

APROXIMACIÓN A LA EXCELENCIA en la Comunidad de Madrid





**APROXIMACIÓN A LA EXCELENCIA
EN LA COMUNIDAD DE MADRID**



**Biblioteca
virtual**

Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



www.madrid.org/publicamadrid



© 2010 de la presente edición:
COMUNIDAD DE MADRID
Dirección General de Calidad de los Servicios
y Atención al Ciudadano
Vicepresidencia, Consejería de Cultura y Deporte y Portavocía del Gobierno
MADRID

Edición: 12/10

Coordinación de la publicación:

Antonio Torrijos Chaparro
Luis Pérez Rodríguez

Diseño y Producción Gráfica:

TALLER DE MEDIOS



APROXIMACIÓN A LA EXCELENCIA EN LA COMUNIDAD DE MADRID





ÍNDICE



Prólogo	7
Presentación	9
1. La Excelencia en la Comunidad de Madrid (<i>Antonio Torrijos Chaparro</i>)	12
2. El modelo Madrid Excelente (<i>María Pérez Samper</i>)	16
3. Origen y evolución del Modelo EFQM de Excelencia (<i>Juan Ignacio Martín Castilla</i>)	44
4. Conceptos fundamentales y estructura general del Modelo EFQM (<i>Pedro Martín González</i>)	48
5. Los Procesos (<i>Carmen Agudo García</i>)	62
6. Los Indicadores de rendimiento en la gestión de las Organizaciones (<i>Carmen Agudo García</i>).....	74
7. Función Pública y modelos de calidad (<i>Luis Pérez Rodríguez</i>)	88
8. La Percepción en el Modelo EFQM (<i>Amparo Mancebo Izco</i>)	98
9. Evaluación del impacto en los modelos de calidad (<i>Luis Pérez Rodríguez</i>)	108
10. El Modelo EFQM	114
11. El Modelo EFQM de Excelencia en la Administración de la Comunidad de Madrid (<i>Juan Ignacio Martín Castilla</i>).....	132
12. La puntuación del Modelo EFQM (<i>Antonio Torrijos Chaparro</i>)	152
13. La Autoevaluación (<i>Antonio Torrijos Chaparro</i>)	158
14. Planes de Actuaciones de Mejora (<i>Antonio Torrijos Chaparro</i>)	162
15. Claves para la elaboración de una Memoria EFQM (<i>Carmen Agudo García</i>)	166
16. El proceso de evaluación de los Premios (<i>Antonio Torrijos Chaparro</i>)	174
17. Normativa	180





PRÓLOGO

El Gobierno de la Comunidad de Madrid mantiene un compromiso constante con la innovación, la calidad y la excelencia de los servicios. Por eso, nos dotamos de una administración moderna, eficaz y capaz de adaptarse a las demandas de los ciudadanos.

Somos conscientes de que sólo aquellas organizaciones que reúnen unos altos estándares de calidad y apuestan por los programas de Excelencia consiguen marcar la diferencia y mantener su liderazgo. Entre estos programas destaca el Modelo EFQM de Excelencia.

Para promover e implantar este Modelo EFQM la Comunidad de Madrid ha desarrollado numerosos instrumentos como son, entre otros, la formación continua de empleados públicos, el reconocimiento a través de los Premios a la Excelencia y Calidad del Servicio Público y el desarrollo de materiales de apoyo -publicaciones y aplicaciones informáticas de soporte.

Con la implantación de la cultura de la Excelencia mantenemos nuestro compromiso de transformar la Administración para que Madrid sea una región pionera y para que los madrileños disfruten de los servicios públicos de calidad, accesibles y eficientes que demandan.

Esta publicación sobre el Modelo EFQM es una muestra más de la firme apuesta que el Gobierno regional tiene para que los madrileños reciban unos servicios de calidad por parte de las Administraciones Públicas.

Tengo la certeza de que esta edición, al igual que las anteriores contribuirá a mejorar el funcionamiento de las organizaciones y, sobre todo, de las personas que en ellas trabajan para aumentar la calidad de vida de todos los madrileños.

Excmo. Sr. D. Ignacio González González
Vicepresidente, Consejero de Cultura y Deporte y Portavoz del Gobierno





PRESENTACIÓN

La Administración de la Comunidad de Madrid es hoy en día uno de los principales proveedores de bienes y servicios al conjunto de los ciudadanos de la región, lo que hace utilizando muy diversas fórmulas, contribuyendo así a garantizar la igualdad de oportunidades y a mejorar la competitividad de la economía madrileña y, con ello, de la economía española.

Por esta razón, el buen funcionamiento de la Administración Regional es una necesidad inexcusable que el Gobierno de la Comunidad de Madrid asume como compromiso con la ciudadanía a la que sirve y ante la que responde.

La búsqueda de la mejora continua de los servicios que la Administración de la Comunidad de Madrid presta a los ciudadanos constituye una de las respuestas que desde el Gobierno regional se están dando ante las incertidumbres y cambios que experimenta el contexto social, económico y tecnológico.

Una actividad general de mejora de la calidad de las Organizaciones públicas que exige consecuentemente el establecimiento de sistemas de evaluación que contribuyan a la definición de objetivos y permitan apreciar y valorar el impacto de los resultados obtenidos.

El contenido de esta publicación aglutina la experiencia acumulada por la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano desde el comienzo de su actividad para acercar a las unidades que forman la Administración de la Comunidad de Madrid el conjunto de metodologías, valores, instrumentos, técnicas y criterios que pueden contribuir a la mejora continua de los servicios públicos como medio indispensable para incrementar su utilidad social.

Analizada su puesta en marcha y posterior desarrollo según los dictados de los modelos Madrid Excelente y EFQM, la Excelencia en la Comunidad de Madrid es contemplada en esta obra utilizando diferentes perspectivas derivadas de la utilización de estos modelos de referencia.

Por esta razón, se pone a disposición del lector un recorrido por los debates abiertos en torno a aspectos como los procesos, la autoevaluación, los planes de mejora o los resultados obtenidos respecto a los usuarios o destinatarios de los servicios, pero también respecto al

personal al servicio de la Administración Regional o respecto a la sociedad madrileña en su conjunto.

En suma, la publicación que se presenta tiene como objetivo ofrecer a las Organizaciones de la Administración Regional el conjunto de reflexiones y conclusiones contenidas en sus diversos capítulos, para familiarizar a éstas con los conceptos clave de la calidad y la evaluación y guiarlas en su camino hacia la Excelencia en el servicio público.

Ilmo. Sr. D. Amador Sánchez Sánchez
Director General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano



1



**LA EXCELENCIA
EN LA COMUNIDAD DE MADRID**



Desde el origen de la Administración, se ha tratado de someterla a un proceso de reforma y modernización constante, derivado probablemente de una continua insatisfacción con una Organización de proporciones desmesuradas que consume recursos sin ningún miramiento. Este afán renovador ha venido tradicionalmente por dos vías, el de la adaptación o remodelación externa para adaptarla a las nuevas circunstancias en las que funciona, como la consolidación del “Estado del Bienestar”, y el de la perspectiva interna de modernización y mejora de cómo da respuesta a las demandas sociales y gestiona los intereses comunes a través de sus procesos y procedimientos internos. Es probable que no exista sociedad en completa sintonía con su Administración o que por lo menos no se plantee en algún momento la reflexión del beneficio que le devuelve en relación con lo que se le aporta.

El Presidente del Gobierno Manuel Azaña decía al respecto en el Congreso de los Diputados el 29 de octubre de 1931 lo siguiente: “(...) yo tengo la experiencia, y la tienen todos ustedes Señores Diputados que se hayan ocupado de estas cosas, de que cada vez que se ha puesto en cuestión la reforma de un servicio administrativo (y no creo que ha pasado por el banco azul, ni por los Ministerios, un Ministro que no se haya propuesto reducir plantillas y mejorar los servicios de la Administración), cada vez que se ha puesto la cuestión, el resultado ha sido un aumento de plantillas, una subida de sueldos y una creación de nuevos servicios. Digamos la verdad”.

¿Dónde puede estar la solución a la mejora de los servicios que presta la Administración Pública? Pues probablemente esté en ubicar al ciudadano en el centro de la misma y darle la posibilidad de participar e intervenir. El mismo autor decía: “Yo fío mucho, naturalmente, en la acción personal de los directores de los Ministerios, de los Directores Generales, de los Jefes de los Servicios, pero fío mucho más en la presión del público (...) y mientras el público no se interese por estas cuestiones, será inútil todo género de reglamentos, todo género de innovaciones. Es la opinión pública, la masa nacional, quien tiene que mejorar su propia Administración”.



La Constitución Española de 1978, define en su artículo 103 apartado primero a la Administración Pública como una Organización que “sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y el Derecho”. De la lectura de este precepto no es baladí observar que el primero de los principios con los que el legislador constitucional define la actuación de la Administración en pos del interés general, es el principio de eficacia. La eficacia consiste en conseguir el efecto que se desea o espera, es decir en que haya una perfecta sintonía entre los objetivos que se plantean y los resultados que se consiguen. Por tanto, la Administración vista desde la Constitución es una Organización que se crea con la finalidad de servir al interés general de forma objetiva, actuando de una manera que consiga las consecuencias que se propone sometida a la ley y el derecho en general.

Precisamente la búsqueda de la eficacia, relacionado con la eficiencia, ha sido uno de los ejes principales de las políticas modernizadoras de la Comunidad de Madrid, junto con la calidad y el papel protagonista del ciudadano. El discurso de esta política se puede incardinar dentro de la denominada “Nueva Gestión Pública” por cuanto lo que se pretende es incorporar a la Administración los enfoques e instrumentos de gestión propios del sector privado que permitan facilitar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos y responder de los compromisos adquiridos con ellos.

A la hora de aplicar herramientas que permitan situar al ciudadano en el centro de la actuación de la Administración, la Comunidad de Madrid eligió el Modelo EFQM de Excelencia, considerando al ciudadano como un cliente, subrayando las actitudes éticas de la Organización que sitúen la persona como el verdadero centro de su valor y motivación. Para apoyar y coordinar todos los procesos de modernización de la Comunidad de Madrid, se creó la actual Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano.

Dentro del Plan de Calidad de la Comunidad de Madrid de 1997, se contenía ya el desarrollo del Modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia para la mejora continua de los servicios públicos. Como respaldo jurídico, en el Decreto 27/1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de servicios, los sistemas de evaluación de la Calidad y los Premios anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, se regulaba como mecanismo de evaluación y como referente en la evaluación de los citados Premios.

En 1999, la Comunidad de Madrid firmó con el Club Gestión en Calidad (actualmente Club Excelencia en Gestión), organización nacional aliada en España de la EFQM, un acuerdo marco de colaboración para apoyar la implantación del Modelo en la Administración Regional.

Con posterioridad en 2002, el Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid, pasaba a introducir nuevos mecanismos de evaluación de Calidad junto con el Modelo EFQM, en modificación del anteriormente citado Decreto 27/1997. En su artículo siete, se establece el Modelo EFQM como modelo de autoevaluaciones en la Comunidad de Madrid, con el siguiente tenor:

1. Los órganos, organismos y entidades incluidos en el ámbito de aplicación de este Decreto contarán con el asesoramiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano para la realización de autoevaluaciones de la calidad de su funcionamiento, teniendo como referencia el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), (...). La periodicidad de las autoevaluaciones se determinará según la naturaleza de las actividades que vayan a ser evaluadas.
2. La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano actuará como órgano de coordinación de la formación previa, necesaria para que el personal de las unidades participe en los procesos de autoevaluación, y de colaboración y asesoramiento en las autoevaluaciones a las que se refiere este artículo.
3. A la vista de las conclusiones de cada proceso de autoevaluación, los órganos y entidades evaluados elaborarán un Plan de Actuaciones de Mejora, con el asesoramiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, que realizará también el seguimiento de la implantación de dichas actuaciones de mejora.

De este artículo se desprende, por tanto, que el modelo de autoevaluación de los servicios para la Comunidad de Madrid será el Modelo EFQM, y que la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano tendrá atribuidas una serie de competencias instrumentales en su transcurso.

Desde la convocatoria del VI Premio a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid en 2007, el Premio diferencia una modalidad de Excelencia, que se evalúa con el mismo proceso que los premios europeos y sellos de Excelencia, es decir como un proceso de evaluación externa.

De toda esta arquitectura se deduce que la apuesta de la Comunidad de Madrid para mejorar los servicios públicos, pasa por la utilización de un Modelo de Excelencia como mecanismo de evaluación que permita impulsar la mejora continua con el ciudadano como cliente y centro principal de la acción.

El Modelo EFQM se configura en la Administración Regional como una doble herramienta de diagnóstico:

- Como mecanismo de autoevaluación por la propia unidad que quiera aplicarlo, y como mecanismo de evaluación externa a través de los Premios a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, con el consiguiente reconocimiento externo al trabajo realizado.

En ningún caso de esta construcción se deduce impulso alguno a la certificación, sino tan solo a la mejora del servicio a través de la evaluación. La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano asume como papel el de órgano facilitador y de apoyo y asesoramiento en cualquiera de los procesos anteriores, y coordinador de la formación que pudiera ser necesaria.

2



**EI MODELO
MADRID EXCELENTE**



INTRODUCCIÓN

La Comunidad de Madrid, región abierta y multicultural, ha optado por implantar el modelo europeo, EFQM, como guía para la Administración interna y el modelo propio MADRID EXCELENTE para el tejido empresarial.

1. MARCO SITUACIONAL

La Comunidad de Madrid con el afán de estar a la vanguardia en la mejora de la competitividad para el tejido empresarial, creó la Fundación Madrid por la Excelencia, una Organización sin ánimo de lucro cuya constitución fue autorizada por el Decreto 78/2005, de 2 de agosto del Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid y cuya finalidad es promover la Calidad y la Excelencia de las empresas de dicha Comunidad Autónoma, además de la gestión y administración de la Marca de Garantía “Madrid Excelente”, otorgando las correspondientes licencias a las entidades que reúnan los requisitos establecidos.

Para la Comunidad de Madrid es un objetivo la búsqueda de la Excelencia, la Mejora Continua y el desarrollo económico en las Organizaciones y empresas que llevan a cabo su actividad en la misma, considerando que la Marca de Garantía “Madrid Excelente” es una herramienta imprescindible para identificar y distinguir a aquellas entidades que destacan por su Calidad, así como por establecer políticas de gestión empresarial excelente en la prestación de sus servicios. De esta forma se favorece los intereses de los consumidores e incentiva la competitividad de las empresas instaladas en la región, contribuyendo al avance e innovación del tejido empresarial.

Teniendo en cuenta los continuos cambios que se han producido en el ámbito de la gestión empresarial en un entorno cada vez más globalizado y maduro, se determinó la necesidad de actualizar los criterios por los que se concede la Marca de Garantía de la Comunidad de Madrid, concibiendo y desarrollando la Fundación Madrid por la Excelencia un Modelo de Gestión y su Sistema de Evaluación asociado, que recoge los ocho conceptos básicos de la Excelencia, reconocidos también a nivel internacional y que EFQM convierte en 9 criterios.

Las premisas del Modelo son:

- Modelo estructurado y diferenciador, percibido no sólo por los profesionales del sector sino también por el consumidor final y todo el público en general.
- Modelo evaluable con un baremo objetivo asociado.
- Modelo centralizador de las expectativas de todos los grupos de interés.
- Modelo que garantice unos requisitos mínimos de Calidad para un determinado nivel de Excelencia.
- Modelo en constante evolución y con mecanismos intrínsecos de evaluación y mejora.

Para desarrollar el Modelo se ha elaborado un Cuestionario de Autoevaluación Justificado que constituye el **Modelo de referencia para la obtención de la Marca de Garantía de Madrid Excelente** en aquellas empresas que lo soliciten. Asimismo, dicho Cuestionario es guía de referencia tanto para la **Autoevaluación** por parte de la Organización solicitante de la Marca, como para su **Evaluación** y emisión del correspondiente **Informe de Evaluación según el Modelo de Gestión de la Marca de Garantía Madrid Excelente**.

2. DESARROLLO CONCEPTUAL

2.1. Las 7 Estrellas de la Excelencia

La Excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito. Nosotros somos lo que hacemos repetidamente, la EXCELENCIA entonces, no es un acto sino un HÁBITO.
Aristóteles.

La Comunidad de Madrid, está consolidando su rol de capitalidad empresarial para convertirse en el motor del desarrollo económico español, estableciendo la **EXCELENCIA** en todas sus actuaciones aprovechando las ventajas competitivas que le aporta su situación geopolítica.

La marca de Garantía “Madrid Excelente” reconoce el compromiso con la **EXCELENCIA** de las empresas que invierten sus recursos en superarse día a día buscando la perfección, es decir, para ser **7 Estrellas** en: **Compromiso – Superación – Reconocimiento – Liderazgo – Responsabilidad – Confianza – Innovación**.

La marca incorpora adicionalmente, además de la **EXCELENCIA**, la Responsabilidad Corporativa como filosofía de gestión en las empresas y la Confianza de los Clientes.

La Responsabilidad Corporativa se fundamenta en dos aspectos que son estratégicos en el marco empresarial actual:

- El primero son los Grupos de Interés como conjunto de personas, instituciones y empresas que se ven afectados por las actividades que realiza la Organización en sus diferentes ámbitos, así como el conjunto de personas, instituciones y empresas que afectan con sus actuaciones a dicha Organización.
- El segundo aspecto es que, además de la dimensión económica, se contemplan las dimensiones social y medioambiental, es decir, se pasa de una dimensión económica lineal en la gestión empresarial a una tridimensional que persigue el crecimiento y la rentabilidad económica, el progreso social de los Grupos de Interés y la preservación del medio ambiente.

Las **7 Estrellas** citadas anteriormente actúan como guía para conseguir que las empresas madrileñas puedan obtener la **EXCELENCIA** creándose un círculo virtuoso que la promueve sinérgicamente en **7 E** que configuran el paradigma de la **EXCELENCIA** como se indica en el siguiente gráfico:



1. Efectividad

Es muy importante seleccionar y reunir a las personas correctas, hasta el punto que es más efectivo dedicarse un tiempo a identificar a las personas clave y luego pasar a la acción.
J. Collins.

Ésta mide el impacto final de las actuaciones sobre los Grupos de Interés. Se trata de dar en el centro de la diana a la hora de satisfacer las expectativas y necesidades de dichos Grupos, ya que la legitimidad de la empresa está basada en las dosis de aciertos que se tienen en sus decisiones y actuaciones.

En los momentos actuales de crisis de demanda, se requieren soluciones innovadoras de oferta, y para ello hay que abrirse al entorno mediante un intercambio continuo con éste, entendiendo y adaptándose a lo que los Grupos de Interés necesitan.

2. Eficacia

Todos somos muy ignorantes. Afortunadamente no todos ignoramos ni somos aptos para las mismas cosas.
A. Einstein.

Se mide comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los medios utilizados. También puede entenderse como la comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo posible.

Es sinónimo de calidad, debe contemplarse tanto en los bienes producidos o servicios prestados como en los sistemas, procesos y procedimientos que son necesarios para su obtención, en los que las realizaciones deben coincidir con las previsiones.

3. Eficiencia

Crear valor del cliente eliminando el despilfarro en los procesos empresariales.
Filosofía Lean.

Las funciones verticales son adecuadas para organizar el conocimiento, pero el valor es creado por los flujos horizontales de valor.
D. J. Jones.

Consiste en obtener el máximo resultado posible con unos recursos determinados, o de mantener con unos recursos mínimos, la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Se trata de evitar o eliminar aquellos recursos o acciones que no aporten valor a la empresa y/o a sus Grupos de Interés, aprovechando al máximo los medios propios y optimizando sinérgicamente los que nos pueden aportar aquellos Grupos.

4. Evolución

Vivir es cambiar y ser perfecto equivale a haber cambiado muchas veces.
John H. Newman.

Las personas cambian más lentamente y en menor medida, cuando se les presentan resultados de análisis que cuando se les presenta una verdad que influye en sus sentimientos.
J. Kotter.

Las ventajas competitivas de las empresas se encuentran en su Diferenciación y Singularidad con relación a la competencia, y esto se consigue a través de cambios valorativos (que aporten valor) graduales o incrementales a los que llamaremos "Mejora Continua" o radicales que denominaremos "Innovación".

El cambio se producirá si el empleado lo ve necesario y sólo será eficaz si tiene ilusión por el mismo, ya que es el mayor activo de la empresa:

- **El dinero:** Paga pero no piensa.
- **La máquina:** Ejecuta pero no mejora.
- **La persona:** Piensa y mejora.

5. Ejemplaridad

Nada valoriza tanto al príncipe como la ejecución de los grandes cometidos y el ejemplo notable que ejerce su propia persona.
Maquiavelo.

Como se indica dentro del Modelo en el concepto de "Liderazgo y Coherencia", el comportamiento de los gestores de la Organización debe ser coherente con los valores de la misma, actuando siempre como modelos de referencia y dando ejemplo con el quehacer diario.

Debe existir una coherencia entre lo que se manifiesta, y las decisiones y actuaciones que se realicen posteriormente para convertirse en ejemplos a imitar, obteniendo de esta forma resultados extraordinarios a través del impulso y motivación de las personas.

6. Expresión

Intentar comprender antes de ser comprendido, estimula a escuchar y preguntar.
S. Covey.

El diálogo y la transparencia son dos paradigmas de la Responsabilidad Corporativa, pues a través de éstos se crean vínculos con los Grupos de Interés mediante su conocimiento compartido. Dicho conocimiento nos permite convertir las Amenazas en Oportunidades y la Incertidumbre en Confianza.

Dada la “jungla informativa” en la que actualmente nos encontramos, debemos aportar a través de la comunicación, la información correcta y exacta que la persona necesita para el desempeño de su trabajo.

El diálogo permanente con los Grupos de Interés debe ser tarea que debemos realizar de forma permanente, pues aunque conlleva esfuerzos, recursos y tiempo producirá grandes beneficios.

7. Evaluación

No se puede gestionar aquello que no se puede medir.
Lord Byron.

Es la valoración de la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos iniciales o revisados, de forma que se recomiende el “Tipo de tratamiento”, es decir, se formulen las políticas y procedimientos que regulen las desviaciones observadas en el funcionamiento de los sistemas.

Las evaluaciones deben ser sistemáticas, objetivas, periódicas y documentadas, permitiendo identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora a los que debe hacerse el seguimiento oportuno, ya que aprender de los errores es una de las habilidades que se deben adquirir.

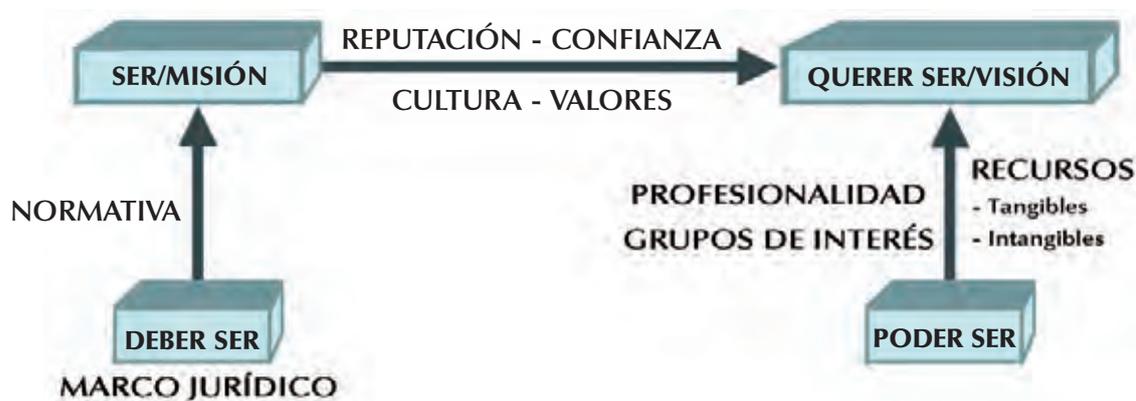
Sirve para buscar el equilibrio en los beneficios que se aporten a los Grupos de Interés, así como para hacer evaluaciones comparativas sobre distintos aspectos que puedan interesar y aprovechar las sinergias que puedan existir.

La experiencia es fundamental en el desarrollo de la empresa, se debe valorar si ha sido capaz de asimilar todas sus vivencias, y aprovecharlas con un enfoque de **EXCELENCIA**.

2.2. Misión, Visión y Valores

En el análisis del Modelo Madrid Excelente, podemos comprobar que se hacen múltiples referencias a las “Políticas y Estrategias” de la empresa en los diferentes apartados del mismo, pero para poder llevar a cabo dichos conceptos debemos definir lo que es Visión ya que aquellos son los que permiten conseguir posteriormente dicha Visión, previamente formulada a partir de su Misión y Valores.

A continuación se representan gráficamente las relaciones existentes entre Misión, Visión y Valores:



El punto de partida para la empresa es su “Deber Ser”, que lo determina el marco jurídico del lugar donde se encuentra ubicada ésta, y la normativa específica aplicable según las características de la misma.

A continuación se podrá definir la “Misión” como finalidad fundamental que justifica la existencia de una Organización. Es su razón de ser o el para qué existe.

Partiendo de la “Misión” se podrá formular la “Visión”, como la imagen de futuro que actúa como guía para todas las decisiones y actuaciones.

La “Visión” representa “el Querer Ser”, el conseguir nuestro porvenir.

*El presente nunca puede ser nuestra meta, el presente y el pasado son nuestros medios,
el objetivo es nuestro futuro.*
J. Pascal.

No existe una fuerza más poderosa que impulse a una Organización hacia la EXCELENCIA y el éxito duradero que una Visión de futuro atractiva, valiosa y factible que sea compartida de forma general.
Burt Nanus.

Pero para poder alcanzar dicha Visión se tiene que tener en cuenta la Reputación y Confianza con los Grupos de Interés, y por otra parte su Cultura y Valores que son los que la identifican y diferencian de otras Organizaciones.

- **Reputación:** Procurar ser lo que queremos parecer. (Sócrates.)
- **Confianza:** Palabra latina que significa “con fe” (cum fiducia), surge cuando la persona responde a la palabra dada y a los compromisos adquiridos, es decir, es coherente con sus promesas a través de sus comportamientos. Debemos aprender a ganar confianza.
- **Cultura:** Conjunto de valores, símbolos, mitos, pautas de conducta y normas de actuación que influyen en la Organización, y permiten una integración social y cultural con sus miembros. Sentido colectivo de identidad.
- **Valores:** Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas que integran la Organización y determinan todas sus relaciones. Cómo nos tratamos mutuamente.

Para formular el “Querer ser” (Visión), debemos analizar si “Podemos ser”, para esto tendremos que valorar los recursos disponibles tanto los tangibles o patrimoniales, como los intangibles, en este último caso su Capital Intelectual cuyo motor de desarrollo es el conocimiento que como decía **Peter Drucker** se trata del RECURSO.

También se tendrá que tener en cuenta la profesionalidad de sus Grupos de Interés, estando ésta constituida por los siguientes elementos:

- **Sabiduría:** Profundidad de conocimiento.
- **Pericia:** Dominio de habilidades.
- **Experiencia:** Madurez operativa.

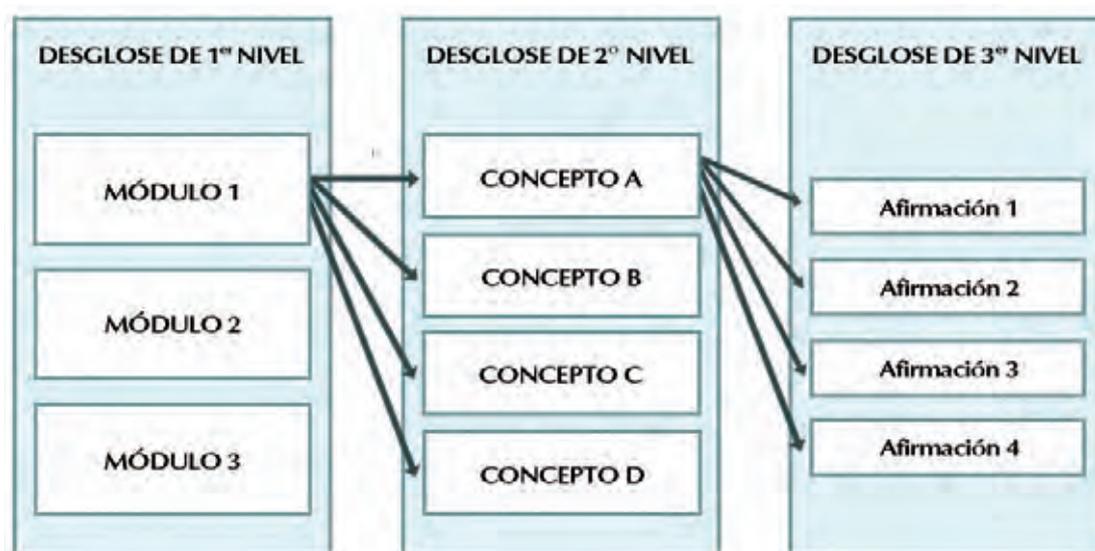
3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO MADRID EXCELENTE

3.1. Aspectos generales

El Modelo de referencia para la obtención de la Marca de Garantía Madrid Excelente está compuesto por tres Módulos perfectamente diferenciados:



Cada uno de los Módulos está compuesto por una serie de Conceptos y cada uno de los Conceptos tiene asociadas una serie de Afirmaciones, de acuerdo al siguiente esquema:



Cada una de las Afirmaciones contempladas en el presente documento está estructurada de la siguiente forma:

1. La **Afirmación** propiamente dicha y que constituye una declaración sobre la que se posiciona la Organización que se evalúa.
2. Una **Escala de Valoración** con una puntuación que oscila de 0 a 10. La Organización Evaluada marca con una "X" la posición en la que se encuentra. La **Tabla Referencia** que sirve como orientación general al posicionamiento de la Organización evaluada frente a cada una de las Afirmaciones es la siguiente:

0	2,5	5	7,5	10
Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Avance sistemático	Avance sistemático y con revisión
Apenas pasa nada: quizá algunas buenas ideas que no se han concretado	Indicios de que realmente se está produciendo algo. Éxito en algunas aplicaciones y Resultados aislados. Revisiones ocasionales y aleatorias	Éxito en las aplicaciones y Resultados visibles. Existen Revisiones que se han traducido en mejoras	Clara evidencia de que se aborde este tema correctamente. Muy buenos resultados. Revisiones y mejoras regulares y rutinarias que se traducen en mejoras sistemáticamente	Planteamiento o Resultados excelentes. Solución o resultado que sirve de modelo universal y difícilmente podría mejorarse

3. Un **Apartado de Texto Libre** en el que la Organización evaluada describe, de forma tan detallada como sea necesario, los siguientes aspectos:
 - a) Las **Evidencias** o datos y hechos objetivos que respaldan el posicionamiento que toma la Organización Evaluada en la Escala de Valoración.
 - b) El **Alcance** o sistemática de las Evidencias aportadas y el grado de implantación y penetración de las mismas en todas las áreas de la Organización.
 - c) Información Numérica adicional y Gráficas ilustrativas que apoyen las evidencias aportadas.

Si la Organización evaluada lo estima oportuno puede aportar, como **Anexo al Cuestionario**, toda aquella información en forma de tabla de datos, gráfico ilustrativo y documentación adicional que complemente la información del **Apartado de Texto Libre** y ayude a comprender la evolución y resultados de la Organización.

MÓDULO EXCELENCIA											
CONCEPTO 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS											
Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	En la definición de la Política y Estrategia se reconocen y consideran las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés (Accionistas, Clientes, Clientes Potenciales, Proveedores, Empleados, Sociedad, etc.) que interactúan con la Organización, así como datos sobre el comportamiento del Mercado y la Competencia.										
0	2,5	5	7,5	10							
Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Avance sistemático	Avance sistemático y con revisión							
Describe las evidencias, alcance, información numérica, gráficas, etc. que avalan el posicionamiento de la Organización											
4											

1. AFIRMACIÓN
2. ESCALA DE VALORACIÓN
3. TABLA DE REFERENCIA
4. APARTADO DE TEXTO LIBRE

Como se observa en la representación del Modelo de referencia de la Marca de Garantía Madrid Excelente, aspectos analizados en el “Módulo Excelencia” (basado en los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y representado de forma vertical) abarcan tanto aspectos relativos al “Módulo Responsabilidad Corporativa” como del “Módulo Confianza de los Consumidores”. El Modelo de referencia de la Marca de Garantía Madrid Excelente profundiza en estos dos aspectos de la gestión de las Organizaciones y les otorga una importancia relativa adicional.

La Coherencia del Modelo se constata en la relación existente entre los diferentes Módulos y el hecho de que determinados aspectos se analizan desde diferentes perspectivas en función del Módulo. Al cumplimentar el Cuestionario Justificado no es necesario repetir las mismas evidencias en las diferentes Afirmaciones relacionadas, bastará con hacer una referencia a la Afirmación en la que se han recogido previamente y especificar las evidencias adicionales, en caso de existir, que completen el enfoque a desarrollar en función de la distinta perspectiva desde la que se analice.

En caso de que alguna de las Afirmaciones contempladas en el Cuestionario de Autoevaluación Justificado no sea de aplicación para la Organización evaluada, se deja el apartado Escala de Valoración sin marca y se indica en el Apartado de Texto Libre. Dicha Afirmación no se tendrá en cuenta para calcular el nivel de madurez de la Organización evaluada.

Para enumerar los Módulos, Conceptos y Afirmaciones vamos a utilizar tan solo tres dígitos con motivo de simplificar lo más posible. El primer dígito corresponde al Módulo, el segundo al Concepto y el tercero a la Afirmación.

3.2. Marca Madrid Excelente

Madrid Excelente es la Marca de Calidad que reconoce y certifica el compromiso con la Excelencia de las mejores empresas madrileñas que apuestan por la innovación y la mejora continua, la satisfacción de las personas y la contribución activa al desarrollo económico y social de Madrid. No importa su tamaño o sector de actividad, si son locales o internacionales, si tienen o no ánimo de lucro; incluyendo asociaciones empresariales y colegios profesionales.

Las Organizaciones distinguidas con la Marca Madrid Excelente obtienen la confianza de los consumidores, el reconocimiento de la sociedad en su conjunto y el respaldo de la Comunidad de Madrid, formando parte de un selecto foro de Excelencia que cuenta con poderosas ventajas como son el reconocimiento de la Comunidad de Madrid a una labor demostrada, la promoción a través de campañas de publicidad, la participación en el congreso anual de Madrid Excelente y otros destacados congresos españoles así como la presencia en ferias nacionales e internacionales más relevantes. Además pueden contar con formación e información, ayudas y planes de dinamización puestos en marcha por la Comunidad de Madrid, intercambio de experiencias y colaboraciones entre las Organizaciones “Excelentes”. Madrid Excelente también concede anualmente prestigiosos premios a la calidad.

También las ventajas para los consumidores son igualmente importantes: Garantiza la calidad de una Organización y reconoce su compromiso con la sociedad, estimula la confianza en la empresa y sus marcas, asegurando asimismo su sometimiento a los sistemas de arbitraje de la Comunidad de Madrid.

3.3. Excelencia

Concepto 1: Orientación hacia resultados

- 1.1. En la definición de la Política y Estrategia se recogen y consideran las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés (Accionistas, Clientes, Clientes Potenciales, Proveedores, Empleados, Sociedad, etc.) que interactúan con la Organización, así como los datos sobre el comportamiento del Mercado y la Competencia.
- 1.2. Se define e implanta una Estrategia Económica-Financiera (Ingresos, Gastos, Inversiones, Riesgos,...), integrada y alineada con la Política y Estrategia de la Organización y se plasma en un Presupuesto Anual.
- 1.3. Se definen Objetivos y se miden de forma periódica y sistemática aquellos Resultados que son Clave para la Organización, y especialmente los Económico-Financieros.

- 1.4. Se analiza si los Objetivos definidos por la Organización son exigentes y adecuados a cada situación y los Resultados muestran una tendencia positiva en los últimos años.
- 1.5. Si alguno de los Resultados de la Organización no refleja una tendencia positiva se averiguan las causas y se establecen e implantan los Planes de Mejora oportunos.
- 1.6. Se comparan los Resultados con los de otras Organizaciones o el Sector y si la progresión de la situación competitiva resulta claramente favorable.

Concepto 2: Orientación al Cliente

- 2.1. Se identifican inequívocamente cuales son los Clientes y Clientes Potenciales, segmentándolos e identificando aquellos aspectos que más influyen en su nivel de satisfacción.
- 2.2. Se investigan las necesidades y expectativas del Mercado y de los Clientes respecto de los Productos/Servicios ofertados, y se utiliza dicha información para su adecuación y mejora.
- 2.3. La Organización se asegura que las características y prestaciones de los Productos/Servicios que comercializa responden a las especificaciones de su diseño.
- 2.4. La Organización dispone de un Sistema de Gestión de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones de Clientes.
- 2.5. Se definen Objetivos y se miden de forma periódica y sistemática aquellos aspectos relacionados con la satisfacción del Cliente (Accesibilidad, Comunicación, Calidad, Entrega,...).
- 2.6. Se analiza si los Objetivos definidos por la Organización respecto al grado de satisfacción de los Clientes son exigentes y adecuados a cada situación y los Resultados muestran una tendencia positiva en los últimos años.
- 2.7. Si alguno de los Resultados respecto al grado de satisfacción de los Clientes no refleja una tendencia positiva se averiguan las causas y se establecen e implantan los Planes de Mejora oportunos.
- 2.8. Se comparan los Resultados respecto al grado de satisfacción de los Clientes con los de otras Organizaciones o el Sector y si la progresión de la situación competitiva resulta claramente favorable.

Concepto 3: Liderazgo y coherencia

- 3.1. Se ha definido la Misión (la "finalidad" o "razón de ser" de la Organización), la Visión (una declaración del tipo de Organización que se desea "ser" y "ser percibida") y Valores de la Organización.

- 3.2. Los Gestores de la Organización comunican personalmente la Política y Estrategia de la Organización y se aseguran de su correcto entendimiento a todos los niveles.
- 3.3. El comportamiento de los Gestores de la Organización es coherente con los Valores de la Organización, actúan siempre como modelos de referencia y dan ejemplo con el quehacer cotidiano.
- 3.4. Los Gestores de la Organización promueven el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión eficiente que permite desplegar la Política y Estrategia de la Organización, así como definir objetivos asociados.
- 3.5. Los Gestores de la Organización se relacionan con todos los Grupos de Interés (Accionistas, Clientes, Clientes Potenciales, Empleados, Proveedores, Sociedad, etc.) procurando comprender y dar respuesta a sus expectativas y necesidades.
- 3.6. Los Gestores de la Organización se ocupan de desarrollar y utilizar canales de comunicación bidireccional con sus empleados para escuchar sus aportaciones y/o quejas.
- 3.7. Los Gestores de la Organización apoyan a sus empleados y les ayudan, facilitando los medios y recursos necesarios, a conseguir sus objetivos.
- 3.8. Los Gestores de la Organización apoyan, financian y facilitan que se emprendan iniciativas y actividades de mejora.
- 3.9. Los Gestores de la Organización reconocen adecuadamente los logros, éxitos y esfuerzos de personas y equipos, tanto de dentro como de fuera de la Organización.

Concepto 4: Gestión por Procesos y hechos

- 4.1. La secuencia de actividades que configuran los Procesos Clave de la Organización (aquellos que añaden valor directamente a los productos o servicios) y la participación y responsabilidades de cada uno de los empleados en los mismos, es conocida por todos.
- 4.2. Se han identificado aquellos Procesos que dan soporte a las operaciones de la Organización.
- 4.3. La Organización dispone de Procesos específicos para el desarrollo e implantación de la Política y Estrategia.
- 4.4. La Organización dispone de un Sistema de Medición de Procesos que permite establecer y cuantificar sus objetivos de rendimiento y evaluar los resultados obtenidos.
- 4.5. Se desagregan los objetivos y metas de la Organización a través de los distintos niveles, llegando hasta la definición y seguimiento de los objetivos individuales y de equipo.

- 4.6. Los Procesos se gestionan de forma global, buscando la optimización resolviendo las interfases, tanto internas como externas (proveedores, administración, etc.).
- 4.7. Se aplican Estándares de Gestión universalmente conocidos como Normativas ISO, Gestión Medioambiental, Prevención de Riesgos Laborales, etc.

Concepto 5: Desarrollo e implicación de las Personas

- 5.1. Se desarrolla, a través de un proceso formal, un Plan específico de Recursos Humanos (dentro de un Plan de Negocio global) que contempla implicaciones tales como remuneración, reorganización, contratación, ascensos reconocimientos, beneficios sociales, etc.
- 5.2. Se implica a las Personas de la Organización y Representantes en el desarrollo de los Planes de Recursos Humanos y desarrollo de carreras profesionales.
- 5.3. Se identifican los conocimientos y las capacidades del Personal y se elabora el perfil de competencias de cada uno de ellos.
- 5.4. De forma alineada con la Política y Estrategia de la Organización se diseñan, revisan y evalúan Planes de Formación para todos los empleados.
- 5.5. Se estimula, anima y capacita a las Personas para que tomen iniciativas y potencien su creatividad.
- 5.6. Se identifican las necesidades de comunicación, se asegura la efectividad de los canales, verticales (en ambos sentidos) y horizontales, y se utilizan para generar y compartir el conocimiento.
- 5.7. Se definen diferentes niveles de Beneficios Sociales (planes de pensiones, asistencia sanitaria, ayudas infantiles, etc.) y se ofrece al Personal instalaciones y servicios de alta calidad.
- 5.8. Se recoge formalmente la opinión del Personal y su nivel de satisfacción global, estableciendo encuestas u otros canales.
- 5.9. Se analiza si los Objetivos definidos por la Organización respecto al grado de satisfacción del Personal son exigentes y adecuados a cada situación y si los Resultados muestran una tendencia positiva en los últimos años.
- 5.10. Si alguno de los Resultados respecto al grado de satisfacción del Personal no refleja una tendencia positiva se averiguan las causas y se establecen e implantan los Planes de Mejora oportunos.
- 5.11. Se comparan los Resultados respecto al grado de satisfacción del Personal con los de otras Organizaciones o el Sector y si la progresión de la situación competitiva resulta claramente favorable.

Concepto 6: Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora

- 6.1. Se evalúan y comprenden los resultados de mediciones anteriores y si la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.2. Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas actuales y futuras de Clientes y Clientes Potenciales mediante actividades de recogida y análisis de información y la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.3. Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas actuales y futuras de Proveedores y Partners mediante actividades de recogida y análisis de información y la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.4. Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas actuales y futuras de Empleados y Accionistas mediante actividades de recogida y análisis de información y la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.5. Se evalúan y comprenden los resultados de los Indicadores internos de rendimiento y la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.6. Se evalúa y comprende el resultado final de las actividades de aprendizaje (aquellas actividades realizadas por la Organización que le ayudan a aprender de sus propias experiencias) y la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.7. Se analizan y comprenden las cuestiones Sociales, Medioambientales y Legales y la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.8. Se identifica, analiza y comprende el impacto de las nuevas tecnologías así como su apoyo a la mejora y la Organización utiliza dicha información para aprender y mejorar de manera continua.
- 6.9. Se definen procesos específicos para identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y radical, así como otros cambios.
- 6.10. Se estimula el talento creativo e innovador de Empleados, Clientes y Partners, para que repercuta sobre mejoras concretas.

