



Documentación de apoyo a la elaboración de la memoria al Premio Excelencia en la Gestión Pública

Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública
2011





Equipo Redactor:

Joaquín Ruiz López. Director del Departamento de Calidad de los Servicios

Leonardo Aragón

Consuelo Hidalgo Gómez

Luis Miguel Palomares Martín

María Jesús Jiménez de Diego

Noviembre 2011

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.



ÍNDICE

	Página
1. Introducción	4
. Elaboración de la memoria: cuestiones preliminares	5
3. Elaboración de la memoria: aspectos generales	8
4. Elaboración de la memoria: El esquema Lógico REDER	14
5. Elaboración de la memoria: Criterios Agentes 1 al 5.....	18
6. Elaboración de la memoria: Criterios Resultados 6 al 9	22
7. Visita a la organización	26
ANEXO I	
Modelo EFQM de Excelencia 2010 en su interpretación para la administración Pública.....	30
Cuadro REDER. Agentes Facilitadores.....	49
Cuadro REDER. Resultados.....	50
Puntuar el Premio EFQM a la Excelencia.....	51
Resumen de la Puntuación.....	52

1. INTRODUCCIÓN



La finalidad de este documento es ayudar a la elaboración de la memoria a las organizaciones que hayan decidido presentarse al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011, convocado por el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública por Orden TAP/3336/2011, de 18 de noviembre (BOE de 5 de diciembre de 2011) y gestionado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

La convocatoria y sus bases se encuentran en la página web de la AEVAL www.aeval.es. Se puede solicitar cualquier otra información que se precise referente a esta convocatoria a través del correo electrónico calidad.premios@aeval.es.

El contenido de este documento, excepto su Anexo, no tiene carácter prescriptivo, por lo que puede interpretarse y adaptarse a las peculiaridades y necesidades de cada organización pública.

Con este documento se trata de que todo órgano, organismo y unidad administrativa de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas, de la Administración Local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como otros entes de derecho público, cualesquiera que sean su rango, tamaño y actividades, disponga de una guía orientativa que le facilite la labor de redacción de la memoria descriptiva a la que se refieren las bases de la convocatoria.



2. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: CUESTIONES PRELIMINARES

2.1. Comunicar la decisión

El primer paso después de decidir que la organización se presentará al Premio es comunicarlo a todo el personal implicado, por lo que debe valorarse el alcance de la información y la forma de hacerlo.

La decisión de elaborar la memoria para concurrir al Premio lógicamente despertará expectativas, por lo que resulta necesario clarificar los objetivos de la presentación y, en especial, su incardinación en un proceso más amplio de autoevaluación y mejora continua.

La autoevaluación, necesaria para la elaboración de la memoria, conducirá a conocer todos los aspectos que integran la gestión de la organización. Por lo tanto, una comunicación adecuada acerca de lo que se espera de las personas de la organización y de cada uno de los colaboradores facilitará la obtención de las pruebas o evidencias que deberá reflejar la memoria.

2.2. Liderar y delegar eficazmente

Los directivos deben convertirse en líderes y promotores de la iniciativa. En este sentido, para coordinar e impulsar las actividades que hayan de reflejarse en la memoria, deberá nombrarse un responsable que dependa o reporte directamente al titular de la organización de que se trate (Presidente, Director General, Subdirector General, Subdelegado del Gobierno, Director Provincial, etc.).

Para asegurar que a estas actividades se les da la prioridad necesaria, se constituirá un equipo de promotores formado por directivos o cuadros de la organización, ya que su participación allanará las dificultades que puedan producirse.

Dentro del marco temporal establecido por la Orden de convocatoria, hay que fijar plazos realistas para adaptar el esfuerzo a las actividades propias de la organización.

Debe, asimismo, establecerse un plan de recogida de la información necesaria para la elaboración de la memoria, asignando responsabilidades y plazos de entrega de la citada información al equipo encargado de la elaboración. Se definirán los criterios de selección de la información, teniendo en cuenta las mejores prácticas constatadas, los datos que evidencien innovación, creatividad y progreso, los elementos más representativos de la cultura organizativa, así como las mediciones y resultados más relevantes.



El responsable global no tiene por qué ser necesariamente quien redacte la memoria, pero el hecho de asignar ambas funciones a una misma persona supone un ejercicio de coherencia que favorecerá la confección de un documento que exprese fielmente el estado de situación de su organización con respecto al Modelo EFQM 2010 de Excelencia en su interpretación para la Administración Pública. La memoria debe describir lo que se hace en una organización de tal manera que las personas que trabajan en ella se reconozcan plenamente en lo relatado. La memoria debe mostrar una imagen fiel de la organización.

El esquema descrito está pensado para la organización que se presenta por primera vez a la convocatoria del Premio. Si la organización ya ha concurrido a procesos análogos o a anteriores ediciones del Premio, lo lógico es que las funciones indicadas las desempeñe el responsable de calidad de la organización o, en su defecto, el directivo que, por su perfil y cometido, se estime más adecuado para ello.

En cualquier caso, si una organización decide realizar el serio esfuerzo que supone presentarse al Premio, el directivo máximo deberá estar visiblemente involucrado en la iniciativa. Él mismo, o quien le siga en el orden jerárquico, deberá actuar con conocimiento pleno del procedimiento, coordinar, alentar al equipo y establecer los mecanismos de seguimiento y apoyo.

2.3. Tener la formación adecuada en autoevaluación y en el Modelo de la EFQM.

Un factor clave para obtener los máximos beneficios y mejoras que reporta el esfuerzo de concurrir al Premio es contar con una formación apropiada en autoevaluación.

La mejor forma de garantizar una aplicación efectiva de la autoevaluación consiste en que alguna/s persona/s de la organización, de manera especial los directivos, se hayan formado en autoevaluación y en la aplicación del Modelo EFQM 2010 de Excelencia. Esta guía puede servir de complemento a tal formación; una lectura detenida del presente documento permitirá desarrollar eficazmente la autoevaluación de la organización, así como elaborar una memoria adecuada a las exigencias del Premio a la Excelencia.