Concepto 7: Desarrollo de Alianzas

- 7.1. Se identifican las oportunidades para establecer Alianzas Clave con otras Organizaciones y con la Comunidad, para apoyar el despliegue de la Política y Estrategia.
- 7.2. Se suscitan sinergias trabajando conjuntamente con Partners y Proveedores para mejorar Procesos y añadir valor a la cadena Cliente / Proveedor.

- 7.3. Se identifican las competencias clave de los Partners y Proveedores y se aprovechan para promover el desarrollo mutuo.
- 7.4. Se dispone de metodologías/procesos de trabajo específicos para el desarrollo, conjuntamente con los Partners de la Organización, de nuevos Productos/Servicios que añadan valor a los Clientes.
- 7.5. Se asegura que la vocación y cultura de la Organización con la que se establece una alianza está alineada con la propia y que se comparte el conocimiento de ambas.
- 7.6. Se genera y apoya una filosofía creativa e innovadora mediante el uso de Alianzas.

Concepto 8: Responsabilidad social de la Organización

- 8.1. Se destina un porcentaje del presupuesto de la Organización al desarrollo de actividades de carácter social dentro de su área de influencia (patrocinio y ayuda a actividades deportivas, culturales, sociales, etc.) y se evalúa si han recibido premios o reconocimientos por su labor social.
- 8.2. Se identifica con qué Procesos están relacionados los índices de Percepción social respecto de la Organización (Imagen general, Responsabilidad Social, Implicación, ...), y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia.
- 8.3. Se identifica y mide la Percepción que tiene la Sociedad de la Organización respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su área de influencia.
- 8.4. Se analiza si los Objetivos definidos respecto a la Percepción que tiene la Sociedad de la Organización son exigentes y adecuados a cada situación y si los Resultados muestran una tendencia positiva en los últimos años.
- 8.5. Si alguno de los Resultados respecto a la Percepción que tiene la Sociedad de la Organización no refleja una tendencia positiva se averiguan las causas y se establecen e implantan los Planes de Mejora oportunos.
- 8.6. Se comparan los Resultados respecto a la Percepción que tiene la Sociedad de la Organización con los de otras Organizaciones o el Sector y si la progresión de la situación competitiva resulta claramente favorable.

3.4. Responsabilidad Corporativa

Concepto 1: Dimensión económica/Buen Gobierno/Ética

- 1.1. El beneficio anual antes de impuestos (EBITDA/BAI/EBIT), la rentabilidad anual (BAI sobre ventas) y la productividad (ventas sobre número de empleados) de la Organización ha aumentado significativamente durante los últimos tres años.
- 1.2. Las cuentas anuales de la Organización reflejan los aspectos medioambientales (conforme a las Resoluciones del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) y son auditadas.

- 1.3. La Política y Estrategia de la Organización contempla los Principios de la Sostenibilidad y dispone de un Programa estructurado de Desarrollo Sostenible/Responsabilidad Corporativa, con asignación de presupuesto estable y unidad organizativa responsable del mismo.
- 1.4. Se dispone de Código de Conducta/ Código Ético/ Principios de Negocio (que contemple actividades tales como corrupción, discriminación, información confidencial, seguridad, medio ambiente, etc.) documentado, revisado periódicamente, distribuido a toda la Organización y sometido a procedimientos de control.
- 1.5. Se publican periódicamente Informes o Memorias de Desarrollo Sostenible/ Responsabilidad Corporativa (contemplando los aspectos Económicos, Sociales y Medioambientales). Estos Informes son realizados conforme a guías, estándares internacionalmente aceptados (GRI u otros), y son auditadas/verificadas por terceros.
- 1.6. Sólo Grupo/Empresa cotizada: El beneficio neto por acción ha aumentado significativamente en los últimos tres años.
- 1.7. Sólo Grupo/Empresa cotizada: El Grupo o Empresa, está incluida en algún índice bursátil relacionado con la Sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index, FTSE 4 Good, etc). La Empresa/Grupo dispone de alguna participación de inversores éticos/sostenibles y/o socialmente responsables en su accionariado.
- 1.8. Sólo Grupo/Empresa cotizada: Su Empresa/Grupo adopta completamente los Criterios de los Códigos/Regulaciones de Buen Gobierno del País donde cotiza. La remuneración del Consejo de Administración es pública.

Concepto 2: Dimensión Medioambiental

- 2.1. Se dispone de una Política Medioambiental pública en la que se compromete entre otros aspectos al cumplimiento de los requisitos legales aplicables.
- 2.2. Se dispone de una unidad organizativa responsable de la gestión Medioambiental y se han establecido responsabilidades medioambientales en los niveles de la Organización afectados.
- 2.3. Se dispone de un Proceso de Identificación y Análisis de Riesgos Medioambientales relacionados con su actividad y se ponen en marcha Programas de Reducción de los niveles de Riesgo.
- 2.4. Se dispone de un Proceso para la Identificación de la Legislación Medioambiental aplicable tanto a sus actividades internas como a las de sus contratistas, y para la verificación periódica de su cumplimiento.
- 2.5. Se dispone de un Proceso para Identificar, Medir y Controlar periódicamente los Aspectos Medioambientales de la Organización.

- 2.6. Se dispone de un Programa o Programas de Gestión Medioambiental, estableciendo los objetivos, metas, planes de acción y recursos para la minimización de los impactos ambientales.
- 2.7. Se imparte de forma planificada y periódica acciones de formación/sensibilización Medioambiental tanto para los empleados como para los proveedores y contratistas.
- 2.8. La Organización tiene implantado y certificado un Sistema de Gestión Medioambiental conforme a la norma internacional ISO14001 o EMAS.
- 2.9. Se dispone de un programa que persigue optimizar, con la tecnología actualmente accesible, los consumos de fuentes no renovables (energía, agua, otras materias primas, etc.) y reducir la contaminación de sus emisiones, vertidos o residuos.
- 2.10. Se dispone, para algunos de sus productos o servicios, de un Sistema de Gestión de Ecodiseño, de Etiqueta Ecológica, y/o se realiza Análisis de Ciclo de Vida.
- 2.11. La Organización suministra a sus Clientes o Consumidores información detallada sobre los posibles impactos medioambientales derivados del uso y destino final de los Productos/Servicios.

Concepto 3: Dimensión Mediosocial

- 3.1. La Política de Recursos Humanos está alineada con el Código de Conducta/Código Ético/Principios de Negocio de la Organización, y contempla áreas tales como: Diversidad, no discriminación, libertad de asociación, integración de discapacitados, seguridad y salud, regulaciones de empleo, etc.
- 3.2. Se dispone de una Política de Conciliación de la Vida Laboral y Personal, contemplando aspectos tales como: guarderías, jornadas flexibles, teletrabajo, aumento de bajas maternas para lactancia, permisos de paternidad, excedencias para cuidado de hijos/familiares, ayudas familiares discapacitados, etc.
- 3.3. Se dispone de un Programa de Beneficios Sociales público, previamente negociado y consensuado con los empleados y sus representantes, que contempla actuaciones tales como: seguros médico, vida o accidente, plan de pensiones, apoyo estudios, comidas, transporte, etc.
- 3.4. La Organización facilita el desarrollo de actividades sindicales en su centro de trabajo. La Dirección de la empresa se reúne de forma periódica con los representantes de los trabajadores para recibir sugerencias y negociar reivindicaciones, y suministra información a los representantes de los trabajadores, sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, objetivos estratégicos, resultados financieros, resultados de satisfacción de empleados, sostenibilidad, etc.
- 3.5. Se dispone de un Programa de Participación de los Empleados en los resultados empresariales, que contemple posibilidades tales como: Opciones sobre Acciones, Beneficios de Acciones, Comisiones por ventas, Remuneración variable (combinando la evaluación objetiva de competencias y desempeño individuales, con los resultados económicos de la empresa).

- 3.6. Se dispone de una Metodología de Evaluación del Desempeño orientada a potenciar el desarrollo profesional e implantar acciones de Formación destinadas al perfeccionamiento profesional.
- 3.7. La Organización dispone de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, que contempla el análisis económico de la prevención (costes, inversiones, ahorros) y la asignación de responsabilidades.
- 3.8. Se dispone de un Programa de Acción Social documentado que especifica los colectivos a los que se dirige, así como los recursos que la Organización aporta a este Programa (Recursos económicos, voluntariado empleado, tecnología y recursos, etc.). Este Programa es elaborado teniendo en cuenta la priorización de los Grupos de Interés y sus expectativas.

3.5. Confianza de los consumidores

Concepto 1: Preventa

- 1.1. Se desarrolla, a través de un proceso formal y dentro de un Plan de Negocio global, un Plan específico que desarrolla todos los aspectos relacionados con la Estrategia Comercial de la Organización y la imagen de marca.
- 1.2. La Organización dispone de una Política de Marketing Responsable. Esta Política contempla análisis previos de las campañas publicitarias para verificar la conformidad con los Principios de Marketing Responsable y con la legislación de defensa del consumidor.
- 1.3. Se identifican y analizan las necesidades de información de los Clientes y Clientes Potenciales respecto de los Productos/Servicios de la Organización.
- 1.4. Se dispone de procesos eficientes para la comunicación de las características de los Productos/Servicios tanto a los Clientes como al mercado potencial, incluyendo los posibles impactos Medioambientales derivados del uso y destino final.
- 1.5. La información relativa a las necesidades y expectativas de Clientes y demás Grupos de Interés se recoge y procesa adecuadamente para el diseño y lanzamiento de nuevos Productos/Servicios.
- 1.6. Se trabaja conjuntamente con Clientes, Partners y proveedores en el diseño y desarrollo de nuevos Productos/Servicios.
- 1.7. Se utiliza la creatividad y la innovación de las personas de la Organización para desarrollar Productos/Servicios competitivos y anticiparse a las necesidades del mercado.
- 1.8. Todos los Productos/Servicios que se generan y que constituyen la razón de ser de la Organización, están claramente identificados.
- 1.9. Se establecen procedimientos que aseguran y anticipan la conformidad de los Productos/Servicios con las especificaciones del diseño y desarrollo. En caso de desviaciones se disponen los medios y acciones necesarios para su corrección.

- 1.10. Antes de poner un nuevo Producto/Servicio en el mercado, cuando sea de aplicación, se establecen pruebas piloto y se controla la implantación de procesos nuevos o modificados.
- 1.11. La Organización posee alguna Certificación específica de Producto/Servicio.

Concepto 2: Venta de Producto / Prestación de Servicio

- 2.1. Se recoge la percepción y satisfacción de los Clientes respecto de los Productos/Servicios de la Organización. (Calidad, Fiabilidad, Innovación,...)
- 2.2. Los empleados de la Organización conocen los Procesos y los Indicadores asociados a los mismos que más influyen en el grado de satisfacción de los Clientes.
- 2.3. La Organización dispone de un Proceso sistemático de revisión y control de la Venta de Producto / Prestación de Servicio, así como del cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- 2.4. Se utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de la Venta de Producto / Prestación de Servicio.
- 2.5. Se definen objetivos y se mide de forma periódica y sistemática el rendimiento de los procesos relacionados con la Venta de Producto / Prestación de Servicio.
- 2.6. Los Objetivos definidos por la Organización respecto del grado del rendimiento de los Procesos de Venta de Producto / Prestación de Servicio son exigentes y adecuados a cada situación y los Resultados muestran una tendencia positiva en los últimos años.
- 2.7. Si alguno de los Resultados respecto del grado del rendimiento de los Procesos de Venta de Producto / Prestación de Servicio no refleja una tendencia positiva se averiguan las causas y se establecen e implantan los Planes de Mejora Oportunos.
- 2.8. Se comparan los Resultados respecto del grado del rendimiento de los Procesos de Venta de Producto / Prestación de Servicio con los de otras Organizaciones o el Sector y si la progresión de la situación competitiva resulta claramente favorable.

Concepto 3: Garantía y soporte

- 3.1. La Organización dispone de canales de comunicación efectivos a través de los que extrae toda la información referente a cualquier tipo de comunicación recibida de lo Clientes (incluidas felicitaciones) y la utiliza para aprender y mejorar los Productos/Servicios.
- 3.2. La Organización dispone de Procesos eficientes de Atención al Cliente y Servicio Posventa, establece mediciones y realiza el seguimiento de su rendimiento.
- 3.3. Se asesora a los Clientes sobre un uso responsable de los Productos/Servicios de la Organización y se ofrece un servicio de atención global de los mismos, incluyendo su reciclado cuando resulte apropiado.

- 3.4. Se ha definido un Sistema de Seguridad para la información sensible de Clientes y Clientes Potenciales y se audita regularmente.
- 3.5. La Organización busca permanentemente la diferenciación y fomenta el desarrollo de relaciones duraderas en el tiempo (Fidelización) con los Clientes.
- 3.6. La Organización dispone de un Sistema de Gestión de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones de Clientes que incluye la prevención y el tratamiento sistemático de dichas Quejas, Sugerencias y Reclamaciones y el seguimiento de las acciones correctoras a que hayan dado lugar.
- 3.7. Se definen objetivos y se miden de forma periódica y sistemática respecto al número de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones de Clientes.
- 3.8. Se analiza si los Objetivos definidos por la Organización respecto del número de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones de Clientes son exigentes y adecuados a cada situación y si los Resultados muestran una tendencia positiva en los últimos años.
- 3.9. Si alguno de los Resultados respecto del número de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones de Clientes no refleja una tendencia positiva se averiguan las causas y se establecen e implantan los Planes de Mejora Oportunos.
- 3.10. Se comparan los Resultados respecto del número de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones de Clientes con los de otras Organizaciones o el Sector y si la situación competitiva resulta claramente favorable.

3.6. Procedimiento de concesión

Toda Organización que solicite la Marca de Garantía Madrid Excelente, adquiere el compromiso de cumplir con lo establecido en el Reglamento de Uso, y seguir el procedimiento de concesión que determina la forma y el sistema por el que la Fundación "Madrid por la Excelencia" gestiona la concesión de la Marca propiedad de la Comunidad de Madrid.

Son exigibles tres criterios básicos para solicitar la concesión:

- Tener resultados económicos positivos durante los tres últimos años.
- Tener implantado algún sistema de calidad.
- Contar al menos con tres años de existencia.

Referencia normativa

Los documentos que componen el conjunto normativo que regula la Marca de Garantía Madrid Excelente, son los que a continuación se relacionan:

- Contrato de Licencia de Uso de la Marca de Garantía.
- Manual Visual de Uso del Logotipo.

- Reglamento de Uso de la Marca de Garantía.
- Procedimiento de Concesión de la Marca de Garantía.
- Manual de Criterios de Concesión.

Órganos de control

Son aquellos órganos formados por diferentes Representantes de Entidades de la Comunidad de Madrid, del mundo empresarial, de la Calidad y del ámbito universitario, que intervienen o asesoran para la concesión, mantenimiento, renovación, suspensión o retirada de la Marca de Garantía Madrid Excelente.

a) Comisión de calidad: Es un órgano consultivo cuya función consiste en emitir informes, de carácter no vinculante, dirigidos a la Junta Rectora de la Fundación “Madrid por la Excelencia” sobre los expedientes de concesión o renovación, en los que se valora el resultado de las evaluaciones, ensayos y controles efectuados a la Organización solicitante, así como las posibles suspensiones o revocaciones de las Licencias de Uso.

A su vez, emitirá informes no vinculantes sobre los expedientes sancionadores que se pudieran abrir a las Organizaciones solicitantes por los supuestos recogidos en los documentos que regulan la concesión y uso de la Marca. Dichos informes serán dirigidos a la Junta Rectora de la Fundación “Madrid por la Excelencia” para que tome las decisiones oportunas.

La Comisión estará formada por las siguientes personas:

- Un representante de la Comunidad de Madrid.
- Un miembro de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.
- Un miembro de la CEIM (Confederación Empresarial de Madrid).
- Un miembro del Club de Excelencia en Gestión.
- Un miembro de la Asociación Española para la Calidad.
- Un miembro de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Un técnico en Calidad de la Fundación “Madrid por la Excelencia”.
- El Director de la Fundación “Madrid por la Excelencia”, que ostentará el cargo de Presidente de la Comisión.

b) Junta Rectora: Es el órgano máximo de control de la Marca de Garantía Madrid Excelente, quien conforme al Reglamento de la misma, acuerda la concesión, renovación, suspensión, o en su caso, revocación de ésta.

Petición de solicitud de Marca

Toda Organización con interés en solicitar la Marca de Garantía puede efectuar su petición ante la Fundación “Madrid por la Excelencia” por cualquier medio que deje constancia, especificando sobre qué servicio o servicios desea que se le otorgue la concesión, teniendo en cuenta que la Marca de Garantía Madrid Excelente se concede a la gestión empresarial de la Organización. Igualmente facilitará su denominación social y comercial, así como su domicilio social y demás datos identificativos.

Toda petición será contestada por la Fundación “Madrid por la Excelencia”, incluso aquéllas que sean rechazadas por no reunir los requisitos esenciales e indispensables para proceder a su tramitación.

La documentación que se deberá aportar es la siguiente:

- Escrituras de constitución e inscripción en el registro correspondiente.
- Apoderamiento del representante.
- Balance de situación de los dos últimos años.
- Cuenta de pérdidas y ganancias de los dos últimos años.
- Último resumen anual de I.V.A
- Último impuesto de sociedades.
- Certificación de obligaciones tributarias y de Seguridad Social o, en su defecto, declaración jurada de estar al corriente de pago.
- Otros, a destacar por la propia Organización solicitante conforme los criterios de Concesión de la Marca de Garantía.

Autoevaluación

Una primera comprobación de cumplimiento de los Criterios de Concesión de la Marca de Garantía se llevará a cabo mediante una Autoevaluación por parte de la Organización solicitante a través del Cuestionario de Autoevaluación Justificado, que será entregado por la Fundación “Madrid por la Excelencia” y que constituye el Modelo de referencia para la obtención de la Marca de Garantía. Esta herramienta le servirá a dicha Organización para conocer su nivel de madurez con respecto a los criterios por los que se concede la Marca.

Control y evaluaciones

Las verificaciones de las actividades sobre las que se ha solicitado la concesión de la Marca de Garantía, se realizarán, en su caso, mediante evaluaciones, ensayos e inspecciones en las instalaciones de la Organización solicitante. Y ello en función de la naturaleza de la actividad a evaluar, siempre que estas medidas se consideren necesarias e imprescindibles para valorar el cumplimiento de los criterios de concesión de la Marca de Garantía.

Las citadas evaluaciones, ensayos e inspecciones, se podrán realizar bien directamente por la Fundación “Madrid por la Excelencia”, bien por los Servicios Técnicos de la Consejería de la Comunidad de Madrid que por razón de la materia sean competentes, o bien por evaluadores externos especializados en sistemas o modelos de gestión empresarial recabando, en este último caso, autorización previa a la Organización solicitante para proceder a su práctica.

Propuesta de aprobación

Una vez recibido el preceptivo informe favorable de la Consejería de la Comunidad de Madrid competente y, a la vista del resultado de las evaluaciones, ensayos e inspecciones, así como de la documentación aportada, la Comisión de Calidad elevará un informe no vinculante a la Junta Rectora de la Fundación “Madrid por la Excelencia” con una propuesta para la concesión de la Marca de Garantía.

En el supuesto que por los informes recibidos, así como del estudio y valoración de las evaluaciones efectuadas, se entendiera que no es procedente otorgar la Marca de Garantía (NO CONFORMIDAD), se comunicará a la Organización solicitante la decisión tomada, indicando las ACCIONES CORRECTORAS a efectuar por la misma.

Deliberación Junta Rectora

La Junta Rectora de la Fundación “Madrid por la Excelencia” decidirá sobre la propuesta efectuada, pudiendo aprobarla, desestimarla o establecer condiciones complementarias. El resultado de la decisión de la Junta será comunicada a la Organización solicitante.

Contrato de Licencia

Concedida la Marca de Garantía por la Junta Rectora, se procederá a formalizar un contrato entre la Organización solicitante y la Fundación “Madrid por la Excelencia” por el periodo de tres años, según se recoge en el Reglamento de Uso, junto con la siguiente documentación:

- Manual Visual de Uso del Logotipo de la Marca de Garantía.
- Reglamento de Uso de la Marca.
- Manual de Criterios de Concesión.
- Procedimiento de Concesión de la Marca.

Solamente una vez que se haya firmado el contrato, la Organización solicitante podrá hacer uso de la Marca de Garantía Madrid Excelente, conforme las cláusulas recogidas en el mismo y en el articulado del Reglamento de la Marca de Garantía.

Expedición - Certificación acreditativa

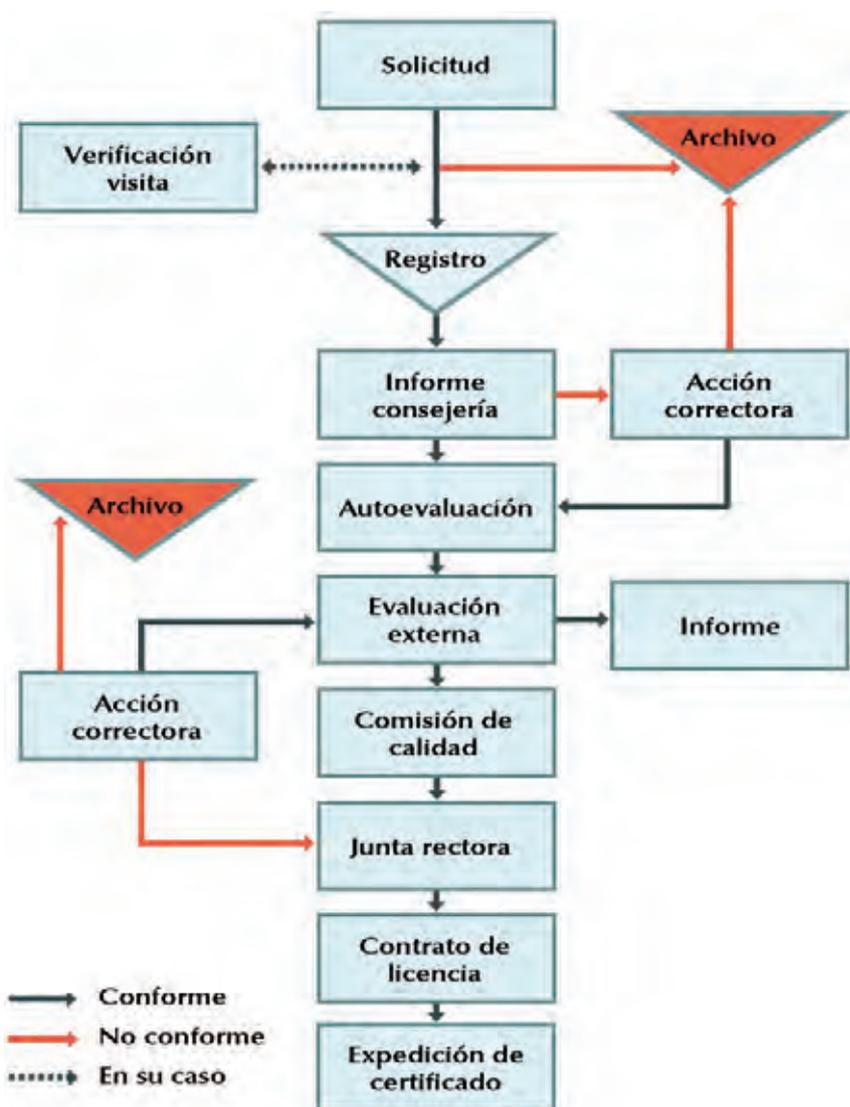
Como consecuencia de la concesión de la Marca de Garantía, la Fundación “Madrid por la Excelencia” expedirá un certificado formal en el que se incluirán los siguientes extremos:

- Nombre de la Organización solicitante.
- Alcance de la Licencia de Uso de la Marca de Garantía.
- Número de la Licencia concedida.
- Periodo de Concesión.
- Fecha de entrada en vigor de la Licencia de Uso.

Renovación de la Marca de Garantía

Una vez transcurrido el periodo por el que se concedió la Marca de Garantía, la Organización solicitante podrá optar a renovar la Licencia de Uso siguiendo el mismo procedimiento que se ha señalado anteriormente, sin necesidad de presentar una nueva Solicitud Oficial, siempre y cuando muestre su interés a la Fundación “Madrid por la Excelencia”.

DIAGRAMA DE FLUJOS DEL PROCESO



2.4. PREMIO MADRID EXCELENTE A LA CONFIANZA DE LOS CLIENTES

Además de la certificación global de las empresas, la Comunidad de Madrid, a través de la Fundación Madrid por la Excelencia, ha creado un reconocimiento específico para la gestión y confianza de los clientes.

La Comunidad de Madrid es sede de las principales empresas radicadas en nuestro país y acoge además una importante cantidad de pequeñas y grandes empresas. Para ayudar a las mismas a alcanzar la excelencia empresarial, la Fundación Madrid por la Excelencia cuyos objetivos son impulsar la innovación, la calidad y el compromiso de las empresas madrileñas con su propio futuro y el de la Comunidad, convoca con carácter anual unos premios dirigidos a las empresas de la Comunidad por la excelencia de su gestión y la confianza depositada en ellas por sus clientes.

4.1. Objetivos

Los objetivos perseguidos con la convocatoria y concesión de los premios Madrid Excelente son:

- Servir como elemento eficaz de prestigio y reconocimiento a la excelencia y gestión.
- Fomentar que las empresas orienten su gestión hacia los clientes para ganar su confianza, contribuyendo a la mejora de la satisfacción de éstos como factor clave para garantizar la continuidad y desarrollo exitoso de las empresas radicadas en la Comunidad de Madrid.
- Impulsar la competitividad de las empresas, contribuyendo a dinamizar la economía regional.

4.2. Modalidades

Se convocan dos clases de premios Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes:

- Premio a las empresas y Organizaciones que estén en la posesión del sello Madrid Excelente, y destaquen por la excelencia en su gestión y la confianza depositada en ellas por los clientes.
- Premio a las empresas y Organizaciones de la Comunidad de Madrid que han obtenido la confianza de los clientes por la calidad de sus productos y servicios.

Ambos premios se convocan a su vez en cuatro modalidades:

- **Grandes grupos empresariales:** Empresas y Organizaciones con más de 5.000 empleados y/o facturación superior a 1.000 millones de Euros.

- **Grandes empresas:** Empresas que no siendo grandes grupos empresariales, cuenten con más de 250 empleados y una facturación superior a 50 millones de Euros.
- **Pymes:** Empresas con menos de 250 empleados y/o con una facturación inferior a 50 millones de Euros o bien un balance anual no superior a 40 millones de Euros y que no estén participadas en más de un 25% por otras grandes empresas, con la excepción de sociedad pública de participación, sociedad de capital riesgo e inversores institucionales o financieros.
- **Organizaciones sin ánimo de lucro:** Entidades cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico. Entidades cuya figura jurídica sea la de Asociación, Fundación, Cooperativa, etc.

En total la Comunidad de Madrid otorga 8 premios.

La clasificación como Grupo Empresarial, Grande, Pyme u Organización sin ánimo de lucro, deberá estar debidamente acreditada mediante la presentación de la documentación correspondiente y en el propio formulario de solicitud.

4.3. Requisitos

A los Premios Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes pueden presentarse.

- Aquellas empresas u Organizaciones que estén en posesión del sello Madrid Excelente.
- Cualquier empresa u Organización de la Comunidad de Madrid de cualquier tamaño en las modalidades aplicables.

Las empresas que hayan sido galardonadas en ediciones anteriores, tan solo podrán presentarse pasadas 3 ediciones desde la obtención del Premio.

Las empresas que hayan obtenido alguna mención, pero no Premio, podrán presentarse en siguientes ediciones siempre y cuando aporte avances significativos en su gestión, teniendo que presentar los planes de mejora desarrollados.

Se entiende por empresa u Organización de la Comunidad de Madrid, aquella que tenga sus instalaciones y desarrolle sus actividades productivas en la Comunidad de Madrid, aunque no tenga su sede social en ésta. Aquellas empresas u Organizaciones que dispongan de centro de trabajo fuera de esta Comunidad, deberán limitar el alcance de su candidatura a las actividades realizadas en sus centros productivos de Madrid.

4.4. Criterios de Evaluación

Para analizar a las empresas que quieren optar a los diferentes premios se tendrán en cuenta los siguientes criterios y aspectos:

CRITERIOS	ASPECTOS
1. Liderazgo y coherencia	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Misión, Visión y Valores de Organización. - Comunicación y despliegue de la Política y Estrategia - Coherencia en la actualización de Directivos con los Valores de la Organización. - Utilización de canales de comunicación bidireccionales y relación con grupos de interés. - Facilitación de recursos para consecución de objetivos, apoyo a iniciativas de mejora y reconocimiento de logros.
2. Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación y segmentación de clientes, investigaciones de mercado. - Comprobación de especificaciones de producto/servicio. - Sistema de gestión de reclamaciones. - Definición de objetivos y medición de niveles de satisfacción del cliente.
3. Confianza de los clientes	<p>3.1. Preventa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Comercial e Imagen de Marca. - Política de Marketing responsable. - Análisis de necesidades de información de clientes de productos/servicios. - Procesos de comunicación de características de productos/servicios. - Diseño de nuevos productos/servicios junto a clientes. - Identificación de productos/servicios. - Realización de pruebas piloto. - Certificación específica de productos/servicios. <p>3.2. Venta del producto / Prestación del Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recogida de percepción de clientes de productos/servicios. - Grado de conocimiento del personal de procesos e indicadores relacionados con la satisfacción del cliente. - Proceso de control de la venta. - Utilización de tecnologías de información para mejorar la venta. <p>3.3. Garantía y soporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de la información del cliente para mejorar los productos/servicios. - Procesos de atención al cliente y posventa. - Asesoramiento a clientes sobre uso responsable de productos/servicios. - Sistema de seguridad de la información de clientes. - Búsqueda de diferenciación y fidelización de clientes.
4. Resultados en los clientes	<p>4.1. Medidas de percepción: Mediciones directas por medio de encuestas de satisfacción a clientes que ofrezcan resultados sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagen general. - Productos y servicios. - Ventas y servicios posventa. - Fidelidad. <p>4.2. Indicadores de rendimiento: Mediciones internas que ofrezcan información sobre el rendimiento de la organización en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premios y reconocimientos externos. - Resultados de calidad de producto y servicio. - Tratamiento de quejas y reclamaciones. - Fidelidad



3



ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA



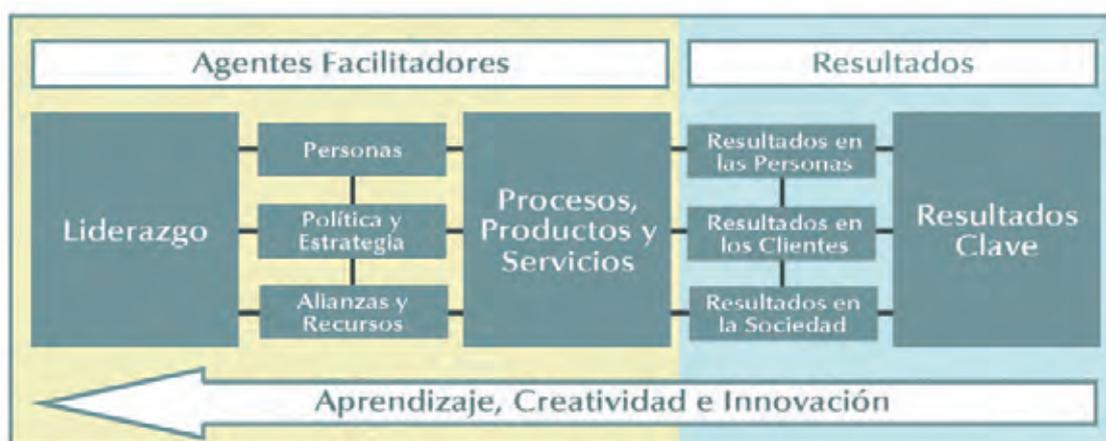
En 1988, 14 empresas europeas se asocian para crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) con el objetivo de dotarse de una ventaja competitiva, en un mercado europeo cada vez más exigente, que demanda calidad y excelencia en los productos y servicios, en un escenario enormemente competitivo, caracterizado por la globalidad de la economía.

Los antecedentes del Modelo EFQM se encuentran en los modelos Deming y Malcolm Baldrige que consideraban la calidad como un aspecto primordial a la hora de conseguir una mayor eficiencia en los servicios y productos para impulsar el desarrollo de la productividad y economía en la sociedad. Para ello, establecieron directrices y criterios que pudieran ser utilizados por las empresas, industrias, Administraciones Públicas y otras Organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad.

Los modelos citados anteriormente se desarrollaron en un entorno distinto al europeo, por lo que parecía necesaria la creación de un modelo específico, que pusiera el acento en aquellos aspectos más relevantes de la cultura empresarial europea y que incorporase elementos y criterios más innovadores, a la vez que sirviese de guía de autoevaluación para diferentes Organizaciones en el ámbito europeo.

El Modelo EFQM permite establecer un enfoque y marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la Organización. También proporciona una herramienta para lograr la coherencia, al establecer las líneas de mejora continua hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos de la Organización, comparándola con otras similares consideradas las mejores en su clase.

La flexibilidad y el sometimiento a procesos periódicos de actualización continua del modelo (en el seno de la EFQM) garantizan su vitalidad y adaptación “anticipativa” a los continuos cambios que experimentan las Organizaciones más modernas, el mercado y la sociedad en general.



Fuente: EFQM, 2010.

Una de las principales utilidades que puede aportar el Modelo EFQM a la Organización, radica en que sirve de guía de autoevaluación sobre los aspectos globales de la gestión, permitiendo detectar los puntos de “no calidad” o puntos débiles en la Organización, para poder proponer oportunidades de mejora.

Por otra parte, el Modelo EFQM de Excelencia tiene como antecedente la versión anterior, que se denominaba “Modelo EFQM para la Excelencia Empresarial 1997/98”, al que se hicieron modificaciones relativas a aspectos como las alianzas y la gestión del conocimiento. Asimismo, se desarrolló una mayor explicitación de las orientaciones hacia el valor para los usuarios del instrumento de gestión empresarial llamado ciclo PDCA (Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar) y hacia la necesidad de alinear todo lo que se realiza y las mediciones que se toman con lo que la política y estrategia trata de alcanzar. Hoy tenemos a nuestro alcance una versión del Modelo EFQM 2010.



4



**CONCEPTOS FUNDAMENTALES
Y ESTRUCTURA GENERAL
DEL MODELO EFQM**



La European Foundation for Quality Management (EFQM), es una Organización sin ánimo de lucro, constituida en el año 1988 por los presidentes de 14 grandes empresas europeas, con el apoyo de la Comisión Europea.

La red de miembros de la EFQM está integrada por Organizaciones Públicas y privadas, un número considerable de ellas operan globalmente, de diferentes sectores de actividad, tamaños, estructuras o madurez.

Actualmente más de 30.000 Organizaciones aplican las directrices del Modelo EFQM de Excelencia con el deseo de aprovechar el conocimiento de los mejores de la clase, las mejores prácticas de gestión, para fusionar lo nuevo y lo experimentado que funciona, y conseguir resultados equilibrados que hagan posible alcanzar el éxito sostenido a medio y largo plazo.

La EFQM promueve mejoras en el Modelo, fruto de esta actividad es la publicación de su nueva versión 2010 que introduce cambios significativos en los Conceptos Fundamentales.

La versión 2010 del Modelo se ha materializado en la integración de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia, el Modelo EFQM de Excelencia y el Esquema Lógico REDER.

Estas tres palancas del Modelo permiten dirigir la estrategia de la Organización, determinar en un momento concreto la situación de la misma en el escenario de la Excelencia, e identificar sus fortalezas y debilidades, entender lo cerca o lo lejos que la Organización está de alcanzar su visión, para a continuación centrarse en la puesta en marcha de las iniciativas más relevantes que aporten el máximo valor a los grupos de interés y contribuyan a la sostenibilidad de la Organización.

Otras bondades importantes del Modelo son facilitar el proceso de comunicación, tanto interna como externa, a través de un código lingüístico común, conocido dentro y fuera de la Organización, que favorezca el desarrollo de una cultura de Excelencia, acceder a buenas prácticas, impulsar el aprendizaje, la creatividad y la innovación para mejorar los resultados, en definitiva lograr una filosofía compartida por todos los grupos de interés que facilite crear o potenciar la marca, hacer “empresa”.

Además, no debemos olvidar cómo el Modelo promueve la integración de las iniciativas existentes derivadas de la participación de las partes implicadas, es decir, de los grupos de interés, en la planificación para el posterior despliegue de ésta o cómo afronta el despilfarro al identificar duplicidades con el consiguiente ahorro de esfuerzos y recursos o cómo el Modelo EFQM de Excelencia sirve de marco global para encajar con armonía en su estructura otras herramientas y técnicas de gestión que contribuyen a hacer realidad los principios básicos recogidos en los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y que, a su vez, constituyen el andamiaje esencial para que cualquier Organización dispuesta a “hacer algo” en alguno o en todos de los 8 aspectos adquiera la condición de “ser Excelente” y alcance una Excelencia sostenida.

La Administración está centrada en la Excelencia cuando cada día avanza un paso en el logro de satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos utilizando de manera eficiente los recursos que los contribuyentes aportan.



Fuente: EFQM Versión 2010.

CAMBIOS INCORPORADOS EN LA VERSIÓN 2010

En la representación esquemática de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia puede apreciarse una concepción visual protectora e integradora de los otros dos pilares del Modelo: REDER y los 9 Criterios del Modelo EFQM, así como la interrelación que guardan entre ellos.

El enunciado de los ocho *Conceptos Fundamentales* es diferente y se hace referencia de manera explícita que para obtener la condición de “ser excelente” en uno o más de estos ocho aspectos es condición necesaria “transformar el potencial en trabajo”, se requiere, por tanto, poner en marchas prácticas que cada Organización debe elegir e impulsar para conseguir ciertos niveles de Excelencia.

La importancia de cada uno de los conceptos sigue sin estar ponderada, es dependiente de la situación de cada Organización en un momento concreto y de la estrategia planteada para alcanzar la visión.

Versión 2003	Versión 2010	Principal cambio en el contenido
<p>Orientación hacia los resultados</p> <p>La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la Organización.</p>	<p>Lograr resultados equilibrados</p> <p>Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.</p>	<p><i>Centrado ahora en desarrollar el conjunto de resultados clave necesarios para controlar el progreso respecto a la visión, la misión y la estrategia, permitiendo a los líderes adoptar decisiones eficaces y oportunas.</i></p>
<p>Orientación al cliente</p> <p>La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.</p>	<p>Añadir valor para los clientes</p> <p>Las Organizaciones Excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.</p>	<p><i>Centrado ahora en definir y comunicar con claridad la propuesta de valor y la participación activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio.</i></p>
<p>Liderazgo y coherencia en los objetivos</p> <p>Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la Organización.</p>	<p>Liderar con visión, inspiración e integridad</p> <p>Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.</p>	<p><i>El concepto es ahora más dinámico, centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de ganarse el compromiso de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la Organización.</i></p>
<p>Gestión por Procesos y hechos</p> <p>Excelencia en gestionar la Organización mediante un conjunto de sistemas, Procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.</p>	<p>Gestionar por Procesos</p> <p>Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante Procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.</p>	<p><i>Centrado ahora en cómo diseñar los Procesos para realizar la estrategia, con una gestión de principio a fin más allá de los límites "clásicos" de la Organización.</i></p>

Desarrollo e implicación de las personas	Alcanzar el éxito mediante las personas	<i>Centrado ahora en crear un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la Organización y las expectativas y aspiraciones personales de las personas al objeto de ganar su compromiso y su participación.</i>
Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.	Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la Organización de manera equilibrada.	
Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos	Favorecer la Creatividad y la Innovación	<i>Ahora el concepto reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de Creatividad e Innovación.</i>
Excelencia es desafiar el <i>status quo</i> y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear Innovación y oportunidades de mejora.	Las Organizaciones Excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la Innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés.	
Desarrollo de Alianzas	Desarrollar Alianzas	<i>El concepto se ha ampliado para incluir Alianzas más allá de la cadena de suministro y reconoce que para alcanzar el éxito deberían basarse en beneficios mutuos sostenibles.</i>
Excelencia es desarrollar y mantener Alianzas que añaden valor.	Las Organizaciones Excelentes buscan, desarrollan y mantienen Alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas Alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u Organizaciones no gubernamentales (ONG).	
Responsabilidad Social de la Organización	Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	<i>Ahora el concepto se centra en responsabilizarse activamente de la conducta y de las actividades de la Organización y gestionar su impacto en la comunidad en general.</i>
Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la Organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.	La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.	

Fuente: EFQM Versión 2010.

Cómo se pone en práctica el Concepto: Lograr resultados equilibrados

Las Organizaciones Excelentes:

- Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y los objetivos estratégicos.
- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la Organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones “causa-efecto”.
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras Organizaciones.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseados, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a sus grupos de interés.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluido los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la Organización.

Buenas prácticas asociadas al Concepto:

- Realizan análisis externo e interno (Análisis PEST, DAFO, Modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, Técnica de escenarios).
- Tienen un Plan estratégico y Cuadro de Mando Integral.
- Poseen un plan de contingencia.
- Poseen un sistema de Indicadores resultados.
- Tienen publicada su Carta de Servicios.
- Establecen canales ágiles de comunicación e información con todos sus Grupos de Interés.
- Forman al personal en esta materia.
- Utilizan los sistemas informáticos para recoger información periódica sobre las necesidades y expectativas del ciudadano o usuario del servicio.
- Difunden los resultados obtenidos entre todos sus grupos de interés.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM?

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1					2				3				4				5				6		7		8		9							
	Liderazgo					Estrategia				Personas				Alianzas y Recursos				Procesos, productos y servicios				Riesgos Clientes		Riesgos Personas		Riesgos Sociedad		Riesgos Clave							
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b		
Saberino																																			
Lograr resultados equilibrados		X	X			X	X	X								X	X			X						X	X			X	X	X	X	X	X

Cómo se pone en práctica el Concepto: Añadir valor para los clientes	
<p>Las Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas. • Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza. • Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes. • Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima. • Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten. • Implican a los clientes en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias. • Comparan su rendimiento con referencias relevantes y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes. 	<p>Buenas prácticas asociadas al Concepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen planificada la realización de <i>benchmarking</i>, asignan recursos para ello e incorporan mejoras. • En su reglamento se gratifica la creatividad y la innovación. • Existe una política de reconocimientos con la que se estimula la creatividad. • Realizan encuentros como son los <i>focus-group</i> con clientes o usuarios. • Tienen definido el valor del servicio y conocen la opinión que sobre él tienen sus grupos de interés. • El clima de trabajo es tolerante con el error. • Sistemas y procesos de funcionamiento ágiles. • Tienen un plan de formación sobre atención al cliente. • Tienen identificados los momentos críticos o momentos de “<i>la verdad</i>” en relación con los clientes o usuarios, asignadas a ellos las personas más adecuadas, están formadas y disponen del <i>empowerment</i> suficiente que les permita dar respuestas rápidas.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM?

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1					2					3					4					5					6		7		8		9	
	Liderazgo					Estrategia					Personas					Alianzas y Recursos					Procesos, productos y servicios					Rdos. Clientes		Rdos. Personas		Rdos. Sociedad		Rdos. Clave	
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b
Subcriterio																																	
Añadir valor para los clientes			X				X														X	X	X	X		X	X			X			

Cómo se pone en práctica el Concepto: Liderar con visión, inspiración e integridad

Las Organizaciones Excelentes:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la Organización y sus objetivos.
- Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la Organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la Organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Son referencia para las personas de la Organización y generan a todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la Organización.
- Promueven los valores de la Organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la Organización.

Buenas prácticas asociadas al Concepto:

- Tienen publicados los derechos de los ciudadanos ante el servicio que se presta.
- Existe entre el personal un código de conducta que orienta las relaciones entre clientes, proveedores y aliados.
- Los líderes de la Organización se someten a la valoración de sus subordinados.
- Están definidas las competencias de los líderes y sus perfiles.
- Utilizan herramientas de evaluación del liderazgo como por ejemplo “Los 12 desafíos de liderazgo”.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM?

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1					2				3					4					5					6			7		8		9		
	Liderazgo					Estrategia				Personas					Alianzas y Recursos					Procesos, productos y servicios					Rtos. Clientes			Rtos. Personas		Rtos. Sociedad		Rtos. Clave		
Subcriterio	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	a	b	a	b	a	b
Liderar con visión, inspiración e integridad	X			X	X			X						X																			X	

Cómo se pone en práctica el Concepto: Gestionar por Procesos	
Las Organizaciones Excelentes:	Buenas prácticas asociadas al Concepto:
<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen una estructura organizativa y un esquema de Procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia. • Analizan, clasifican y priorizan sus procesos como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos Procesos que exceden los límites de la Organización. • Establecen para los Procesos Indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos. • Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los Procesos relevantes. • Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los Procesos para identificar y generar innovación. • Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus Procesos. • Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los Procesos. • Gestionan sus Procesos de principio a fin, dentro y fuera de la Organización, para alcanzar el rendimiento y los resultados deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene identificado el Mapa de Procesos. • Poseen documentados todos sus Procesos y están en permanente revisión. • Despliegan <i>empowerment</i> en la asignación de propietarios de los Procesos. • Asocian indicadores resultados a todos los Procesos y su información se utiliza para mejorar.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1 Liderazgo					2 Estrategia					3 Personas					4 Alianzas y Recursos					5 Procesos, productos y servicios					6 Rtdos. Clientes		7 Rtdos. Personas		8 Rtdos. Sociedad		9 Rtdos. Clave	
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b					
Gestionar por procesos	X					X		X					X			X	X	X	X	X		X			X				X			X	

Cómo se pone en práctica el Concepto: Alcanzar el éxito mediante las personas	
Las Organizaciones Excelentes:	Buenas prácticas asociadas al Concepto:
<ul style="list-style-type: none"> • Identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos. • Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas. • Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la Organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza. • Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la Organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución. • Adoptan enfoques que aseguran una conciliación responsable entre la vida personal y laboral de las personas. • Se aseguran y acogen la diversidad de las personas. • Favorecen el desarrollo de la Organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia. • Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos. • Animar a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan de reconocimiento del personal. • Identificados los perfiles competenciales del personal y establecidos mecanismos de evaluación y autoevaluación. • Se orienta la evaluación del personal a la detección de necesidades, al reconocimiento del trabajo bien hecho y a la mejora. • Se reconocen las buenas prácticas. • Se elaboran planes de formación teniendo en cuenta las necesidades del personal. • Existe un plan de igualdad. • Se establecen mecanismos de conciliación vida laboral y personal. • Se elabora participativamente entre los miembros del departamento un código de comportamiento. • Se establecen canales de comunicación verticales y horizontales y se evalúa su eficacia. • Existe sistemática de recogida de opinión de todo el personal y la dirección pone en marcha acciones de mejoras.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM?

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1				2				3					4					5					6		7		8		9					
	Liderazgo				Estrategia				Personas					Alianzas y Recursos					Procesos, productos y servicios					Rdos. Clientes		Rdos. Personas		Rdos. Sociedad		Rdos. Clave					
Subcriterio	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b		
Alcanzar el éxito mediante las personas	X			X						X	X	X	X	X											X			X	X			X			

Cómo se pone en práctica el Concepto: Favorecer la Creatividad y la Innovación	
Las Organizaciones Excelentes:	Buenas prácticas asociadas al Concepto:
<ul style="list-style-type: none"> • Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de Innovación que puedan surgir dentro o fuera de la Organización. • Establecen metas y objetivos claros para la Innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en Innovación. • Desarrollan iniciativas para implicar a las personas, partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e Innovación. • Crean una cultura de emprendedores que posibilita la Innovación en todos los aspectos de la Organización. • Utilizan la Innovación de modo que vaya mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revele nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias. • Utilizan la Innovación para mejorar la reputación e imagen de la Organización y atraer nuevos clientes, partners y talento. • Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran. • Hacen realidad las nuevas ideas mediante Procesos que facilitan la Innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán. • Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen planificada la realización de <i>benchmarking</i> y asignan recursos para ello. • En su reglamento se gratifica la Creatividad y la Innovación. • Existe una política de reconocimientos con la que se estimula la Creatividad. • Realizan encuentros como son los <i>focus-group</i> con clientes o usuarios. • Tienen definido el valor del servicio y conocen la opinión que sobre él tienen sus grupos de interés. • El clima de trabajo es tolerante con el error. • Se canalizan y se premian todas las nuevas ideas. • Se forma al personal en Creatividad. • Se habilitan espacios y se dota de recursos para el fomento de la Creatividad.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM?

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1					2					3					4					5					6		7		8		9	
	Liderazgo					Estrategia					Personas					Alianzas y Recursos					Procesos, productos y servicios					Rdos. Clientes		Rdos. Personas		Rdos. Sociedad		Rdos. Clave	
Subcriterio	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b
Favorecer la creatividad y la innovación			X				X		X				X						X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X

Cómo se pone en práctica el Concepto: Desarrollar Alianzas

Las Organizaciones Excelentes:

- Reconocen que en el cada vez más exigente mundo de hoy, el éxito puede depender de la eficacia de las Alianzas que establezcan.
- Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de Alianza.
- Entienden que toda Alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible.
- Identifican Alianzas estratégicas y operativas para la Organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Desarrollan Alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de obtener objetivos compartidos.
- Construyen una relación sostenible con sus partners basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.

Buenas prácticas asociadas al Concepto:

- Tienen identificadas sus Alianzas y formalizados acuerdos basados en ganar-ganar.
- Se evalúan el impacto que tienen las Alianzas en la Organización.
- Establecen mecanismos de búsqueda de Alianzas, asignando incluso equipo de personas para tal fin.
- Establecen sus Alianzas en coherencia con su Misión y Valores.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM?

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1					2					3					4					5					6		7		8		9	
	Liderazgo					Estrategia					Personas					Alianzas y Recursos					Procesos, productos y servicios					Rdos. Clientes		Rdos. Personas		Rdos. Sociedad		Rdos. Clave	
Subcriterio	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b
Desarrollar alianzas			X			X	X									X							X			X	X	X	X	X	X	X	X

Cómo se pone en práctica el Concepto: Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	
Las Organizaciones Excelentes:	Buenas prácticas asociadas al Concepto:
<ul style="list-style-type: none"> • Aseguran el futuro de la Organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura. • Se aseguran de que las personas de la Organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso. • Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente. • Comprenden las competencias clave de la Organización y cómo pueden beneficiar a la sociedad en general. • Animan a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad. • Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas. • Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la Organización sea y se mantenga competitiva. • Consideran la sostenibilidad económica, social y ambiental como referencia. • Demuestran que han considerado el impacto de sus operaciones, servicios y ciclo de vida de, sus productos sobre la salud pública, seguridad y el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen diseñado un código de comportamiento ético que orienta las relaciones con clientes, proveedores y alianzas, es público y evaluado sistemáticamente. • Han identificado unos principios éticos que definen el comportamiento y la actitud de todo su personal del centro, se han publicado y se someten a valoración y mejora. • Disponen de una Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, que recoge información transparente sobre sus indicadores clave. • Aplican la Ley de Protección de Datos e implantan la Norma ISO 27001 (Sistema de gestión de la seguridad de la información). • Colaboran sistemáticamente con Organizaciones no gubernamentales. • Realizan campañas para el desarrollo sostenible. • Realizan actuaciones encaminadas a prevenir riesgos laborales. • Implantan un sistema de gestión de riesgos laborales según el estándar OHSAS 18001. • Tienen diagnosticadas las necesidades presentes y futuras de la Organización en cuanto a su personal y establecen un plan de relevos. • Se reconoce al personal en base a criterios transparentes y sistemáticos. • Elaboran un plan estratégico a medio y/o largo plazo. • Dirigen y gestionan en base a presupuestos. • Prevén riesgos y configuran un plan económico que permita a la Organización mantenerse en el tiempo. • Optimizan recursos, creando una cultura de “no al derroche”. • Establecen sistemas centrados en “papel cero”. • Aplican la Norma de Empresa SGE 21 para auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. • Tienen implantado un sistema basado en la norma ISO 14001 o el Reglamento EMAS que determinan los requisitos de una Organización para controlar adecuadamente sus riesgos ambientales.

¿Cómo se integra este Concepto en el Modelo EFQM?

Este Concepto queda integrado de la siguiente manera:

Criterio	1					2				3					4					5					6		7		8		9			
	Liderazgo					Estrategia				Personas					Alianzas y Recursos					Procesos, productos y servicios					Rdos. Clientes		Rdos. Personas		Rdos. Sociedad		Rdos. Clave			
Subcriterio	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b	
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	X	X	X		X	X	X	X						X	X				X			X		X	X				X		X	X	X	



5



LOS PROCESOS



CONCEPTO DE PROCESO

Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo. Entre diferentes Organizaciones sus Procesos son similares, lo que varía es la forma organizativa adoptada por ellas para realizarlos.
J. A. Pérez-Fdez. de Velasco.

Se entiende, por Proceso cualquier secuencia de actuaciones, decisiones, actividades y tareas interrelacionadas que se repiten cíclicamente en el tiempo, que una o varias personas (denominadas agentes) desarrollan para hacer llegar una salida o resultado a un destinatario (cliente externo), a partir de unos recursos que se utilizan y que hacen posible transformar “algo” que entra en el sistema en otra cosa.

Un Proceso es una serie de actividades que deben servir para añadir valor al receptor o cliente del Proceso. Desperdicio es todo lo que hacemos que no añade valor: tiempo perdido, actividades inútiles... “Pero definir un Proceso por las actividades que incluye no es suficiente; la mejora de Procesos requiere preguntarse para qué sirve, o mejor, para qué le sirve (valor) y qué piensa el receptor (retroalimentación); esta información es relevante para preguntarse cómo lo podemos hacer mejor y poder encontrar oportunidades de mejora”. Intxausti y otros, (1999: 58).

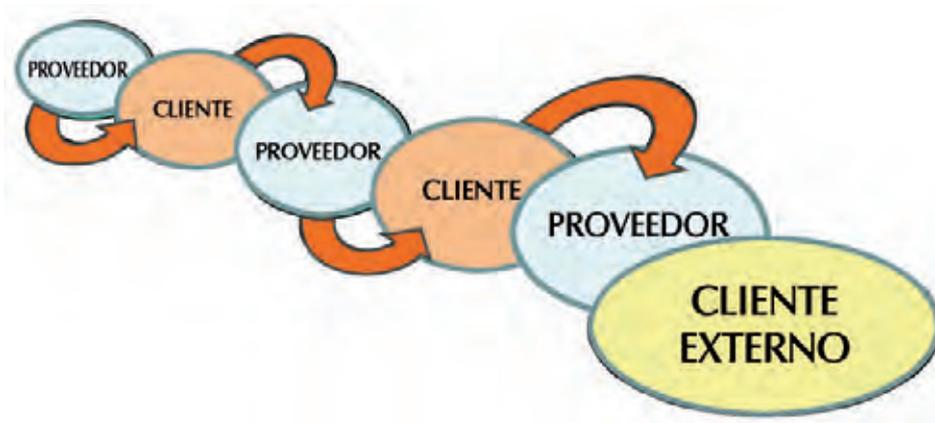
Todo Proceso debe reunir las siguientes características:

- Un inicio explícito.
- Un resultado medible.
- Se puede reconocer al menos a un **PROVEEDOR** interno (agente del Proceso).
- Va dirigido al menos a un **DESTINATARIO**, el cliente.
- El resultado del Proceso debe suponer un **VALOR AÑADIDO** para el cliente externo o receptor del servicio.

Como se indica en el esquema, los Procesos recogen las acciones que hay que efectuar dentro de la Organización de tal manera que se transformen en resultados que den respuesta satisfactoria a las necesidades del cliente externo. El Proceso tiene sentido en la medida que atiende y cubre necesidades específicas de nuestro cliente externo, a través de una serie de proveedores y clientes internos que son los agentes del Proceso.



Siguiendo con esta idea, un Proceso puede adquirir la forma de una cadena constituida por diferentes eslabones que representan las secuencias de actividades interrelacionadas. Éstas son realizadas por el personal de la Organización que son los responsables de que esa acción se lleve a cabo eficazmente para que el Proceso se complete con éxito, así, siguiendo el ejemplo de la posterior figura, el eslabón primero se convierte en proveedor del siguiente eslabón, pues éste necesita que se produzca algo para continuar el Proceso. Los Procesos suelen contar con varias secuencias proveedor-cliente, teniendo en cuenta que el cliente de esta secuencia es el interno (el personal) y que el destinatario final del Proceso siempre es el cliente externo.



Estamos hablando de cliente externo o destinatario del servicio como referente en las decisiones que la Organización adopta a la hora de identificar sus Procesos esenciales, mientras que la consideración de cliente interno surge cuando el personal de la Organización interviene en alguna de las fases de cualquier Proceso. Todo el personal puede ser agente y, por tanto, formar parte de un Proceso y, dentro del esquema cliente-proveedor, la entrega de su trabajo sin ningún fallo es imprescindible para que el Proceso total se produzca correctamente. En este marco, el cliente expresa sus necesidades al proveedor y éste ayuda a satisfacerlas adecuándolas a sus posibilidades. Esta cadena de cliente-proveedor es la base para la descripción de un Proceso.

La eficacia de los pasos internos de la cadena afecta al éxito del servicio y a su destinatario final, por lo que es necesario establecer las relaciones entre quien entrega qué a quién, a través del diseño de los Procesos. Además, es preciso que la calidad en toda la cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo, ya que, de otro modo, se producirán importantes fluctuaciones en el resultado.

La probabilidad de éxito del servicio es el producto de las posibilidades parciales del éxito en cada cadena del eslabón. Cuanto más larga sea la cadena, menor será la probabilidad de éxito, por lo que es recomendable diseñar Procesos con el menor número de eslabones posible.

Además, puede suceder que cada miembro de la Organización tenga más de un proveedor y más de un cliente interno, porque interviene en más de un eslabón del mismo Proceso, o porque actúa en más de un Proceso. Esta situación, que es bastante normal, requiere la consideración de que la calidad o excelencia es cosa de todos y no depende de la cantidad de contribución en el Proceso, sino de la calidad de actuación en el mismo.

Todos los Procesos tienen su inicio y final en un cliente o destinatario final del mismo. El valor apreciado por éste será el referente que permita mejorarlos. La óptica del cliente y la consideración de lo que añade valor es un enfoque perfecto para identificar la ineficacia interna y los costes innecesarios con los que estamos acostumbrados a convivir a diario durante años.

Tener en cuenta al cliente como receptor del servicio, cubriendo sus necesidades y expectativas y evaluando el valor percibido por ellos, es el requisito imprescindible para guiar las decisiones sobre la mejora e innovación en los Procesos.

El objeto de la evaluación y la revisión de los Procesos ha de ser el de identificar un nuevo potencial de mejora e innovación interna, y no tratar de buscar al culpable.

Y desde el punto de vista interno, todo Proceso también es mejorable en sí mismo, porque siempre se encuentra algún detalle y alguna secuencia que permite aumentar su eficacia o disminuir los defectos, como por ejemplo:

- Tareas duplicadas y/o fragmentadas.
- Flujos de actividad complejos.
- Cuellos de botella en alguno de los eslabones de la cadena.
- Manejo de datos e información poco útil.
- Diversidad de formatos de informes.
- Copias inútiles...

Los efectos son un resultado; las causas están en los Procesos, en la forma en que hacemos las cosas. El vigente (paradigma) es "si falla el sistema busca al culpable"; la nueva orientación: "si falla el sistema analiza el Proceso".
Intxausti y otros, (1999: 58).

¿PARA QUÉ SIRVEN LOS PROCESOS?

Muchos de los problemas que tienen las Organizaciones están en la arbitrariedad de actuación de su personal. Éste realiza su trabajo de manera individualizada, sin metas compartidas. Los Procesos persiguen dos objetivos fundamentales, por un lado conseguir que aquellas acciones que son repetitivas estén organizadas de una manera óptima y, por tanto, que el personal actúe siempre igual, y, por otro, que todos, procedan según está establecido en el Proceso, reduciendo la incertidumbre del *cómo hacer las cosas* y la arbitrariedad del *yo creo que*.

Creemos oportuno aclarar que no se trata de burocratizar en exceso y homogeneizar los desempeños del personal, se trata de concitar el interés y la colaboración del grueso del colectivo, para actuar con coherencia.

La gestión de los Procesos puede y debe convivir con las funciones o estructuras existentes en la Organización, pero requiere también situarse en una perspectiva horizontal, pues los Procesos no reemplazan a las funciones, sino que son transversales a ellas.

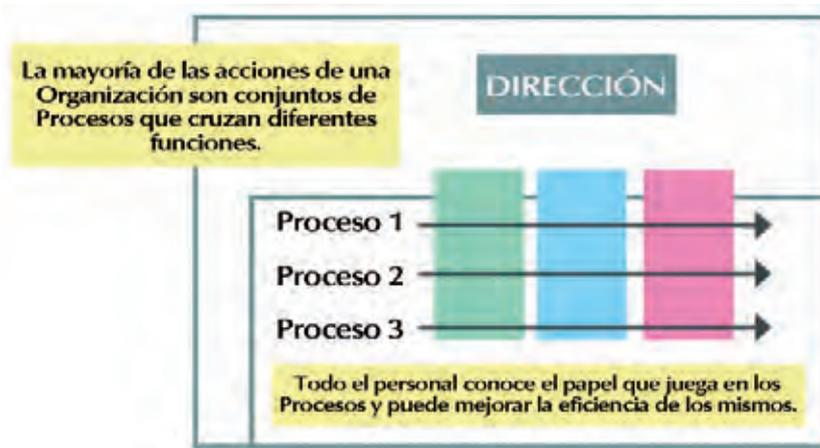
Una de las características más significativas de los Procesos es que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la Organización, sin romper la estructura organizativa existente. Lo importante es que el resultado final se concrete en la satisfacción de las necesidades del cliente y esto es posible con la contribución de todos los miembros de la Organización, por encima de las funciones establecidas.

Como ya hemos señalado, la gestión de los Procesos esenciales requieren de un conjunto de actividades que cruzan reiteradamente los límites funcionales. Por cruzar estos límites fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de la organización diferente, más abierta, menos jerárquica y más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Las Organizaciones maduras han tomado conciencia de la ineficiencia que representan las estructuras departamentales, con sus nichos de poder y su inercia al cambio. Para ello han desplegado la gestión por Procesos, con un objetivo común (concretado en la Misión) y trabajando con una Visión de futuro basada en sus clientes o grupos de interés.



Las zonas ciegas en estructuras funcionales tradicionales.



Los Procesos en las estructuras funcionales existentes.

Si una Organización es solamente funcional y todo el mundo lo hace bien dentro de su función no significa que la totalidad de la Organización esté haciendo lo mejor posible para el cliente.

La gestión por Procesos supone un cambio de paradigma que conlleva ver a la Organización como un todo, donde cada miembro de la Organización piensa y actúa con una visión global, desempeñando así su tarea profesional con eficacia y contribuyendo con ello al éxito de su Organización.

METODOLOGÍA

La metodología básica en la gestión por Procesos es la denominada rueda de la mejora o ciclo PDCA -siglas de las palabras inglesas plan, do, check, act- que significan: Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar, atribuida a Deming.

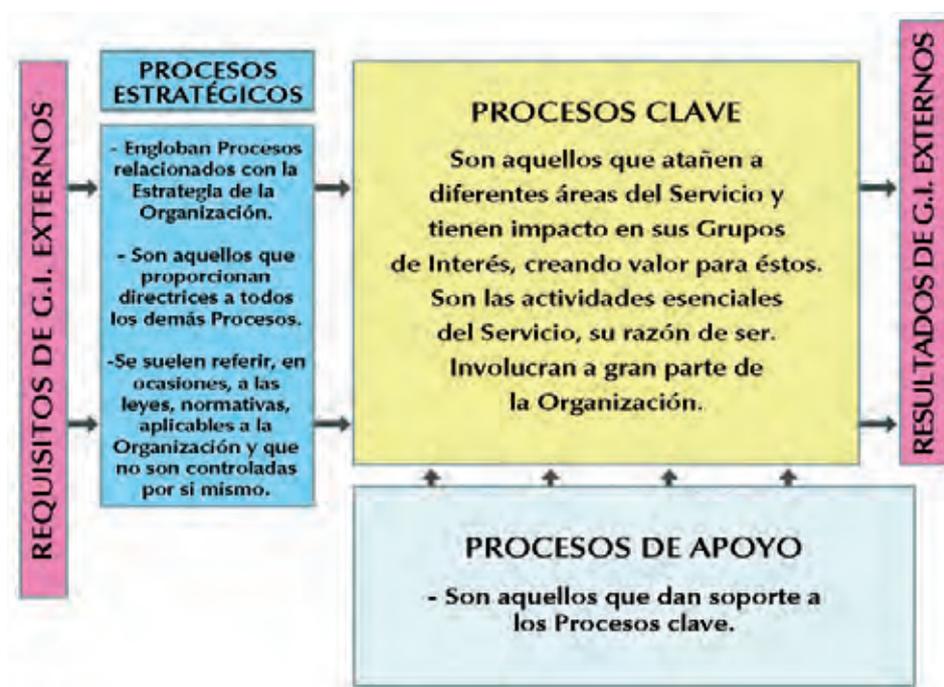


La base de este método está en la aplicación completa de las cuatro fases del Proceso que comienza con la *Planificación*, para después *Desarrollar* lo planificado, evaluar y *Controlar* este desarrollo y, en función de los resultados obtenidos, *Ajustar* sobre lo planificado y así ininterrumpidamente.

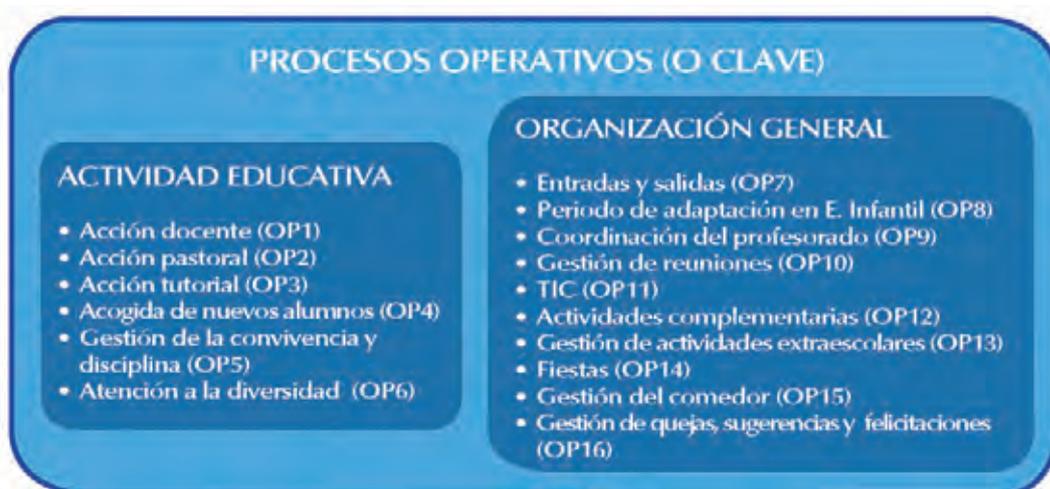
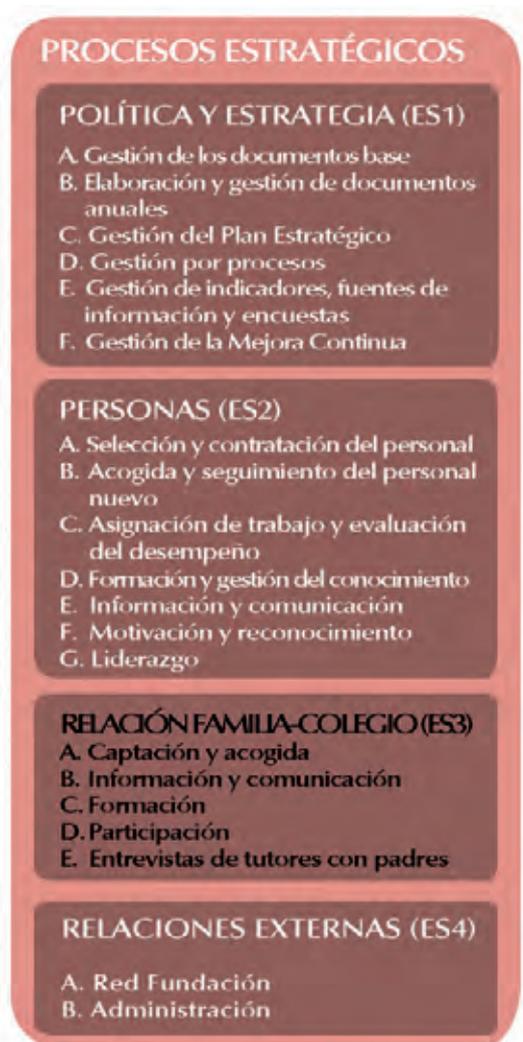
Para una gestión óptima por Procesos es imprescindible aplicar este método continuamente, nunca saltarnos alguna fase, siempre repitiendo el ciclo. Así, se contribuirá a crear la cultura de la mejora continua y con ello se alcanza la eficacia y eficiencia esperada.

1. Fase de Planificación que consiste en la:

- Identificación de los Procesos de la Organización y organización de los mismos en Procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo, en coherencia con la Misión de la institución educativa y sus Grupos de Interés. En definitiva, elaborar el Mapa. En cualquier sistema integrado de procesos se contempla una clasificación, con objeto de conseguir cierta ordenación. Hay autores que establecen tres categorías en las que ubicar todos los Procesos de la Organización: Procesos estratégicos, Procesos clave y Procesos de apoyo.



Un ejemplo de Mapa de Procesos de un centro educativo:





- Documentación de los Procesos, creando un modelo de ficha común a todos y que puede contener los siguientes elementos:
 - o **Nombre del Proceso:** El nombre asignado a cada Proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidas en él.
 - o **Propiedad del Proceso:** Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del Proceso. Los propietarios asignados en cada Proceso son las personas que lideran el Proceso en su totalidad y cuya misión consiste en:
 - Conocer el Proceso en su totalidad.
 - Liderar al equipo de personas que interviene en el Proceso.
 - Facilitar la información necesaria sobre el Proceso.
 - Asegurar su cumplimiento.
 - Evaluar todo el Proceso.
 - Realizar un informe de cumplimiento del Proceso.
 - Propiciar los ajustes necesarios.
 - o **Objetivo:** Entendido como el resultado que se desea conseguir.
 - o **Alcance:** Se trata de determinar qué áreas de la Organización son las que están relacionadas en el Proceso, cuándo se activa y a quién afecta.
 - o **Descripción:** En el que se recogen:
 - La descripción detallada de cómo, quién y cuándo se debe realizar cada actividad del Proceso.

- El Diagrama del Proceso o Diagrama del Flujo del Proceso. Es la representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un Proceso. Se suelen utilizar los siguientes símbolos, para describir diferentes situaciones:

Se usa un óvalo para mostrar el comienzo y el final del Proceso.	
Se utiliza un rectángulo para mostrar la tarea o actividad que hay que realizar en el Proceso.	
El rombo muestra aquellos puntos del Proceso donde se requiere una decisión.	
Un círculo con una letra o número simboliza la relación con otro Proceso (en este caso el Proceso A).	
Un círculo representa una conexión en el mismo Proceso.	
Las flechas muestran la dirección o flujo de los pasos del Proceso. Normalmente se muestran las opciones positivas ("Sí") ramificando hacia la derecha y las negativas ("No") hacia la izquierda, porque facilitan el seguimiento del Proceso.	

- o **Recursos:** Aquellos que son necesarios para que se ejecute adecuadamente el Proceso.
- o **Indicadores de control del Proceso:** Aquellos que permitirán mantener el Proceso bajo control.
- o **Indicadores de rendimiento asociados al Proceso:** Aquellos que hacen referencia a los resultados de la Organización, entendiendo que los Procesos deben tener relación con los resultados clave y contribuir a la mejora de los mismos.
- o **Evaluación del Proceso:** Indicando cuándo y cómo se va a evaluar el Proceso.
- o **Documentos relacionados con el Proceso:** Los que facilitan la acción y ayudan a su ejecución.

2. Fase de Despliegue

Una vez diseñado el sistema hay que conseguir que se ejecute tal cual está establecido, en esta fase juega un papel relevante el propietario asignado a cada Proceso.

3. Fase de Control/Evaluación

Se trata de recoger datos de los indicadores de control y de rendimiento para conocer si el Proceso está funcionando, si está diseñado para alcanzar el objetivo, si facilita el trabajo, si reduce tiempos y en función de la información obtenida propiciar los ajustes convenientes.

4. Fase de Ajuste

Hay que concebir el Mapa de Procesos como un documento dinámico, abierto a cambios, eliminando lo que no sirve e incorporando nuevas actuaciones. En esta fase de ajuste es posible incluso que se llegue a la conclusión de que el Proceso no es el adecuado, que es necesario otro u otros diferentes. Esta dinámica de adecuación del sistema a las necesidades actuales y futuras es el camino que conduce a la organización a ser cada vez mejor.

Por último, un consejo, abordemos este método sistemático desde una perspectiva lógica y natural, partiendo de lo que existe y mejorándolo, diseñando los Procesos con sentido común, fáciles y sencillos de ejecutar, con una visión de totalidad, identificando Procesos por actividad o ámbito relevante y no por funciones, para lograr que el sistema no haga trabajar más, sino mejor.

CONCLUSIONES

De los modelos tradicionales de gestión, basados en las funciones y tareas tipificadas y reguladas por la legislación y la reglamentación vigentes, se ha de pasar a un modelo de gestión orientado a los Procesos, con prioridad sobre estas funciones o tareas propias de cada puesto de trabajo. Este cambio exige un replanteamiento general de la Organización, que afecta a todo su personal.

Siguiendo a Albrecht, a continuación se señalan algunas diferencias más notables existentes entre ambos modelos de gestión:

Gestión por funciones	Gestión por Procesos
Organización por departamentos o áreas estanco.	Organización orientada a los procesos que añaden valor.
El departamento como forma organizativa y de ejecución de las actividades.	Los Procesos como forma natural de organizar el trabajo que orientan las actividades.
Autoridad basada en los jefes funcionales o departamentales.	Autoridad basada en los responsables de los Procesos.
Estructuras basadas en la jerarquía y el control.	Organización basada en la autonomía y el autocontrol.
Burocracia y formalismo como principio de actuación.	Flexibilidad, cambio e innovación como principio para la mejora continua.
Toma de decisiones centralizada, en manos de unos pocos.	La toma de decisiones es parte del trabajo de todos, desplegando el <i>empowerment</i> .
Información jerárquica.	Información compartida.
Jerarquía para coordinar.	Coordina el propio equipo.
Mando por control.	Mando por excepción: Apoyo de la dirección.
Cumplimiento del desempeño según lo reglamentado.	Compromiso del personal más allá de sus funciones o tareas.
Cómo hacer mejor las tareas.	Qué tareas hay que hacer y para quién.
Mejoras de alcance limitado.	Alcance más amplio y transfuncional.

Se propone dejar el viejo paradigma basado en pensar en *cómo hacer lo que se viene haciendo hasta ahora* y reemplazarlo por reflexionar y decidir conjuntamente *para quién (Grupos de Interés) se hace, qué es lo que hay que hacer (procesos) y cómo (descripción) se debe hacer* para aumentar el valor añadido del servicio prestado.

Para concluir, unas recomendaciones:

- No se trata de burocratizar el funcionamiento, sólo hay que documentar aquellos Procesos considerados necesarios para desarrollar la Misión y que añaden valor al receptor del servicio.
- Siempre deben seguir los cuatro pasos del ciclo PDCA: Planificar el Proceso, Desarrollarlo, evaluar y Controlarlo y, por último, introducir los Ajustes que lo mejoren.
- El diseño debe ser lo más simple posible, evitando el exceso de fases (actividades) y agentes (personas que intervienen), para garantizar su óptimo desarrollo.
- Siempre se le debe asignar un propietario a cada uno de los Procesos, ya que asegurará que se realice con éxito.
- Los Procesos ya documentados se deben seguir al pie de la letra, para que se pueda estandarizar su aplicación y evaluar su efectividad.
- Los procedimientos deben ser realistas, para asegurar su realización y recoger claramente la cadena interna cliente-proveedor en su correspondiente diagrama de flujo.
- La Organización, mejorará en la medida en que se deje de aplicar estrategias tradicionales típicas como las que se recogen a continuación:

Inventar los Procesos.	SEGUIREMOS COMO HASTA AHORA
Cambiar a las personas.	
Esperar su aparición espontánea.	
Proceder a su imposición.	
Intentar hacer felices a todos.	
Comunicar sólo al equipo de dirección.	
Considerar que es sólo una moda más.	
Abandonar demasiado pronto.	
Pensar sólo en el presente.	

Y se opte por aplicar nuevas estrategias que favorecen el cambio:

Reconocer los Procesos.	MEJORAREMOS
Cambiar actitudes.	
Se provocan desde la dirección.	
Conseguir convencer y compartir.	
Remover obstáculos y barreras.	
Comunicar e informar intensivamente.	
Son considerados como una evolución y superación necesaria.	
Perseverar en el empeño.	
Viajar al futuro cercano.	

6



LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



INTRODUCCIÓN

El Modelo de Excelencia EFQM se sustenta en dos pilares, uno el de **Agentes Facilitadores** que engloba las actuaciones, los planes, los proyectos, los procesos, las “cosas” que la Organización ejecuta para alcanzar la Excelencia. Todo lo realizado debe estar enfocado en el otro pilar al objeto de lograr unos resultados satisfactorios. No basta con hacer, poner en marcha, desplegar, muchas acciones (agentes) si éstas no inciden en el **pilar de los resultados**, en lo que la Organización quiere y debe conseguir.

La Organización puede medir los resultados a través del establecimiento de unos Indicadores relevantes, significativos y que aporten suficiente información para saber qué es lo hay que mantener y qué es lo que debe ser objeto de mejora. El sistema de Indicadores se utiliza para recoger información, ya sea por métodos cualitativos o cuantitativos que permiten transformar esa información en datos que reporten conocimiento sobre el rumbo de la Organización con el fin de mejorar, corregir e incluso transformar las prácticas de actuación.

En la palanca del Modelo compuesta por los ocho conceptos fundamentales de la Excelencia EFQM, hay un aspecto que tiene una relación muy estrecha con los contenidos tratados en este capítulo, el denominado *Lograr resultados equilibrados*, definido a continuación:

Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.

Las Organizaciones Excelentes han de identificar y comprender los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evaluar el progreso hacia su visión y los objetivos estratégicos:

- Utilizando un conjunto equilibrado de Resultados para seguir la evolución de la gestión de la Organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones “causa-efecto”.
- Asegurando transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Evaluando el conjunto de Resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a sus grupos de interés.

Todas las Organizaciones han de orientar su actividad para conseguir ciertos Resultados. La existencia, la razón de ser, la misión, el servicio que prestan, tienen sentido si las Organizaciones están enfocadas a conseguir algo.

Pero, ¿qué Resultados? El Modelo de Excelencia EFQM orienta en este sentido y considera que las Organizaciones deben marcar resultados en cuatro ámbitos de gestión.

Identificar Resultados y que éstos sean equilibrados es una condición *sine qua non* para que las Organizaciones estén en el camino de la Excelencia. Con el objetivo de orientar a la hora de identificar Resultados y materializarlos en Indicadores, la EFQM propone en su Modelo de Excelencia cuatro aspectos, denominados criterios resultados, mostrados en la figura siguiente:



Los cuatro criterios resultados del Modelo informan de la necesidad que tienen todas las Organizaciones encaminadas a ser Excelentes que deben proponerse y conseguir Resultados equilibrados en todos los criterios del Modelo. Que no es suficiente con que una Organización obtenga buenos o muy buenos Resultados Clave y que no los tenga en satisfacción del cliente o del personal, por ejemplo.

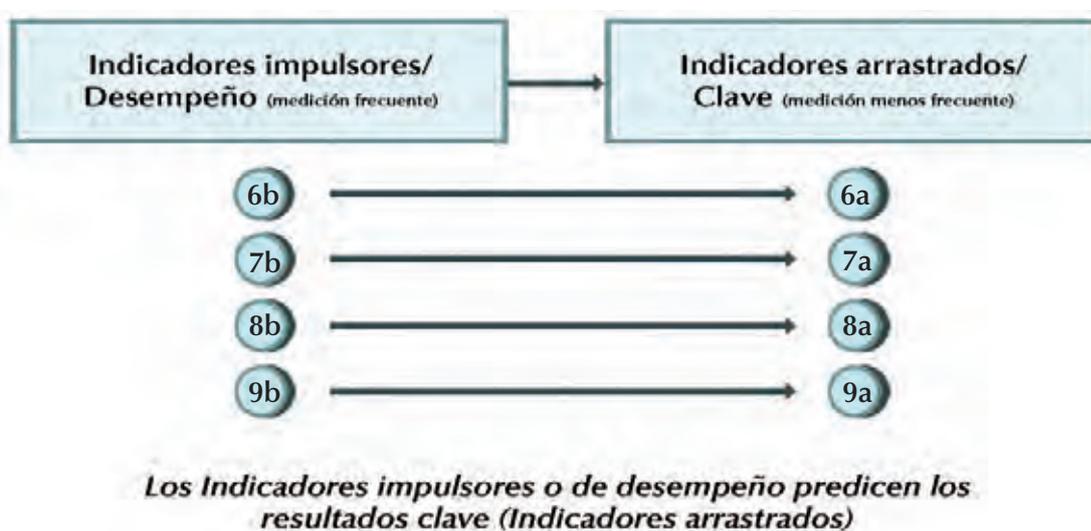
Las Organizaciones consideradas Excelentes y que, además, quieren permanecer en el tiempo, ser sostenibles, han de lograr Resultados equilibrados en este pilar. No es suficiente con que una Organización obtenga buenos o muy buenos Resultados Clave y, a la vez, mediocres en satisfacción del cliente o del personal, por ejemplo, con un personal descontento, desmotivado, poco implicado, etc. más pronto que tarde aparecerán grietas en la estructura organizacional y los buenos o muy buenos Resultados Clave se irán difuminando a través de ellas.

La estructura de los criterios Resultados es la misma en todos ellos. Cada uno está dividido en dos subcriterios. Los referidos a Resultados en clientes, personas y sociedad contemplan la opinión como uno de los datos que debe medir la Organización, por medio del indicador satisfacción. Su estructura es la siguiente:

- **Criterio 6:**
 - 6a Medidas de percepción
 - 6b Indicadores de rendimiento
- **Criterio 7:**
 - 7a Medidas de percepción
 - 7b Indicadores de rendimiento
- **Criterio 8:**
 - 8a Medidas de percepción
 - 8b Indicadores de rendimiento
- **Criterio 9:**
 - 9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización
 - 9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

La dinámica del Modelo establece que los subcriterios que contienen la letra *a* (*arrastrados*) predicen la parte correspondiente a la letra *b* (*impulsores*). Por ejemplo, los Resultados en las personas no sólo se miden a través de su opinión, se necesitan otros Indicadores que completen la información (7b) como es por ejemplo el absentismo o la participación voluntaria del personal en equipos de mejora. Se entiende que a menor absentismo o a mayor participación voluntaria mejor es el grado de satisfacción del personal. La opinión es un dato, pero no el único, para conocer los Resultados en las personas, el funcionamiento puede hacerse extensible (o es similar) a todos los criterios y subcriterios Resultados.

Esquemáticamente queda recogido en el siguiente gráfico:



Por último, y siguiendo la lógica REDER: *Los datos que se manejen deben cubrir todos los aspectos de aquello que se mide, deben ser oportunos, fiables, precisos, estar segmentados adecuadamente y ser coherentes con la estrategia y las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. Deben entenderse las relaciones que existen entre los diferentes Resultados relevantes y cómo inciden unos sobre otros. Deben también estar identificados y priorizados los Resultados Clave para el grupo de interés analizado.*

LOS INDICADORES

Los Indicadores son señales sencillas y fáciles de interpretar que se utilizan para conocer el estado en que se encuentra el aspecto objeto de análisis o control.

Los automóviles disponen de un Cuadro de Indicadores, no muchos, colocados en el panel frontal del vehículo que nos permiten conocer (y más a los que no somos expertos en mecánica del automóvil) que cuando emiten una señal luminosa y/o un sonido nos aportan una serie de datos que ayudan a saber si el coche puede o no continuar circulando, por cuanto tiempo y si ha de ser enviado al taller urgentemente. Por ejemplo, si es la luz de la gasolina la que se enciende nos indica que disponemos de poco combustible para continuar el trayecto, facilitándonos y orientándonos la decisión que se ha de tomar con cierta urgencia: hay que repostar en la próxima gasolinera.

Disponer de esta serie de Indicadores no es algo baladí, sino que se utilizan fundamentalmente para evitar, por un lado, actuaciones torpes que provoquen un mal uso del vehículo y, por el otro, consecuencias más graves para sus ocupantes y, además, pueden tener algún tipo de incidencia en otros viandantes.

Los fabricantes de vehículos han sido capaces de acordar entre todos que son esos, los que figuran en el panel del vehículo, los Indicadores básicos que han de ser controlados y observados periódicamente por el conductor, para que éste no reciba una sobrecarga de información que le requiera la utilización de muchos recursos con la consiguiente pérdida de eficiencia en la gestión de la conducción del automóvil.

De la misma manera que existen Indicadores en los automóviles también las Organizaciones deben disponer de su propio sistema que permita saber en todo momento el estado en que se encuentra. Son herramientas o medios para estar al corriente y corregir el rumbo, si fuese necesario, de la Organización, deben, por tanto, ser elegidos por cada Organización y gestionados sistemáticamente.