Utilizar el Modelo EFQM de Excelencia resulta imprescindible para la elaboración de la memoria. El Modelo EFQM de Excelencia 2010 en su interpretación para la Administración Pública, se incluye en el Anexo I de este documento. Se puede encontrar en el apartado Calidad de los Servicios de la página web de la Agencia <http://www.aeval.es/>.

Resumen de sugerencias en el apartado:

- Comunicar el proyecto a la organización.
- Designar un responsable global del proyecto, de la redacción del mismo y un equipo de promotores.



- Fijar un calendario y plazos realistas.
- Asegurarse de la formación en el Modelo de la EFQM 2010 en su interpretación para la administración pública de los que colaboran en la elaboración de la memoria.
- Recurrir al Modelo EFQM 2010 de Excelencia en su interpretación para la Administración, que se incluye en el Anexo I, que se encuentra en el apartado Calidad de los Servicios de la página web de la Agencia <http://www.aeval.es>.
- Consultar esta guía de apoyo.



3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES

3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en las bases de la convocatoria del Premio, estudiar los requisitos y procedimiento para presentarse, así como el resto de indicaciones. Todo está en la página web de la AEVAL <http://www.aeval.es>.

Tener muy en cuenta todas las especificaciones sobre la memoria contenidas en el anexo 1.2 de las bases referidas al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011, que indican el número de páginas de cada una de las partes de la misma, la configuración, el soporte y lugar de presentación.

En la memoria podrá hacerse referencia a la disponibilidad de información complementaria que evidencie lo expresado en el texto, a la que se posibilitará su acceso, si la AEVAL acuerda que se visite el órgano u organismo de que se trate.

3.2. Presentar la organización

Redactar un capítulo de presentación de la organización (máximo cuatro páginas) que contenga una visión de conjunto de la misma. Con él se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista de la organización posible así como de las partes que la integran. Se aportarán datos sobre el número de empleados, los servicios que se prestan, los volúmenes de gestión, etc. Se describirán las funciones y competencias de los distintos grupos, las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos y la importancia dada a la calidad en la gestión.

La presentación introductoria debe redactarse partiendo de la base de que los evaluadores no necesariamente tienen un conocimiento previo de la organización, ni de su sector de actividad.

Si se incluye un organigrama, debe hacerse para enriquecer la información, no simplemente para ilustrar o repetir lo dicho. Este capítulo no debe enfocarse como una idea adicional o accesorio, sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización con respecto a la excelencia y la mejora.

Sobre la extensión de este apartado tener en cuenta lo que se indica en el anexo 1.2 de la convocatoria.



3.3. Consultar el Modelo y el esquema lógico REDER

Tal como se ha indicado en el apartado 2.3 de este documento, ha de tenerse en cuenta el Modelo EFQM 2010 de Excelencia, en su interpretación para la Administración Pública mientras se esté redactando la memoria. Dichos contenidos prescriptivos del Modelo: criterios, subcriterios, sus elementos y los distintos aspectos del esquema lógico REDER, figuran en el Anexo I de este documento. Son los documentos que los evaluadores del Premio manejarán cuando estén valorando las candidaturas. Una vez finalizada la redacción de un subcriterio o criterio, es conveniente comparar lo escrito con lo indicado en el Modelo.

3.4. Comenzar el análisis de la realidad de la organización desde los elementos o áreas del Modelo.

Para cada subcriterio del Modelo se proponen unos elementos o áreas de diagnóstico a considerar, encabezadas por una frase del siguiente tenor: *“Las organizaciones excelentes, en la práctica:...”* Esto significa que se trata de atributos que deben tenerse en consideración de forma muy cuidadosa y como referencia para iniciar desde ellas el análisis de la organización. Si alguna de estas áreas o elementos no son aplicables en una organización determinada, debe aportarse una explicación al respecto para evitar que los evaluadores de la memoria interpreten que no se ha tenido en cuenta y, en consecuencia, la sitúen como un área de mejora.

3.5. Precisar y cuidar el lenguaje

Utilizar frases cortas y claras. Evitar las generalidades, particularmente el uso de expresiones como “todos”, “cada uno” o de frases vagas e imprecisas. Así, por ejemplo, es descriptiva y se detecta un esfuerzo de precisión en una frase como la siguiente: “En 2004, los 11 jefes de unidad evaluaron el desempeño del 85% de los empleados, superando el 79% del año anterior.” Pero no ocurre lo mismo en ésta: “Los jefes de unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados”.

Que prime lo sustantivo sobre lo adjetivo, y aunque se pueden adjetivar las afirmaciones, deben ofrecerse los datos sustantivos que justifiquen el calificativo. Así, en lugar de escribir meramente: “El Director apoya enormemente...”, debe especificarse en qué forma lo hace y si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras.

Evitar el uso excesivo de términos del argot de calidad, así como las expresiones burocráticas o la jerga específica del correspondiente sector administrativo.

Incluir un anexo que contenga la relación de siglas empleadas.



3.6. Mostrar hechos y datos

Todas las afirmaciones de la memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos. Asimismo, se debe poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Es preciso también mostrar cómo la utilización y comparación de datos, sirven como referentes e indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la organización y para plantear las mejoras. Los llamados hechos apoyados en datos son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la calidad. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

3.7. Presentar comparaciones

Siempre que sea posible, deben proporcionarse referencias comparativas, tanto para los Criterios Agentes Facilitadores como, sobre todo, para los Criterios Resultados. Esas comparaciones no tienen necesariamente que hacerse con respecto a unidades análogas o del mismo sector administrativo. Tratándose de análisis de procesos, el hallazgo de la mejor práctica para emular puede darse con frecuencia en sectores completamente distintos. Por ejemplo, una oficina de empleo puede haber encontrado solución a las "colas" ante sus ventanillas estudiando cómo ha resuelto el problema del tiempo de espera y la gestión de "colas" una administración tributaria, el servicio de matriculación de una universidad o, incluso, una compañía de seguros privada.

3.8. Usar clara y eficazmente los gráficos

Deben diseñarse con el fin de que permitan visualizar datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asegurarse de que contienen los datos pertinentes en relación con el criterio o subcriterio al que quieren servir de prueba.