El sistema de Indicadores resultado o de rendimiento se identifica partiendo de la estrategia y los procesos clave. Las decisiones de la dirección en materia de estrategia determinan los Resultados que la Organización quiere alcanzar y como consecuencia los Indicadores. Así por ejemplo, un Indicador como puede ser gasto de papel, puede ser considerado como un Indicador clave para una Organización concreta si en su estrategia se ha planteado objetivos relacionados con la sostenibilidad medioambiental, pero si no se contempla esta línea estratégica puede pasar a formar parte de Indicadores de eficiencia presupuestaria, un mismo Indicador aporta información a dos aspectos objetivamente diferentes como son el medioambiente y el financiero y cada uno de ellos responden a planteamientos específicos. Por este motivo, insistimos en la relación que existe entre estrategia e Indicadores resultados. El proceso puede ser:



El conjunto de Indicadores que constituyen el sistema debe también ser objeto de revisión y mejora. Por ejemplo cuando algún dato procedente de uno de los Indicadores no reporta información relevante de valor a la dirección o cuando se modifique la estrategia o se alcance el objetivo. Estos Indicadores pueden pasar a un segundo nivel, según convengan y mejorar el sistema con la inclusión de alguno nuevo. Se plantea, por tanto, una metodología de mejora continua también en este caso.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Un Indicador es siempre una variable, los datos constantes no lo son. ¿Qué valor aporta el Indicador del nivel del depósito de la gasolina si con independencia del consumo de

combustible la aguja permanece en una posición fija?, no aporta información alguna, no es válido. Tiene que servir su medida para saber y entender dónde se está e interpretar lo que está ocurriendo, hacia dónde se va y qué tan lejos se encuentra de donde se quiere llegar.

El sistema de Indicadores no debe estar orientado a construir todo un mecanismo complejo para recabar información exhaustiva, más bien debe conformarse un método de síntesis que agrupe la información más relevante para el conocimiento rápido y preciso del avance de la Organización respecto a unos objetivos estratégicos definidos.

Para que sean instrumentos que orienten la acción deben reunir las siguientes características:

- **Útiles:** Para permitir a la dirección conocer la información en tiempo real.
- **Simples:** Fáciles de mantener y utilizar.
- **Específicos:** La concreción incrementa la utilidad del Indicador.
- **Cuantificables:** Que se puedan expresar con un número y unidad de medida.
- **Comparables:** Para definir y verificar la evolución en el tiempo y poder hacer *benchmarking*.
- **Representativos:** Representen fielmente el objetivo a medir.
- **Independientes:** No interferir con otros Indicadores.
- **Positivos:** La descripción de lo que debe ocurrir genera más entusiasmo que la descripción de lo que no debe ocurrir.
- **Fiabiles:** Para dar confianza a los usuarios sobre su validez.
- **Rentables:** Superando el beneficio de su uso al coste de su obtención.

Y la última característica:

- **Limitados en número:** Deben referirse a objetivos estratégicos y procesos importantes para evitar dispersar esfuerzos y obtener resultados confusos. La bruma no debe impedir divisar el bosque, el celaje ha de ser apenas perceptible para evitar que durante el análisis nos enredemos en los entresijos y no podamos hacer una lectura rápida y precisa de la situación.

Existen ⁽¹⁾ muchos Indicadores posibles que se pueden desarrollar, y probablemente todos ellos interesantes para la Organización. No obstante, los recursos de toda Organización son limitados y por ello sólo se deben desarrollar aquellos Indicadores que son “rentables” para la Organización, es decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención.

⁽¹⁾ AENOR: Norma UNE 66175:2003.

TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Son dos básicamente los tipos de Indicadores que se manejan en la gestión de las Organizaciones:

- **Indicadores resultado o de rendimiento:** Miden directamente el **impacto** que tienen sobre los grupos de interés de la unidad, servicio u organización de los procesos, los planes, los proyectos y los programas desarrollados. Son los que están relacionados con los objetivos estratégicos y los procesos clave.
- **Indicadores de control:** Valoran aspectos relacionados con las **actividades** que se realizan en la Organización. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso y control de las actuaciones previstas.

Los primeros, los Indicadores resultado o de rendimiento son los que se identifican siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia, desde los denominados Criterios Resultados. Son los Indicadores que la organización gestiona para comprobar el nivel de consecución de los resultados que quiere alcanzar.

Están relacionados con lo que se quiere conseguir haciendo lo que se hace, y comprobar, a través de los datos obtenidos si con lo que se hace se alcanzan los Resultados propuestos.

Los segundos, los de control, son los que se utilizan para saber si lo que está previsto realizar se ejecuta tal cual se establece, hacen referencia a la marcha del proceso e indican si el mismo se desarrolla bajo los parámetros establecidos, permiten saber si el proceso, por ejemplo, está bajo control. Son Indicadores propios de los Agentes Facilitadores siguiendo el modelo y están relacionados con el hacer de la Organización.

Los Indicadores de control no son suficientes para que la Organización camine hacia la Excelencia, incluso se puede dar el caso que todo esté bajo control, pues así lo dicen los datos, y sin embargo no saber si se contribuye al éxito de la Organización en la medida planificada por no analizar la causa-efecto de las acciones en los Resultados. Las Organizaciones deben mirar hacia fuera, analizar el impacto de sus actuaciones en sus grupos de interés, dar sentido al servicio que prestan estableciendo objetivos resultados, apostar por su mejora continua aplicando REDER.

¿CÓMO SE GESTIONAN LOS INDICADORES?

Según la lógica REDER, toda Organización necesita:

- En primer lugar establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia. Estos Resultados son los logros de la Organización, en todos sus ámbitos de gestión, incluidas las percepciones de todos sus grupos de interés.

- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los Resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los Enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación en toda la Organización.
- Por último, Evaluar, Revisar y Perfeccionar los Enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los Resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Posteriormente a este análisis se identifican y establecen prioridades, al objeto de planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

La matriz REDER de Agentes Facilitadores se utiliza para analizar los Enfoques de los criterios relacionados con los elementos o aspectos causantes, con los quehaceres de la Organización (Liderazgo; Estrategia; Personas; Alianzas y Recursos; Procesos, Productos y Servicios). La matriz REDER de Resultados se utiliza para analizar los criterios relacionados con efectos derivados de las acciones ejecutadas en la Organización (Resultados en los Clientes; Resultados en las Personas; Resultados en la Sociedad; Resultados Clave).

En este apartado nos interesa fundamentalmente conocer con más detalle la lógica REDER aplicada a los Resultados de la Organización. Una vez Identificados los objetivos resultados y materializados en Indicadores, la Organización debe tratar los datos obtenidos considerando los siguientes atributos:

- **Histórico:** Para conocer si su tendencia es mantenida o positiva al menos en los tres últimos años. Es aconsejable que la Organización marque objetivos cuando tenga datos que muestren alguna tendencia y, además, que el sistema para establecer los objetivos recoja entre otros parámetros de análisis las tendencias tanto positivas como negativas.
- **Objetivos:** Han de marcarse objetivos de mejora en los Indicadores y comprobar si se alcanzan. Analizar el resultado y mejorar año tras año, periodo tras periodo, significa que existe una cultura de mejora continua y ésta es un síntoma que manifiesta la puesta en marcha de la Excelencia, que la Organización está haciendo las “cosas” bien, está enfocada en dar un buen servicio al cliente. La mejora del objetivo debe estar asociada a una nueva práctica que se aplicará en uno o varios criterios agentes. Para conocer otras maneras de hacer diferentes es necesario aprender de otros realizando cierta comparativa.
- **Comparaciones:** Práctica muy aconsejable consistente en buscar y encontrar a la mejor Organización que en ese resultado supera el dato propio, para saber qué hace y cómo lo hace, con el fin de aplicar el aprendizaje a nuestra Organización. Esta actividad que debe hacerse con cierta sistemática recibe el nombre de *benchmarking*.

Valores de referencia para un Indicador



LA PRÁCTICA DE LA COMPARATIVA: *BENCHMARKING*

Es una técnica o herramienta de gestión que se empezó a utilizar, de manera natural, durante la década de los años 80 en EEUU, convirtiéndose en la actualidad en un término de uso común entre aquellas Organizaciones e Instituciones que están comprometidas con la cultura de la calidad y la mejora continua.

Se denomina *benchmarking* al proceso de comparar y medir continuamente a una Organización con respecto a otras que sobresalen o destacan, con objeto de obtener información precisa que permita a la Organización que lo realiza tomar las medidas necesarias para mejorar sus resultados.

Es un proceso de análisis y de reflexión que compara las prácticas, los procesos o las metodologías de una Organización, con otras Organizaciones que en esas prácticas, procesos o métodos objeto de comparación son las mejores con independencia del sector al que pertenezcan.

El Modelo EFQM de Excelencia 2010 define *Benchmarking* del siguiente modo: *Comparación sistemática de enfoques con otras Organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la Organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.*

Para facilitar esta práctica, se tienen que establecer mecanismos referenciales, denominados *Benchmark* definidos como “logro alcanzado” (cuantificado). Con frecuencia se utilizan como valores referenciales para iniciar la práctica de *benchmarking*, es decir, comparar los datos de una Organización es el punto de partida del aprendizaje y de la mejora y no el resultado final.

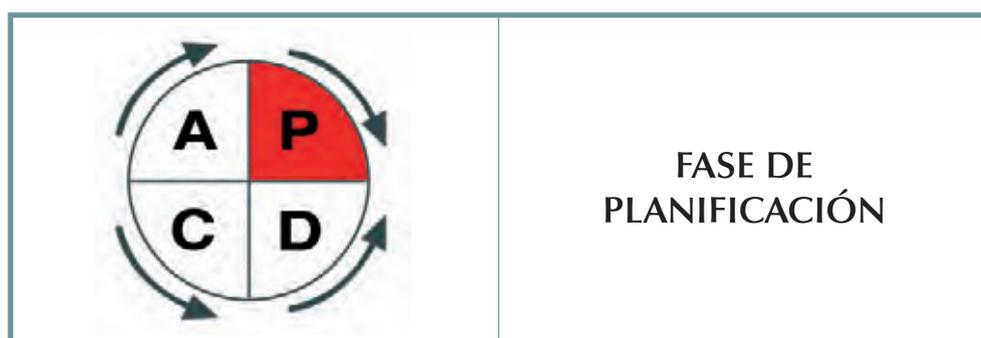
El fin de la aplicación de esta técnica no es la comparación de unas Organizaciones con otras para establecer categorías o clasificaciones. Su objetivo es mucho más ambicioso, se

trata de aprovechar la experiencia de otros para ahorrar recursos y energías y aplicarlos en el desarrollo de otras acciones que aporten más valor a los contribuyentes, si el rendimiento de un sistema es elevado aprendamos como funciona y apliquémosle con las correcciones o adaptaciones necesarias a nuestra Organización.

La filosofía del *benchmarking* es aprender de otros sobre algún aspecto concreto de una práctica sobresaliente causada por múltiples razones: llevar realizándola hace tiempo con buenos resultados, porque su contexto y entorno evolucionó más rápidamente obligándoles a cambiar antes que a otras Organizaciones, porque se dieron las circunstancias necesarias para iniciar ese camino, etc.

El caso es que siempre habrá experiencias de las que aprender y Organizaciones que necesiten de ellas para aprender y mejorar, en definitiva, es muy saludable para el personal en particular y para la Organización en general tener arraigada la cultura de los beneficios que reporta aprovechar las experiencias propias y ajenas al sector en el que desarrollamos la actividad.

EL CICLO PDCA EN LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

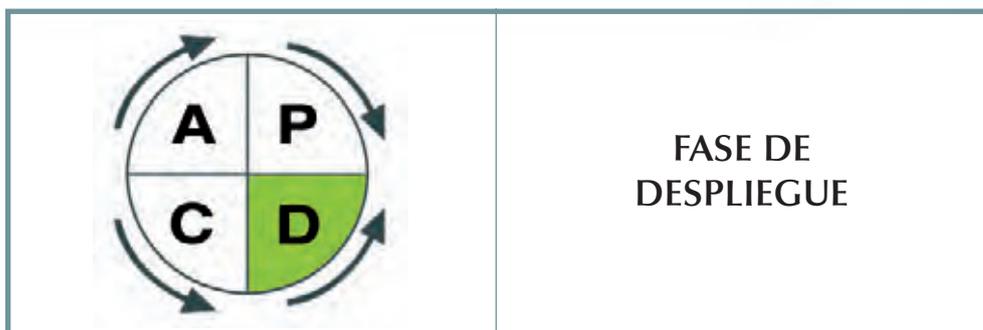


Lo primero es planificar. Consiste fundamentalmente en el diseño del sistema de Indicadores y en la determinación de la metodología más adecuada para su gestión. En esta fase y para conseguir el compromiso de las personas de la Organización se recomienda emplear estrategias basadas en la participación y la toma de decisiones compartidas.

Además de contar con el sistema de Indicadores y para asegurar una adecuada gestión, se puede documentar algún proceso que la sistematice, o, al menos, organizar la recogida de datos y otros aspectos, elaborando una ficha que debe ser completada para cada indicador.

A continuación se incluye un modelo:

UN MODELO DE FICHA	
NOMBRE DEL INDICADOR	Corresponde a la definición del concepto a valorar, especificando su denominación para que no surjan interpretaciones diferentes.
OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE PERTENECE. PROCESOS RELACIONADOS	Asociando objetivos y procesos a los indicadores se tiene una visión integral del sistema y facilita la toma de decisiones.
OBJETIVO INDICADOR	Valor que se quiere conseguir.
CÁLCULO Y FUENTES DE INFORMACIÓN	Fórmula de cálculo para computar la información y llegar a un dato, por ejemplo: - un ratio - un porcentaje - un valor sobre una escala de medida,... Y especificación de las fuentes de información, por ejemplo determinando tiempos, muestras... No se debe olvidar que el cálculo del Indicador debe recogerse comparado con el histórico, el objetivo y la comparativa.
RESPONSABLE	MEDICIÓN: Responsable de la recogida de información.
	ANÁLISIS: Responsable del análisis.
	COMUNICACIÓN: Responsable de la comunicación de los resultados.
PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	Temporalización: - mensual - trimestral - anual,...
REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN	La información se puede representar de diferentes formas, como: -diagramas -tablas -dibujos,...
ANÁLISIS DE LOS DATOS	Recoger en este espacio la información que aportan los datos, saber por qué se consigue lo que se consigue, comprender la relación entre los Resultados alcanzados y sus Agentes Facilitadores.
PROPUESTA PARA LA MEJORA	Si así se desprende del análisis, dedicar este espacio a explicitar la mejora o mejoras necesarias para alcanzar el objetivo.



Para el despliegue se recomiendan las siguientes actuaciones:

- Formación de las personas implicadas.
- Comunicación, para sensibilizar al personal e informar del sistema de Indicadores.
- Dotar de los recursos necesarios a las personas implicadas.



El análisis de la información tiene que tener en cuenta el conjunto de Indicadores del sistema, ya que la interpretación del resultado de un Indicador puede cambiar según los resultados de los demás Indicadores.

Se debe analizar cada cierto tiempo el sistema, saber si los Indicadores aportan la información necesaria, si son suficientes, si están claros en su formulación...



Ajustar el sistema introduciendo los cambios oportunos.

ALGUNAS CONCLUSIONES

- Las Organizaciones serán Excelentes en la medida que determinan lo que quieren conseguir y diseñan todo un plan de actuación para conseguirlos.
- Para medir los Resultados se necesitan los Indicadores.
- Se mide para mejorar y si no se mide no se puede gestionar.
- Se analizan los datos, comprobando el grado de consecución del objetivo y estableciendo planes de acción enfocados a mejorar los Resultados.
- La medición está en lo que se consigue (Resultados), las mejoras en los agentes.
- Si se quiere mejorar los Resultados no queda más remedio que hacer algo diferente, modificando, cambiando o transformando en uno o varios agentes.
- Las comparaciones, en el marco del Modelo EFQM, deben servir para aprender de otros, nunca para establecer estándares.



7



**FUNCIÓN PÚBLICA
Y MODELOS DE CALIDAD**



Cuando se pretende analizar la proyección que puede tener el Modelo EFQM en una Administración Pública, no puede obviarse la construcción constitucional de esta organización y del personal a su servicio.

El artículo 103 de la Constitución Española de 1978 enuncia en su apartado primero que la Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales, actuando de acuerdo con unos determinados principios entre los que se encuentran los de eficacia y jerarquía, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Para evidenciar la relación causal entre la función de la Administración y el estatuto del personal que la vivifica, el apartado tercero de este mismo artículo sostiene la necesidad de un estatuto de los funcionarios públicos, que debe regular algunos elementos clave, como el acceso a la Función Pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad -condición necesaria para una actuación eficaz- o las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones.

En efecto, Baena del Alcázar ha puesto de relieve *“el acierto de los constituyentes al reunir en un solo artículo las declaraciones relativas a la estructura, fines y personal de la Administración, pues ciertamente la organización y las personas que la encarnan no son cosas distintas, sino aspectos diferentes de una misma realidad”* (Baena del Alcázar, 1997: 254).

El Tribunal Constitucional (STC 99/1987, de 11 de junio) ha interpretado que dentro del régimen estatutario de los funcionarios públicos, expresión a la que hace referencia implícita el artículo 103.3 y que se utiliza textualmente en el artículo 149.1.18ª de la Norma Fundamental, está incluida la regulación de asuntos como la adquisición y pérdida de la condición de funcionario, la promoción profesional, las situaciones que puedan darse en la carrera administrativa, los derechos, los deberes y la responsabilidad de los funcionarios, o el modo de provisión de puestos de trabajo al servicio de las Administraciones Públicas.

La razón de estas previsiones constitucionales reside en que *“si se quiere que efectivamente la Administración Pública «sirva con objetividad a los intereses generales y actúe con eficacia» (como reza el artículo 103.1) no hay más solución que la de la burocracia profesional, dirigida por la política, pero independiente de ella”* (Garrido Falla, 2001: 1.609). Ésta es también la posición de Alejandro Nieto, pues sostiene que aunque *“la declaración de que la Administración sirve «con objetividad» a los intereses generales puede parecer una redundancia (...) es útil en cuanto refuerza la idea de servicio «a los intereses generales» y no al Gobierno, y subraya además la neutralidad política de la Administración”* (Nieto García, 1991: p. 2.228).

Argumentación en la que encuentra pleno significado el concepto de *“eficacia indiferente”* apuntado por Garrido Falla, la imparcialidad y la objetividad del funcionario en el ejercicio de sus funciones, esto es, el deber de ser eficaz independientemente de los efectos o repercusiones que su actuación pueda tener para el Gobierno. Lo contrario *“podría significar una invitación a la «dedocracia» y al favor político”* (Garrido Falla, 2001: 103).

Las previsiones constitucionales comentadas evitan, a su vez, siguiendo a Rodríguez-Zapata (1996), que la Administración sea un mero instrumento técnico a disposición del Gobierno.

Por tanto, el artículo 103 de la Constitución otorga tácitamente a un modelo determinado de Administración la gestión de los servicios públicos y proscribire, por inconstitucionales, las técnicas de flexibilización de la Administración que bajo pretexto de emplear modelos de mejora, socaven la objetividad e independencia de ésta, situándola como apéndice del Gobierno.

Esta construcción teórica y jurídica debe ser necesariamente el contexto en el que los modelos de gestión de las organizaciones y los servicios públicos han de encontrar acomodo, teniendo reflejo en los sistemas de selección, provisión de puestos de trabajo, promoción, retribuciones, formación o en la evaluación del desempeño de los empleados públicos.

Las Administraciones Públicas, lejos de la percepción común más o menos dominante que se tiene de las mismas como organizaciones abotargadas, con escasa capacidad de adaptación por culpa de regulaciones anacrónicas, deben ser reinterpretadas desde los presupuestos constitucionales antes descritos.

Es un lugar común, una manida costumbre, referirse a las rigideces del modelo de Función Pública como un obstáculo para la aplicación de patrones de gestión y evaluación. En cambio, un análisis plural realizado desde diversos enfoques del contexto social caracterizado por la incertidumbre en el que tiene lugar la actuación de las Administraciones Públicas, podría reinterpretar estas supuestas rigideces para concebirlas como garantías para conseguir la prestación eficaz e imparcial de los servicios públicos.

Por tanto, en lugar de un obstáculo, la singularidad de la Función Pública constituiría una oportunidad para que modelos como el EFQM ofrezca metodologías, instrumentos y claves que permitan optimizar la gestión pública y los resultados de la misma.

En consecuencia, ¿cómo pueden encajar en este escenario las prescripciones del Modelo EFQM acerca de las personas que trabajan en la organización?

El modelo denomina “personas” uno de los nueve criterios de que está compuesto. En versiones anteriores este criterio se denominaba “gestión de personal”, leve cambio que no obstante revela la pretensión de comprometer a los trabajadores y empleados de la organización como actores clave en el funcionamiento de la misma, como “motores de cambio” de ésta.

Los subcriterios actúan como guías de interpretación de cada uno de los criterios. En el caso del criterio “personas”, son 5 los subcriterios que incluye el modelo:

- **Subcriterio 3a:** Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

El contexto al que antes se ha hecho referencia, complejo y caracterizado por la incertidumbre, exige a las organizaciones públicas desarrollar una capacidad de reacción y adaptación ante las demandas tradicionales, pero también ante las crecientes demandas de nuevo cuño, unas y otras cada vez más diversificadas.

Aún más, las Administraciones Públicas no deben ser sólo organizaciones reactivas, con capacidad de actuación ante cambios en la demanda de servicios públicos,

sino que deben ser organizaciones “atentas”, (López Camps y Gadea Carrera, 2001: 86), capaces de anticipar las demandas que emergerán, al menos, en el corto plazo.

La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos debe responder a esta necesidad, y las Administraciones Públicas disponen de los Registros de Personal, la Oferta de Empleo Público y las Relaciones de Puestos de Trabajo como instrumentos para intervenir en este campo, pero son la selección de personal y la provisión de puestos de trabajo las variables clave para el análisis de este subcriterio.

En cuanto a la selección externa del personal, *“mantener sistemas de selección que permiten la entrada de personal desmotivado y con voluntad de abusar de los privilegios de seguridad en el empleo público da lugar a procesos de socialización errónea, es decir, procesos en los que los grupos informales transmiten valores destructivos”* (Villoria Mendieta y Del Pino Matute, 2001: 228).

Procede por consiguiente buscar formas alternativas de seleccionar a los empleados, utilizando mecanismos que traten de garantizar que los futuros servidores públicos tengan algún grado de vocación por el servicio público y compromiso con el mismo.

Una reforma de este tipo no parece estar al alcance de las unidades administrativas que pretendan realizar una aproximación a los modelos de calidad. En cambio, sí se cuenta con la provisión de puestos de trabajo como elemento que la organización puede utilizar con mayor autonomía, definiendo unos perfiles de los puestos de trabajo que encuentren reflejo en las convocatorias de provisión. Esto evitaría definiciones apresuradas de los perfiles realizadas cuando el puesto se convoca, e incluso componer el perfil según el currículum del candidato que previsiblemente lo ocupará, prácticas que fueron apuntadas en el Informe de 2005 de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público.

Sea como fuere, uno de los temas de debate que ha puesto de relieve la doctrina consiste en que *“muchos de los cambios necesarios no son posibles, sin embargo, si no se cuenta con un grupo de directivos profesionales, con garantías de continuidad al margen de los cambios políticos. Para ello se requiere reducir el número de altos cargos de confianza política y regular un estatuto específico de la función directiva, entre otras cosas”* (Sánchez Morón, 2004: 54).

Puede que desde los modelos de gestión de organizaciones y servicios públicos se esté en condiciones de realizar alguna aportación en este campo. De hecho, el Modelo EFQM denomina su criterio 1 “liderazgo”. En los subcriterios y áreas a tratar que componen este criterio se pueden encontrar argumentos y prescripciones que sirven para avanzar en este tema.

- **Subcriterio 3b:** Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas.

Las tres funciones que contiene el subcriterio 3b del Modelo EFQM acerca del conocimiento y capacidad de las personas -identificación, desarrollo y mantenimiento- pueden conducir a la necesidad de realizar una definición de los puestos de trabajo de las unidades administrativas, que conlleve la concreción de las funciones de los mismos y los perfiles necesarios para su desempeño.

La definición de los puestos de trabajo ha sido tratada en el punto anterior, relacionándola con la provisión de éstos. Pero el subcriterio 3b del Modelo EFQM tiene además una estrecha vinculación con la cuestión de la promoción profesional de los empleados públicos, elemento clave para mejorar su motivación y desempeño y, por tanto, la eficacia de la Administración.

Esta promoción profesional, también analizada en el Informe que sirvió como base para la redacción del Estatuto Básico del Empleado Público, puede producirse de un modo tradicional, como movilidad ascendente en la estructura administrativa, pero también puede tener lugar a modo de carrera horizontal, mediante el reconocimiento obtenido por el trabajador en el mismo puesto de trabajo. Hoy por hoy, la carrera de los empleados públicos se realiza, básicamente, por vía de la ocupación de diversos puestos de trabajo y consolidación subsiguiente del grado personal.

En cualquier caso, la promoción ha de interpretarse como el sistema de expectativas u oportunidades de progreso -regidas por los principios de igualdad, mérito y capacidad- que se ofrecen al empleado público, en función de las necesidades que la organización pública ha de resolver.

Pero este encaje, como se explica en el Informe, no se produce con frecuencia en las organizaciones públicas y el resultado es que, no habiendo otros puestos en su unidad o área de conocimiento y competencia profesional, el empleado tiende a “emigrar” a otros Departamentos o unidades en los que se convocan puestos de mayor nivel o mejor retribuidos, que dan satisfacción a la expectativa de progreso laboral. No obstante, a menudo el trabajador tiene menos cualificación y desde luego menos experiencia en este nuevo campo de desempeño profesional que en el anterior, lo que no parece que esté contribuyendo al desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas, como sugiere el subcriterio 3b del Modelo EFQM.

Otra alternativa expuesta en el Informe, tampoco deseable, consiste en la proliferación, dentro de las unidades administrativas, de puestos de trabajo que se crean con un contenido similar, pero con complemento de destino o complemento específico diferente, para conseguir de esta forma una promoción de los empleados de un puesto a otro de una misma unidad. Esta “práctica de retención” puede lograr evitar la “emigración” antes indicada, pero la inflación de puestos que resulta de la misma no parece conciliable con la pretensión de optimizar los recursos humanos en las Organizaciones públicas.

En suma, parece aconsejable que las unidades administrativas traten de posibilitar una carrera administrativa desarrollada en función del desempeño en el puesto de trabajo, no solamente del cambio de un puesto a otro, y la mejora continua de las competencias profesionales de sus empleados, por vía de la formación que anualmente se oferta por las Administraciones para los mismos.

Una vez más, la utilización o modificación de algunas variables consideradas en el análisis de este subcriterio no está al alcance de las unidades administrativas que pretendan trabajar siguiendo modelos de calidad, pero otros elementos, como la definición de puestos de trabajo, constituyen un terreno expedito para el trabajo en esta materia.

- **Subcriterio 3c:** Implicación y asunción de responsabilidades.

La definición de los puestos de trabajo en las organizaciones públicas debe incluir necesariamente la de las responsabilidades derivadas del ejercicio de cada uno de los puestos.

La responsabilidad institucional de la Administración ante sus ciudadanos está compuesta, en parte, por la suma de las responsabilidades que cada uno de los empleados públicos asume en su puesto de trabajo.

Una acepción de *identidad* que el Diccionario de la Real Academia Española incluye la define como el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. Si se utiliza esta definición, parece que puede haber una determinada identidad compartida por una mayoría significativa de los empleados públicos. También puede realizarse este ejercicio acerca de la *pertenencia*, definida en el mismo diccionario en una de sus acepciones como el hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto.

Pues bien, la identidad y la pertenencia pueden apuntarse como presupuestos necesarios, aunque no suficientes, para el fomento de la implicación y asunción de responsabilidades por los trabajadores de una organización. Un instrumento al uso para alimentar estas percepciones es la comunicación interna en la propia organización.

Pero también pueden utilizarse herramientas como la organización del trabajo en procesos, que constituyen la expresión esquemática de los flujos de comunicación, información y actividad que a diario tienen lugar en una unidad administrativa.

La participación de los empleados en la composición de estos esquemas y la claridad con que quedan reflejados tanto los resultados de cada una de las secuencias de actividad que componen el proceso como su contribución al resultado conjunto de la unidad, pueden ser elementos movilizados de la implicación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados públicos, siguiendo el enunciado del subcriterio 3c del Modelo EFQM.

- **Subcriterio 3d:** Existencia de un diálogo entre las personas y la Organización.

Un comentario acerca de la aplicación de los modelos de gestión en las Administraciones Públicas no parece ser el contexto en el que identificar la existencia de un diálogo entre las personas y la organización con las condiciones reguladas para la representación, determinación de las condiciones de trabajo, participación y negociación colectiva de los empleados públicos.

No obstante, conviene al menos apuntar que hay algunas peculiaridades en este terreno derivadas del artículo 103.3 de la Constitución y también del tratamiento singular de algunos colectivos como las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, el personal sometido a disciplina militar, o Jueces, Magistrados y Fiscales, consecuencia lógica de la construcción constitucional de la Administración Pública y del personal al servicio de la misma.

Pero donde pueden encontrar mayor proyección los modelos de gestión en lo referente al diálogo entre las personas y la Organización es en la comunicación interna en las organizaciones de la Administración Pública, que ha sido ya tratada como instrumento para alimentar en los empleados públicos la percepción de identidad y de pertenencia a la misma.

Las entrevistas y reuniones frecuentes con los trabajadores de las unidades administrativas son la herramienta informal fundamental de que disponen los gestores para optimizar su rendimiento, porque de la existencia de esta forma de diálogo dependerá que los subcriterios 3c, 3d y 3e alcancen y consoliden grados de desarrollo que permitan retroalimentar en conjunto el criterio 3 del Modelo EFQM.

En síntesis, el diálogo entre las personas y la Organización es apuntado en el subcriterio 3d como variable independiente, pero a la vez es una variable dependiente fundamental para la movilización de la organización en los terrenos que tratan otros subcriterios.

- **Subcriterio 3e:** Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la Organización.

Las supuestas rigideces del modelo de Función Pública, reinterpretadas ya en este texto como garantías para la eficaz e imparcial prestación de los servicios públicos, emergen con frecuencia en el tratamiento de este subcriterio por los “obstáculos” que impone a su desarrollo.

La recompensa, reconocimiento y atención a los empleados públicos deben asentarse en una función que las organizaciones públicas deberían desempeñar para optimizar sus resultados, como es una evaluación del desempeño basada en los principios de objetividad e imparcialidad, que debería a su vez tener repercusión en el terreno retributivo y en la promoción profesional.

Comentada la promoción profesional en lo que puede tener que ver con el Modelo EFQM en el subcriterio 3b, conviene apuntar acerca de las retribuciones, siguiendo la doctrina, que *“la actual estructura del sistema retributivo no premia suficientemente la capacidad ni el esfuerzo del funcionario, lo que le resta motivación. En cualquier caso, las retribuciones se alejan demasiado de las que el mercado ofrece (...). Pero el sistema retributivo no debe perder transparencia, sobre todo si se acentúa la importancia cuantitativa de algunos complementos que, como el de productividad, se reparten con mayor discrecionalidad”* (Sánchez Morón, 2004: 53).

De modo que estas consideraciones remiten a la necesidad de desarrollar, por parte de las organizaciones públicas que pretendan manejar el Modelo EFQM, sistemas de concreción de objetivos e indicadores de rendimiento asociados a los mismos. Se trata de un paso modesto aunque necesario para dar contenido y argumentos a los sistemas de evaluación de desempeño que puedan aplicarse y consolidarse en el futuro.

En efecto, las prescripciones que contiene el Modelo EFQM pueden encontrar cumplimiento en el contexto de la Función Pública si se dirigen las actuaciones hacia elementos a menudo poco valorados, como la concreción de objetivos e indicadores de rendimiento, o como las prácticas de recompensa, reconocimiento y atención de carácter informal, que pueden ser generadoras de satisfacción en los empleados públicos.

Son estas intervenciones, que se desarrollan en el campo de la comunicación y cuentan con un repertorio de métodos y técnicas que la Psicología y la Sociología de las organizaciones han desarrollado desde un punto de vista teórico y práctico, a las que la unidad administrativa que pretenda avanzar en este terreno puede aproximarse.

A diferencia de otras variables o elementos “higiénicos” -capaces de producir insatisfacción pero sólo en supuestos marginales satisfacción, como las retribuciones-, estas actividades podrían considerarse generadoras natas de satisfacción y motivación de los empleados públicos.

Son estos elementos hacia los que hay que enfocar con nitidez el análisis de este subcriterio.

En fin, acerca del encaje y sinergias que puedan tener lugar entre el derecho que regula la Función Pública y otras variables que intervienen en el desarrollo de la misma, como los modelos de gestión, resulta aconsejable apuntar, a modo de conclusión, que *“sucede, de todas formas -y el jurista debe ser siempre consciente de los límites del derecho- que no bastan reformas legislativas, por perfectas que parezcan, para conseguir una Administración mejor. Siendo la función pública un cuerpo vivo e integrado en una sociedad determinada, su evolución depende mucho más de otras variantes. Entre ellas, la ilusión que sepa o no inculcarse entre los destinatarios de las normas, que son los propios funcionarios y la misma evolución de la sociedad, de su estructura, de sus valores, de su capacidad colectiva, de su nivel educativo*

y cultural, suelen resultar factores decisivos. De todas formas, también desde el derecho merece la pena seguir esforzándose en mejorar nuestra burocracia, pues ningún país puede realmente progresar si carece de una función pública a la altura de los tiempos” (Sánchez Morón, 2004: 54).

BIBLIOGRAFÍA

- Baena del Alcázar, M. (1997). “Comentario al artículo 103 de la Constitución”, en Alzaga Villaamil, Ó. (Dir.). *Comentarios a las Leyes Políticas*. Madrid: Erdesa.
- Garrido Falla, F. y otros (2001). *Comentarios a la Constitución*. Madrid: Civitas (Tercera Edición ampliada).
- González-Haba Guisado, V.M.^a y Álvarez Rico, M. (1998). *Administración y Función Pública en España*. Madrid: Dykinson.
- López Camps, J. y Gadea Carrera, A. (2001). *Una Nueva Administración Pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del Gobierno*. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.
- Marina Jalvo, B. (2006). *El régimen disciplinario de los funcionarios públicos*. Valladolid: Editorial Lex Nova.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2005). *Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público*. Madrid.
- Nieto García, A. (1991). “La Administración sirve con objetividad los intereses generales”, en Martín-Retortillo Baquer, S. *Estudios sobre la Constitución Española. Homenaje al profesor Eduardo García de Enterría*. Volumen 3. Madrid: Civitas.
- Rodríguez-Zapata, J. (1996). *Teoría y Práctica del Derecho Constitucional*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Sáinz Moreno (Dir.) (2004): *Estudios para la reforma de la Administración Pública*, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sánchez Morón (2004). *Derecho de la Función Pública*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Villoria Mendieta, M. y Del Pino Matute, E. (2001). *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.



8



**LA PERCEPCIÓN
EN EL MODELO EFQM**



INTRODUCCIÓN

Utilizar la percepción para cargar la información del Modelo EFQM tiene exigencias y peculiaridades, que no se pueden obviar.

Primero es necesario entender el tipo de información que maneja el modelo, después adecuar a cada bloque y criterio la tipología de información posible y necesaria y por último conocer y saber aplicar los requisitos de la obtención y análisis de los datos.

1. TIPOS DE INFORMACIÓN

En los criterios agentes, se utilizará fundamentalmente información proporcionada por el equipo evaluador, obtenida a partir de fuentes secundarias ya existentes en los archivos de la Organización y la derivada de la propia observación del equipo. Se buscará, para obtener evidencias, datos de gestión, y por tanto, datos objetivos.

En los criterios resultados se trabajará con los datos de gestión que posibiliten la concreción de los resultados obtenidos en empleados, usuarios y ciudadanos, así como con los datos que informan sobre los procesos clave (el producto básico del trabajo de la Organización, sin el cual ésta pierde su razón de ser) provenientes todos ellos de fuentes secundarias.

Indefectiblemente, se utilizará también la información derivada de las consultas y estudios que arrojen información sobre la opinión directa de los tres grupos: empleados, usuarios y ciudadanos. Esta información se obtendrá de fuentes primarias. Se trata de datos subjetivos. El hecho de que se pongan en funcionamiento los dispositivos (investigación social aplicada) que permitan obtenerla, y el cómo se hace, es en sí mismo un hecho a valorar en los criterios resultados.

2. AUTOEVALUACIÓN Y EXOEVALUACIÓN

La aplicación del Modelo EFQM en las Administraciones Públicas, implica la existencia de un grupo interno de trabajadores de la Organización o unidad implicada, que realiza las tareas de autoevaluación.

Pero no sólo se estudia la Organización y sus procesos y se concluye respecto a ellos, a partir de la visión, conocimiento, observación y análisis del “grupo de autoevaluadores”, sino que en algunas facetas del modelo se requiere la aplicación de algún tipo de metodología clásica en investigación social aplicada.

En dichas facetas estaríamos aplicando alguna forma de “exoevaluación”, en la medida en que deberían ser personas ajenas al servicio prestado quienes midan la percepción de los “actores” que de una u otra forma intervienen en la Organización, en sus procesos o en sus resultados directos o indirectos y, en cualquier caso, con la exquisita adecuación a los criterios de fiabilidad y validez propias de la metodología que se utilice.

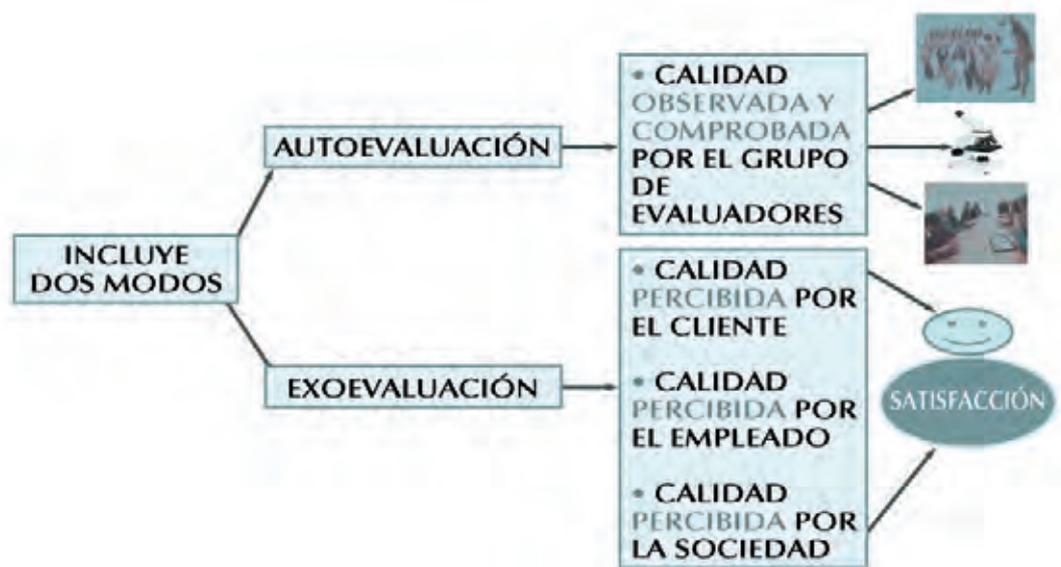


Gráfico 1. Modos de abordaje. Fuente y diseño propio.

3. DE LO IMPLÍCITO A LO EXPLÍCITO

La percepción de empleados y usuarios se utiliza en el Modelo EFQM o, más exactamente, se debe utilizar, con la explicitación adecuada, dependiendo del criterio, Agentes Facilitadores o Resultados, y del bloque que estemos tratando. La explicitación se mueve en un “continuo” que va desde lo totalmente implícito a lo totalmente explícito.

Para analizar los criterios y subcriterios de los “Agentes Facilitadores”, el grupo de evaluadores no sólo establecerá por escrito, lo que se hace y los datos que hay al respecto, sino que además expondrá toda la información que justifique o evidencie su propia opinión.

Esa información, que confirma la opinión de los autoevaluadores, puede ser objetiva, datos de gestión de un tipo u otro, o bien tratarse de datos subjetivos de clientes externos versus usuarios, de la sociedad versus ciudadanos, de personas versus empleados⁽¹⁾. Por ejemplo, en el análisis de un subcriterio del “Criterio Liderazgo”, (valdría cualquiera) como pueda ser en “Implicación Externa”, “contribución a la sociedad y medio ambiente”, el grupo de autoevaluación, no sólo ofrece lo que conoce a través de su observación, sino que recoge recortes de prensa, boletines internos, información web, en los que aparecen reflejadas las actividades que indican la existencia de dicha implicación. **Además se puede aportar (p. ej.) el resultado de una encuesta realizada en la zona, en la que los ciudadanos valoran dichas actividades y el impacto que éstas tienen en su vida.** (Los evaluadores han de ser cuidadosos para no valorar dos veces el mismo aspecto, aunque sí es factible valorar cuestiones complementarias en distintos criterios.)

En este caso estaríamos justamente en la zona izquierda del continuo “implícito-explícito”, porque en este criterio no se ofrece directamente la encuesta realizada ya que no hay exigencia de que se consulte a los ciudadanos. Lo utilizamos de forma indirecta porque arroja luz sobre las incógnitas de este subcriterio.

⁽¹⁾ Una dificultad en la aplicación del modelo a las Administraciones Públicas es la utilización del lenguaje original, terminología empresarial, que no alude a los mismos conceptos en nuestras Organizaciones.

En cambio lo utilizaremos como herramienta directa (analizando fiabilidad y validez de la herramienta y ofreciendo los resultados como evidencia, además del propio hecho de realizar la consulta) en el criterio *Resultados en la Sociedad*, porque en este apartado sí hay exigencia de conocer de forma fidedigna lo que la sociedad percibe y la única forma de hacerlo es **preguntando a quien tiene la respuesta**. Aquí nos encontramos en el otro extremo del continuo. Estaríamos en el lugar en que es necesaria la explicitación.

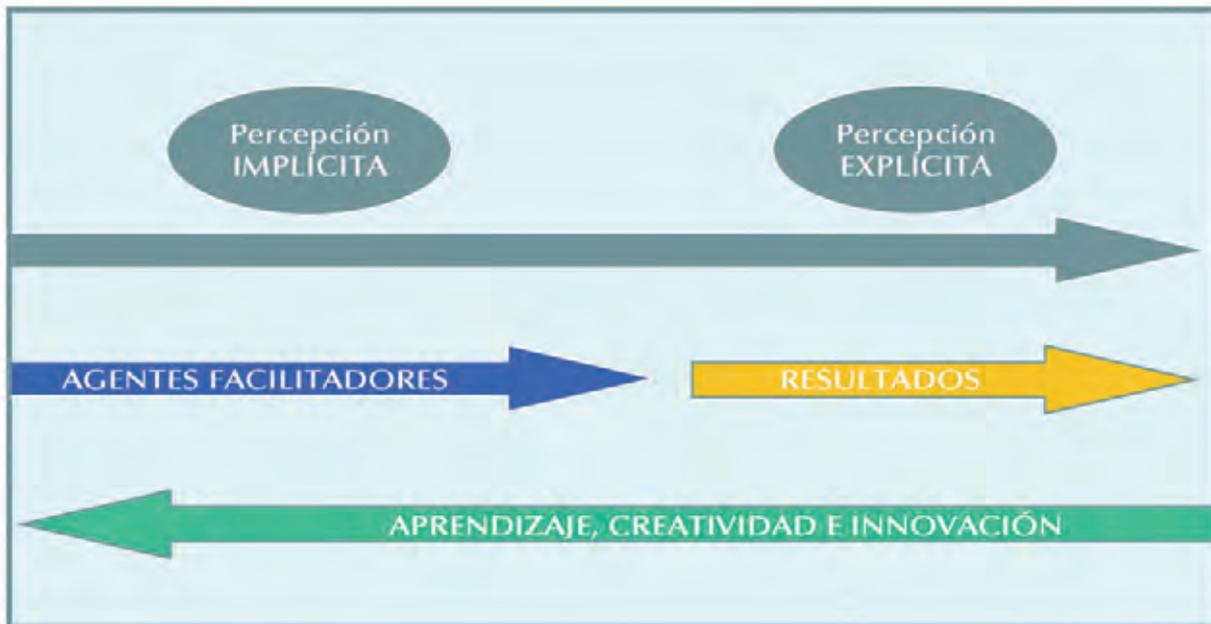


Gráfico 2: Explicitación de la percepción de los actores implicados en el Modelo EFQM. Fuente y diseño propio.

En definitiva cuando tratamos los “*Criterios Resultados*”, en “*personas*”, en “*clientes*” o en “*sociedad*”, sin lugar a dudas habremos de utilizar las metodologías y herramientas, que nos posibilitan saber de forma directa y sin intermediarios, explícitamente, qué perciben los empleados, los usuarios o los ciudadanos que componen el medio social, en los que se produce el impacto de las acciones de la Organización Pública que se analice.

4. REQUISITOS PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y EMPLEADOS Y SOBRE IMPACTO EN EL MEDIO

El Modelo EFQM exige que haya series de al menos 3 oleadas/años/ediciones de información sobre satisfacción.

Pero el Modelo EFQM no especifica cómo obtener los datos de satisfacción ni los de impacto en el medio. Es lógico que así sea puesto que los métodos que se han de utilizar, trascienden las filosofías de calidad y los modelos de autoevaluación. Se inscriben en las metodologías científicas que se aplican en Investigación Social.

Por ello es desde la Investigación Social Aplicada desde donde se tienen que rescatar las herramientas con las que conocer satisfacción, opinión e impacto en los usuarios, empleados y ciudadanos de los servicios públicos que “produzca” la Unidad que esté en proceso de “autoevaluación” con el modelo.

Entre estas herramientas, las que más fácilmente pueden ser de utilidad son fundamentalmente el grupo de discusión, la entrevista en profundidad y la observación, entre las herramientas cualitativas; la encuesta mediante cuestionario entre las cuantitativas; y las sugerencias y quejas entre las mixtas.

Este no es el lugar adecuado para explicar las características epistemológicas y metodológicas de estas herramientas, ni siquiera para describirlas y analizarlas en profundidad. Para ello derivamos al lector a uno o dos manuales, con indicación de utilidad de los contenidos. (Ver bibliografía.) Lo que sí haremos es destacar aquello que pueda servir de orientación cuando se pretendan usar en la aplicación del Modelo EFQM.

4.1. Cualitativo versus cuantitativo

La estrategia cuantitativa que se empleará, será aquella que se basa en el estudio de la distribución de la variable dependiente (satisfacción, percepción, impacto) en la muestra o en el universo completo, cuando éste es pequeño. Utiliza la estadística para el análisis y permite la inferencia o extrapolación de los datos desde la muestra a la totalidad del universo.

La estrategia cualitativa que se utilizará será aquella que considera semejantes los discursos de los individuos de un grupo social, definido éste por su adscripción cultural, demográfica y socioeconómica. Y por tanto, analizará el discurso de dichos colectivos, buscando: *a)* lo evidente (lo que se dice, cuánto se dice, cómo se dice) y *b)* lo subyacente, lo implícito, lo no verbal, lo estructural, lo interpretativo, lo tácito.

4.2. Cuándo se utiliza cada una de estas estrategias y porqué

En términos globales el Modelo EFQM alcanza su situación óptima en cuanto a información, cuando incluye, en datos absolutos o relativos, el número de usuarios satisfechos e insatisfechos con el servicio, así como el número de empleados que están contentos con su participación en la producción del servicio en cuestión. Y, como se decía en párrafos anteriores, sus evoluciones respectivas, estudiadas como mínimo en tres oleadas.

Pero saber cuántos están contentos implica desagregar el objeto de la satisfacción, en los atributos que lo componen y preguntar por cada uno de ellos, de forma adecuada, utilizando preguntas bien formuladas, que no sesguen la respuesta y con un escalamiento que recoja tanto los diferentes posicionamientos como las distintas opciones de análisis. No siempre es fácil conseguir un cuestionario que cumpla con los requisitos requeridos para ser eficaz.

Resulta sencillo si ya tenemos información fidedigna sobre la satisfacción de los usuarios, la percepción de los empleados o el impacto en el medio: en qué consiste, cuáles son sus componentes, qué tiene más importancia en el resultado final. Si no tenemos esa información deberemos utilizar la metodología cualitativa para obtenerla, lo que nos permitirá construir un cuestionario fiable y válido.

4.3. Fiabilidad y Validez

Pero este resultado sólo se alcanza si se tienen claros los conceptos de Validez y Fiabilidad.

- **Fiabilidad:** El instrumento de medida debe proporcionar siempre los mismos resultados.

cuando se mide en las mismas condiciones. Así, por ejemplo, una herramienta cuyos resultados dependen de factores no controlados (como las condiciones en que se realiza la medición, el criterio del evaluador o el orden seguido en la corrección) no es una herramienta fiable; por el contrario, se considera que un instrumento de medición es tanto más fiable cuanto más capaz es de reducir los errores de medición.

- **Validez:** Expresa la relación entre lo que se quiere medir y lo que realmente se mide. Si la Validez es alta se puede extrapolar o inferir la información al universo de estudio. Una medición es válida si mide lo que pretende medir.

Y, como es lógico, la Fiabilidad y Validez se consideran especificaciones necesarias tanto en el uso de herramientas cuantitativas como en cualitativas.

CUANTITATIVO	REFERENCIA	CUALITATIVO
Fiabilidad	Consistencia	Dependencia
Validez interna	Veracidad	Credibilidad
Validez externa	Generalización	Transferibilidad

Gráfico 3. Validez y Fiabilidad en cualitativo y cuantitativo. Fuente: Vallés. Técnicas Cualitativas de Investigación Social.

4.4. De la necesidad de representatividad

Preguntar sobre lo que las personas opinan (sean clientes/usuarios, proveedores, personas/empleados, sociedad/ciudadanos) siempre requiere que tengamos en cuenta que su opinión tiene que ser significativa. La significatividad de la opinión puede tener varias expresiones.

En cuantitativo, encuestas de opinión para medir satisfacción. En metodologías distributivas, la expresión más obvia es que la opinión recogida sea la de la mayoría. Ello exige el uso de las muestras estadísticas. Preguntaremos al número y tipo de personas que nos indique la fórmula estadística al uso.

**Poblaciones infinitas
(universos mayores de 100.000)**

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q}{E^2}$$

**Poblaciones finitas
(universos menores de 100.000)**

$$n = \frac{\sigma^2 N p \cdot q}{E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Gráfico 4: Fórmulas estadísticas para obtener el tamaño de la muestra.

Lo haremos utilizando aleatoriedad en la selección de unidades muestrales y control del porcentaje de error admitido, lo que nos permite aceptar una significatividad determinada para nuestros resultados.

Además tendremos que asegurar el anonimato y la voluntariedad en las respuestas con objeto de evitar otros sesgos peligrosos, como es que haya algún empleado, por ejemplo, que al responder piense que su jefe puede tomar represalias. O bien algún alumno que crea que si muestra su descontento puede ser localizado y suspendido... Por otro lado debemos saber que hay que evitar el controlar o vigilar cómo se responde un cuestionario y que respondan **sólo** los que decidan hacerlo por impulso propio (esto no puede significar que se coarte la libertad de respuesta).

Si no empleamos adecuadamente esta condición de representatividad, corremos el peligro de que nos contesten los más contentos o los más descontentos, entre otras cosas, porque tanto unos como otros (por razones opuestas) pueden estar deseosos de mostrar su opinión. También cabe la posibilidad de que nos conteste un número insuficiente de implicados, lo que deja fuera una parte importante de la realidad.

En definitiva las exigencias de significatividad requieren preguntar, bien a todos, bien a quienes indique un diseño muestral apropiado que tenga en cuenta el tamaño y la estructura del universo que vamos a explorar. Hay que eliminar o controlar los sesgos derivados del propio cuestionario que usemos (ha de ser fiable y válido), de cómo se cumplimente y de cómo se recoja.

En cualitativo, grupos de discusión y entrevistas en profundidad. En estas metodologías no se busca inferencia o extrapolación, pero sí la *representatividad* que se deriva de las **muestras intencionales**, propias de este tipo de abordaje y por supuesto la *significatividad* derivada de ellas. La opción estructural y sistémica de la estrategia cualitativa impone una muestra constituida por un todo, con vida propia y contextualizado, donde el azar no tiene cabida. Se trata de muestras que priorizan la profundidad con representación de variables demográficas. Son muestras intencionales, en el sentido de que el investigador decide quiénes la compondrán, basándose en criterios concretos derivados de la finalidad de la investigación.

La investigación con grupos de discusión consiste en la recogida, para su análisis, de la interacción verbal y no verbal, que se produce entre las aproximadamente 8 personas seleccionadas con los criterios de muestreo cualitativo, que busca la homogeneidad o la heterogeneidad entre sus componentes, dependiendo de la intencionalidad de la investigación, pero buscando, en este caso, la similitud estructural del grupo con la población que pretendamos conocer.

El número de grupos lo dicta la saturación (se inicia la repetición) de la información obtenida y la búsqueda de semejanza estructural con la población de estudio. La credibilidad y transferibilidad, vienen definidas por lo contrastado del diseño.

Cumplir con estas normas y condicionantes permitirá obtener la opinión de usuarios de servicios públicos, empleados de los mismos y ciudadanos, de la manera más fiel a la realidad posible.

4.5. Tipos/vías de recogida de información y de administración de las preguntas

La forma en que nos dirigimos al entrevistado es también motivo de elección y de reflexión, con objeto de obtener los mejores resultados en calidad, cantidad y eficiencia.

- **Presencial, cara a cara, con entrevistador/coordinador:** Para entrevistas cuantitativas (encuesta con cuestionario) y cualitativas (entrevistas en profundidad y grupos de discusión).
- **Telefónico con entrevistador:** Para encuesta con cuestionario.
- **Por correo:** Autoadministradas.
- **Vía electrónica:** Para encuestas con cuestionario On-line, autoadministradas. Y para foros de discusión con coordinador.

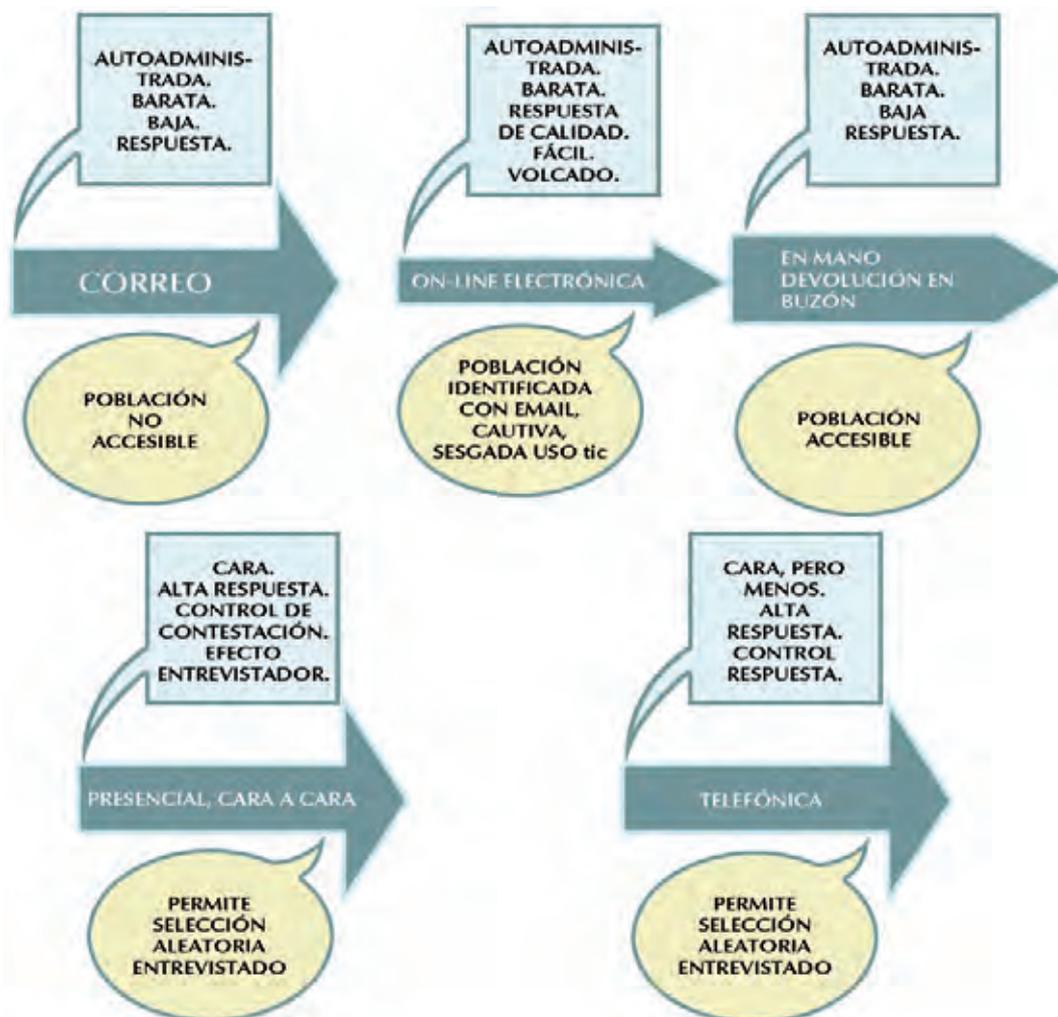


Gráfico 5. Cómo preguntar. Ventajas e inconvenientes. Fuente y diseño propio.

5. CONCLUSIONES

En la valoración de los Criterios 6, 7 y 8 del Modelo EFQM es imprescindible contar con la recogida de opinión directa de usuarios/clientes, empleados/personas y ciudadanos/sociedad, respectivamente.

Dicha recogida de opinión ha de hacerse:

- Con las herramientas y metodología de investigación social aplicada que exija cada caso: cualitativas, cuantitativas o ambas.
- Controlando siempre la fiabilidad y validez de:
 - o Los instrumentos de medición.
 - o Del propio proceso de recogida de datos.
 - o Del análisis.

Al respecto, en la Comunidad de Madrid está vigente una normativa a la que hay que atenerse para usar métodos y técnicas de investigación social para la evaluación de la calidad y de los servicios públicos (Orden del 3 del 12 de 2004).

Normativa

ORDEN DE 3/12/2004 *por la que se regula el uso de métodos y técnicas de investigación social para la evaluación de la calidad de los servicios públicos.*

DECRETO 85/2002 por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- García Ferrando, M., Ibáñez, J., Alvira, F. (comps.): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.* Alianza Editorial, Madrid, 1994.

Se trata de un Manual riguroso que profundiza en los diferentes aspectos de la investigación social. Cabe destacar, entre otros, los apartados: "Diseños de investigación social: criterios operativos" y, muy particularmente -en la segunda parte del libro-, "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo". Al final se incluyen 2 apéndices. El primero es un excelente artículo de Jesús Ibáñez: "Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión", el cual está recomendado sólo para aquellos que quieran profundizar más en el tema, puesto que se trata de un artículo complejo y abstracto. El segundo apéndice incluye un ejemplo de cuestionario.

- Valles, M.: *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Editorial Síntesis, Madrid, 1997.

Explicación teórica de las técnicas cualitativas más empleadas por los profesionales de la sociología. Abarca desde los elementos históricos de las técnicas hasta la valoración de las mismas. Permite un conocimiento específico de cada técnica, ya no sólo teórico, sino también práctico, gracias a los ejemplos seleccionados por el autor.

9



**EVALUACIÓN DEL IMPACTO
EN LOS MODELOS DE CALIDAD**



El enunciado de este capítulo contiene dos palabras con significados poco confusos o ambiguos, pero con los que conviene familiarizarse. Evaluación es un concepto que puede ser definido como el conjunto de actuaciones que permiten estimar, apreciar e incluso calcular el valor de algo. Ese “algo” es en este enunciado el impacto, que podemos identificar como el efecto o repercusión de una intervención pública.

De modo que en este texto se va a tratar de comentar cómo modelos de gestión como el EFQM deben medir el impacto que las actuaciones públicas tienen en sus destinatarios.

Pero ¿quiénes son los destinatarios de una intervención pública? Este interrogante remite a un debate que ofrece las claves necesarias para analizar el alcance de la evaluación del impacto que llevan a cabo los modelos de gestión en el ámbito público.

Conceptos como “administrado”, “interesado” e incluso “contribuyente” han ido describiendo en los manuales la posición que adopta el sujeto en su relación con las Administraciones Públicas, expresiones que conllevan, además de su significado concreto u objetivo, otro de carácter expresivo, connotaciones que tienen que ver con una concepción meramente receptiva del individuo respecto a los servicios públicos, que emanaban de una determinada forma de interpretar el modelo burocrático weberiano y algunos caracteres asociados al mismo, como la rigidez o el “maquinal” trato con los ciudadanos.

A causa de ello y al hilo de la modernización de unas Administraciones Públicas que pretenden ser cada vez más receptivas, el creciente interés por satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos ha conducido a la utilización generalizada del término “cliente”, que trata de hacer alusión a una mayor igualdad en las relaciones entre la organización pública y el individuo, sugiriendo de este modo valores como la equidad o facultades como la de participación por parte del presunto “cliente” en la propia gestión de los servicios y prestaciones.

El concepto de cliente queda constituido de este modo como el señuelo de la calidad en el ámbito público. De algún modo, referirse al otrora “administrado” denominándolo cliente, conlleva atraer hacia las organizaciones públicas el agregado de métodos, instrumentos y lógicas que componen la denominada *calidad*.

En efecto, “*un nuevo fantasma recorre Europa*” (López Camps y Gadea Carrera, 2001: 106) aunque éste no se llama comunismo, sino “calidad”.

La introducción del concepto de calidad en los servicios públicos de la Administración está exigiendo un intenso proceso de cambio en su funcionamiento y gestión, teniendo como referente las demandas de los ciudadanos, que se conceptualizan como clientes, que contribuyen al sostenimiento de la Hacienda Pública a cambio de unos bienes y servicios prestados según unos estándares de calidad razonables para el coste que están sufragando.

De modo que, siguiendo el planteamiento expuesto, un modelo de gestión como el EFQM incluye un criterio en el que prescribe la necesidad de evaluar los resultados que la organización obtiene respecto a los clientes. En este criterio, el cliente del programa público adopta el papel de usuario, una especie de consumidor de los servicios prestados. En suma, un beneficiario de los mismos.

No parece que pueda oponerse reparo alguno a la evaluación de los resultados de las intervenciones públicas en sus “clientes”. Al revés, se trata de una inquietud saludable de las Administraciones, que puede desempeñar un papel fundamental en la edificación de una legitimidad, siguiendo a Bañón y Carrillo (1997), “por resultados”, que acompañe a la legitimidad “institucional” o democrática de que disponen las organizaciones públicas.

Pero las actuaciones de las Administraciones Públicas han de analizarse en un contexto que, enunciado en el artículo 103.1 de la Constitución -la Administración Pública *sirve* con objetividad los *intereses generales*-, encuentra sus claves de interpretación en la llamada “gobernanza”.

La gobernanza puede ser definida como la forma de gobernar que propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional sostenible, promoviendo un equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado.

La necesidad de este equilibrio se aprecia con nitidez, ante una complejidad creciente de los problemas y las demandas sociales, en las formas de prestación de los servicios públicos, desde su ejecución por la Administración, hasta la proliferación de “*fórmulas híbridas*” (Baena del Alcázar, 2000: 100) de participación privada en la prestación de los mismos, e incluso los procesos de privatización o adelgazamiento del sector público cuando se considera que la lógica de ajuste de oferta y demanda del mercado es más eficiente en la prestación de determinados servicios que la actuación o intervención pública. Escenario al que debe añadirse, particularmente en el terreno de la política social, el emergente y determinante papel que adoptan las organizaciones del llamado “tercer sector”, como las Organizaciones No Gubernamentales, en la prestación de servicios públicos.

Se trata, en suma, siguiendo a Mendoza Mayordomo (1996), de un “Estado relacional”, que encuentra una fuente de legitimidad en su capacidad de equilibrar el papel del Estado, de la sociedad civil y del mercado.

Estos supuestos ponen de relieve que cuando de calidad en las Administraciones Públicas se trata, no se está ante una actividad de gestión que se pueda diferenciar del ámbito de la decisión y responsabilidad política, pues aduciendo razones meramente técnicas se estaría ignorando el carácter integral que tiene hoy la gestión pública en los Estados contemporáneos: es gestión sí, pero es pública, con la singularidad que de ello deriva respecto a la gestión en otros terrenos.

Si se acepta que éste es el papel que debe desempeñar el Estado para desarrollar su legitimidad a modo de “plebiscito cotidiano”, el concepto de cliente, siguiendo a López Camps y Gadea Carrera (2001), debe ser revisado para remozarlo o reconstruirlo por, al menos, cuatro razones ante las que no parece que la consideración de la ciudadanía como mera clientela tenga respuesta:

- a) Una razón consiste en que pese a las diversas tipologías y formas de relación que se establecen entre los ciudadanos y las Administraciones Públicas, sólo en supuestos marginales se produce la condición definitoria de una relación entre el cliente y el proveedor o suministrador: la libertad de elección. Con frecuencia, el

ciudadano está obligado a que un servicio público concreto le sea prestado por una organización concreta, sin poder satisfacer su demanda o necesidad ante otra diferente. Por consiguiente, su condición de “cliente” queda mermada o puede llegar a ser una simple ficción.

- b) Otra razón consiste en que sólo el concepto de “ciudadano” es capaz de acoger la complejidad de la relación que puede establecerse entre individuo y el Sector Público: ya sea como contribuyente, como usuario de un servicio, como beneficiario de una prestación o una subvención, como interesado sujeto a un proceso de autorización, como sancionado, o incluso como “cliente” de una Administración Pública cuando contrata con ésta, por poner algunos ejemplos. Esta compleja relación hace que no resulte fácil reconocer cuáles serán las expectativas y las razones o motivos de satisfacción del ciudadano en cada una de estas circunstancias -y si todas son igualmente aceptables- y que, por tanto, su consideración como cliente deba ser replanteada.
- c) La tercera razón por la que el concepto de cliente se queda corto en el contexto de los servicios públicos reside en que si el sector privado identifica los clientes como las personas que pagan por unos servicios, en el ámbito público se produce una pluralidad de situaciones o circunstancias respecto al “pago” de sus servicios, puesto que ésta es la lógica implícita en la cual se asienta el modelo redistributivo del Estado del Bienestar.
- d) En fin, reducir el concepto de ciudadano, en su relación con las organizaciones públicas, a su actividad como consumidor de servicios, conduce a desalojar de esta relación el principio de interés general por el que debe velar la Administración Pública según el artículo 103.1 de la Constitución. Principio que el término “cliente” no incluye ni tiene por qué incluir. De hecho, *“la calidad, ya no es una cuestión puramente técnica, sino que adquiere una honda significación política porque el encontrar el grado de satisfacción será siempre resultado de un acuerdo que se establece desde el horizonte político”* (López Camps y Gadea Carrera, 2001: 113). Además, la imposición del concepto de cliente puede llevar a renunciar tácitamente a la estructura de derechos y deberes que el Derecho Administrativo ha construido desde el surgimiento del Estado Moderno.

En síntesis, de estas cuatro razones expuestas, puede concluirse que *“mientras que el concepto ciudadano expresa el conjunto de derechos y deberes que las personas tienen dentro del marco constitucional y cómo éste tiene la misión de armonizar la defensa de las personas y los intereses generales, (...) un cliente es sólo un conjunto de necesidades que deben ser satisfechas utilizando mecanismos de mercado, donde la concurrencia y competencia garantizan su libertad de elección y ésta se regula con los costes y las posibilidades de pago de los bienes o servicios prestados”* (López Camps y Gadea Carrera, 2001: 112).

Por tanto, los resultados en los clientes a que hacen referencia modelos de gestión como el EFQM, cuando son evaluados en el contexto de la Administración Pública, necesariamente tienen que acoger esta consideración integradora, de los intereses de los particulares -o “clientes”- por una parte, y de los intereses generales, por otra. Pues para la

medición de la calidad no basta la medición de la satisfacción de los usuarios de un servicio público, ni tampoco la medición de los resultados de gestión que afecten al círculo de intereses de los particulares que son beneficiarios de un servicio o prestación. Velar sólo por estos intereses podría estimular inclusive, según López Camps y Gadea Carrera (2001) la búsqueda de un *populismo* administrativo, priorizando las acciones que pueden reportar una mayor satisfacción inmediata, en perjuicio de otras más coherentes con el concepto de interés general. En otras palabras, populismo administrativo en lugar de utilizar las técnicas de gestión para una mejora continua de los servicios públicos.

La importancia de este asunto se evidencia si se analizan los diferentes resultados que puede tener una intervención o actuación pública.

En efecto, el resultado primario, que se puede apreciar y evaluar de un modo inmediato, es el *producto* del proceso de gestión del servicio, a menudo medible cuantitativamente: número de, porcentaje de.

De este producto pueden deducirse a su vez algunos *efectos*, que no son evaluables de forma inmediata ya que se refieren a los cambios que los productos han generado en el grupo-objetivo -o "población diana"- hacia el que se dirige la intervención pública. Para que puedan medirse estos efectos, antes han tenido que ser definidos, de algún modo previstos, en el marco de una política pública. Esto significa que la actuación de las organizaciones públicas no puede ser una respuesta descontextualizada que se da en función de unos determinados recursos, sino que éstos son puestos a disposición de los gestores para que pongan en marcha procesos de gestión que tengan como resultado algún cambio que contribuya al bienestar de la sociedad -los constitucionales "intereses generales"-, según el programa político del Gobierno.

Pero es que con los productos y los efectos no se agotan los resultados derivados de las intervenciones públicas, pues un tercer tipo son las *repercusiones*, esto es, los efectos, buscados o no, pretendidos o no, que tienen los cambios en el grupo objetivo respecto al problema, hecho o circunstancia que es objeto de la actuación o política pública.

Productos, efectos y repercusiones son por consiguiente las tres formas que adoptan los "resultados de los servicios públicos" y son la referencia en la que deben encontrar encaje criterios que los modelos de gestión denominan "resultados en los clientes", "resultados en la sociedad" o "resultados clave".

"Clientes" reinterpretados según los planteamientos expuestos con anterioridad y un concepto de sociedad que sea reflejo de los intereses generales que debe servir la Administración Pública en el marco de la política pública concreta definida por el Gobierno y no como un criterio en el que depositar las acciones que una organización pueda llevar a cabo en materia de responsabilidad social corporativa.

Estas dos son las claves fundamentales para la adaptación y utilización de modelos de gestión como el EFQM en la Administración Pública: acomodar el significado de "clientes" y de "sociedad" a los intereses de la política pública de que se trate.

Es más, si la utilización de técnicas de gestión no conlleva la búsqueda y extracción de información válida y fiable, si no se emplea para medir los resultados de los servicios públicos

en función de estos planteamientos, la Administración Pública no dispondrá de una *valoración* de su actuación, sino que lo único que conocerá es el coste de la misma.

Uno de los factores más relevantes de modelos como el EFQM consiste en que su estructura de criterios se retroalimenta desde los resultados hacia el conjunto de los criterios “motores”: el liderazgo, las personas, la planificación, los recursos, las alianzas o los procesos. Por este motivo, la utilización de modelos de gestión constituye una oportunidad para que las organizaciones públicas extraigan información acerca de sus resultados y la utilicen para mejorar su funcionamiento en el marco de la definición del rendimiento realizada desde la política pública dirigida por el Gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena del Alcázar, M. (2000). *Curso de Ciencia de la Administración (Volumen Primero)*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Ballart, X. y Ramió, C. (2000). *Ciencia de la Administración*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Bañón, R. y Carrillo, E. (Comps.) (1997). *La nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza.
- Canales Aliende, J.M. (2000). *Lecciones de Administración y de Gestión Pública*. Almería: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- González-Haba Guisado, V.M.^a y Álvarez Rico, M. (1998). *Administración y Función Pública en España*. Madrid: Dykinson.
- López Camps, J. y Gadea Carrera, A. (2001). *Una Nueva Administración Pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del Gobierno*. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.
- Mendoza Mayordomo, X. (1996). “Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España”, en *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: I.N.A.P., B.O.E.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Universitat Pompeu Fabra, Editorial Tecnos.
- Ruano de la Fuente, J.M. (2001). “El control de gestión en las organizaciones públicas”, en Olías de Lima Gete, B. (Coordinadora), *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice Hall.
- Subirats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

10



EL MODELO EFQM



Criterio 1: LIDERAZGO

Las **Organizaciones Excelentes** tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencias de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la Organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

1a: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la Organización y sus objetivos.
- Aseguran el futuro de la Organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la Organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.
- Favorecen el desarrollo de la Organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Se aseguran de que las personas de la Organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso.
- Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.

1b: Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la Organización como su rendimiento.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la Organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones "causa-efecto".
- Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la Organización, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.

- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la Organización.

1c: Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas.
- Desarrollan iniciativas para implicar a partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación.
- Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la Organización y atraer nuevos clientes, partners y talento.
- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la Organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.

1d: Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Son fuente de inspiración para las personas y crean, a todos los niveles, una cultura emprendedora, de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la Organización.
- Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la Organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.
- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente.
- Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1e: Los líderes se aseguran de que la Organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la Organización.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la Organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la Organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.
- Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la Organización sea y se mantenga competitiva.

Criterio 2: ESTRATEGIA

Las **Organizaciones Excelentes** implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas Organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

2a: La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Identifican, comprenden y anticipan los avances en su entorno externo.
- Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad.
- Comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- Identifican, comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la **información** remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.

2b: La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la Organización y sus capacidades.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales.
- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la Organización.
- Analizan los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la Organización.
- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (*benchmarks*) para comprender sus fortalezas y debilidades.

2c: La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su misión y visión.
- Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos.
- Utilizan las competencias clave para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general.
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la Organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.
- Aseguran la sostenibilidad económica, social y ambiental.

2d: La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.

- Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añade valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.
- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la Organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.
- Comunican la estrategia y sus políticas de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.

Criterio 3: PERSONAS

Las **Organizaciones Excelentes** valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la Organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la Organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

3a: Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la Organización.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la Organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores cuando conviene.
- Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

3b: Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Comprenden las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la Organización va a necesitar en el futuro.
- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la Organización, revisándolos y actualizándolos oportunamente.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mejorar y mantener su movilidad y capacidad de empleo.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución.

3c: Las personas están alineadas con las necesidades de la Organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Se aseguran de que las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Organización.
- Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.
- Animar a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la Organización.
- Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la Organización.
- Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.

3d: Las personas se comunican eficazmente en toda la Organización.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
- Desarrollan la estrategia, políticas, planes y canales de comunicación basándose en las necesidades y expectativas de comunicación.

- Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la Organización.
- Se aseguran de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la Organización.
- Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la Organización.

3e: Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la Organización.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Alinean los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia y políticas de la Organización y fomentan y mantienen el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.
- Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación entre la vida personal y laboral de las personas.
- Se aseguran y acogen la diversidad de las personas.
- Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.
- Animam a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.

Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Las **Organizaciones Excelentes** planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

4a: Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Segmentan y diferencian a partners y proveedores, en **línea** con la estrategia de la Organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente.
- Construyen una relación sostenible con partners y proveedores basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.

- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianza.
- Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible. Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
- Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar objetivos compartidos.

4b: Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general de la Organización.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente.
- Establecen e implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la Organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.
- Se aseguran de que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo y apoya su consecución.

4c: Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan una estrategia y políticas de apoyo para la gestión de edificios, equipos y materiales en apoyo de la estrategia general de la Organización.
- Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Demuestran que gestionan activamente el impacto de sus operaciones sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

- Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la Organización.
- Adoptan e implantan políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.

4d: Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan una estrategia y sus políticas de apoyo para gestionar una **cartera** tecnológica que apoye su estrategia general.
- Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la Organización.
- Gestionan su **cartera** tecnológica, incluido el uso óptimo de la tecnología existente y la sustitución de la obsoleta.
- Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la Organización, y el medio ambiente.
- Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.

4e: Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la Organización.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y **oportuna** toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la Organización.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser **compartido** y utilizado eficazmente.
- Proporcionan y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la Organización y los usuarios externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual de la Organización y la seguridad de la información y el conocimiento.
- Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la Organización.

- Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de **aportar** valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.
- Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación.

Criterio 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las **Organizaciones Excelentes** diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

5a: Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Analizan, clasifican y priorizan sus procesos completos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la Organización.
- Definen claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de procesos clave.
- Establecen para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.
- Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.
- Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.

5b: Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes.
- Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.
- Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias para sus clientes actuales y **futuros**.

- Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios.
- Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores junto a clientes, partners y otros grupos de interés.
- Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.

5c: Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Definen claramente sus proposiciones de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad.
- Definen su modelo empresarial en términos de capacidades fundamentales, procesos, partners y proposición de valor.
- Implantan el modelo empresarial y la proposición de valor definiendo los puntos de venta que les diferencian, su posicionamiento en el mercado, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.
- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.
- Ponen eficazmente en el mercado su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.
- Se aseguran de que son capaces de cumplir sus promesas.

5d: Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la proposición de valor que ofertan.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima.
- Gestionan productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta su reutilización y reciclado cuando sea conveniente.

- Comparan el rendimiento de la distribución de productos y servicios con referencias relevantes (*benchmarks*) y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.
- Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de su cadena de valor.

5e: Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la Organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios.

Criterio 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave en clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran resultados en los clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los resultados clave en clientes con los de Organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan esos datos para establecer objetivos.

- Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.

6a: Percepciones.

- Son las percepciones que de la Organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas.
- Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan éstos sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Reputación e imagen.
 - o Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.
 - o Distribución de productos y servicios.
 - o Servicio, atención y apoyo al cliente.
 - o Fidelidad y compromiso del cliente.

6b: Indicadores de rendimiento.

- Son medidas internas que utiliza la Organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones.
- Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Distribución de productos y servicios.
 - o Servicio, atención y apoyo al cliente.
 - o Quejas y felicitaciones.
 - o Reconocimiento externo.

Criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave en personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran resultados en las personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y **factores** clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los resultados clave en personas con los de Organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.

7a: Percepciones.

- Son las percepciones que de la Organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.
- Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Satisfacción, implicación y compromiso.
 - o Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo.
 - o Liderazgo y gestión.
 - o Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento.
 - o Formación y desarrollo de carreras.
 - o Comunicación eficaz.
 - o Condiciones de trabajo.

7b: Percepciones.

- Son medidas internas que utiliza la Organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de las personas y para predecir sus percepciones.
- Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Implicación y compromiso.
 - o Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento.
 - o Resultados de la gestión del liderazgo.
 - o Formación y desarrollo de carreras.
 - o Comunicación interna

Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las Organizaciones Excelentes

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los **grupos de interés externos relevantes**, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia **social y ambiental** y sus políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los **Resultados Clave** relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de Organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

8a: Percepciones.

- Son las percepciones que de la Organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONG, agentes sociales y Administraciones Públicas.
- Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Impacto ambiental.
 - o Imagen y reputación.
 - o Impacto en la sociedad.
 - o Impacto del lugar de trabajo.
 - o Premios y cobertura en prensa.

8b: Indicadores de rendimiento.

- Son medidas internas que utiliza la Organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción.
- Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Resultados ambientales.
 - o Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
 - o Resultados en la sociedad.
 - o Resultados respecto a salud y seguridad.
 - o Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

Criterio 9: RESULTADOS CLAVE

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito de despliegue de su estrategia.

- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave con los de Organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan esos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos de la Organización en áreas o niveles específicos de la misma.

9a: Resultados Estratégicos Clave.

- Son los Resultados Clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés clave.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Resultados económico-financieros.
 - o Gestión y control del presupuesto.
 - o Volumen de productos o servicios clave.
 - o Resultados de los procesos clave.

9b: Indicadores Clave de Rendimiento.

- Son los Indicadores Clave económico-financieros y no económicos que utiliza la Organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles Resultados Estratégicos Clave.
- Según el objeto de la Organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - o Indicadores de Rendimiento económico-financieros.
 - o Costes de los proyectos.
 - o Indicadores de Rendimiento de los procesos clave.
 - o Rendimiento de partners y proveedores.
 - o Tecnología, información y conocimiento.

11



**EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA
EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA
COMUNIDAD DE MADRID**



1. JUSTIFICACIÓN DE LA ADOPCIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento clave para la mejora de la calidad en la gestión pública, que facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de los órganos y entes públicos y permite establecer unos criterios orientadores, homogéneos, tanto para el análisis sistemático y riguroso como para lograr la acción coherente.

El principal valor del Modelo radica en su carácter orientativo, sistemático y abierto, ofreciendo una guía tanto para aquellos responsables públicos y Organizaciones que se embarcan por primera vez en la mejora de la calidad de la gestión y el servicio, como para aquellas otras Organizaciones más maduras en materia de calidad.

El Modelo EFQM de Excelencia incluye los diversos componentes de la calidad en la gestión, lo que constituye la base sobre la que se articulan tanto el análisis como la posterior transformación de la Organización. Para ello propone un lenguaje y forma de pensar común, orientada para la optimización de la gestión. Precisamente ahí se encuentra el secreto de su éxito como modelo referente para la calidad en la gestión pública.

El Modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de Organización sea cual sea su tamaño y ámbito de actuación (sanidad, educación, hacienda, cultura, etc.) y la forma jurídica que adopte la Organización. El Modelo EFQM posee como virtud fundamental su flexibilidad y carácter orientativo, motivador y abierto, que sirve de marco de referencia para establecer el proceso de mejora en la gestión, de orientación para las Organizaciones.

El Modelo permite definir en qué posición se encuentran las Organizaciones y determinar su situación actual, identificando puntos fuertes y áreas a mejorar para, a partir de ahí, poder establecer su plan de mejora.

Otro atractivo del Modelo EFQM de Excelencia para la Administración Pública es su enfoque claramente humanista, que sitúa a la persona como centro de su actividad. Asimismo, pone especial énfasis en la ética y los valores.

La perspectiva del Modelo EFQM de Excelencia conduce a la acción continua para el cumplimiento de los objetivos de servicio público, la orientación al ciudadano y la consecución de resultados. Para ello, remueve las conciencias de la Organización y produce un efecto catalizador, provocando múltiples reacciones en cadena, que tratan de cautivar a todos los integrantes de la Organización.

La evidencia empírica de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia ha demostrado que éste es la joya de la corona de los instrumentos para la mejora de la calidad en la gestión pública. Dicho valor emana de los siguientes aspectos:

- a) Su filosofía sintoniza perfectamente con el paradigma de Administración al servicio público: democrática y participativa, anticipadora; e inteligente.
- b) Es el Modelo adoptado por varias Administraciones Públicas europeas como referente estratégico, lo que permite la comparación e intercambio de experiencias y conocimiento.

- c) Su flexibilidad y carácter orientativo (no prescriptivo), motivador y abierto, que sirve de marco de referencia para establecer el proceso de mejora en la gestión de las Organizaciones (o unidades administrativas) que se quieran dirigir hacia la Excelencia y compararse con dicho modelo.
- d) Ofrece un enfoque riguroso, holístico, sistemático y sistémico para la acción, permitiendo relacionar los resultado a obtener con las causas o acciones que los provocan.
- e) A través de la Autoevaluación, proporciona un instrumento objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua, facilitando la elaboración de los correspondientes planes de actuación.

2. COMPONENTE DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Para el despliegue de los ocho principios de la Excelencia, que constituye la primera reflexión y punto de partida para la construcción del Modelo EFQM, éste establece nueve criterios básicos: cinco a nivel de **Agentes Facilitadores** (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos, Productos y Servicios) y cuatro a nivel de **resultados** (Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave).

Modelo EFQM de Excelencia 2010



Fuente: EFQM, 2010.

El carácter global, sistemático, sistémico y abierto del modelo, merced a su estructuración en criterios, subcriterios y elementos a considerar, orientativos y no prescriptivos, permite a las organizaciones públicas ir más allá en la mejora continua y en la búsqueda siempre inacabada de la Excelencia.

El carácter abierto se traduce en una búsqueda continua de la Excelencia, la cual siempre será inalcanzable, puesto que siempre existirán áreas de mejora. Ello supone un elemento motivador e ilusionante que impulse la mejora continua de las Organizaciones y de sus personas.

A continuación, se analizarán cada uno de los nueve criterios del Modelo y las orientaciones para la interpretación de sus diferentes subcriterios en el ámbito concreto de la Administración Pública.

Criterio 1: Liderazgo

Este criterio tiene un peso global de 100 puntos, es decir una ponderación del 10% sobre el total del Modelo, y se divide en cinco subcriterios con pesos específicos similares.

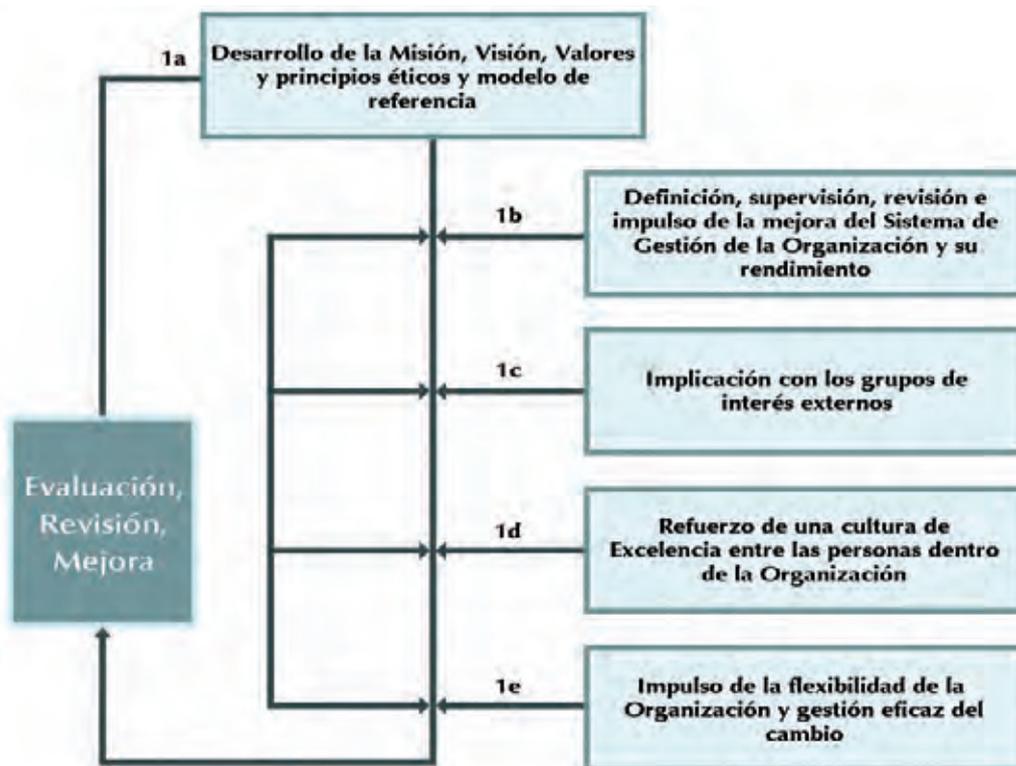
En la Administración Pública, encontramos la coexistencia de dos tipos de líderes: los que ejercen un liderazgo político y los que ejercen un liderazgo administrativo. Mientras los primeros se orientan al establecimiento de objetivos y a la asignación de recursos, los segundos desempeñan el papel de liderazgo en la ejecución bajo parámetros de eficacia, eficiencia y calidad del servicio.