El texto debe utilizarse para exponer qué relevancia tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literalmente la misma información. Así, en vez de escribir "...como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en la resolución de expedientes supusieron un 10 % en 2002, un 8 % en 2003 y un 5 % en 2004", podría indicarse lo que se ha hecho para conseguir mejorar los resultados, los objetivos marcados y esbozar, si está estimada, la tendencia en esa actividad, o subrayar el por qué de los cambios entre los distintos gráficos. Por ejemplo, podría decirse: "En



2004, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá en 2007 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2%."

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

3.9. Utilizar referencias cruzadas entre criterios y subcriterios

Con el fin de minimizar las reiteraciones, deben hacerse referencias cruzadas entre los criterios y subcriterios de la memoria. A veces, una misma prueba o evidencia acredita dos o más acciones desarrolladas en distintas áreas o justifica el cumplimiento de lo enunciado en criterios y subcriterios ubicados en distintas partes del Modelo. Compruébese que se realizan las referencias estrictamente necesarias para que la misma evidencia pueda ser tenida en cuenta en los distintos apartados de la memoria en que aparezca.

La utilización continua de estas referencias a lo largo de la memoria, puede complicar en exceso su lectura.

3.10. Distribuir adecuadamente los apartados de la memoria

Procurar una distribución equilibrada de las diferentes partes de la memoria. Para ello cabe establecer la misma proporción relativa que el Modelo EFQM 2010 en su interpretación para la administración pública atribuye a cada criterio. En este sentido, y a modo de sugerencia, si el criterio Liderazgo tiene una ponderación del 10 % sobre el total de puntos posibles, igual o similar espacio debería ocupar en la memoria, esto es, 7/8 páginas de las 70, en las que se va a realizar la descripción de lo realizado según los 9 criterios del modelo.

Es recomendable un gran esfuerzo de síntesis, ya que la extensión es limitada.

3.11. Tener en cuenta a los lectores de la memoria

Mientras se redacta la memoria hay que pensar en los destinatarios. Se debe incluir entre ellos tanto a los evaluadores y miembros del jurado, como a las personas de la propia organización, clientes u otros interesados, que eventualmente accederán al documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

La primera opinión que se formará un evaluador sobre la organización será a partir de la memoria. El documento no necesita ser espectacular. Pero un informe poco atractivo, confuso o con errores no ayuda a una opinión positiva sobre la organización.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuestos aspectos que para la organización resultan evidentes y que no aparecen en la memoria, de ahí que sea preciso narrar todo aquello que se quiere que sea tenido en cuenta.

Es necesario que la información contenida en la memoria sea completa y esté adecuadamente clasificada, aunque se indique que se podrá aportar información complementaria para corroborar de manera más evidente los datos y hechos indicados. En caso de que la AEVAL decida que se visite la organización, durante la misma podrá examinarse con detalle el conjunto de datos y evidencias que estén en su poder.

3.12. Prever un tiempo para la revisión, una vez finalizada la redacción

Al planificar el proceso de redacción de la memoria, debe asegurarse un tiempo para poder realizar una revisión de la misma. Esta revisión debería llevarse a cabo por el equipo directivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a su elaboración. Ahora bien, puede ser conveniente que en la revisión participe también alguna persona completamente ajena al proyecto y que conozca bien el Modelo de la EFQM.

Este período de revisión debe incluir el tiempo necesario para el debate en grupo y para reescribir la memoria. Unas dos semanas pueden ser suficientes. En todo caso, hay que organizar eficazmente las reuniones recordando que su objetivo es detectar los puntos débiles del documento para mejorarlos. En consecuencia, conviene comprobar lo ya escrito, no plantear nuevos temas.

Los aspectos a verificar durante la revisión de la memoria son, en líneas generales:

- Que la memoria cumpla todos los requisitos formales establecidos en la convocatoria del Premio (anexo 1.2).
- Que se han cumplimentado todos los criterios y subcriterios.
- Que se han tenido en cuenta los distintos elementos de los cuadros REDER.
- Que los títulos de los encabezados de los criterios y la denominación de los subcriterios coinciden exactamente con los definidos por el Modelo EFQM 2010 en su interpretación para la Administración Pública.
- Que las informaciones aportadas se han incluido en los subcriterios a los que corresponden.
- Que están bien hechas las referencias cruzadas y no son excesivas.
- Que no hay datos contradictorios.
- Que no existan párrafos repetidos innecesariamente, ni información redundante.
- Que no se facilitan datos diferentes para una misma medición en el mismo periodo.



Resumen de sugerencias en el apartado:

- 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.
- Definir de antemano la sistemática general de recogida de información, de plasmación de la misma y de redacción de la memoria, con el objetivo de crear un documento cuya lectura no resulte confusa ni tediosa.
- 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"
- Aportar mediciones.
- Proporcionar comparaciones.
- Consignar referencias cruzadas entre apartados y secciones (criterios y subcriterios del Modelo).
- Situarse en el lugar de los que van a leer y evaluar la memoria.
- Prever en el calendario de trabajo tiempo suficiente para la revisión y corrección de la memoria una vez finalizada.



4. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: EL ESQUEMA LÓGICO REDER

Además del contenido de cada uno de los elementos de los subcriterios del Modelo, en el momento de realizar la autoevaluación y proceder a la redacción de la memoria, se deben tener en cuenta los distintos elementos de los cuadros REDER (que son las siglas de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), realizar el cruce de unos y otros y señalar, teniendo en cuenta ambos, la realidad de la organización. Los cuadros del esquema REDER se encuentran al final del anexo I de este documento.

El esquema REDER condensa la metodología de evaluación del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y refleja los requisitos del Modelo EFQM de Excelencia 2010 en su interpretación para la administración pública.

Al comparar los elementos de la lógica REDER, tanto los que se refieren a los “criterios Agentes Facilitadores” como los que se refieren a los “criterios Resultados”, con la realidad, los hechos y los datos de la organización, se posibilita narrar la situación de la misma. Conviene tener en cuenta que los evaluadores de la memoria realizarán ese ejercicio cuando valoren tanto cualitativa como cuantitativamente la misma.