El entorno enormemente complejo en el ámbito público, sometido a diferentes presiones y juegos de equilibrios con respecto a los grupos de interés y cada vez más vinculado a fenómenos de desarrollo tecnológico y científico, hace que la gestión pública sea un acto político en el que se involucren y participen los diferentes agentes. Precisamente, el equipo directivo facilita la claridad y unidad en los objetivos de la Organización.

El criterio 1 “Liderazgo” pone énfasis en que los equipos directivos de la Organización pública deben ser el motor de la cultura de la Excelencia, según su ámbito competencial y deben buscar de forma continua dicha Excelencia en su forma de gestión.

En dicho sentido, los directivos deben establecer una cultura de calidad y deben ser los principales difusores y formadores de la misma. Asimismo, deben transmitir al personal de la Organización/Unidad Administrativa su compromiso con el proyecto de calidad en el servicio a la ciudadanía y a la sociedad y este compromiso debe ser percibido por las personas a las que debe involucrar en el proceso de búsqueda de la Excelencia. No debe olvidarse la necesidad de que exista una coherencia entre lo que se hace y lo que se dice por parte de la dirección.

Contenidos del criterio 1: “Liderazgo”



Fuente: Martín Castilla, 2010.

Como consecuencia, resulta fundamental, el apostar porque los líderes destaquen precisamente por su capacidad técnica, responsabilidad pública, honestidad, integridad, compromiso ético y voluntad de servicio público. Por otra parte deben integrar en su gestión aspectos tales como calidad del servicio, ética en su comportamiento y en sus relación con todos los agentes (las personas, los ciudadanos y usuarios del servicio, responsables políticos, grupos políticos, proveedores, aliados, otras Organizaciones, etc.), respeto por los derechos humanos, búsqueda continua del bienestar social y la defensa de los más necesitados, concienciación por la defensa del medio ambiente, la prevención de los riesgos laborales, etc.

Todo ello exige líderes altamente cualificados, que destaquen por su capacidad técnica (en la gestión pública y en el ámbito sectorial de actuación), su especial concienciación e implicación por el servicio público y la búsqueda del bienestar social, su capacidad para escuchar, dialogar y consensuar con los diferentes grupos de interés, así como tener una concepción ética del cargo público, responsabilidad, honestidad, integridad y compromiso ético.

Criterio 2: Estrategia

El criterio 2 “Estrategia” tiene, como todos los agentes facilitadores, un peso global de 100 puntos, es decir una ponderación del 10% sobre el total del Modelo, pero a excepción de los otros criterios agentes facilitadores se divide en cuatro subcriterios con 25 puntos cada uno.

La estrategia de la Organización/Unidad Administrativa constituye el modelo de objetivos, propósitos o metas y la planificación para alcanzarlos, con el objeto de prestar los servicios demandados.

Contenidos del criterio 2: “Estrategia”



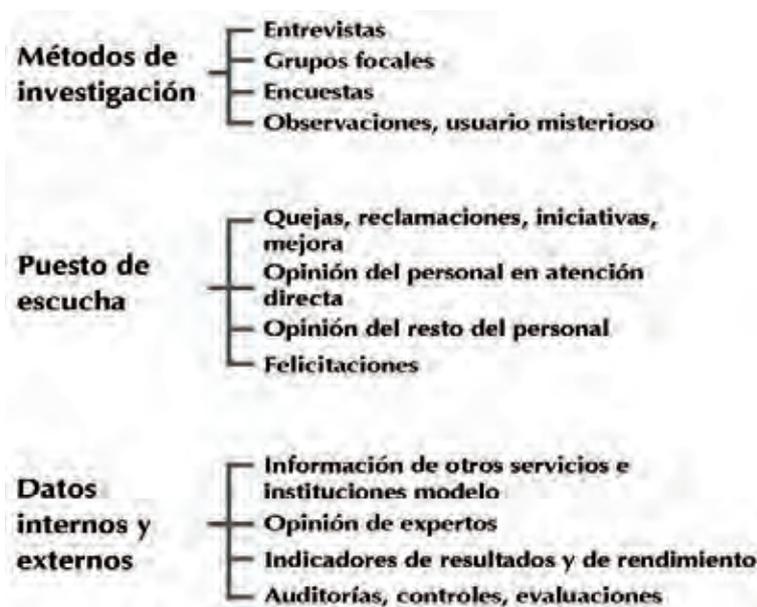
Dicha estrategia debe ser compatible con la misión, visión y valores de la Organización/Unidad Administrativa. Cabe señalar que existen múltiples objetivos estratégicos de la Administración Pública, mucho más variados que en el ámbito privado. Desde objetivos netamente inscritos en el ámbito de prestación de servicios públicos demandados por la sociedad, a objetivos políticos o institucionales.

La estrategia de la Organización/Unidad Administrativa debe basarse en los principios o valores de la Excelencia en el servicio público, instrumentalizándose en información relevante y global, recogida de forma sistemática y que deberá incluir las aportaciones que puedan hacer todos los grupos de interés de las Organizaciones (personal, ciudadanos y usuarios, proveedores y otros aliados y la sociedad en su conjunto) relativa a las necesidades y expectativas, información relativa al diagnóstico del rendimiento, investigación, conocimiento adquirido y la creatividad e innovación.

La estrategia deberá buscar el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, priorizando en función del grado de necesidad con una clara orientación a la búsqueda del bienestar y a la intervención en aquellas situaciones en que la participación de la Administración Pública sea esencial.

A dicho acercamiento al conocimiento de la realidad se llegará a través del análisis continuo, por medio de encuestas a los diferentes agentes o miembros de los grupos de interés, extrayéndolo de la percepción que obtiene el personal que atiende a los ciudadanos, a través de grupos de mejora, análisis de mediciones y resultados, análisis comparativo en relación a otras Administraciones u Organizaciones privadas (*benchmarking*) y otras técnicas, de las necesidades y percepciones de los ciudadanos/usuarios sobre la calidad de los servicios prestados.

Principales instrumentos de análisis de los resultados en los ciudadanos



La estrategia se desplegará en toda la Organización/Unidad Administrativa a través de una secuencia de hitos o procesos clave para el correcto desarrollo y del establecimiento de objetivos priorizados, debiendo incluir una comunicación en todas direcciones y a todos los niveles.

Asimismo, se habrá de tener en cuenta la implantación de mecanismos adecuados de desarrollo, control, revisión y actualización de la misma, que permitan su actualización y mejora continua. El control de los resultados alcanzados no podrá basarse exclusivamente en parámetros de eficacia y eficiencia, sino también deberá de considerar las influencias y posibles efectos no esperados, y el nivel correspondencia causa-efecto en relación con el proceso de formación de las estrategias y sus políticas derivadas.

Estrategia anticipativa en el marco de la Mejora Continua



Criterio 3: Personas

El criterio "Personas" tiene un peso global de 100 puntos (10% sobre el total del Modelo) y se divide en cinco subcriterios con pesos específicos de 20 puntos cada uno.

Las personas son el activo más importante de la Organización y ésta debe procurar el promover que se compartan los valores y propiciar un clima de confianza y asunción de responsabilidades, así como del desarrollo personal y profesional de sus personas.

Con el término personas se incluye tanto a los empleados (funcionarios y laborales) como a aquellas otras personas que contribuyen dentro de la Organización a dar servicio al ciudadano, como pueden ser los becarios, voluntarios o colaboradores. El personal es el principal recurso de la Organización/Unidad Administrativa.

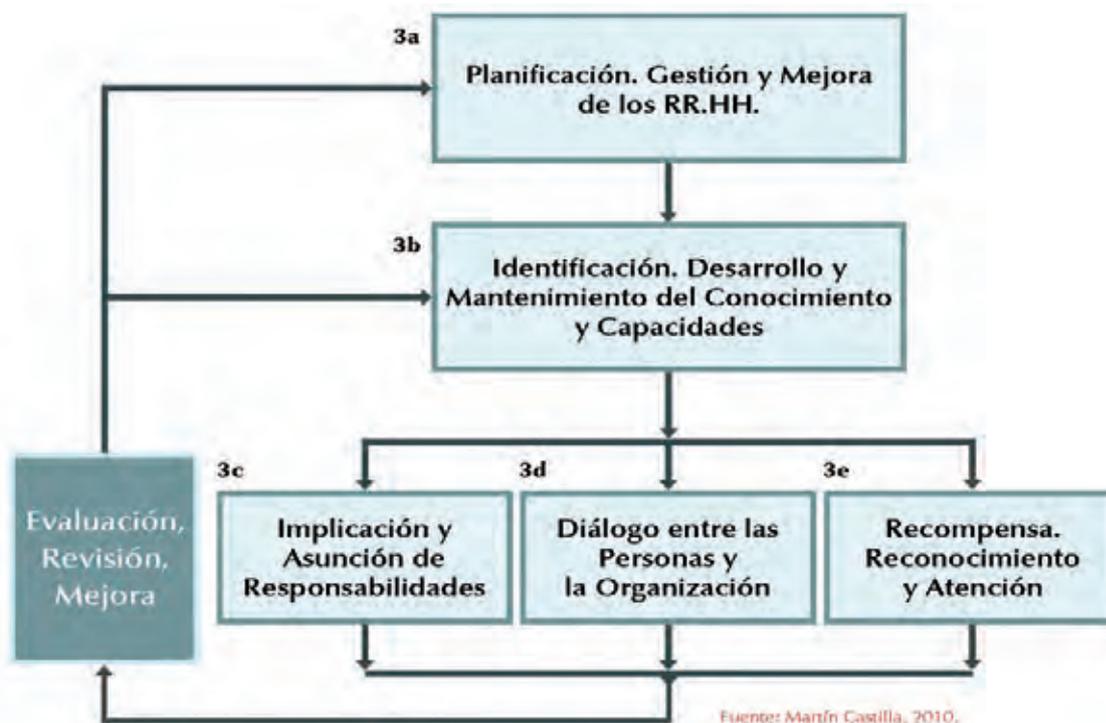
El personal debe alcanzar su pleno potencial en el trabajo, para lo cual la Organización/Unidad Administrativa debería integrar en la estrategia unas actuaciones que adecuen los recursos humanos a los servicios demandados por el ciudadano, impulsando así la mejora continua.

La Organización/Unidad Administrativa debe establecer canales de comunicación con el personal y potenciar la creatividad y la implicación, logrando con ello la aceptación de la responsabilidad en el trabajo.

Por otra parte, la Organización/Unidad Administrativa debe gestionar óptimamente sus recursos humanos dentro del margen de maniobra que posea.

El empleado público tiene un papel fundamental en la construcción y el funcionamiento de la democracia, centrándose en la ejecución de las políticas públicas y sus valores clave son la jerarquía, eficiencia, imparcialidad y la búsqueda de la verdad, guiados por el cumplimiento del marco constitucional y la regulación, así como los valores de servicio público y la ética pública.

Contenidos del criterio 3: "Personas"



La presencia de los empleados públicos, seleccionados con arreglo a los principios constitucionales de mérito y capacidad, y en situación de estabilidad en el empleo, garantiza la defensa de los intereses generales de la sociedad y la objetividad de la Administración.

La Organización pública deberá diseñar y desarrollar una política de capital humano coherente con su visión, misión, valores y estrategia.

La planificación estratégica de recursos humanos, supone una concepción que requiere tanto que se establezcan unas normas para la dirección de las personas en apoyo de la política y estrategia de la Organización pública, como los efectos que producen, de forma que la planificación sea mucho más que un mero administrador de datos.

Asimismo, el entorno complejo y convulso requiere la adaptación de forma continua de la Organización a las funciones que se le requieren de la sociedad, propiciando una Administración más ágil, rápida y flexible y que responda a las demandas de los ciudadanos. Dicha política destinada al personal deberá aplicarse de forma homogénea y objetiva a todas las personas dentro de la Organización, sea cual sea su relación laboral o contractual.

Resulta fundamental un dimensionamiento adecuado de las diferentes unidades que componen la Organización para cumplir óptimamente (eficaz, eficientemente, con calidad y

al servicio de la sociedad) sus funciones en cada momento. Asimismo, y en función de las capacidades requeridas, se pondrán en marcha procesos selectivos específicos.

En otro orden de cosas, la Organización pondrá a disposición del capital humano instalaciones, herramientas (y otros recursos necesarios) y un entorno laboral adecuados, que garanticen unas condiciones de trabajo y relación óptimas.

Dentro de la política de capital humano deberá acometerse una adecuada definición de los puestos de trabajo que contemple las funciones y responsabilidades y los perfiles necesarios: cualificaciones, aptitudes y actitudes.

Asimismo, habrá que tener definidos unos planes de desarrollo o carrera, contemplando los conocimientos, las competencias y capacidades necesarias en cada puesto y nivel.

Criterio 4: Alianzas y Recursos

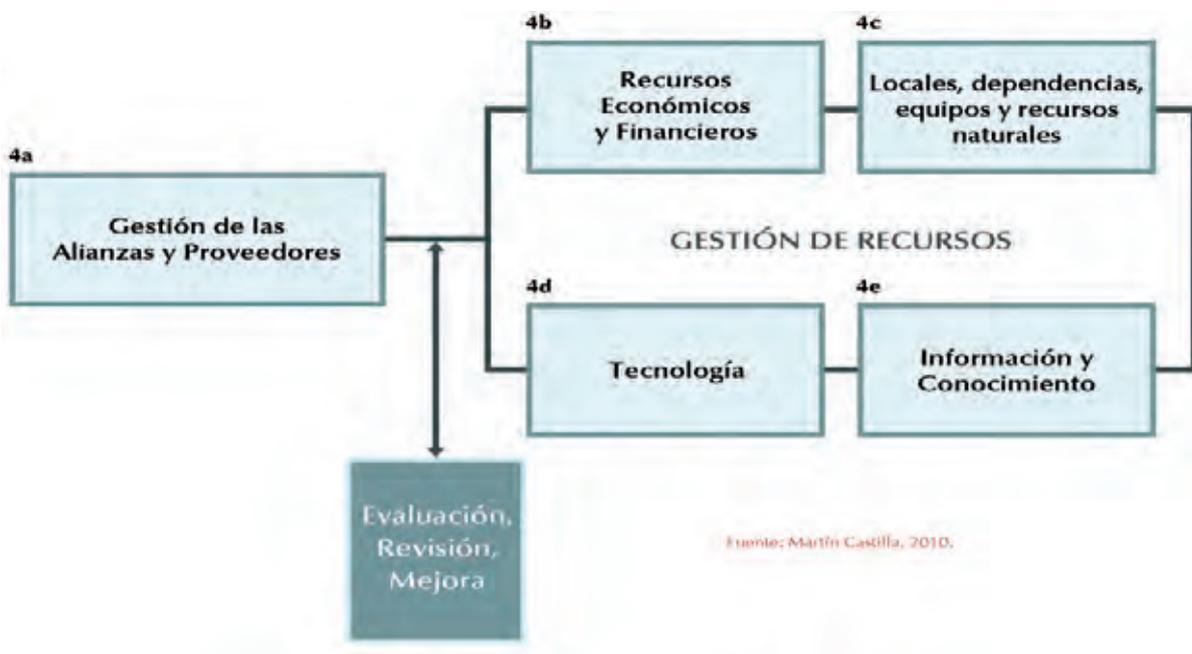
Este criterio tiene también un peso global de 100 puntos (10% sobre el total del Modelo) y se divide en cinco subcriterios con pesos específicos de 20 puntos cada uno.

La gestión de las alianzas y recursos deberá estar enfocada al desarrollo correcto de la política y estrategia de la Organización y buscar la sostenibilidad desde la orientación a los ejes económico, social y ambiental.

Por alianzas externas se entienden tanto las relaciones con otras Administraciones Públicas o unidades administrativas, colaboración o cooperación con órganos o instituciones, tanto en el ámbito público como privado, relaciones con individuos externos a la Organización/Unidad Administrativa, como las relaciones con proveedores de servicios o productos.

Los recursos internos incluyen tanto los de índole económico y financiero como los activos fijos (terrenos, locales, dependencias, edificios, infraestructuras e instalaciones, equipos y materiales), la tecnología, la información y el conocimiento.

Contenidos del criterio 4: "Alianzas y Recursos"



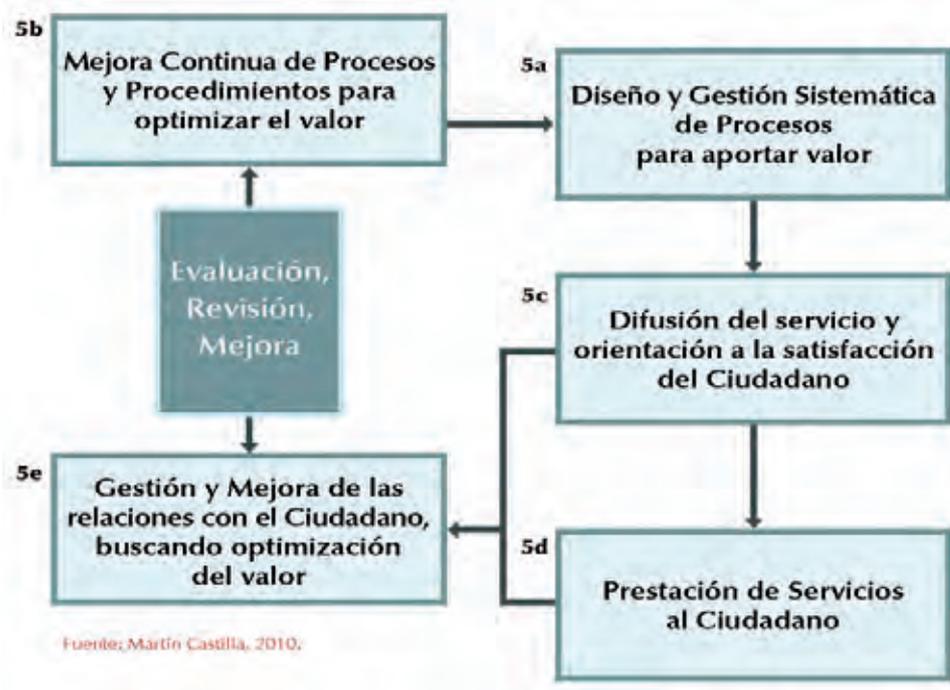
En ambos ámbitos (la gestión de las alianzas y la de los recursos), existe una gran procedimentalización, con el fin de garantizar la legalidad, objetividad y economía de recursos. Efectivamente, las Organizaciones en el ámbito del sector público se encuentran sujetas a unas limitaciones y presiones de tipo legal y normativo que suponen unas restricciones o barrera en la gestión de sus recursos económico-financieros, debiendo atender a formalidades presupuestarias y someterse a controles de legalidad. De tal forma que el presupuesto es el elemento institucional al servicio de la asignación de ingresos a los gastos comprometidos por la Administración Pública, siendo el corsé que delimita la financiación de las entidades públicas para el desarrollo de las funciones que tienen encomendadas.

Los controles y fiscalización de los gastos exigen un escrupuloso control del procedimiento administrativo, garante de un correcto uso de los fondos públicos con principios de legalidad, eficacia, eficiencia, economía y transparencia. En ocasiones, ello ha provocado un desarrollo excesivo en la burocracia de determinados procesos administrativos, priorizando sobre el procedimiento administrativo de gestión interna en detrimento de la calidad del servicio al ciudadano. Pero, dicho control no analiza la efectividad y la calidad del servicio prestado a la sociedad.

Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios

Este criterio tiene un peso global de 100 puntos, es decir una ponderación del 10% sobre el total del Modelo, y se divide en cinco subcriterios con pesos específicos similares.

Contenidos del criterio 5: "Procesos, Productos y Servicios"



La Organización que busca la Excelencia gestiona las actividades en términos de procesos, identificando su Mapa de Procesos, los propietarios de los procesos y definiéndolos con detalle para, a continuación y en base a la medición de su funcionamiento, desarrollar las correspondientes actuaciones de mejora.

Una Organización pública que busque la Excelencia en el servicio gestionará las actividades encaminadas al desarrollo de su estrategia en términos de procesos orientados a la satisfacción de los requerimientos (necesidades y expectativas) de los ciudadanos.

Para ello, desarrollará las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando instrumentos de calidad en la gestión.

La Organización/Unidad Administrativa, según su ámbito competencial, debe prestar sus servicios y elaborar sus productos a través de la gestión de los procesos críticos relacionados con los servicios y productos clave (con impacto directo en los ciudadanos) y los procesos de apoyo esenciales (que no tienen un impacto directo en los ciudadanos pero que facilitan el funcionamiento general de la Organización/Unidad Administrativa).

Una vez identificados los procesos críticos, y establecida su gestión a través de los principios de aseguramiento de la calidad, deben ser revisados para verificar que se están cumpliendo los requisitos especificados y que son mejorados y modificados dentro de una cultura de mejora continua.

En el ámbito del sector público, entendemos por proceso la secuencia ordenada de actividades, incluidas los trámites de los procedimientos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como destinatario, usuario o beneficiario de los servicios o prestaciones públicas, que transforman unos *inputs* en unos *outputs* y que crean valor intrínseco para éstos.

Dichos procesos de prestación de servicio al ciudadano deberán aportar cada vez más valor a éstos, que serán contemplados como eje fundamental de la prestación pública de servicio y árbitros de la calidad. Pero también, deberán aportar valor a otros grupos de interés, estando alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la Organización pública.

De esta forma, la prestación pública de un servicio, se conforma como una cadena de valor, donde existirán agentes intermediarios, que además de su condición de receptores de un servicio, son a su vez proveedores. Dicha cadena de adición sucesiva de valor se dirige en última instancia a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, usuarios o no de los servicios y tanto desde el punto de vista del servicio prestado como de la adecuada gestión pública.

Podría decirse que la Organización pública integra un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes tipologías de necesidades y expectativas de la ciudadanía a la que se orienta el servicio, en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada de sus funciones.

La creación de valor del proceso se podrá juzgar en base al análisis de tres Parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo).

Los Indicadores podrán medir los resultados de los procesos o de las actividades y tareas que lo componen, siendo anticipadores que nos advierten de los resultados que se obtendrán.

Medición del funcionamiento de los procesos



El desarrollo de la innovación y creatividad permitirán a la Organización ir por delante de la demanda de servicios, en el sentido de aprovechar la creatividad e innovación para identificar necesidades y expectativas potenciales o latentes y desarrollar nuevos servicios o introducir mejoras en los actuales antes de que el usuario los demande. En dicho sentido, la Organización deberá promoverlas reconociendo las iniciativas de mejora, dirigidas a adaptar los servicios al ciudadano y a poner a su disposición nuevos.

Por otra parte, resulta clave desarrollar análisis comparativo con respecto a los servicios ofrecidos por otras Organizaciones consideradas modelo a seguir, pertenecientes tanto al ámbito público como privado.

No habrá que olvidar la necesaria implicación de los aliados (proveedores, colaboradores, otras Administraciones, etc.) para identificar posibles mejoras en el diseño y desarrollo de los servicios.

Criterio 6: Resultados en el Ciudadano

El criterio 6 que a efectos de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia renombraremos como "Resultados en el Ciudadano" (en el Modelo "Resultados en el Cliente") tiene un peso global de 150 puntos, es decir una ponderación del 15% sobre el total del Modelo. Es junto con el criterio 9 (Resultados Clave) uno de los criterios con mayor ponderación en el Modelo. Se divide como todos los criterios en dos subcriterios. En este caso, las Percepciones tienen una ponderación del 75% y los Indicadores de Rendimiento del 25%.

En el marco de la filosofía de excelencia, el ciudadano es contemplado como un cliente repleto de derechos y, en última instancia, el árbitro de la calidad del servicio y al que hay que satisfacer sus necesidades y expectativas.

El término "cliente" entendido como el destinatario último o beneficiario de la actividad, productos o servicios de las Organizaciones del Sector Público, posee un significado distinto que en el sector privado. Por una parte, se refiere a los usuarios de los servicios públicos. Por otra parte, incluye a los contribuyentes a la financiación de la Administración Pública,

es decir todos los ciudadanos en general (usuarios o no de los servicios), potenciales destinatarios del servicio y razón de ser de cada Organización/Unidad Administrativa en el ámbito del sector público. Pero la ciudadanía, además de expresar un conjunto de derechos, implica un conjunto de deberes y valores de carácter colectivo como la participación, la justicia, la equidad y la igualdad, que no contempla el término "cliente".

Dado que la calidad es juzgada por los ciudadanos, deberán identificarse y tenerse en cuenta los atributos y características de los servicios/productos que le aportan valor y que así son percibidos por el destinatario (mapas de calidad), persiguiendo su satisfacción, fidelización y retención. Asimismo, habrá que conocer el nivel de expectativas o importancia que otorgan los ciudadanos a cada atributo que define el servicio. Por último, habrá que conocer el nivel de satisfacción con respecto a cada atributo y al conjunto del servicio.

Contenidos del criterio 6: "Resultados en el Ciudadano"



La Organización perteneciente a la Administración Pública debe, por tanto, orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de todos los ciudadanos, tanto desde el punto de vista del servicio prestado como de la adecuada gestión pública, teniendo en cuenta tanto las presentes como las futuras que puedan surgir.

Por otra parte, la Administración Pública presta servicio conforme a las líneas de la política diseñada por los correspondientes Gobiernos, debiendo además rendir cuentas ante los responsables políticos, que son los representantes de los ciudadanos.

Puesto que la calidad es juzgada por los ciudadanos usuarios, la Organización/Unidad Administrativa debe desarrollar instrumentos para conocer la percepción de éstos con respecto al servicio real que se está ofreciendo y a la gestión pública, así como las mejoras necesarias y las posibles variaciones que pudieran darse en el futuro en las necesidades y expectativas de los ciudadanos como destinatarios de los servicios públicos.

El establecimiento de un modelo para el análisis de la percepción o la medición de la satisfacción del ciudadano lleva consigo la necesidad de gestionar los procesos de la Organización desarrollando mecanismos de seguimiento, control y evaluación, a través de Indicadores relativos a la calidad percibida subjetivamente por éste, y sobre indicadores de la calidad prestada objetivamente, en función de los procesos internos y su resultado final.

Por su parte, los Indicadores de Rendimiento son medidas internas para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la Organización/Unidad Administrativa, así como para anticipar la percepción de los ciudadanos.

Criterio 7: Resultados en las Personas

El criterio 7 “Resultados en las Personas” tiene un peso global de 100 puntos, es decir una ponderación del 10% sobre el total del Modelo. En este caso, las Percepciones tienen una ponderación del 75% y los Indicadores de Rendimiento del 25%.

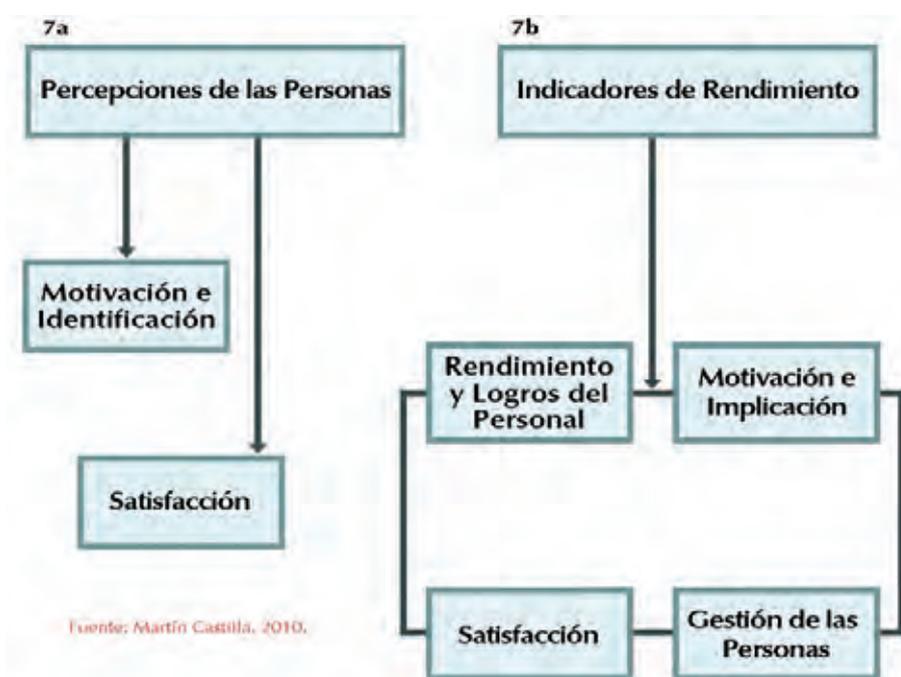
Una Organización Pública competitiva posee un personal (incluidas todas las personas que trabajan en la misma, sea cual sea su relación laboral), implicado, motivado y satisfecho.

A lo largo de este criterio, se deberá conocer en qué medida las personas que trabajan para la Organización/Unidad Administrativa, tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, encontrándose motivados y satisfechos en el puesto de trabajo.

A través de encuestas, así como del conocimiento de la eficacia, de la implicación y de la participación en actividades realizadas, nivel de conflictividad, rotación en los puestos, etc. se puede conocer la satisfacción del personal.

Asimismo, se deberá recordar que en las Organizaciones pertenecientes al sector público concurren mayores restricciones de tipo normativo que inciden en la gestión del personal. Asimismo, existen unos órganos o unidades administrativas de carácter horizontal que establecen ciertos límites de actuación, principalmente en base a criterios presupuestarios y de búsqueda de homogeneización de las condiciones laborales para cada categoría dentro de una misma Administración Pública, así como en los principios de igualdad, mérito y capacidad en el acceso a la función pública.

Contenidos del criterio 7: “Resultados en las Personas”



Criterio 8: Resultados en la Sociedad

El Criterio 8 “Resultados en la Sociedad” tiene un peso global de 100 puntos, es decir una ponderación del 10% sobre el total del Modelo. Se divide en dos subcriterios con 50 puntos cada uno.

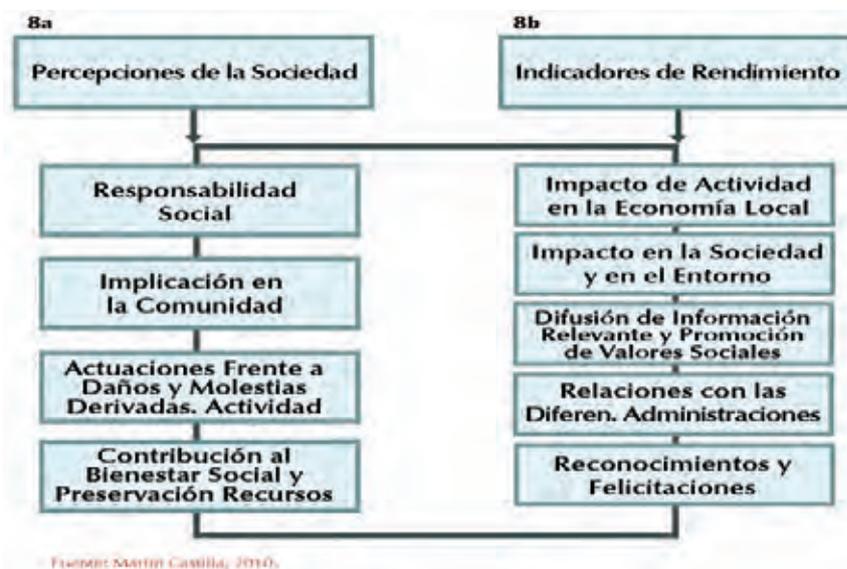
Muchas Organizaciones del Sector Público inciden en la sociedad debido a la naturaleza misma de sus responsabilidades primarias o de sus obligaciones estatutarias. Los resultados de estas actividades básicas se presentarán en los criterios 6, Satisfacción del Ciudadano, y 9, Resultados Clave.

La Organización/Unidad Administrativa, y con más razón cuando pertenece al sector público, debe ser consciente de su papel social y asumir un compromiso de servir a la sociedad a la que pertenece y contribuir de forma activa al bienestar sostenible y equilibrado de todos sus miembros, en sus diferentes ámbitos, desde el local y autonómico al nacional e internacional.

Conviene señalar que no deben confundirse las responsabilidades derivadas de las funciones y competencias de la Organización/Unidad Administrativa perteneciente a la Administración Pública, y cuyos resultados quedan reflejados en los criterios 6 (Resultados en los Ciudadanos -o clientes según el Modelo EFQM-) y 9 (Resultados Clave). Al contrario, este criterio se enmarca en los resultados alcanzados por la Organización/Unidad Administrativa y que no están incluidos en sus funciones naturales o competenciales. Este criterio considerará únicamente aquellos aspectos que no tengan relación directa con las competencias, las responsabilidades primarias ni las obligaciones específicas de la Organización/Unidad Administrativa.

De esta forma, la Organización analizará la percepción que de ella tiene la sociedad, y en concreto de sus actividades encaminadas a la difusión de información relevante para ésta (por ejemplo, información sobre otros servicios de la Administración Pública y de otras instituciones en el ámbito privado, ONG, fundaciones, y, en su caso, empresarios, campañas de prevención y seguridad, etc.). Así como su contribución a la promoción de la igualdad de oportunidades independientemente del sexo, edad, raza, ideología, etc., tanto en su práctica dentro de la Organización como en la sociedad en su conjunto, la promoción de los valores éticos y la vocación de servicio público entre las personas que integran la Administración.

Contenidos del criterio 8: “Resultados en la Sociedad”



Adicionalmente, se evaluará la incidencia y contribución de su actividad al desarrollo de la economía local y nacional, la solidaridad y cohesión social e integración de todos los colectivos, la implicación en la educación, formación, promoción al desarrollo de la educación, la cultura, deporte, la salud, el bienestar social en general y la civilización.

En otro orden de cosas, la Organización habrá de considerar la percepción que la sociedad tiene sobre su responsabilidad social y el cumplimiento de la normativa, respeto y protección del medio ambiente y racionalización en el consumo de recursos.

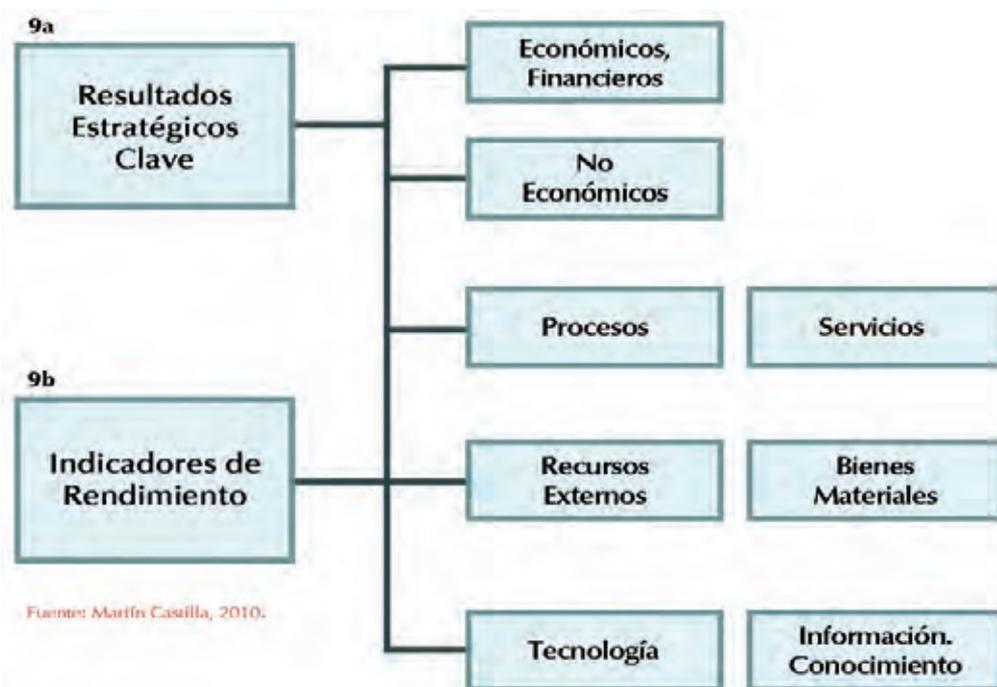
Por último, será importante observar cómo percibe la sociedad las relaciones interinstitucionales, el respeto y colaboración entre las diferentes administraciones y la colaboración con Organizaciones sociales.

Como complemento al análisis de las percepciones de la sociedad, la Organización deberá, también, extraer y evaluar la información, proveniente de Indicadores de Rendimiento, acerca de su impacto en la sociedad.

Criterio 9: Resultados Clave

Como se comentó, es junto con el criterio 6 (Resultados en el Ciudadano) uno de los criterios con mayor ponderación en el Modelo. Se divide en dos subcriterios: Resultados Estratégicos Clave (75 puntos) e Indicadores Clave de Rendimiento (75 puntos).

Contenidos del criterio 9: “Resultados Clave”



Los Resultados Estratégicos Clave del Rendimiento, están vinculados directamente con los objetivos estratégicos de la Organización, mientras que los Indicadores Clave del Rendimiento se refieren a las medidas operativas de seguimiento, control y evaluación para poder entender, predecir y mejorar los posibles Resultados Clave. Por tanto, el subcriterio 9b

se refiere a mecanismos que permitan la retroalimentación o *feedback*, con el fin de dirigir la Organización/Unidad Administrativa hacia lo planificado o deseado.

En toda Organización/Unidad Administrativa, según su ámbito competencial, uno de los fines principales debe ser obtener unos resultados adecuados que posibiliten el cumplimiento de sus fines. De esta forma, los Resultados Clave del Rendimiento se refieren a las mediciones de la efectividad y eficacia en la prestación del servicio o entrega del producto, así como a la consecución de la política establecida por la Organización/Unidad Administrativa, la gestión de los procesos clave y de los recursos asignados.

Los Resultados Clave del Rendimiento se pueden medir y evaluar en dos ámbitos: resultados económicos y resultados no económicos, que incluirían, entre otros, los siguientes aspectos:

a) Resultados económicos y financieros relativos a:

- Nivel de ejecución del presupuesto anual eficiente y en consonancia con el logro de objetivos asignados.
- Grado de control, gestión y cumplimiento del presupuesto.
- Auditorías y evaluaciones económicas realizadas.
- Desglose y evolución de los resultados por partidas y líneas de actuación.
- Control de ingresos y gastos atendiendo a partidas presupuestarias.
- Evolución del flujo de caja.
- Rentabilidad de los activos e inversiones.
- Ratio de endeudamiento.
- Control y seguimiento de amortizaciones.
- Obtención de condiciones ventajosas con proveedores.

b) Resultados no económicos, relativos al:

- Grado de cumplimiento de la política (misión, visión y valores), objetivos y metas establecidas.
- Nivel de excelencia alcanzado, definido a través de:
 - o Puntuaciones obtenidas en autoevaluaciones realizadas con arreglo al Modelo EFQM u otro modelo de referencia.
 - o Auditorías de calidad.
 - o Inspecciones realizadas por la Administración competente.
 - o Cumplimiento de los estándares y compromisos de calidad adoptados.

- Número de expedientes tramitados y resueltos.
- Población servida sobre el total de la población objetivo.
- Nivel de demanda cubierta.
- Número de personas atendidas.
- Tiempos medios alcanzados en el ejercicio en los siguientes ámbitos:
 - o Tramitación de expedientes.
 - o Espera antes de ser atendidos.
 - o Resolución de quejas, reclamaciones y sugerencias
- Número de nuevos servicios desarrollados.
- Tiempo transcurrido desde la identificación de una nueva necesidad o expectativa del cliente y la puesta en marcha de la prestación de dicho servicio.
- Nivel de adaptación al cambio.
- Grado de cumplimiento de la normativa y códigos de buenas prácticas.
- Análisis de los logros alcanzados en relación a otras Organizaciones consideradas modelo a seguir por sus buenas prácticas.
- Evolución en el tiempo de los Indicadores anteriores.
- Coste de oportunidad o valoración de aquello que se podría haber logrado en el caso de que se hubiera optado por otros objetivos, metas y estrategias diferentes.

Por su parte, los Indicadores Clave del Rendimiento, vienen a anticipar información previa sobre el nivel de orientación hacia el logro de los objetivos establecidos. Incluye aquellos Indicadores de gestión o actividad que nos permiten definir qué se está haciendo, cómo se está haciendo, la desviación con respecto a lo que se debería hacer y qué es lo que lograremos con la operativa actual. A través de dichos Indicadores, la Organización podrá establecer los correspondientes mecanismos de corrección o refuerzo para lograr los objetivos y metas, en un proceso de mejora continua.

Podemos decir que dichos Indicadores Clave nos permitirán determinar la eficacia, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- La estrategia definida por la Organización para alcanzar sus objetivos y metas y su grado de actualización o adaptación a los cambios.
- La gestión de los recursos: los activos fijos (edificios, equipos y materiales) y los recursos económicos y financieros.

- La gestión de las alianzas con proveedores, otras Administraciones Públicas u Organizaciones privadas (bancos para el pago, gestores administrativos, notarios, etc.), incluyendo tanto las relaciones en el ámbito comercial como la cooperación y colaboración.
- La gestión de la innovación y tecnología en los procesos.
- La gestión de los procesos.
- La gestión de las competencias o nivel de cumplimiento de las funciones atribuidas a la Organización como unidad de la Administración Pública.
- La dirección del conocimiento o conocimiento alcanzado por la Organización con relación al proceso de servicio y a nuevos valores aportados a la Organización.
- La gestión de la mejora o del cambio, medido a través de indicadores tales como el número de proyectos de mejora emprendidos, número de innovaciones introducidas, etc.
- Análisis comparativo con relación a lo que están haciendo otras Organizaciones que ofrecen el mismo o similar servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- European Foundation for Quality Management. (2010). Modelo EFQM de Excelencia. Madrid. EFQM/Club Gestión de Calidad.
- Martín Castilla, J.I. (2007). "EFQM-Administración: En busca de la excelencia al servicio del ciudadano de la Comunidad de Madrid, Comunidad de Madrid.
- Martín Castilla, J.I.; Mayoral, C.; Giner, E.; Fernández Gil, M.; Serrano Canon, M. (2006). Guía II: Planes de calidad, innovación y modernización en las Administraciones locales, *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.
- Martín Castilla, J.I.; Giner Rodríguez, E.; Latorre Galicia, J.A.; Ruiz Budría, L.A. (2006). Guía VI: La gestión por procesos en la Administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía, *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.
- Martín Castilla, J.I.; Giner Rodríguez, E.; Marcos, I. (2006). Guía VII: Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local, *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.



12



**LA PUNTUACIÓN
DEL MODELO EFQM**



La puntuación relacionada con las evaluaciones realizadas con el Modelo EFQM se articula a través de la matriz REDER, herramienta estructurada de evaluación del rendimiento de una Organización. Según la lógica de esta herramienta, toda Organización necesita:

- Determinar los resultados a obtener como respuesta a su estrategia.
- Planificar y desarrollar unos enfoques que le lleven a realizar su estrategia en la actualidad y en el futuro.
- Desplegar los enfoques que aseguren la implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques.



La matriz REDER es distinta según nos encontremos puntuando los criterios correspondientes a los agentes facilitadores o a los resultados. Está compuesta de unos elementos y unos atributos que se evalúan.

Agentes Facilitadores	
Elementos	Atributos a evaluar
<p>Enfoque: Lo que una Organización planifica hacer y sus razones. El enfoque está sólidamente fundamentado cuando tiene una lógica clara, centrado en las necesidades actuales y futuras de la Organización hacia las necesidades de los grupos de interés de los enfoques utilizados. Integrado: los enfoques apoyan claramente la estrategia y están vinculados a otros enfoques, cuando procede. Con el tiempo los enfoques se habrán perfeccionado incorporando las mejoras a su estructura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sólidamente fundamentado. - Integrado.

<p>Despliegue: Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para el enfoque. La implantación es sistemática cuando ha sido planificada adecuadamente y se lleva a cabo de forma apropiada tanto para el propio enfoque como para la Organización, que deberá ser capaz de gestionar cambios en los enfoques en un marco temporal adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantado. - Sistemático.
<p>Evaluar, revisar y perfeccionar: lo que una Organización hace para revisar, perfeccionar y mejorar el enfoque y su despliegue. Una Organización Excelente medirá periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque en su despliegue, y realizará actividades de aprendizaje, y otras que generen creatividad e ideas, para modificar y crear nuevos enfoques. El resultado de la medición, el aprendizaje y la creatividad se utilizará para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras e innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medición. - Aprendizaje y creatividad. - Mejoras e innovación.

Resultados	
Elementos	Atributos a evaluar
<p>Relevancia y utilidad: Los datos deben cubrir todos los aspectos de aquello que se mide, deben ser oportunos, fiables, precisos, estar segmentados adecuadamente y ser coherentes con la estrategia y necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. Deben entenderse las relaciones que existen entre los diferentes resultados relevantes y cómo inciden unos sobre otros. Deben también estar identificados y priorizados los resultados clave para el grupo de interés analizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito de aplicación y relevancia. - Integridad. - Segmentación.

<p>Rendimiento: En una Organización Excelente, los resultados muestran tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido. Se establecen objetivos para los resultados clave. Además, dichos objetivos son adecuados y se alcanzan o superan. Se compara externamente el rendimiento de los resultados clave y dicha comparación es favorable, especialmente, en relación con el mejor del sector y/o el mejor del mundo. Comprender las relaciones que existen entre los Agentes Facilitadores clave y los resultados clave de cada grupo de interés permitirá confiar en que este rendimiento positivo será sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias. - Objetivos. - Comparaciones. - Causas.
--	--

La puntuación se realiza de cero a cien por intervalos de cinco en cinco puntos agrupados de la siguiente manera:

En Agentes Facilitadores:

- **De cero a diez:** Sin evidencia o evidencia anecdótica (las afirmaciones que se aportan se ofrece sin información que la avale).
- **De quince a treinta y cinco:** Alguna evidencia (la información excede en algo lo anecdótico).
- **De cuarenta a sesenta:** Evidencia (aún habiendo información, ésta no llega a ser clara).
- **De sesenta y cinco a ochenta y cinco:** Evidencia clara (existe una buena descripción de lo que se hace aportando ejemplos significativos y mostrando hechos y datos que lo avalan).
- **De noventa a cien:** Evidencia total (además se pueden ofrecer vínculos con otros subcriterios, ya sean agentes o resultados).

En Resultados se realiza por particiones sobre el total de la Organización, vinculados en algún caso con la exigencia temporal de sostenibilidad durante tres años.

Para puntuar, se puntúa cada atributo por separado y se hace media con los contenidos en cada elemento. En resultados, en el elemento de relevancia y utilidad, la puntuación que resulte no podrá ser superior al atributo de ámbito y relevancia. Una vez obtenidas las puntuaciones medias de cada elemento se hace media entre ellos y esa será la puntuación global del subcriterio, que a su vez hará media con los otros subcriterios del criterio, y así se obtendrá la puntuación del criterio, salvo en los criterios seis y siete, en el que el subcriterio *a* pesará el 0,75% y el *b* el 0,25%.

Para determinar la puntuación final, todos los criterios pesarán lo mismo en esa puntuación, salvo los criterios seis y nueve, que habrá que multiplicar por 1,5, una vez realizada esta ponderación, la puntuación final se calculará sumando todas las puntuaciones de los criterios, dando como resultado final un número situado entre uno y mil.

BIBLIOGRAFÍA

- Modelo EFQM de Excelencia 2010.



13



LA AUTOEVALUACIÓN



El Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid, establece como referencia para las autoevaluaciones de la calidad del funcionamiento de la Administración el Modelo Europeo de Excelencia EFQM. El proceso de autoevaluación está integrado por las siguientes fases:

- Constitución del grupo de autoevaluación.
- Formación del grupo.
- Realización de la autoevaluación individual.
- Consenso de autoevaluaciones individuales.
- Asesoramiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, en su caso.
- Cierre e informe de la autoevaluación.

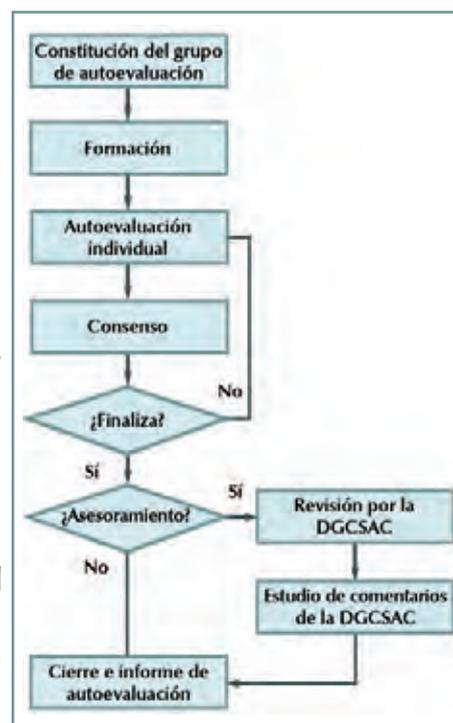
En las autoevaluaciones que se realicen en la Comunidad de Madrid, el Decreto 85/2002 atribuye a la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano las siguientes competencias:

- Asesoramiento a la Organización de la autoevaluación.
- Coordinación de la formación previa.
- Colaboración y asesoramiento en la realización de la autoevaluación.

En relación a la constitución del grupo de evaluación, el órgano u organismo que quiera autoevaluarse creará un grupo de trabajo compuesto por un número de entre cinco y ocho personas para llevar a cabo todas las tareas. De entre ellos, deberán elegir un coordinador que será el encargado de impulsar la labor del grupo, ser el interlocutor con la DGCSAC en caso necesario, y responsabilizarse del registro de los datos resultantes.

La primera de las tareas que deberá organizar el coordinador, será la de inquirir la formación en el Modelo EFQM de las personas que integran el grupo, para en su caso solicitar la correspondiente acción formativa. En segundo lugar se deberá decidir el método de autoevaluación a utilizar entre el cuestionario y el formulario.

El cuestionario es un método de autoevaluación que consiste en responder a un número de cuestiones que abarcan los nueve criterios del Modelo puntuándolas de cero a cien por intervalos de veinticinco en veinticinco. Es un método sencillo que permite sobre todo obtener una autoevaluación de forma rápida, plasmada en una puntuación final. El principal inconveniente es la poca profundidad que tiene y por tanto es un poco escasa en cuanto a los datos que se pueden obtener de ella.



Evaluación por cuestionario

AUTOEVALUACIÓN
 Vicepresidencia y Portavocía de Gobierno
 Dirección General / Organismo: Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano
 Centros: Área de Calidad

Agentes Facilitadores **Resultados** [Ayuda](#)

[IMPRIMIR DETALLE DEL CUESTIONARIO](#)

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES/Subcriterios	Puntuación
CRITERIO 1: LIDERAZGO	
1.1 ¿Está definido un marco estratégico de referencia (misión, visión y valores fundamentales) de la organización y actúan sus líderes como modelos de referencia?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.2 ¿El equipo líder revisa y mejora la efectividad de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.3 ¿Se implican los líderes en la asunción de responsabilidades, apoyando la creatividad, innovación, compromiso con la calidad y espíritu de colaboración de las personas?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.4 ¿Se adecua la estructura de la organización (funciones, responsabilidades, objetivos, etc.) a las necesidades derivadas de la implantación y mejora de su política y estrategia?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.5 ¿Promueve la dirección el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de procesos que soporte el despliegue de la política y estrategia y la definición de planes y objetivos específicos?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.6 ¿Evalúa la dirección los resultados obtenidos versus los objetivos anteriormente definidos, realimentando con ellos las acciones de mejora? ¿Se revisa regularmente el propio sistema de gestión?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.7 ¿Se implican los líderes en la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores clave y asociados, y fomentan y participan en acuerdos y grupos de mejora conjunta?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.8 ¿Se implica y fomenta el equipo líder la participación en asociaciones profesionales, universidades y otras instituciones, mediante foros, conferencias, publicaciones, etc., y apoya aquellas actividades dirigidas a incrementar su contribución a la sociedad?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.9 ¿Comunican los líderes la misión, visión, valores, política y estrategia, y se aseguran de que sean comprendidos en todos los niveles de la organización?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100
1.10 ¿Fomenta la dirección la participación de las personas en actividades de mejora y les apoya y ayuda proporcionando los recursos necesarios, tanto para la consecución de sus objetivos como los de las acciones de mejora?	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 25 <input type="radio"/> 50 <input type="radio"/> 75 <input type="radio"/> 100

La autoevaluación por formularios es un método que consiste en rellenar un formulario por cada uno de los subcriterios del Modelo con los puntos fuertes, áreas de mejora, evidencias en las que se sustentan y puntuación sobre la matriz REDER.

Liderazgo	Política y Estrategia	Personas	Alanzas y Recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave en la organización
AUTOEVALUACIÓN Vicepresidencia y Portavocía de Gobierno Dirección General / Organismo: Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano Centros: Área de Calidad				Criterio (1) LIDERAZGO Subcriterio: (1a) Los líderes desarrollan la misión, visión y valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.				
ELEMENTOS A CONSIDERAR 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 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.				PUNTOS FUERTES No hay Puntos Fuertes				
				ÁREAS DE MEJORA No hay Áreas de Mejora				
EVIDENCIAS No hay evidencias.								

Sobre cómo redactar los puntos fuertes y áreas de mejora y la forma de puntuar, se recomienda leer los capítulos de evaluación de premios y el de puntuación del modelo. Este método de autoevaluación es mucho más complejo pero más rico por cuanto permite documentar las evidencias que sustentan la puntuación y obtener un perfil de puntuación más preciso que permite compararse con Organizaciones similares.

En cualquiera de los dos enfoques anteriores que seleccione el grupo de autoevaluación, podrá contar con una aplicación informática que dará soporte así como que permitirá un asesoramiento más rápido por parte de Calidad de los Servicios. Para poder acceder a esta aplicación, deberá solicitarlo a la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano.

Para comenzar a autoevaluar, lo recomendable es que el coordinador convoque una reunión de consenso para evaluar unos subcriterios, los que se consideren adecuados de conformidad con la extensión del grupo y el tiempo disponible, entre dos y todo el criterio, y conceda al resto de integrantes un tiempo para que puedan realizar una pequeña aproximación a la autoevaluación y por tanto sus aportaciones a la reunión de consenso puedan ser mayores. En la reunión de consenso, dirigida por el coordinador, se discutirán los puntos fuertes y áreas de mejora, hasta concluir en un número entre tres y seis por cada uno de los subcriterios y la puntuación REDER.

Concluido el consenso, se volverá a utilizar la misma metodología hasta que se haya concluido la evaluación de todo el Modelo. Finalizado todo el proceso, el coordinador podrá pedir a la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano que revise la evaluación, para que pueda aportar aquellos aspectos que considere necesario matizar o revisar. Recibidos los comentarios de Calidad de los Servicios, el coordinador convocará al grupo de autoevaluación para discutir las aportaciones, y en su caso incorporarlas a la autoevaluación en marcha.

Una vez finalizado todo lo anterior, la autoevaluación se dará por terminada produciendo el informe final de la autoevaluación que contendrá la relación completa de todos los puntos fuertes, áreas de mejora y la puntuación, por cada uno de los subcriterios, la puntuación global que alcanza la Organización y que la posiciona en el camino a la Excelencia.

14



**PLANES DE ACTUACIONES
DE MEJORA**



El Decreto 85/2002, en el apartado tercero del artículo siete establece que “A la vista de las conclusiones de cada proceso de autoevaluación, los órganos y entidades autoevaluadas elaborarán un Plan de Actuaciones de Mejora, con el asesoramiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, que realizará también el seguimiento de la implantación de dichas Actuaciones de Mejora”.

Las autoevaluaciones realizadas con el Modelo EFQM tienen como finalidad principal, aparte de la de establecer el nivel de Excelencia de una Organización, la de promover la Mejora continua. Para comenzar a realizar esa tarea de Mejora, se utilizará la autoevaluación sobre la que se elabora un Plan de Actuaciones de Mejora, para cuya redacción podrá contar con el asesoramiento de Calidad de los Servicios.

El Plan de Actuaciones de Mejora es un documento que aglutina las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación, que priorizadas supondrán la ruta de actuación de la Mejora.

El proceso a seguir será el siguiente:



En primer lugar se realiza la priorización de las Áreas de Mejora de acuerdo con tres criterios:

- **Importancia:** Relevancia del Área de Mejora.
- **Urgencia:** Necesidad temporal del Área de Mejora.
- **Viabilidad:** Facilidad para implantar el Área de Mejora.

La priorización se realizará en una escala de uno a cinco por cada uno de los criterios anteriores, de tal forma que al final de dicha priorización se dispondrá de un listado de Áreas de Mejora completo y ordenado.

Priorización de áreas de mejora

AUTOEVALUACIÓN

Consejería: Familia y Asuntos Sociales
Dirección General / Organismo: Dirección General de Servicios Sociales
Fecha de Conformidad: 13/06/2008

— Todos los Criterios —

	ÁREAS DE MEJORA	Importancia					Urgencia					Viabilidad					Prioridad		
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1a	>Lorem ipsum dolor sit amet, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.																		
1a	>Lorem ipsum dolor sit amet, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.																		
1a	>Lorem ipsum dolor sit amet, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.																		
1a	Área																		
1a	Área																		
1a	Área																		
1a	Área																		
1a	Área																		
1a	Área																		
1a	Área																		

Con el listado anterior se procederá a realizar la planificación de las Áreas de Mejora, una vez ordenadas de acuerdo con la priorización resultante. Para realizar la planificación será necesario determinar para cada Área de Mejora que vaya a acometerse:

- **Acción:** Qué medida en concreto se va a acometer para subsanar el Área de Mejora.
- **Responsable:** Encargado de llevar a cabo la acción.
- **Fecha de finalización:** Fecha de finalización de implantación de la acción.

Plan de Mejora

AUTOEVALUACIÓN

Consejería: Familia y Asuntos Sociales
Dirección General / Organismo: Dirección General de Servicios Sociales
Fecha de Conformidad: 13/06/2008

Volver
 IMPRIMIR PLAN DE MEJORA

	PRIORIDAD	CRITERIO	ÁREA DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA			ACCÓN
				ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	
<input type="checkbox"/>	10	2a	>Lorem ipsum dolor sit amet, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.				
<input checked="" type="checkbox"/>	0	1a	>Lorem ipsum dolor sit amet, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.	RERQVEFNKESRF	eNCARNA	29/03/2009	
<input type="checkbox"/>	0	1a	>Lorem ipsum dolor sit amet, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.				

Con la planificación realizada, el mismo grupo de autoevaluación impulsará la realización del plan resultante, y controlará su evolución en los términos planteados en el mismo. El número de acciones a acometer deberá seleccionarse en atención a las capacidades de la Organización para llevar a cabo los cambios propuestos.

Concluida la implantación del mismo, el grupo evaluará las acciones realizadas y determinará posibles acciones a tener en cuenta para próximos planes de Mejora. Las acciones de Mejora deberán tenerse en cuenta para resaltarlas en próximas evaluaciones y en su caso en la memoria correspondiente.

15



**CLAVES PARA LA ELABORACIÓN
DE UNA MEMORIA EFQM**



Las Memorias son informes que la Organización elabora con el fin de presentarse a un Premio y/o obtener algún Sello de Reconocimiento. Pero también puede tener otros objetivos, creemos que muy interesante para la Organización, como es el de tener un histórico, que sirva para dar continuidad a la aplicación del Modelo aunque se produzcan cambios en la dirección, también para informar al personal de la Organización, tanto a los que se incorporan a la misma para su conocimiento, como a los que continúan como recordatorio. Otro es el realizar la autoevaluación en base a Memoria, es una autoevaluación mucho más precisa en la que el equipo evaluador maneja la misma información, con evidencias explícitas y con visión de conjunto.

La Memoria ha de recoger con claridad la realidad de la Organización y no dar por conocidos hechos cotidianos, en este sentido ha de ser declarativa, explícita, y contener información referida a las actuaciones que realiza la Organización y a los resultados obtenidos como consecuencia de los planes y proyectos desplegados y ejecutados.

Su elaboración es compleja por lo que se recomienda una buena planificación, dotar de los recursos necesarios para su elaboración y establecer un cronograma de trabajo.

1. TIPOS DE MEMORIAS

Existen tres formatos de Memorias en el marco de la EFQM:

- Memoria Clásica.
- Memoria Estructura.
- Memoria Conceptual.

Memoria Clásica

Documento que se elabora normalmente para la presentación a un Premio y/o cuando se desea conseguir un Sello de Reconocimiento de 500+ y/o realizar la autoevaluación de la Organización en base a Memoria. No puede ocupar más de 75 páginas, incluyendo la Introducción de la Organización y el Glosario de términos.

La información debe estar organizada según los criterios y subcriterios del Modelo, dedicando a cada uno el espacio que se estime oportuno.

Memoria Estructurada

Documento que se elabora normalmente cuando se desea conseguir un Sello de Reconocimiento de 300+ y de 400+ y/o realizar la autoevaluación de la organización en base a memoria. No puede exceder de 44 páginas, el contenido de cada una de ellas se recoge a continuación:

- 2 páginas para la introducción, en la que la Organización debe completar los siguientes apartados:
 - o NOMBRE Y ESTRUCTURA.

- o INSTALACIONES.
 - o TOTAL DE EMPLEADOS.
 - o HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.
 - o VIAJE HACIA LA CALIDAD (incluida la Autoevaluación).
 - o PRODUCTOS Y SERVICIOS.
 - o VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.
 - o BASE DE CLIENTES.
 - o OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
 - o ENTORNO EXTERNO-CONTEXTO.
- 5 páginas, una página global por cada uno de los 5 criterios Agentes Facilitadores que debe responder a unas preguntas determinadas.
 - o Criterio Liderazgo:
 - ¿A quiénes considera la Organización líderes (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la Organización?
 - ¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la Organización?
 - Valores y comportamientos de la Organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes.
 - o Criterio Estrategia:
 - ¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?
 - ¿Cuáles son las estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / *benchmarking* para orientar el desarrollo de la Estrategia?
 - ¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?
 - o Criterio Personas:
 - ¿Cómo está compuesto el personal de la Organización? Incluya cifras globales y desgloses relevantes, por ejemplo, por niveles, centros de trabajo, a tiempo parcial o total, personal de plantilla, temporal, etc.
 - ¿Aplica la Organización alguna norma de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de Personas, por ejemplo, "Investors in People" (R.U.), Excelencia a través de las Personas, etc.?

- o Criterio Alianzas y Recursos:
 - ¿Cómo contribuye a la Estrategia de la Organización las Alianzas externas y la gestión de los diversos Recursos?
- o Criterio Procesos, Productos y Servicios:
 - Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización y los Procesos que tienen relación con ellos.
 - Haga constar los Productos y Servicios de la Organización.
 - ¿Aplica la Organización alguna norma de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de Procesos como, por ejemplo, ISO9000, ISO14000, etc.? ¿Cómo se establecen los objetivos para los Procesos?
- 32 páginas, una por cada uno de los 32 subcriterios siguiendo el formato estandarizado:
 - o Formato Agentes:
 - Enfoque.
 - Despliegue.
 - Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento.
 - o Formato Resultados:
 - Incluir en cuatro gráficos los Resultados clave relevantes para el área, y una breve leyenda del análisis de cada gráfico. Se pueden añadir otros Resultados adicionales mediante tendencias, objetivos, comparaciones y el enfoque que ha dado lugar a que se alcance dicho Resultado.
- 1 página para el Organigrama de la Organización.
- 4 páginas máximo para apéndices, gráficos o tablas.

Memoria Conceptual o Memoria 2005+

Uno de los problemas detectados para acceder a los Premios de la Excelencia, es la barrera que supone para muchos postulantes la necesidad de describir de forma laboriosa y detallada las Memorias. Este problema se agudiza en el caso de las Pymes y pequeñas organizaciones. Por ello, varios Premios Internacionales como el de la EFQM han desarrollado sistemas que posibiliten la presentación de candidaturas con memorias reducidas. Desde el año 2005 las Organizaciones que optan al reconocimiento europeo que otorga la EFQM pueden presentar su documentación según dos formatos: mediante la memoria clásica de 75 páginas o bien con una documentación reducida de 25 páginas denominada, de forma abreviada, 2005+.

La diferencia entre uno y otro modelo de Memoria radica en el tiempo que los evaluadores necesitan para realizar la evaluación. Mientras que con la Memoria clásica

la información que maneja el equipo evaluador es prácticamente la que se recoge en el documento, en la Memoria 2005+ se requiere de más información, por lo que el equipo evaluador tendrá que solicitar más información y mantener mayor contacto con la Organización solicitante.

En la actualidad, este formato de Memoria se elabora para la presentación a un Premio y/o cuando se desea conseguir un Sello de Reconocimiento de 300+, 400+ y 500+. No puede exceder de 25 páginas, distribuidas de la siguiente manera:

- Las primeras 15 páginas deben incluir los factores clave de la Organización y sus Indicadores de Resultados:
 - o En 6 páginas de extensión máxima:
 - Descripción de la Organización, Grupos de interés con los que se relaciona, Mercados que atiende y competidores a los que se enfrenta, Desafíos estratégicos y Sistemas de gestión y su orientación hacia la mejora.
 - o En 9 páginas de extensión máxima los principales Indicadores de Resultados:
 - De satisfacción de clientes, personas, sociedad y Resultados Clave. Los Indicadores de Resultados, a su vez, deben incluir Tendencias, Cumplimiento de Objetivos, Comparaciones con Terceros y Agentes de la Organización que generan cada Resultado (relación de causalidad).
- Las 10 páginas restantes constituyen el Mapa de Agentes, se incorporan el listado de Agentes de la Organización incluyendo aquéllos que constituyen su sistema de gestión.

2. LA LÓGICA REDER EN LA MEMORIA CLÁSICA Y EN LA ESTRUCTURADA

Esta metodología debe quedar recogida en ambos tipos de Memorias, en todos y cada uno de los 32 subcriterios del Modelo. Con objeto de facilitar su comprensión, incluimos a continuación algunas orientaciones:

En los criterios agentes se explicitan

El enfoque: Lo que una organización planifica hacer y sus razones. La Organización debe explicar las razones que le han llevado a escoger ese enfoque, por ejemplo, si es fruto de la investigación o de *benchmarking*. Debe explicitar no solo lo que se hace, también el por qué y el cómo y su relación con la estrategia y las necesidades de sus grupos de interés.

Todo ello debe ir acompañado de ejemplos, con evidencias claras.

El despliegue: Explicitar el método desarrollado para su implantación, por ejemplo, si se ha realizado un plan de comunicación, si se ha ejecutado una prueba piloto, si se han establecido responsables para el despliegue y si se ha acompañado de un plan de formación.

Además, debe recogerse el grado de implantación del enfoque, si ha llegado a todos los implicados, a todas las áreas relevantes y en qué momento está la implantación del enfoque.

Todo ello debe ir acompañado de ejemplos, con evidencias claras.

La evaluación, revisión y perfeccionamiento: Este apartado se refiere a la evaluación, revisión y perfeccionamiento tanto del enfoque como del despliegue.

Hay que explicitar cómo la Organización mide la efectividad de sus enfoques y también cómo mide la eficiencia y el grado de despliegue de los mismos. Debe recoger el proceso de medición y no los resultados (que irán en los criterios resultados), la frecuencia de la medición y la relación que guarda con su resultado correspondiente.

También se recogerán las actividades de *benchmarking*, interno o externo, o cualquiera de las actividades de aprendizaje que se realizan, como asistencia a conferencias o el establecimiento de redes de contacto.

Por último, explicar los mecanismos utilizados, apoyándose en ejemplos, cómo el aprendizaje y la creatividad se incorporan a la Organización.

En los criterios resultados

Trasladar a la memoria los Resultados Clave de la Organización, preferentemente en gráficos que muestren las tendencias, la comparativa con los objetivos y con terceros.

Añadir también las causas por las que se consiguen los datos mostrados, vinculándolos a Agentes y evidenciando el impacto en los resultados de las mejoras llevadas a cabo, en definitiva, mostrar el ciclo de mejora completo.

3. ALGUNAS ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

- La preparación de este documento requiere de un esfuerzo de autodiagnóstico elevado, método, disciplina y de gran capacidad de síntesis, por lo que quienes asuman la responsabilidad de su elaboración han de tener una visión global de la Institución.
- El equipo directivo de la Organización es quien tiene un conocimiento más amplio y exhaustivo sobre lo que se hace y cómo se hace, por lo que debe estar presente en el proceso de elaboración de la Memoria.
- Es importante que los componentes del equipo de elaboración tengan una formación apropiada en autoevaluación y en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.
- Aplicando las máximas “*solos no podemos*” y la de “*es mejor sumar que restar esfuerzos*”, debe formarse un equipo de asesores, expertos en diferentes áreas de la Organización, que aporten apoyo interno para recabar información y evidencias, tratar los datos, etc.
- También puede ser conveniente que, en momentos puntuales, forme parte del equipo de elaboración de la Memoria un asesor externo a la Organización que, con su visión y conocimiento en el modelo EFQM y en el sistema de evaluación, contribuya con soporte técnico a su elaboración. Nunca dejar al externo la responsabilidad de su elaboración.

- La redacción requiere de un estilo propio que exprese fielmente la situación de la Organización (no vale cortar y pegar sin adaptación) no es simplemente elaborar una lista enumerando las acciones, planes o proyectos de los organismos, como se ha mostrado en el apartado anterior.
- Todo esto ha de describirse y explicarse con claridad poniéndose en el lugar de las personas que van a evaluarla. Son ajenas a la Organización, desconocen el proceder de la misma y han de valorarla y evaluarla, a partir de la información recogida en el documento. Conseguir que personas externas adquieran un conocimiento preciso, certero, de cómo desarrolla la Organización sus actividades solo es posible con un equipo que aporte claridad, credibilidad, coherencia y sinceridad.

Por último, completamos estas orientaciones con algunas de las sugerencias recogidas de La guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, año 2007.

- Tener en cuenta todos los aspectos formales: número de páginas, la fuente de texto a utilizar, el tipo de gráficos, etc.
- Distribuir el espacio de la Memoria, teniendo en cuenta la proporción relativa que el Modelo atribuye a cada criterio. Por otro lado, dividir el texto de cada una de las páginas en dos columnas suele facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimiza el espacio disponible.
- Evitar generalidades en la redacción. Explicar más con sustantivos que con adjetivos.
- No utilizar excesivamente la jerga propia de la Organización.
- Utilizar eficazmente gráficos ilustrativos, identificados adecuadamente, que eviten la monotonía de lectura del texto.
- Tener siempre en cuenta el Modelo y específicamente el esquema lógico "REDER".
- Consignar referencias cruzadas entre apartados y secciones (criterios y subcriterios del Modelo).



16



**EL PROCESO DE EVALUACIÓN
DE LOS PREMIOS**

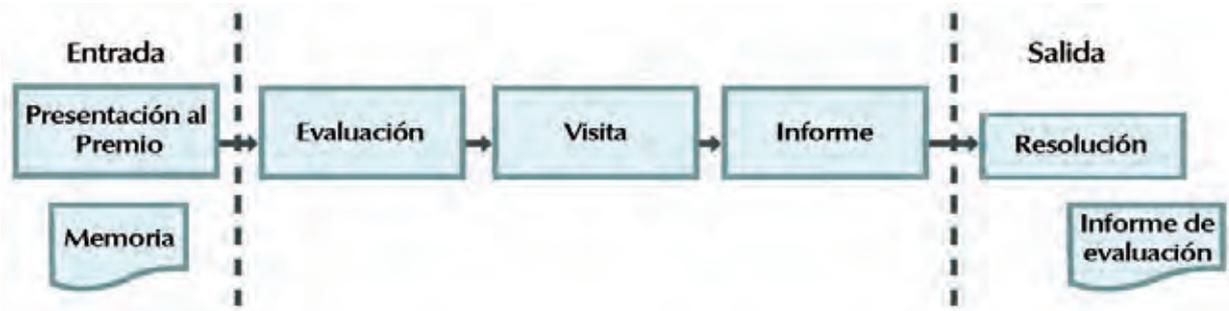


Los Premios a la Excelencia y Calidad del Servicio Público de la Comunidad de Madrid, creados en el Decreto 27/1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, tienen la finalidad principal de premiar a los órganos y entidades de la administración que se hayan distinguido en la realización de actividades de mejora en la calidad del servicio ofrecido al ciudadano.

Para poder concretar el método conforme al cual se va a asegurar que una candidatura ha despuntado en la mejora del servicio que se ofrece a la ciudadanía, el citado premio se viene convocando en distintas modalidades, para reconocer las iniciativas de mejora de distintos alcances. Una de estas modalidades, la de Excelencia, recoge como mecanismo de evaluación el modelo adoptado para la autoevaluación por la Comunidad de Madrid en el Decreto 85/2002, de 23 de mayo, el Modelo Europeo de Excelencia EFQM.

La articulación de la evaluación de esta modalidad de los Premios a la Excelencia y Calidad, se realiza de la misma forma que se organiza un proceso de evaluación externo de una Organización por parte de la Fundación EFQM, y por consiguiente tiene como resultado final similar materialización, un informe de evaluación y una acreditación del nivel de Excelencia alcanzado.

El objeto de este capítulo es relatar cómo funciona el proceso de evaluación de los premios en su modalidad de Excelencia, y cuál es la metodología seguida para la misma.



El proceso de evaluación comienza una vez convocados los premios por Orden del Consejero competente, tras la cual se abre un plazo para la presentación de las solicitudes de participación acompañadas de la correspondiente memoria. Sobre cómo organizar y redactar la Memoria, el capítulo anterior aporta las claves y consejos necesarios para poder realizarla.

La Memoria es el soporte principal que tienen los evaluadores para conocer cómo funciona la Organización y en qué grado de despliegue se encuentra el Modelo, por ello es importante que esboce la Organización al completo, aunque no entre en profundidad en todas las particularidades, ya que las dudas que arroje se podrán resolver en la visita que se realiza en un momento posterior.

La evaluación se lleva a cabo por un grupo de personas con la formación adecuada en el Modelo EFQM, con una composición de entre dos y cinco personas dependiendo del tamaño de la Organización y del nivel de Excelencia al que se presente. La organización de los papeles a asumir por las personas integrantes de este grupo se divide en dos, el papel de evaluador y el de coordinador. El coordinador no es más que un evaluador más, que asume las funciones de organizador y representante del grupo de evaluadores en todas sus actuaciones.

El proceso de evaluación se puede agrupar en tres grandes fases, evaluación, visita e informe final.

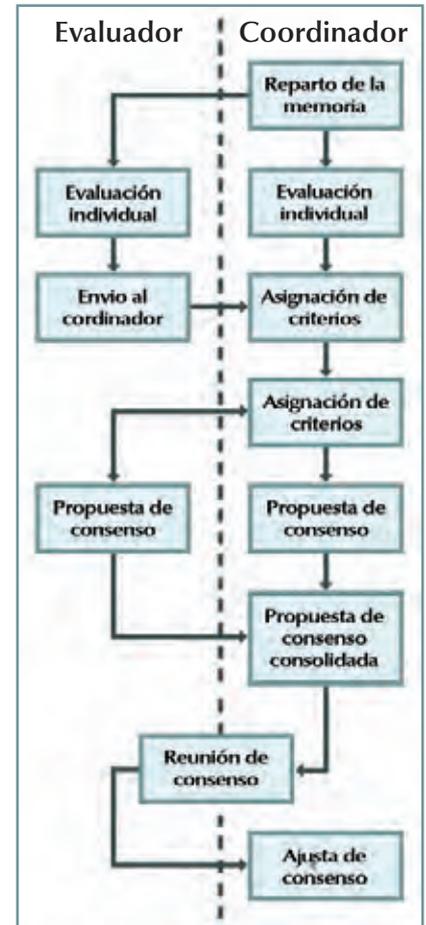
En primer lugar se realiza la evaluación. Una vez constituido el grupo evaluador, se le distribuye a cada uno de los miembros la Memoria presentada, y se les concede un plazo para realizar una evaluación individual de la misma. Esta evaluación consiste en realizar una evaluación completa de toda la Memoria presentada por cada uno de los subcriterios del Modelo EFQM, e ir rellenando un formulario con la siguiente información:

- **Puntos fuertes:** Aspectos de la Organización que suponen una ventaja basados en evidencias.
- **Áreas de mejora:** Aspectos de la Organización que carecen de una evidencia o ésta no es completa y que impiden considerarlo como un ventaja.
- **Temas de visita:** Aspectos apuntados en la Memoria que no se presentan de forma clara y que al evaluador le plantean una duda que le impide evaluar.
- **Puntuación:** Se cuantifican los aspectos desarrollados en el subcriterio de acuerdo con la matriz REDER.

La temática sobre la que pueden versar los puntos fuertes o las áreas de mejora variarán en función de que la evaluación se realice sobre los criterios de Agentes Facilitadores o sobre resultados.

Así en los Agentes Facilitadores:

- Los puntos fuertes pueden estar relacionados con:
 - o La solidez, fundamentación e integración del enfoque.
 - o La sistemática en el despliegue en las áreas relevantes de la Organización.
 - o La medición de seguimiento que se realiza.
 - o Si la Organización aprende de la actividad y evaluación desplegada.
 - o La relación entre las mejoras que se plantean con la medición y el aprendizaje realizados.
- Las áreas de mejora pueden estar relacionadas con:
 - o La falta de relación entre los resultados que se presentan con los Agentes.



- o La ausencia de relación interna entre enfoques cuando la lógica así lo exija.
- o La falta de claridad de los procesos.
- o Una ausencia sistemática en el despliegue o en la falta de extensión del enfoque.
- o La ausencia de evidencias sobre la medición y el aprendizaje.
- o Las carencia de relación entre las mediciones que se realizan y las actividades de aprendizaje.
- o La ausencia de datos que deberían presentarse.

Por el contrario, en los criterios de resultados:

- Los puntos fuertes pueden estar relacionados con:
 - o Las tendencias positivas de los Indicadores presentados.
 - o El cumplimiento de los objetivos establecidos.
 - o La realización de comparaciones con otras Organizaciones internas o externas.
 - o La relación de consecuencia entre los resultados y los enfoques.
 - o La cobertura de las mediciones aportadas en relación con las áreas relevantes del subcriterio.
- Las áreas de mejora pueden estar relacionadas con:
 - o La existencia de tendencias negativas o fallos que impiden la sostenibilidad de los resultados aportados.
 - o El incumplimiento o no determinación de Indicadores.
 - o La falta o escasez de comparaciones.
 - o La escasez o falta de claridad en la explicación sobre las causas de los resultados.
 - o La cobertura de las mediciones aportadas no abarca todas las áreas relevantes de los agentes relatados.
 - o La escasa relación entre Indicadores impulsores y arrastrados.

Una vez relacionados los anteriores, se completa el formulario relacionando aquellos temas que requieran una aclaración por parte de la Organización, y que serán planteados en la fase de visita.

Finalmente, se puntúa cada uno de los 32 subcriterios de acuerdo con la matriz de puntuación REDER, con los criterios que se han comentado en el capítulo 12.

Concluida la tarea de evaluación, cada evaluador remite al coordinador la evaluación realizada, y éste la distribuye al resto para que todos los evaluadores la conozcan. Al mismo tiempo, si ha hecho un reparto de criterios para elaborar la propuesta de consenso, le encomienda a cada evaluador que lea la evaluación de los criterios asignados y presente una propuesta de consenso al resto. Esta propuesta de consenso se materializa en un documento en el que cada evaluador, ha participado en la propuesta de uno o más criterios.

La tarea de preparar la propuesta de consenso consiste en revisar todos los puntos fuertes, áreas de mejora y temas de visita de todos los evaluadores, y proponer una fusión de aquellos que sean similares, eliminar aquellos que no tienen un respaldo mayoritario, y proponer nuevas redacciones aglutinando varias propuesta similares. El resultado final ha de ser una relación de entre tres y seis puntos fuertes, áreas de mejora y temas de visita, para que sean discutidos por todos los evaluadores en la reunión de consenso. También analizará las puntuaciones otorgadas por el resto de los evaluadores al subcriterio, y propondrá una propuesta de consenso de la puntuación para ser también analizada en la sesión de consenso.

Finalizada la propuesta de consenso, cada evaluador envía su parte al coordinador, que tras fusionar todos los subcriterios, los vuelve a distribuir a todos los evaluadores, convocándoles a una reunión de consenso para discutir la citada propuesta.

La reunión de consenso tiene como finalidad principal cerrar un primer consenso en cuanto a la evaluación de una Organización, y en segundo lugar determinar qué aspectos se van a tratar en la visita. Es corriente que el coordinador se dirija, a su finalización, a la Organización evaluada a fin de facilitarle la agenda de la visita y una relación de los documentos que se pretendan examinar o contrastar.

En cuanto a la preparación de la visita, ésta se efectúa sobre los listados de temas de visita que se ha relacionado para cada uno de los subcriterios. Como matriz de preparación de esa visita se pueden utilizar los siguientes criterios:

- Preguntas a formular.
- Motivo de la pregunta.
- A quién va dirigida la pregunta.
- Referencia a la página o párrafo de la Memoria donde se inserta.

La extensión de la visita depende del nivel de Excelencia al que se esté presentando la Organización, aunque por regla general suelen ser dos días. En este espacio de tiempo se suele seguir un orden similar al siguiente:

- Primer contacto con el equipo directivo para informar de la agenda y resolver posibles problemas logísticos.

- Examen de los subcriterios evaluados con las personas que la Organización designe como concededores y responsables de la información contenida en ellos.
- Entrevistas con personas de la Organización y grupos de interés para comprobar el reflejo de la estrategia de la Organización y sus resultados en ellos.
- Examen de documentación puesta a disposición del equipo evaluador.
- Reunión del equipo evaluador para modificar, en su caso, la evaluación conforme a lo contrastado en la visita.
- Reunión con el equipo directivo de cierre de la visita.

Si no ha dado lugar o tiempo al equipo evaluador al final de la visita para modificar algunos de los aspectos de la evaluación que así lo requieran en atención a la visita, se suelen conceder a cada uno de los evaluadores, de conformidad con el reparto de subcriterios que antes se había efectuado, un breve periodo de tiempo para que así lo haga. En caso contrario, el coordinador comienza la elaboración del informe final de la evaluación.

El informe final es el documento que elabora el coordinador del grupo de evaluadores y que suele presentar la siguiente estructura:

- **Introducción:** Donde se describe el proceso de evaluación seguido desde que se recibió la Memoria.
- **Impresiones generales/informe ejecutivo:** Breve repaso de la Memoria y de la visita, así como una serie de conclusiones de la evaluación basadas en los principales puntos fuertes y Áreas de Mejora observadas.
- Lista detallada de los puntos fuertes y Áreas de Mejora por cada uno de los 32 subcriterios.
- Puntuaciones obtenidas en cada criterio en bandas de diez puntos.
- Puntuación final de la memoria global en bandas de cincuenta o veinticinco puntos.

Una vez elaborado, éste se entrega a la Dirección General para que eleve a resolución la propuesta de evaluación realizada por el grupo, y tras entregarle el informe final se le acreditará la puntuación obtenida en la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Modelo EFQM de Excelencia 2010.



17



NORMATIVA



Decreto 27/1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid (1) (2).

PREÁMBULO

Nuestro ordenamiento jurídico-constitucional prevé como finalidad de la Administración Pública la de servir a los intereses generales de la sociedad, actuando para ello de acuerdo con unos principios propios de un Estado social y democrático de derecho. En las últimas décadas, el Estado se ha erigido en uno de los principales suministradores de bienes y servicios al conjunto de los ciudadanos, por lo que su actividad constituye un elemento decisivo en el establecimiento de las condiciones necesarias para el incremento de la calidad y la competitividad nacional.

La reforma y modernización de la Administración Pública y, en concreto, de la Administración de la Comunidad de Madrid, constituye un proceso dinámico y de continua adaptación, en sus formas organizativas y funcionales, a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas de su entorno. En este sentido, nuestra Administración no puede permanecer ajena a la introducción en sus Organizaciones de la cultura y las técnicas de gestión de la calidad, responsabilizándose, así, de la calidad global de los servicios, cuyos costes directos y los derivados de la ausencia de calidad en su prestación repercuten sobre los ciudadanos, en tanto que destinatarios y sostenedores de los mismos a través de los tributos.

Cada ciudadano tiene derecho a conocer cómo se utilizan los recursos a los que contribuye, debiendo responder nuestra Administración con un esfuerzo informativo y un ejercicio de transparencia para que conozca cabalmente cuáles son las prestaciones que puede demandar, así como en qué términos, con qué requisitos, con qué extensión y en qué condiciones o formas se le ofrecen.

Este Decreto persigue, por tanto, un doble objetivo. Por una parte, instrumentar la declaración concreta de la misión propia de nuestra Administración y, por otra, facilitar el conocimiento por los ciudadanos de lo que pueden esperar de aquélla. Tal es la finalidad de las Cartas de Servicios, que se articulan como documentos accesibles al público en general, a través de los cuales los órganos de la Administración Autonómica y sus entidades difunden los compromisos de calidad de sus servicios frente al ciudadano.