La lógica REDER reproduce el ciclo PDCA, porque establece que una organización necesita:

- Determinar los **R**esultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de **E**nfoques sólidamente fundamentados e integrados con una lógica clara que apoye la estrategia centrados en las necesidades de los grupos de interés y perfeccionados a través del tiempo que la lleven a obtener los resultados requeridos, tanto actualmente como en el futuro.
- **D**esplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **E**valuar y **R**evisar y **P**erfeccionar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje y en la creatividad, fundamentales para la mejora y la innovación. Finalmente, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias. El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza.

4.1. Criterios Agentes-Facilitadores

Los criterios que hacen referencia a un ‘Agente Facilitador’ tratan sobre lo que la organización hace y la forma en que lo hace.

Enfoque. El enfoque precisa lo que una organización planifica hacer y las razones para ello. Los conceptos “ sólidamente fundamentado” e “Integrado” se refieren al grado de excelencia del enfoque presentado.



Sólidamente fundamentado significa que:

- Tiene una lógica clara centrada en las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés
- Se hace realidad a través de un proceso o procesos bien definidos y
- Se perfecciona con el tiempo.

Además, los enfoques deben estar integrados, lo que significa que apoyan claramente la estrategia y están vinculados a otros enfoques, cuando procede.

Con el tiempo, los enfoques se habrán perfeccionado incorporando mejoras a su estructura.

Despliegue. En el despliegue se muestra hasta dónde una organización implanta sistemáticamente el enfoque. En una organización excelente, el enfoque está implantado en las áreas relevantes de un modo sistemático, lo que significa que está bien planificada la implantación y se realiza de modo adecuado para el propio enfoque y para la organización, que deberá ser capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario.

Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento. Se aborda aquí lo que hace una organización para medir, revisar y mejorar el enfoque y su despliegue. Una organización excelente medirá periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue, seleccionando adecuadamente estas mediciones. Realizará actividades de aprendizaje y otras que generen creatividad e ideas para modificar o generar nuevos enfoques. El resultado de la medición el aprendizaje y la creatividad se utilizará para identificar e implantar mejoras e innovación.

Los conceptos “Medición”, “Aprendizaje” y “Mejora” “Creatividad” o “Innovación” son atributos de la excelencia en la evaluación y revisión del enfoque descrito.

Medición: hay que mostrar hasta qué punto se mide periódicamente la eficacia del enfoque, su despliegue y los resultados obtenidos. Las medidas utilizadas se muestran, normalmente, en los subcriterios Resultados.

Aprendizaje: hay que mostrar hasta qué punto se realizan actividades tales como las de “benchmarking”, evaluaciones de rendimiento o análisis para identificar y compartir las mejores prácticas, así como las oportunidades de mejora.

Creatividad: Se trata de mostrar cómo la generación de ideas da lugar a nuevos enfoques o los modifica, que originen productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales nuevos o mejorados. Las organizaciones excelentes se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, una innovación continua y sistemática que sabe aprovechar la creatividad de los propios grupos de interés, gestionando redes, desarrollando iniciativas, definiendo nuevos modos de aportar valor y evaluando el impacto y valor añadido de las innovaciones y creatividad.

Mejora: Un resultado clave de la Evaluación y Revisión son las acciones de mejora para consolidar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se han identificado. Al mostrar la “mejora” hay que señalar hasta qué punto las medidas y la información proveniente de las actividades relacionadas con el aprendizaje y la creatividad se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras.



Las mejoras deberían reflejar el pensamiento innovador, cuando sea apropiado.

4.2. Criterios Resultados

En los criterios resultados se describen los logros que ha alcanzado una organización. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido. Se establecen objetivos para los Resultados Clave, son adecuados y se alcanzan o superan. El rendimiento se compara, externamente, en el ámbito de los Resultados Clave y dicha comparación es adecuada y favorable, especialmente con el mejor del sector. Se explica la relación entre las causas y los efectos; es decir, entre los resultados logrados y sus Agentes Facilitadores. Además, se indica si el ámbito de aplicación de los resultados aborda las áreas relevantes. Por último se indica si los resultados son sostenibles y se segmentan, por ejemplo, por clientes o departamentos, según las evidencias presentadas y hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.

Tendencias. Se detectan analizando los datos recogidos a lo largo del tiempo y referidos a una misma variable o elemento. La comparación de los datos obtenidos en esos diversos momentos mostrará que una tendencia es positiva, cuando muestre una mejora general a lo largo del tiempo. Así la serie 6, 10, 9, 12, 11, 14 podría constituir una tendencia positiva. Los resultados en algunos elementos pueden, por supuesto, ser ya buenos al comienzo de la serie temporal. En estos casos, la organización buscará mantener en el tiempo los buenos resultados ya alcanzados.

Objetivos. Se refieren a los propios objetivos internos de la organización. Para cada tendencia de resultados que se presenta se deben especificar los respectivos objetivos en términos de Resultados Clave, también en forma de tendencia a lo largo del tiempo.

La información sobre objetivos que se presente en los criterios Resultados debería incluir las razones para establecer esos objetivos y no otros, con vistas a su valoración por el evaluador. También debería ser posible vincular los objetivos a los criterios Agentes Facilitadores. Como ejemplo, podrían citarse las referencias al criterio Estrategia. Una comparación favorable con los resultados fijados como objetivos significa normalmente que la tendencia de los objetivos que se presentan es positiva.

Comparaciones. Hay que comparar a la organización con organizaciones externas, con la media de las organizaciones del mismo ámbito y/o con aquellas reconocidas como “las mejores”. Los resultados de estas últimas son los mejores que se logran dentro de cualquier ámbito o sector en una determinada actividad objeto de comparación. Tales organizaciones, por supuesto, pueden pertenecer a un sector administrativo o económico distinto al de la organización evaluada. Si ésta tiene un campo de actuación nacional, la organización considerada como “la mejor” también debe ser de alcance nacional. Si la organización evaluada tuviera, en su caso, proyección internacional, debe buscar las comparaciones “mejores” en un ámbito equivalente.

Causas. Los resultados deberán ser consecuencia de un enfoque o enfoques específicos de los Agentes Facilitadores. El análisis de causas representa, en última instancia, el análisis final sobre la excelencia de los resultados. La vinculación de los resultados a los agentes facilitadores permitirá tener un punto de vista objetivo sobre la existencia de una



relación causa-efecto y un funcionamiento coherente y eficaz en la organización.