Las Cartas de Servicios constituyen, así, instrumentos idóneos para actualizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos al proporcionarles una influencia más directa sobre los

(1) BOCM 14 marzo de 1997, corrección de errores BOCM 8 de abril de 1997. El texto incorpora las modificaciones efectuadas por las siguientes normas:

- Decreto 44/1998, de 18 de marzo, por el que se modifica el Decreto 27/1997, de 6 de marzo (BOCM 27 de marzo de 1998).
- Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid. (BOCM 5 de junio de 2002.)

(2) Nueva Redacción dada a la denominación del Decreto por Decreto 85/2002, de 23 de mayo (BOCM 5 de junio de 2002).

propios servicios públicos, para fomentar la mejora continua de su calidad y para hacer explícita la responsabilización de los gestores públicos ante los ciudadanos, a los que transforman en verdaderos clientes de la Administración.

La heterogeneidad de los servicios y prestaciones dispensados por los diversos órganos y entidades de la Administración Autonómica desaconseja el establecimiento de un modelo uniforme y cerrado de Cartas de Servicios. Antes bien, es preciso determinar los aspectos clave que, en cualquier caso, deben tratar, permitiendo la plasmación concreta de los correspondientes compromisos y niveles o estándares en cada Carta singular. Asimismo, se conciben las cartas como documentos revisables que, mediante la actualización periódica de los compromisos, deben reflejar permanentemente las mejoras del servicio y adaptarse a las nuevas expectativas de los usuarios.

Toda iniciativa general de mejora de la calidad en las organizaciones públicas precisa obviamente del establecimiento de sistemas de evaluación que permitan apreciar el grado de consecución de los objetivos fijados y el impacto de los resultados realmente obtenidos. Para ello, este Decreto dispone la implantación de un sistema de evaluación estructurado en dos planos: la autoevaluación de cada uno de los órganos o entidades de acuerdo con unos criterios determinados y la evaluación global e integrada del conjunto de los servicios públicos, con lo que nuestra región se suma a las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) acerca de la necesidad de establecer sistemas de medición del rendimiento y calidad de la Administración Pública como medio imprescindible para mejorar su utilidad social.

Por último, en línea con las medidas anteriores y, tomando como marco de referencia iniciativas de otras Administraciones Públicas, se crea a través del presente Decreto el Premio Anual a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, a fin de reconocer el esfuerzo que las unidades administrativas realicen en la consecución de la mejora de la calidad de los servicios que presten a los ciudadanos.

En su virtud, a propuesta del Consejero de Hacienda, y previa deliberación del Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid en su reunión del día 6 de marzo de 1997,

DISPONGO:

Capítulo Primero: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto.

El presente Decreto tiene por objeto regular las Cartas de Servicios y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid⁽³⁾.

Artículo 2. Ámbito de aplicación.

El presente Decreto será de aplicación a los órganos de la Administración de la Comunidad de Madrid, así como a los organismos autónomos y demás entidades de derecho público de la misma, cuando gestionen prestaciones o servicios directos a los ciudadanos.

(3) Redacción dada a este artículo por Decreto 85/2002, de 23 de mayo (BOCM 5 de junio de 2002).

Sin perjuicio de lo anterior, las empresas públicas con forma de sociedad mercantil, que presten servicios directos a los ciudadanos, podrán acogerse a las medidas previstas en esta disposición, cuando así lo decidan sus órganos de gobierno y dirección.

Capítulo II: LAS CARTAS DE SERVICIOS

Artículo 3. *Definición y contenido.*

Las Cartas de Servicios son documentos que tienen por objeto informar al ciudadano acerca de las cualidades con que se proveen las prestaciones y servicios públicos. Habrán de expresar:

- a) La naturaleza, contenido, características y formas de proveer las prestaciones y servicios.
- b) La determinación de los niveles o estándares de calidad en la provisión del servicio.
- c) Los mecanismos de consulta a los usuarios acerca de los servicios que aquéllos demanden y de sus sugerencias y opiniones para la mejora de los mismos.
- d) El sistema de evaluación de la calidad.

Artículo 4. *Prescripciones de contenido.*

Las Cartas de Servicios se redactarán en términos claros y fácilmente comprensibles para los ciudadanos y se estructurarán en los siguientes apartados:

1. De carácter general y legal:

- a) Identificación del órgano o entidad prestador del servicio y de su Consejería de adscripción.
- b) Descripción genérica de los fines del órgano o entidad.
- c) Catálogo de las prestaciones o servicios dispensados con una descripción concisa e inteligible de todas sus modalidades.
- d) Articulación de las modalidades de participación de los ciudadanos y usuarios.
- e) Relación, periódicamente puesta al día, de las referencias normativas de cada una de las prestaciones y servicios.
- f) Disponibilidad y acceso al "Sistema de Reclamaciones y Sugerencias ante la Comunidad de Madrid" sobre el funcionamiento de los servicios.

2. De compromisos de calidad:

- a) Determinación explícita de los niveles o estándares de calidad ofrecida, en aspectos como:
- Plazos previstos de tramitación.
 - Mecanismos de comunicación e información, ya sea general o personalizada.
 - Horario de atención al público.
 - Cualesquiera otros que, adecuados a las peculiaridades de cada prestación o servicio, se consideren relevantes y se esté en condiciones de facilitar a los ciudadanos.
- b) Especificación de los criterios para la actualización de los compromisos declarados.

3. De carácter complementario:

- a) Directorio de oficinas donde se presta cada uno de los servicios. Si se dispone de una red descentralizada se relacionarán las direcciones de todas ellas.
- b) Identificación y dirección de la unidad responsable de la Carta.
- c) Referencia de otras informaciones divulgativas sobre los servicios gestionados.

Artículo 4 bis. *Contenido mínimo.*

En todo caso, el contenido mínimo de las Cartas de Servicios comprenderá:

- a) Datos identificativos del órgano o entidad prestador del servicio: denominación, Consejería de adscripción, responsable de la elaboración y gestión de la correspondiente Carta de Servicios, dirección, horario de Atención al Ciudadano, números de teléfono y de fax.
- b) Principales servicios prestados.
- c) Compromisos de calidad: Objetivos e indicadores.
- d) Sistema de sugerencias y reclamaciones.

Como Anexo a este Decreto se publica el modelo de ficha de cumplimentación del contenido mínimo de las Cartas de Servicios ⁽⁴⁾.

Artículo 5. *Elaboración y gestión de las Cartas de Servicios.*

Los titulares de los órganos y entidades a que se refiere al artículo 2 de este Decreto designarán la unidad administrativa, con rango mínimo de Jefatura de Servicio, responsable de la elaboración y gestión de la correspondiente Carta de Servicios y de los sistemas de autoevaluación de la calidad previstos en el artículo 9 de esta disposición.

(4) Artículo incorporado por el Decreto 44/1998, de 18 de marzo (BOCM 27 de marzo de 1998). El Anexo citado no se reproduce.

Artículo 6. *Aprobación y difusión.*

1. Las Cartas de Servicios serán aprobadas por resolución del titular del órgano o del máximo responsable de la entidad a cuyos servicios se refieren aquéllas. La resolución se publicará en el “Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid”, anunciando la existencia y disponibilidad de dicha Carta.

2. Cada órgano o entidad llevará a cabo las acciones divulgativas de su Carta de Servicios que estime más eficaces, siempre que se garantice su accesibilidad para los usuarios en todas las dependencias administrativas con atención al público.

3. Una vez aprobada la Carta, se remitirá un ejemplar completo a la Dirección General de Calidad de los Servicios para su registro y debida constancia. No obstante, con carácter previo, podrá recabarse el apoyo y asesoramiento de dicha unidad para la elaboración de la Carta.

Artículo 7. *Aplicación de los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa a las Cartas de Servicios.*

1. Las Cartas de Servicios asumirán como compromisos de calidad en la atención al ciudadano los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa establecidos por la normativa de la Comunidad de Madrid vigente en esta materia.

2. En cada Carta de Servicios deberá hacerse referencia a estos Criterios, conteniéndose al menos un extracto de los mismos y precisándose los medios de acceso a los no contenidos en la Carta.

3. Las Cartas de Servicios podrán modificar los Criterios a los que se refiere este artículo exclusivamente cuando la modificación consista en un mayor compromiso de calidad en la Atención al Ciudadano ⁽⁵⁾.

Capítulo III: PREMIO ANUAL A LA EXCELENCIA Y CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LA COMUNIDAD DE MADRID ⁽⁶⁾

Artículo 8. *Creación.*

1. Se crea el Premio Anual a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, con el fin de premiar a los órganos y entidades dependientes de la Administración autonómica, que se hayan distinguido en la realización de actividades de mejora en la calidad del servicio ofrecido al ciudadano.

2. El Premio se dirige especialmente a Organizaciones del sector público tales como hospitales, clínicas, centros de atención al menor, residencias de personas mayores, albergues juveniles, oficinas de atención al ciudadano, escuelas y universidades, sin perjuicio de que puedan concurrir al premio cualquier otro órgano o entidad comprendidos dentro del ámbito de aplicación del presente Decreto.

(5) Redacción dada a este artículo por Decreto 85/2002, de 23 de mayo (BOCM 5 de junio de 2002)

(6) Nueva numeración dada a este título y al artículo que lo integra por Decreto 85/2002 (BOCM 5 de junio de 2002).

3. En la concesión del premio se tendrá en cuenta la calidad del servicio que una determinada organización ofrece a los ciudadanos y la opinión que éstos tienen como usuarios de dicho servicio, para lo cual se atenderá especialmente al resultado de las encuestas realizadas a los mismos.

4. La convocatoria del premio se hará con carácter anual, determinándose en la misma las bases por las que se habrá de regir su concesión, así como la composición del jurado que concederá el Premio, el cual estará presidido por el Presidente de la Comunidad de Madrid.

DISPOSICIONES FINALES

Primera. Facultad de aplicación y desarrollo.

Se autoriza al Consejero de Hacienda para dictar cuantas disposiciones y medidas sean necesarias para la aplicación y desarrollo de este Decreto.

Segunda. Entrada en vigor.

1. El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el “Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid”.

2. En el plazo de doce meses desde la entrada en vigor de esta disposición, los órganos y entidades comprendidos en su ámbito de aplicación elaborarán y aprobarán sus Cartas de Servicios.

Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid (7).

PREÁMBULO

Acercar la Administración a los ciudadanos es uno de los objetivos estratégicos más importantes del Gobierno de la Comunidad de Madrid. En este marco debe destacarse, en primer lugar, la publicación por parte de la Comunidad de Madrid, en 1996, del Decálogo de Derechos de los Ciudadanos. Con este mismo objetivo se han aprobado el *Decreto 27/1997, de 6 de marzo*, que regula las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público, y el *Decreto 21/2002, de 24 de enero*, por el que se regula la Atención al Ciudadano en la Comunidad de Madrid, en sus tres facetas fundamentales: La información y orientación, el registro de solicitudes, escritos y comunicaciones y la gestión de sugerencias y reclamaciones.

El Plan de Calidad de la Comunidad de Madrid, en su actual momento de desarrollo, hace necesario, en primer término, introducir nuevos sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos, y mejorar la regulación de los existentes, al objeto de que unos y otros proporcionen un diagnóstico cada vez más preciso sobre el nivel de calidad de los servicios y ello sirva de base para la formulación e implantación de acciones de mejora.

(7) BOCM 5 de junio de 2002.

Con este Decreto se pretende también establecer unos Criterios de Calidad para la actuación de los empleados públicos en su trato con los ciudadanos basados en los principios de legalidad, ausencia de discriminación, proporcionalidad, imparcialidad e independencia, objetividad y flexibilidad para la adaptación a los casos concretos cuando sea necesaria. Con la aprobación de estos Criterios la Comunidad de Madrid sigue una trayectoria ya iniciada por otras Organizaciones, entre las que debe hacerse mención a la Unión Europea, que ha aprobado el Código de buena conducta administrativa para la Secretaría General del Consejo y su personal en sus relaciones profesionales con el público, mediante Decisión del Secretario General del Consejo, Alto Representante de la Política Exterior y de Seguridad Común, de 25 de junio de 2001.

Estos Criterios de Calidad constituyen un compromiso que la Comunidad de Madrid asume con el ciudadano con carácter general, con el objetivo de ofrecerle unos niveles de calidad homogéneos para determinados ámbitos comunes de la actuación administrativa, relativos a la atención al ciudadano. Este compromiso de calidad general debe integrarse con el que asumen las distintas unidades, en sus respectivas Cartas de Servicios, referido lógicamente a sus correspondientes ámbitos de competencias.

Con este doble objetivo se aprueba el presente Decreto, que se estructura en dos Capítulos. El Capítulo I determina el objeto del Decreto, define los conceptos de calidad de los servicios públicos y de Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa, delimita el ámbito de aplicación del Decreto y determina las funciones de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano en las materias reguladas por el Decreto.

El Capítulo II define y regula los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos desde dos puntos de vista complementarios: El de autoevaluación y el de su impacto en los ciudadanos, y sustituye la regulación establecida por el citado Decreto 27/1997, en esta materia.

El Anexo Único contiene los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa haciendo referencia, a las diferentes modalidades de atención de los empleados públicos de la Comunidad de Madrid hacia los ciudadanos, cuando se ponen en contacto con la Administración para ejercer sus derechos, cumplir sus obligaciones o hacer uso de los servicios públicos; a los requisitos de la información contenida en el Sistema de Información al Ciudadano y la forma de atender las demandas de información; a los criterios de calidad del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, en especial a los relativos a las contestaciones que se dirigen a los ciudadanos; y, por último, a los criterios de calidad en la tramitación de los procedimientos administrativos, viniendo a sustituir al Capítulo II del Decreto 73/2000, de 27 de abril, de información, agilización de procedimientos administrativos y aplicación de nuevas tecnologías en la Administración de la Comunidad de Madrid, que se deroga.

En su virtud, a propuesta de la Consejería de Presidencia, y previa deliberación del Consejo de Gobierno en su reunión del día 23 de mayo de 2002,

DISPONGO:

Capítulo Primero: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto.

En el presente Decreto se regulan los distintos sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid, que se publican como Anexo Único a este Decreto.

Artículo 2. Definiciones.

1. Se entiende por calidad de un servicio público el conjunto de requisitos, características o estándares que debe cumplir dicho servicio, en términos de eficacia, eficiencia y adecuación a las demandas sociales.

2. Los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa constituyen el conjunto de pautas y reglas que deben respetar los órganos administrativos y empleados públicos con el fin de garantizar un nivel mínimo de calidad en los servicios que se prestan a los ciudadanos, para hacer efectivo el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos.

Artículo 3. Ámbito de aplicación.

Este Decreto será de aplicación a todos los órganos y unidades de la Comunidad de Madrid, así como a sus Organismos Autónomos, Entidades de Derecho Público y demás Entes Públicos vinculados o dependientes de la misma. Estas entidades sujetarán su actividad al presente Decreto cuando ejerzan potestades administrativas, sometiéndose en el resto de su actividad a lo que dispongan sus normas de creación.

Artículo 4. Funciones de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano.

La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano desarrollará las siguientes funciones en las materias que regula este Decreto:

- a) Impulsar, asesorar y apoyar a las unidades responsables.
- b) Evaluar el cumplimiento de los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa aprobados por este Decreto e informar a las unidades responsables.
- c) Colaborar con los órganos y entidades en la implantación y revisión de los sistemas de autoevaluación en los términos previstos en el artículo 7 de este Decreto.
- d) Evaluar la Atención al Ciudadano en los términos previstos en el artículo 8 de este Decreto.
- e) Emitir informe preceptivo y vinculante previo a la aprobación de las Cartas de Servicios y llevar el registro de éstas.

- f) Emitir informe preceptivo previo a la elaboración de estándares de calidad, encuestas de satisfacción de ciudadanos y otros instrumentos de medición de la calidad.
- g) Emitir los informes sobre nuevos procedimientos administrativos y, en su caso, sobre impresos normalizados, a que se refieren, respectivamente, los Criterios 12 y 14 de Calidad en la Actuación Administrativa aprobados por este Decreto.
- h) Recibir información sobre las evaluaciones de la calidad de los servicios que realicen los órganos, organismos y entidades incluidos en el ámbito de aplicación de este Decreto, conforme a sistemas de aseguramiento o evaluación de la calidad no previstos en el mismo, en los términos establecidos en el artículo 9 de este Decreto.
- i) Formar en calidad y atención al ciudadano a los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Madrid.

Capítulo II: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Artículo 5. Evaluación de los servicios públicos.

1. La evaluación de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad de Madrid tiene por objeto proporcionar la información agregada necesaria para mejorar la calidad de dichos servicios a través de un proceso que comprende la verificación del grado de cumplimiento de los compromisos declarados por la Administración y su relación con las expectativas de los ciudadanos.

2. La evaluación se realizará desde dos perspectivas relacionadas: La de la Administración prestadora del servicio y la del ciudadano como cliente de dicho servicio.

3. La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano es el órgano competente para la evaluación de los servicios públicos y de la actuación administrativa de la Comunidad de Madrid.

Artículo 6. Medición de la calidad del servicio.

1. Para realizar un diagnóstico del nivel de calidad con que se vienen prestando los servicios públicos, los órganos y entidades de la Administración autonómica implantarán los sistemas de medición de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Establecimiento de objetivos como compromisos de servicio.
- b) Selección de indicadores de calidad coherentes, relevantes y factibles:
 - **Indicadores de gestión:** De los objetivos establecidos, del proceso, económicos y de empleados.
 - **Indicadores de demanda:** De clientes y del entorno social.

- Los indicadores de empleados, clientes y entorno social deberán incluir medidas de percepción.

c) Fijación de estándares que sirvan como patrones de referencia objetivos.

2. Cuando se publiquen informes que incluyan resultados de medidas de percepción basadas en el uso de técnicas cuantitativas o cualitativas de investigación social será obligatorio incluir la metodología utilizada.

3. Objetivos, indicadores y estándares constituirán el compromiso de calidad que por parte de cada unidad se dará a conocer a los ciudadanos en la respectiva Carta de Servicios.

4. Con una periodicidad mínima anual, los Centros Directivos realizarán un seguimiento de la evolución de los indicadores de calidad, cuyos datos se remitirán a la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano a petición de ésta.

(Por **Orden de 18 de noviembre de 2004**, de la Consejería de Justicia e Interior, se regula la utilización de las técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social para la medición de la Calidad de los Servicios que presta la Comunidad de Madrid.)

Artículo 7. *Sistemas de autoevaluación.*

1. Los órganos, organismos y entidades incluidos en el ámbito de aplicación de este Decreto contarán con el asesoramiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano para la realización de autoevaluaciones de la calidad de su funcionamiento, teniendo como referencia el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) y el cumplimiento del compromiso de calidad de la respectiva Carta de Servicios, plasmado en los objetivos, indicadores y, en su caso, estándares, que se hayan establecido. La periodicidad de las autoevaluaciones se determinará según la naturaleza de las actividades que vayan a ser evaluadas.

2. La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano actuará como órgano de coordinación de la formación previa, necesaria para que el personal de las unidades participe en los procesos de autoevaluación, y de colaboración y asesoramiento en las autoevaluaciones a las que se refiere este artículo.

3. A la vista de las conclusiones de cada proceso de autoevaluación, los órganos y entidades autoevaluados elaborarán un Plan de Actuaciones de Mejora, con el asesoramiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, que realizará también el seguimiento de la implantación de dichas Actuaciones de Mejora.

Artículo 8. *Evaluación de la Atención al Ciudadano en la Comunidad de Madrid.*

1. La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano evaluará periódicamente los sistemas y actividades que integran la atención al ciudadano de la Comunidad de Madrid y elaborará propuestas de mejora para su incorporación a los mismos.

La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano elaborará el Índice de Percepción de Calidad del Servicio de Atención al Ciudadano basado en la comparación entre la percepción de los ciudadanos sobre un servicio público y sus expectativas previas y propondrá las acciones de mejora necesarias para la adecuación del servicio a las demandas de los ciudadanos.

2. La Comisión para la Coordinación de la Atención al Ciudadano colaborará con la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano en la definición de los objetivos, indicadores y estándares de la atención al ciudadano.

3. Los datos de la medición de los estándares e indicadores obtenidos por los Coordinadores de Atención al Ciudadano de cada Consejería se elevarán al Consejero respectivo. Asimismo, se remitirán a la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano para su evaluación y seguimiento.

4. Los resultados de las evaluaciones anuales, que incluirán las propuestas de mejora, se elevarán al Consejo de Gobierno.

Artículo 9. Otros sistemas de evaluación.

Los órganos, organismos y entidades incluidos en el ámbito de aplicación de este Decreto que realicen evaluaciones de calidad de los servicios, conforme a sistemas de aseguramiento o evaluación de la calidad no previstos en el mismo, deberán informar a la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano sobre el sistema utilizado y los resultados de la evaluación.

DISPOSICIONES ADICIONALES

Primera. Adecuación de las áreas de atención al público.

La adecuación de las áreas de atención al público de la Comunidad de Madrid, a los requisitos establecidos en este Decreto, será de aplicación inmediata en los casos de oficinas o centros nuevos o que se vayan a remodelar.

Segunda. Estándares de calidad de las áreas de atención al público.

La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano elaborará, en el plazo de un año desde la entrada en vigor del presente Decreto, estándares de calidad de la Atención al Ciudadano.

Tercera. Técnicas de investigación social.

La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano regulará, en el plazo de un año desde la entrada en vigor del presente Decreto, la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social para la medición de la calidad de los servicios que presta la Comunidad de Madrid.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

1. Quedan derogadas todas las normas de igual o inferior rango en lo que contradigan o se opongan a lo dispuesto en el presente Decreto.

2. Quedan derogadas expresamente las siguientes disposiciones:

- a) El Capítulo III del Decreto 27/1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid.
- b) El Decreto 73/2000, de 27 de abril, de información, agilización de procedimientos administrativos y aplicación de nuevas tecnologías en la Administración de la Comunidad de Madrid.
- c) La Orden 2381/1997, de 20 de octubre, de la Consejería de Hacienda, por la que se regulan los sistemas de identificación del personal al servicio de la Comunidad de Madrid y de señalización de sus edificios y oficinas administrativas.

DISPOSICIONES FINALES

Primera. Modificación del Decreto 27/1997, de 6 de marzo.

Se modifica el Decreto 27/1997, 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, en los siguientes términos:

Uno. Se modifica su denominación, que queda redactada del siguiente modo: Decreto 27/1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid.

Dos. Se modifica su artículo 1, que queda redactado como sigue:

Artículo 1. Objeto:

El presente Decreto tiene por objeto regular las Cartas de Servicios y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid.

Tres. Se introduce un nuevo artículo en el Capítulo II, con la siguiente redacción:

Artículo 7. Aplicación de los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa a las Cartas de Servicios:

1. Las Cartas de Servicios asumirán como compromisos de calidad en la atención al ciudadano los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa establecidos por la normativa de la Comunidad de Madrid vigente en esta materia.
2. En cada Carta de Servicios deberá hacerse referencia a estos Criterios, conteniéndose al menos un extracto de los mismos y precisándose los medios de acceso a los no contenidos en la Carta.
3. Las Cartas de Servicios podrán modificar los Criterios a los que se refiere este artículo exclusivamente cuando la modificación consista en un mayor compromiso de calidad en la Atención al Ciudadano.

Cuatro. Se modifica la numeración del Capítulo IV y del artículo 15, que pasan a ser Capítulo III y artículo 8, no afectando esta modificación ni a su denominación ni a su contenido.

Segunda. *Entrada en vigor.*

Este Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el “Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid”.

Anexo único: CRITERIOS DE CALIDAD DE LA ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMUNIDAD DE MADRID

Criterio 1. *Actuación de los empleados públicos.*

El Criterio de Calidad que deberá regir la actuación de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Madrid en las relaciones con los ciudadanos se define por el cumplimiento de los siguientes subcriterios: Amabilidad y consideración, respuesta adecuada y suficiente a las demandas de los ciudadanos, ausencia de interrupciones, confidencialidad, lenguaje comprensible y esperas cortas.

Este criterio será objeto de evaluación e informe periódicos cuando se hayan establecido indicadores de su cumplimiento.

Criterio 2. *Identificación de los empleados públicos.*

1. Los sistemas de identificación del personal, salvo cuando por razones de seguridad se autorice expresamente otro tipo de identificación, son los siguientes:

- a) **Identificación telefónica:** El personal de la Comunidad de Madrid, entre cuyas actividades se encuentre la atención telefónica al ciudadano, deberá identificarse en el momento de iniciarse la comunicación, tanto si la iniciativa del contacto telefónico procede del ciudadano como del propio empleado. En ambos casos deberá indicar de forma clara y precisa la Unidad a la que pertenece y, en el caso de que el ciudadano lo requiera, su nombre, apellidos y cargo que ocupa.
- b) **Rótulo de despacho:** En los despachos de uso individual se colocará en la entrada un rótulo identificativo con el nombre y apellidos del empleado que lo ocupa y el cargo o puesto de trabajo que desempeña; en el caso de despachos de utilización común figurará en el rótulo de despacho la relación de los nombres y apellidos del personal ubicado en el mismo.
- c) **Rótulo de mesa:** En aquellas unidades en las que exista una relación verbal directa con el ciudadano, además del rótulo de despacho en el caso de que exista, deberá colocarse un rótulo en cada mesa identificándose de forma individual el puesto de trabajo o la función más significativa que se desempeñe y el nombre y apellidos del empleado que la ocupa.

- d) **Distintivo personal:** En el supuesto de que existiendo relación verbal directa con el ciudadano no haya posibilidad alguna de situar el rótulo de mesa individualizado, la identificación del empleado público se realizará mediante un distintivo personal que, prendido en su ropa, reflejará su nombre, apellidos y la actividad o puesto que desempeñe, de tal forma que el ciudadano pueda leerlo desde una distancia prudencial.
- e) **Tarjeta de identificación personal:** Cuando la actividad desempeñada por el personal de la Comunidad de Madrid requiera el desplazamiento fuera del lugar habitual de trabajo, la identificación del mismo se realizará mediante una tarjeta de identificación personal en la que constará el nombre, apellidos y cargo o puesto que se desempeña además de la identificación corporativa de la Unidad a la que pertenezca. No obstante, el personal que realice funciones inspectoras dispondrá de una tarjeta o carné de identificación en el que consten sus atribuciones y los principales datos credenciales que le permitan identificarse ante el ciudadano sujeto de inspección.
- f) **Identificación en las comunicaciones escritas:** Si la relación con el ciudadano se produce mediante comunicaciones escritas, deberá constar en aquéllas la Unidad que realiza el escrito, su dirección, teléfono, fax y correo electrónico, así como, bajo la firma del empleado público que la suscriba, la identificación del cargo que ocupa, su nombre y apellidos completos.

2. Corresponde a las Secretarías Generales Técnicas y unidades asimiladas de los Organismos Autónomos y Entidades de Derecho Público hacer efectivas las indicaciones que sobre la identificación de los empleados públicos se definan en el Manual de Identidad Corporativa de la Comunidad de Madrid.

Criterio 3. Señalización de edificios y oficinas administrativas.

1. Los edificios y oficinas administrativas de la Comunidad de Madrid deberán señalizarse de acuerdo con los parámetros definidos en el Manual de Identidad Corporativa de la Comunidad de Madrid, facilitando así al ciudadano su localización.

- 2. Las señales de identificación de los edificios y oficinas administrativas serán las siguientes:
 - a) Carteles o vallas.
 - b) Placas de fachadas.
 - c) Placas de directorio.
 - d) Señales interiores de recorrido.
 - e) Señales de interior “in situ”.

3. Corresponde a las Secretarías Generales Técnicas y unidades asimiladas de los Organismos Autónomos y Entidades de Derecho Público hacer efectivas las indicaciones que sobre

las señalizaciones de edificios y oficinas administrativas se definen en el Manual de Identidad Corporativa, adaptándolas cuando sea necesario a las características propias de cada edificio u oficina.

Criterio 4. Áreas de Atención al Ciudadano.

1. Todas las áreas de Atención al Ciudadano deberán estar debidamente señalizadas de acuerdo con el Manual de Identidad Corporativa de la Comunidad de Madrid.

2. El equipamiento de estas áreas tendrá unas características comunes que permitan identificarlas como zonas de atención al público.

3. Las áreas de Atención al Ciudadano deberán adaptarse, con carácter general, a los siguientes subcriterios de calidad:

- a) Puesta a disposición del público de una zona de recepción y acogida, donde se informará a los ciudadanos, se les orientará y asesorará, o se les derivará hacia otras dependencias del edificio u otras unidades de la Comunidad de Madrid.
- b) Ubicación preferente en planta baja con acceso directo a la calle. En caso de que esto no fuese posible, se situarán en la zona más próxima a la calle. Deberán eliminarse las barreras arquitectónicas de acceso, de conformidad con lo establecido por la *Ley 8/1993, de 22 de junio*, de Promoción de la Accesibilidad y Supresión de Barreras Arquitectónicas.
- c) Cuando la atención al público oscile en torno a los cinco minutos, se dispensará preferentemente por medio de un mostrador. En este caso, la zona de los trabajadores estará elevada, de forma que se encuentren sentados a la misma altura que el público estando de pie. Si la atención requiriese un tiempo de atención mayor, se realizará preferentemente en una mesa, con sillas a ambos lados.
- d) Garantía de confidencialidad en la atención al público, tanto en mostrador como en mesas.
- e) Puesta a disposición del público de una zona de espera con asientos, aseos para el público con uno específico para personas con minusvalía, teléfono público y, cuando la atención conlleve la presentación de documentación, fotocopiadora.
- f) Atención telefónica separada de la atención presencial.

4. Cuando se trate de un Punto de Información y Atención al Ciudadano o de una Oficina de Información Especializada, deberá indicarse expresamente, independientemente de la señalización de la Consejería u órgano administrativo en el que se encuentre ubicado.

Criterio 5. Información al Ciudadano.

1. Los subcriterios de calidad de la información contenida en el Sistema de Información al Ciudadano de la Comunidad de Madrid, que serán objeto de evaluación e informe periódicos, son:

- a) Homogeneidad de la estructura de la información, que deberá ser siempre la misma.
- b) **Exactitud:** La información sobre los servicios que presta la Administración de la Comunidad de Madrid deberá referirse con precisión a las características y contenido del servicio sobre el que se informe.
- c) **Integridad:** La información debe ser completa, permitiendo dar cauce a las demandas planteadas por el ciudadano o iniciar procesos sin tener que hacer nuevas consultas.
- d) **Concreción:** La información contenida en el Sistema se expresará de la forma más precisa y sintética posible.
- e) **Adecuación:** La información obtenida deberá coincidir con la información solicitada.
- f) **Actualización:** Los nuevos contenidos o modificaciones de información que generen las unidades administrativas deberán incorporarse al Sistema de Información.
- g) **Orientación a la demanda:** El contenido de la información y su acceso estará en función de las necesidades de los ciudadanos.

2. La Oficina de Atención al Ciudadano, la Comisión para la Coordinación de la Información y Atención al Ciudadano y los Coordinadores de Información y Atención al Ciudadano de las distintas Consejerías velarán por el cumplimiento de los subcriterios establecidos en el apartado anterior.

3. Los sistemas específicos de información que se constituyan en determinadas unidades comunicarán su finalidad, destinatarios y forma de acceso a la Oficina de Atención al Ciudadano, a través de los Coordinadores de Información y Atención al Ciudadano de las respectivas Consejerías, al objeto de canalizar las demandas de ese tipo de información.

Criterio 6. Demandas de información de los ciudadanos.

1. Cuando la demanda de información realizada por el ciudadano no esté formulada con claridad, el empleado que le atiende se pondrá a su disposición para aclarar y concretar su petición.

2. Si la demanda formulada por el ciudadano no pudiera ser resuelta con los medios de que dispone el empleado de atención al público, éste tomará sus datos de contacto y le proporcionará su nombre y número de teléfono, con el compromiso de contestarle en un plazo de dos días hábiles.

3. Cuando, por razones de confidencialidad o de seguridad contempladas en el ordenamiento jurídico, un empleado público no pudiera revelar la información solicitada, indicará a la persona afectada los motivos por los que no puede comunicar la información. Si la Administración de la Comunidad de Madrid no presta el servicio sobre el que pide información, al ciudadano se le informará en ese sentido.

Criterio 7. Atención telefónica.

1. Cualquier demanda de información que los ciudadanos dirijan al Teléfono de Información General 012 o a otro número de teléfono de los órganos, organismos y entidades incluidos en el ámbito de aplicación del presente Decreto deberá contestarse del siguiente modo:

- a) El Teléfono de Información General 012 deberá proporcionar cualquier tipo de información contenida en la Base de Datos del Sistema de Información al Ciudadano. Si la demanda de información formulada por el ciudadano no pudiera ser resuelta con los medios de que dispone el empleado del Teléfono de Información General 012, éste tomará los datos de contacto del ciudadano y le proporcionará su nombre, con el compromiso de contestarle en un plazo de dos días hábiles.
- b) Si la llamada se dirige a cualquier número de teléfono distinto del Teléfono de Información General 012 será atendida directamente cuando se trate de información que pueda proporcionar la Unidad a la que el ciudadano ha efectuado la llamada o mediante breve consulta a las Bases de Datos del Sistema de Información al Ciudadano. En caso contrario, deberá indicarse al ciudadano que se dirija al Teléfono de Información General 012.

2. De acuerdo con el esquema establecido en el apartado anterior, se procurará que el ciudadano pueda acceder a la información que solicite, con los límites establecidos en el Criterio 6, con un máximo de dos llamadas a distintas unidades, si la primera se ha dirigido al Teléfono de Información General 012, y de tres llamadas, si la primera se ha dirigido a cualquier otra Unidad.

Criterio 8. Atención telemática.

La atención al ciudadano por vía telemática deberá ajustarse a los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa, en la medida en que sean de aplicación teniendo en cuenta la evolución de las características técnicas de los medios telemáticos.

Criterio 9. Actuación administrativa ante las solicitudes, escritos y comunicaciones de los ciudadanos.

1. Los empleados públicos colaborarán con los ciudadanos en la cumplimentación de los impresos o escritos que dirijan a la Administración, cuando éstos encuentren dificultades para hacerlo.

2. Los escritos presentados ante la Administración que reciba cualquier empleado público, con independencia de la denominación (solicitud, reclamación, recurso o cualquier otra) que el ciudadano les otorgue, deberán ser tramitados con la mayor diligencia:

- a) Si el escrito fuera competencia de la unidad receptora, ésta lo tramitará con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
- b) Si el escrito no fuera competencia de la Unidad receptora, ésta lo remitirá al órgano de la Administración de la Comunidad de Madrid que considere competente y comunicará por escrito al ciudadano la dirección y el número de teléfono de contacto del órgano al que se le haya dirigido.

3. La Administración estará obligada a contestar siempre, cualquiera que sea la demanda formulada. En el caso de que se produzcan demandas meramente reiterativas, podrá reproducirse la contestación ya comunicada. Si la demanda fuera imposible de atender, la Administración contestará motivadamente.

4. Las contestaciones a los escritos de los ciudadanos deberán estar debidamente motivadas y se basarán en un razonamiento directamente relacionado con el fondo del asunto. Se utilizará un lenguaje fácilmente comprensible, precisándose el significado de los tecnicismos cuando su empleo sea necesario. En caso de que se utilicen siglas, la primera vez se hará constar el nombre completo y la sigla a continuación entre paréntesis.

Criterio 10. Contestaciones a las sugerencias y reclamaciones.

1. El órgano competente para la contestación a la sugerencia o reclamación, de acuerdo con el artículo 31.3 del Decreto 21/2002, de 24 de enero, por el que se regula la Atención al Ciudadano en la Comunidad de Madrid, promoverá las oportunas actuaciones para el esclarecimiento de los planteamientos que se formulen en la misma. Tras recabar la información necesaria, se procederá a la elaboración de la contestación correspondiente. Se rechazarán aquellas sugerencias o reclamaciones en las que se advierta carencia de fundamento o inexistencia de pretensión.

2. Los subcriterios de calidad que han de regir en las contestaciones a las sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos son:

- a) Personalización de la respuesta, evitando las cartas tipo.
- b) Respuesta ajustada a lo planteado en la sugerencia o reclamación. Deberá hacerse referencia a los informes internos recabados para formular la contestación y a su contenido en el caso en que dichos informes sean determinantes.
- c) Agradecimiento de la sugerencia o reclamación, explicando la utilidad de su recepción como medio para conocer la opinión del ciudadano.
- d) Análisis y aclaración de los hechos.
- e) Omisión de términos técnicos, precisándose su significado cuando su empleo sea necesario.
- f) **Contestación rápida:** En los plazos de dos días hábiles para el primer contacto y quince días hábiles para la respuesta establecidos en el Decreto 21/2002, de 24 de enero, por el que se regula la Atención al Ciudadano en la Comunidad de Madrid.

Criterio 11. Regulación de procedimientos administrativos.

Sin perjuicio de lo establecido en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y en la normativa específica que les sea de aplicación, la regulación de los procedimientos administrativos deberá ajustarse a los siguientes subcriterios:

- a) Se indicarán en todo caso los plazos necesarios para la cumplimentación de trámites por parte de la Administración, que tendrán la duración mínima indispensable para su realización.

- b) Se indicará la documentación que los ciudadanos han de adjuntar a la correspondiente solicitud y se justificará la necesidad de cada uno de los documentos requeridos en función de que los datos sean necesarios para la resolución del procedimiento.

En aquellos procedimientos en que sea posible retrasar a una fase posterior la aportación de documentos, en la fase de presentación de solicitudes, se requerirá únicamente una declaración responsable de que se cumplen los requisitos de participación. Esta declaración responsable deberá incluirse en el modelo de solicitud.

- c) Se evitará requerir a los ciudadanos documentos que aporten datos procedentes de cualquier Administración Pública en los casos en que la Administración de la Comunidad de Madrid pueda obtener directamente esos datos solicitándoselos a aquélla, a través de los medios telemáticos que se hayan podido habilitar a estos efectos y previa autorización expresa del ciudadano, que deberá estar incluida en el modelo de solicitud.
- d) Se señalará que los escritos o comunicaciones relativas a dichos procedimientos podrán presentarse en cualquiera de los Registros de la Comunidad de Madrid, de la Administración General del Estado, de los Ayuntamientos adheridos al Convenio de Ventanilla Única y mediante las demás formas previstas en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Criterio 12. Informe de nuevos procedimientos administrativos.

1. La regulación de nuevos procedimientos administrativos, o las modificaciones de los ya existentes, deberán ser informadas por la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, que podrá manifestarse sobre la necesidad de simplificar o racionalizar la tramitación. Este informe será solicitado por las Secretarías Generales Técnicas o los Centros Directivos promotores, dentro del proceso de elaboración de normas de carácter general, pudiendo proseguirse las actuaciones en caso de no emitirse en el plazo de ocho días hábiles a contar desde el día siguiente al de la recepción de la solicitud por esa Dirección General.

2. En los procesos de mecanización de procedimientos o aquellas actuaciones que tengan por fin la tramitación telemática, se requerirá la participación de Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, que determinará los criterios que, desde el punto de vista procedimental y de interacción con los ciudadanos, deberá contemplar el proceso de mecanización e informará preceptivamente el diseño funcional de la mecanización y su inclusión en el Sistema para la Tramitación Telemática de Procedimientos de la Comunidad de Madrid.

Criterio 13. Información sobre procedimientos administrativos.

La información al ciudadano sobre procedimientos administrativos deberá ajustarse a los subcriterios de calidad establecidos con carácter general en el Criterio 5.1 y deberá indicar, de manera específica, los siguientes extremos:

- a) **Forma de iniciación:** De oficio y/o a instancia de parte.
- b) Plazos de tramitación y plazo máximo para su resolución.

- c) Efectos que produzca el silencio administrativo.
- d) **Modalidades de tramitación:** Manual o manual y telemática.
- e) Utilización o no de impresos normalizados.
- f) Documentación a aportar, especificando si se requiere original, copia simple o compulsada.
- g) Lugares y, en su caso, dirección de correo electrónico o número de fax, de presentación de solicitudes y/o de la documentación a aportar.
- h) Tasas a abonar, en su caso.
- i) Unidad responsable de la tramitación.

Criterio 14. *Elaboración de impresos normalizados.*

Los impresos que deban utilizarse por los ciudadanos recogerán únicamente los datos que sean indispensables para la resolución del procedimiento y los necesarios para la evaluación del servicio prestado. Deberán ajustarse a los siguientes subcriterios:

- a) Se adecuarán a las instrucciones de elaboración descritas en el Manual de Identidad Corporativa de la Comunidad de Madrid.
- b) Se evitará solicitar datos que sean conocidos o estén en poder de la Administración, en la medida en que sea posible.
- c) Se utilizará una terminología no sexista.
- d) Se utilizará un lenguaje adaptado, para su mejor comprensión, a las características de los ciudadanos o grupos de ciudadanos a los que se dirigen los impresos.
- e) Si los datos aportados por los ciudadanos se incorporasen a una base de datos habrá de hacerse mención a esta circunstancia, según lo previsto en la normativa que regula el uso de la informática en el tratamiento de datos personales en la Comunidad de Madrid.
- f) Se elaborarán en los programas informáticos homologados para la Comunidad de Madrid, de forma que sea posible su difusión y publicación telemática.
- g) Se incorporarán, junto con la información del procedimiento al que se refieren, al Sistema de Información al Ciudadano de la Comunidad de Madrid.
- h) Se publicarán en el "Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid" por resolución del órgano correspondiente, previo informe de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Este informe será el mismo al que se refiere el Criterio 12 de este Anexo en caso de que los impresos normalizados formen parte de procedimientos sujetos a dicho informe. En caso contrario, deberá solicitarse por las Secretarías Generales Técnicas o Centros Directivos promotores, durante el proceso de elaboración de los impresos normalizados, pudiendo proseguirse las actuaciones en caso de no emitirse en el plazo de ocho días hábiles a contar desde el día siguiente al de recepción de la solicitud por esa Dirección General.

Criterio 15. Comunicaciones entre órganos administrativos.

En la tramitación de los procedimientos las comunicaciones entre órganos administrativos de la Comunidad de Madrid se realizarán, preferentemente, a través del sistema de correo electrónico homologado para esta Administración o por fax. A tal fin cada centro directivo comunicará el número de fax y dirección de correo electrónico que utilizará para recibir comunicaciones del resto de centros directivos. A efectos de cómputo de plazos, se considerará como fecha de entrada en el órgano destinatario la asignada por el sistema de correo electrónico o por el fax como fecha de recepción del documento.

Criterio 16. Tramitación Telemática de Procedimientos.

1. La Comunidad de Madrid, a través de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano y del Organismo Autónomo Informática y Comunicaciones de la Comunidad de Madrid, adoptará las medidas necesarias al objeto de que todos sus procedimientos administrativos susceptibles de iniciarse a instancia de parte se puedan tramitar a través del Sistema para la Tramitación Telemática de Procedimientos de la Comunidad de Madrid.

2. La regulación de los nuevos procedimientos administrativos incluirá los elementos necesarios para su tramitación telemática, preverá la utilización de la firma electrónica como forma de identificación de los ciudadanos, así como las condiciones adicionales que se considere necesario que deban aportarse por la especialidad del procedimiento o, en su caso, la justificación por la que no pueda realizarse dicha Tramitación Telemática.