Relevancia y Utilidad. A través de este atributo se analiza cómo los datos deben abarcar todos aquellos aspectos de aquello que se mide

Los resultados necesitan abordar los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes, estar segmentados, por ejemplo, por tipos de servicios, productos, nivel de los empleados, etc. Asimismo, es necesario presentar los resultados para todas las localizaciones o unidades organizativas que se encuentren dentro de los límites de la evaluación.

Para terminar de evaluar la relevancia y utilidad de los resultados se necesita tener una visión holística de la organización evaluada. Por tanto, deben mostrarse claramente los vínculos entre los resultados y los enfoques descritos en los criterios agentes facilitadores y ser coherentes con la estrategia y sus mecanismos de apoyo. Esto conllevará una buena valoración en el atributo **Ámbito y Relevancia**.

Integridad. Hace referencia a que los resultados mostrados sean oportunos, fiables y precisos.

Segmentación. Los resultados se han segmentado de forma adecuada en función de las Necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.



5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS AGENTES FACILITADORES. Criterios 1 al 5

5.1. Hacer patente el método de trabajo

Mostrar la existencia de un método de trabajo sistemático y soportado en la previsión. Describir los procedimientos y aportar ejemplos de cómo se han enfocado, desplegado, evaluado y revisado los elementos de cada uno de los subcriterios.

En este sentido, al redactar, puede hacerse una afirmación general del tenor “Se identifican las necesidades de los grupos de interés por diversas vías...”, y a continuación consignar algunos ejemplos detallados de cómo se hace.

5.2. Documentar evidencias

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como el despliegue realizado en la organización. Los evaluadores no presumirán sin más que se utiliza ampliamente en toda la organización una buena forma de trabajo si no ven explicado cómo se aplica, ni las evidencias que lo apoyan. Deben presentarse pruebas de cómo se organiza esa forma de trabajo horizontal, vertical y territorialmente, si procede.

Deberán presentarse evidencias que permitan comprobar que la metodología de la organización está aplicada en un porcentaje determinado de su potencial, indicando todas las áreas de actividad importantes (Criterio de evaluación del esquema REDER). La falta de evidencias que prueben el grado de penetración y utilización sistemática de métodos de trabajo, así como su evaluación y revisión, constituye uno de los obstáculos para obtener una buena valoración.

5.3. Documentar revisiones

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de revisión. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de la forma de trabajar. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia se realizan esas revisiones e indicar los documentos de la organización en los que queda constancia de esos datos.

La cuantificación de las mejoras aparecerá en los Criterios Resultados, por ello hay que orientar al evaluador (recuérdense las referencias cruzadas) hacia la evidencia objetiva, que se encontrará en la segunda parte de la memoria (Criterios Resultados).



Los evaluadores querrán verificar que las revisiones llevan a introducir cambios para la mejora de la gestión global de la organización y tomarán estas referencias en todos los Criterios Agentes (Liderazgo, Estrategia, Personas, etc.).

5.4. Mostrar la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados

Debe demostrarse la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados. Por ejemplo, si se trata sobre el sistema o procedimiento de gestión de inventarios en el Criterio 4 (Alianzas y Recursos), también se deberán cuantificar y reflejar las aportaciones hechas por las mejoras introducidas bajo el Criterio 9 (Resultados Clave). Del mismo modo, habrá una conexión directa entre las actividades concretas del Criterio 3 (Personas) y los resultados específicos del Criterio 7 (Resultados en las personas).

Igualmente se deberá demostrar el proceso inverso: cómo del análisis de los datos obtenidos en Resultados se han introducido cambios en los Agentes Facilitadores.

La interacción que se consiga demostrar a través de la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados es una evidencia que señala al evaluador la eficacia del sistema de gestión.

5.5. Fallos más comunes

- Centrar la descripción de los criterios Agentes Facilitadores en el “qué” y no, además, en el “cómo”.
- No explicar el “por qué”, ni la metodología que subyace en el enfoque y cómo se aborda ésta en la organización.
- Describir a la organización con narraciones excesivas y con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas, que resuman todos los elementos del proceso de gestión
- Facilitar escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva y no explicar cómo se sistematiza el despliegue.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser, ni con otros enfoques descritos en otros criterios.
- No establecer referencias cruzadas con los resultados.
- No presentar los enfoques junto con sus mecanismos asociados de revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.
- Realizar declaraciones de intención, sin aportar evidencias o datos concretos, o bien presentar ideas o deseos para el futuro, sin establecer una planificación que les dé credibilidad.



5.6. Otras sugerencias para facilitar la redacción del apartado sobre agentes facilitadores.

A continuación se verá con mayor detalle algunas cuestiones que afectan a los Agentes Facilitadores, en particular, con las evidencias cuando están relacionadas con la forma de gestionar.

De acuerdo con los elementos del esquema lógico REDER, se podrá detectar cómo funciona la organización y su realidad respondiéndose a las siguientes cuestiones, relativas a cada uno de los elementos y atributos de ese esquema:

5.6.1. Enfoque

- ¿Cuál es el enfoque o planteamiento que se utiliza para cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica? (Objetivos, estrategias, tácticas) ¿Está sólidamente fundamentado?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los interesados a quienes puede involucrar? ¿Se centra en ellas?
- ¿Cómo apoya y sustenta a la Estrategia de la organización, así como a los resultados que se pretende conseguir? ¿Es mensurable?
- ¿Cómo enlaza con los otros criterios y subcriterios?
- ¿Hasta qué punto está inspirado en un espíritu innovador?
- ¿Es sostenible en el tiempo?

5.6.2. Despliegue

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque? ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
- ¿Cómo se alinea el despliegue de ese enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia? ¿Es mensurable?
- ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?

5.6.3. Evaluación y Revisión

- ¿Qué mediciones y seguimiento se realizan de la eficacia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación/investigación/aprendizaje se llevan a cabo, tales como emulación, evaluación, etc.?
- ¿Qué mejoras se han incorporado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de aprendizaje y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar e implantar las mejoras?



Resumen de sugerencias para redactar la parte correspondiente a los Agentes Facilitadores.

- Describir, en primer lugar, el procedimiento o forma de trabajar
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad
- Proporcionar pruebas de que la forma de trabajar en la organización es sistemática y que se apoya en la previsión
- Documentar la forma de trabajar y cómo se organiza
- Proporcionar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión
- Demostrar la conexión entre los Agentes Facilitadores y los Resultados
- Demostrar la efectividad en la implantación de mejoras utilizando la información contenida tanto en los Agentes Facilitadores como en los Resultados.



6. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS RESULTADOS. **Criterios 6 al 9**

6.1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de varios años (al menos los tres últimos de los que se dispongan datos) para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten. Si no fuera posible proporcionar datos de varios años en algún resultado, debe explicarse por qué.

Al presentar la información en los criterios resultados, los datos numéricos y los gráficos son más elocuentes que el texto. Procúrese que el texto se utilice sólo para aclaraciones o presentación de conclusiones, empleando los gráficos para ofrecer lo esencial de la información.

6.2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen

Presentar datos obtenidos desde encuestas, cuestionarios u otras formas de medir la percepción de los clientes externos e internos y de la sociedad, a los que se refieren específicamente los subcriterios 6 a), 7 a) y 8 a), así como las formas y los procedimientos utilizados en la elaboración de dichos instrumentos. Ser conscientes que los datos de una encuesta sólo tendrán validez, si están bien obtenidos técnicamente.

Los datos sobre percepciones son importantes ya que permiten conocer tres elementos vitales para la organización: cuáles son las expectativas desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre el comportamiento o prestaciones de la organización.

6.3. Explicar los objetivos

Debe explicarse por qué se han fijado los objetivos que se indican. Puede hacerse en los criterios Resultados o en alguno de los criterios Agentes Facilitadores (Estrategia, etc.), indicando esa referencia cruzada. Hay que mostrar también cómo se prevé la evolución en la mejora del / de los objetivo/s a lo largo de los años y razonarlo.

6.4. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos

Hay que comparar todos los resultados con los objetivos y estrategias de la organización. en todas las áreas o elementos posibles y, al menos, en las áreas clave. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que éstas se fijaron "exigentemente alejadas", debe hacerse constar.



6.5. Compararse con organizaciones externas

Hay que buscar puntos de referencia externos. Se deben aportar comparaciones con organizaciones externas y en todas las áreas posibles. Apórtense evidencias o, en su caso, explíquense las razones por las que no ha sido posible obtenerlas.

Si se duda sobre la forma de presentar un resultado que es particularmente bueno, pero que no es perceptible como tal en el momento de la evaluación, debe actuarse como un directivo cuando tiene que defender ante sus superiores jerárquicos u otros órganos decisorios los objetivos que se ha propuesto. Apórtese esa argumentación en la memoria, ya que los evaluadores, si no cuentan con tales referencias, probablemente no las tengan en cuenta a la hora de puntuar.

6.6. Establecer relaciones con los agentes y con las mejoras.

Hay que relacionar las acciones descritas en los Agentes Facilitadores con los datos aportados en los Criterios de Resultados. Debe comprobarse la relación causa-efecto en todos los indicadores posibles. Ver punto 5.4 de este documento.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es preciso identificar y exponer los correspondientes planes o proyectos de mejora, que se pretenden llevar a cabo para superar la situación, aportando información sobre los indicados proyectos.

6.7. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia.

Hay que prestar atención al conjunto de datos aportados. Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos, e incluirán en su análisis global tanto las diferentes áreas funcionales, unidades o servicios como, en su caso, los ámbitos territoriales donde opera la organización (regiones, provincias, etc.).

6.8. Datos confidenciales

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse porcentualmente. Ahora bien no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave. Por ejemplo, si la satisfacción de los empleados es presentada sólo en forma de tendencia que mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos y una de las posibles respuestas podría ser: que el nivel alcanzado es insuficiente.



6.9. Fallos más comunes

- Al describir los logros, que las mediciones presentadas no sean relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y su conjunto no sea representativo.
- Las mediciones presentadas no son coherentes con los Agentes, con el sistema de gestión, con los procesos, etc.
- Las mediciones no se presentan de forma gráfica, y, en consecuencia, no facilitan la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas
- El estilo de los gráficos no es coherente a lo largo de la memoria (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc.).
- Los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no facilitan la discriminación entre las series de datos.
- No facilitar un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No explicar por qué son adecuados los objetivos presentados y su relación con la visión y estrategia.
- Las comparaciones externas de la organización son nulas, escasas o poco relevantes.
- No especificar claramente la identidad de las organizaciones con las que se realizan comparaciones ni la razón por la que son relevantes estas comparaciones para la organización.
- No plantear relaciones causa-efecto entre Agentes y Resultados, ni entre indicadores “impulsores” y “arrastrados”.

Nota: Los indicadores impulsores se miden habitualmente con más frecuencia que los arrastrados, y son el resultado de un proceso de medición impulsado por la misma organización y que está totalmente dentro de su ámbito del control. Por ejemplo, la medición de la duración de los ciclos de los procesos. Los indicadores impulsores son los que predicen, con un cierto grado de confianza, un resultado futuro. La satisfacción del empleado, aunque constituya un indicador arrastrado de la motivación de la plantilla, se suele considerar como indicador impulsor de la satisfacción del cliente.

Los indicadores arrastrados muestran el resultado final de una acción, generalmente cuando ésta ya ha concluido. La rentabilidad es un indicador arrastrado de ventas/gastos. Se suele hacer referencia como indicadores arrastrados a las medidas de percepción que guardan relación directa con la información procedente de un grupo de interés, por ejemplo, cuando los empleados responden a una encuesta de satisfacción.



6.10. Otras sugerencias para facilitar la redacción del apartado sobre resultados.

De acuerdo con los elementos del esquema lógico REDER, se podrá detectar qué consigue la organización realmente, respondiéndose a las siguientes cuestiones relativas a cada uno de los elementos y atributos de ese esquema, es decir, a las tendencias, la consecución de los objetivos, las comparaciones con otros, las causas y el ámbito de aplicación:

6.10.1. Resultados

- ¿De cuántos años se aportan datos? ¿Es posible detectar las tendencias?
- ¿Se explican las tendencias?
- ¿Se miden todos los aspectos relevantes con indicadores de percepción y rendimiento?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Hay comparaciones de los resultados con los objetivos?
- ¿Cómo queda el rendimiento de la organización en comparación con el de otras organizaciones (análogas, las mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda (por ejemplo, medidas adoptadas cuando los resultados no alcanzan el objetivo previsto)?
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, cómo encajan en la planificación y estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes incluidos en los cinco Criterios Agentes Facilitadores?

6.10.2. Ámbitos en los que se obtienen resultados

- ¿En cuántos aspectos se han conseguido resultados?
- ¿Son los más relevantes para la organización?
- ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?

Resumen de sugerencias para redactar los Resultados

- Proporcionar datos de tendencias plurianuales (al menos, de los tres últimos años)
- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para extraer conclusiones
- Dar los resultados de los procesos más importantes
- Segmentar los resultados de manera apropiada
- Comparar los resultados con los objetivos
- Buscar comparaciones de referencia con organizaciones externas
- Ante resultados insatisfactorios, exponer planes de mejora
- Relacionar los Resultados con los Agentes Facilitadores
- Utilizar valores porcentuales para proteger, en su caso, datos confidenciales



7. LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN

Si la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios lo considera oportuno, una vez evaluada la correspondiente memoria, se podrá realizar una visita a la organización por parte de alguna/s persona/s del equipo de evaluación para aclarar aspectos concretos.

7.1. Preparación de la visita

En primer lugar, la AEVAL informará a la organización sobre la realización de la visita. Posteriormente, el coordinador del grupo de evaluadores contactará con la organización y le propondrá el plan para la misma, tanto en lo referente a horarios como a otros aspectos: la documentación a consultar y las personas y equipos con los que entrevistarse.

7.2. ¿Cómo se desarrolla una visita?

Aunque depende de la naturaleza de la organización, de su tamaño, del número de centros de trabajo, etc., hay elementos comunes en todos los casos. En primer lugar, habrá un acuerdo sobre la fecha y duración de la misma, previsiones que habrán de ser respetadas. Normalmente se tratará de una visita de un día, tras la cual los evaluadores, teniendo en cuenta la información recabada en ella y a lo largo del proceso, consensuarán la valoración definitiva.

Los evaluadores buscarán, primordialmente, la comprobación de lo que se ha afirmado en la memoria, y preguntarán por los aspectos menos claros que aparecen en la misma. No tomarán en consideración nada que no esté recogido en la memoria presentada por la organización, por lo que es ocioso intentar aportar algo completamente nuevo a lo largo de la visita. No obstante, sí puede resultar de interés describir cómo han progresado las iniciativas incluidas, en su caso, en la memoria.

No es necesario acompañar a los evaluadores en sus movimientos por el centro de trabajo, pero siempre habrá que hacer algunas previsiones para que la logística funcione correctamente.

Si los evaluadores deben visitar edificios distintos con una programación ajustada, podría ser aconsejable que una persona de alto nivel de la organización, familiarizada con el conjunto de operaciones de la misma, los acompañe para ayudar a responder posibles preguntas durante los desplazamientos.

No debe esperarse que los evaluadores, a lo largo de la visita, compartan sus conclusiones con los responsables de la organización.



7.3. Reglas básicas de la visita

Como norma general, la/s persona/s de la organización que acompañe/n a los evaluadores en su visita no debería/n participar directamente en las conversaciones que aquellos mantengan con los grupos. En caso de que sean invitados por los evaluadores a asistir a las discusiones, debería/n dejar que sea el personal de la organización, con quien se entrevistan en ese momento, quien conteste las preguntas y aclare directamente las cuestiones, planteadas por los evaluadores.

Lo mejor es que ningún directivo del centro, ni el anfitrión, estén presentes en las entrevistas de los evaluadores con los empleados para evitar cualquier posible inhibición o retraimiento por parte de éstos.

7.4. Documentación

Deberá estar disponible la documentación a la que se haya hecho referencia, de una forma u otra, en la memoria. Si se ha hecho referencia, por ejemplo, a determinados comités, se puede demandar que se muestren las actas de las reuniones. Otro tanto puede ocurrir con la documentación de encuestas a los clientes y al personal, de indicadores esenciales de funcionamiento, etc.

Los evaluadores pueden pedir que les muestren los archivos y hojear los documentos de trabajo para comprender determinados aspectos. También pueden solicitar a un empleado que les enseñe su última evaluación del desempeño o la última que un directivo haya hecho a sus subordinados.

7.5. Comunicación

Es fundamental comunicar al personal de la organización la realización de la visita y las informaciones pertinentes sobre la misma, así como sobre el contenido de la memoria, indicándoles que podrían ser entrevistados por los evaluadores. Dado que la visita está fijada y se va a realizar, lo mejor es darle la mayor publicidad interna posible.

Asimismo es importante resaltar que la visita puede ser una experiencia muy valiosa para la organización por lo que se puede aprender de la misma y del informe de evaluación posterior.

Resumen de la preparación de la Visita a la Organización

- La visita que va a recibir la organización debe prepararse de manera profesional, pero sin forzar una planificación rígida de tiempos.



- Debe disponerse de anfitriones preparados para acompañar a los evaluadores en sus desplazamientos.
- Sólo en caso de necesidad, programar actividades vespertinas.
- Tener disponible toda la documentación necesaria y solicitada.
- Informar adecuadamente al personal sobre el objeto de la visita y posteriormente sobre su resultado. Si en la elaboración de la memoria se ha utilizado una terminología específica, ésta debería divulgarse entre el personal.



ANEXO I



INTERPRETACIÓN DEL MODELO EFQM 2010 PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



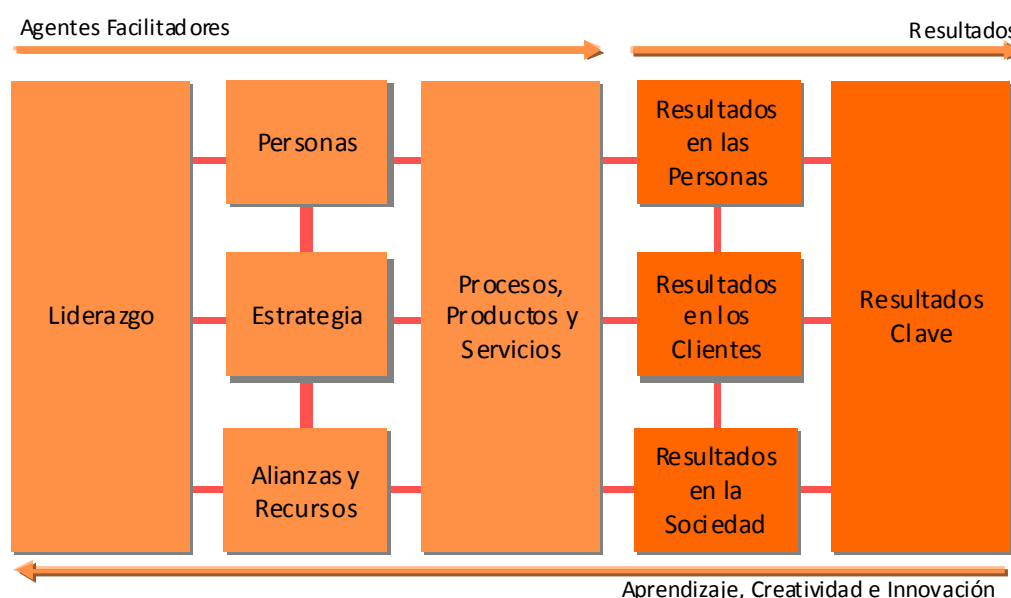
Contenido

1	MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	32
1.1	LIDERAZGO	32
1.2	ESTRATEGIA	35
1.3	PERSONAS.....	37
1.4	ALIANZAS Y RECURSOS	39
1.5	PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS	42
1.6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	44
1.7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	45
1.8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	46
1.9	RESULTADOS CLAVE.....	48
2	REDER	49
2.1.	<i>CUADRO 2: MATRIZ REDER PARA EVALUAR Y GESTIONAR LOS AGENTES FACILITADORES</i>	<i>49</i>
2.2	<i>CUADRO 3: MATRIZ REDER PARA EVALUAR Y GESTIONAR LOS RESULTADOS</i>	<i>50</i>
3	PUNTUAR EL PREMIO EFQM A LA EXCELENCIA.....	51
3.1.	Resumen de la puntuación.....	52



1 MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Cuadro 1: Estructura y representación gráfica del Modelo



1.1 LIDERAZGO

Definición

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 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 servicio público de la organización y sus objetivos.
- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo 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 servicio público, de confianza, de proximidad a los ciudadanos y de transparencia.
- Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según el código de conducta de los empleados públicos
- Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento 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:

- Hacen uso y controlan 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 de manera continua el sistema de gestión de la organización, lo que incluye evaluar los resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) 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 apoyan las iniciativas que mejoren los niveles establecidos en 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.
- Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales 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 con objetividad e imparcialidad a sus distintos derechos, necesidades y expectativas en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general.
- Desarrollan sistemas y órganos de participación y consulta y otras iniciativas para implicar a aliados, clientes y a la sociedad en la generación de ideas e innovación.
- Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y captar nuevos clientes, aliados y talento.



- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de intereses comunes y fortalezas de ambas partes y sus capacidades. Promueven en particular la cooperación y colaboración con otras administraciones públicas.
- Garantizan la transparencia en la información a los grupos de interés clave de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.

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

Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Animan y actúan como ejemplo para las personas de la organización generando en 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.
- 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.
- Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestione 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, la 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.
- Se anticipan y adaptan a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevas formas de trabajar.



- Asignan y utilizan de manera eficiente los recursos equilibrando las necesidades a corto y a largo plazo y, cuando proceda, son y se mantienen competitivas.

1.2 ESTRATEGIA

Definición

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, 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:

- Identifican las políticas públicas que afectan a la organización.
- Recogen los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio de manera constante.
- Identifican, interpretan y anticipan los avances en su entorno externo, incluidos los cambios políticos.
- Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad.
- Interpretan 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 que les resultan de aplicación.
- Identifican, interpretan y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información obtenida de los grupos de interés y en otras informaciones y análisis externos.
- Analizan de forma sistemática las oportunidades y amenazas para la organización mediante el uso de herramientas de diagnóstico, tales como análisis DAFO o modelos de gestión de calidad total.

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 aliados 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 para comprender sus fortalezas y debilidades.
- Analizan de forma sistemática las fortalezas y debilidades de la organización mediante el uso de herramientas de diagnóstico, tales como análisis DAFO o modelos de gestión de calidad total.

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su misión y visión.
- Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan regularmente 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 y las políticas públicas 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 que su estrategia se basa en criterios de 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 mecanismos 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 mecanismos de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada y transparente.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.

1.3 PERSONAS

Definición

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 sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, 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 las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los sistemas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores
- Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los sistemas y los planes de gestión de aquéllas.

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Identifican 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 de conocimiento y capacidades, tanto individuales como de equipo, con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos con la adecuada periodicidad.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su movilidad y promoción.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y 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 los objetivos de 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 creadoras y comunicadoras del éxito continuado de la organización.
- Fomentan que las personas tengan una mentalidad abierta y respondan rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Crean una cultura emprendedora 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.
- Se aseguran de que las personas cumplan el código de conducta de los empleados públicos.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Identifican y comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
- Desarrollan la estrategia de comunicación, sus sistemas, planes y canales, basándose en las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
- 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 su contribución al éxito continuado de la organización y disponen de mecanismos para hacerla visible.
- Fomentan que las personas compartan 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:

- Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social, traslados, sanciones y otros asuntos laborales en consonancia con la estrategia de la organización para fomentar y mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.
- Adoptan enfoques que aseguran una conciliación responsable entre la vida personal, familiar y laboral de las personas
- Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas.
- Garantizan un entorno seguro y saludable para las personas.
- Animam a las personas y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos.

1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Segmentan y diferencian a aliados (incluidos los clientes), y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización, y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente.
- Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia.
- Establecen y promueven la participación en redes amplias con organizaciones públicas y privadas (redes interadministrativas, proyectos conjuntos, comités, grupos de trabajo, alianzas público-privadas) con el fin de identificar potenciales oportunidades de alianza (acuerdos, convenios, desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.).
- Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar, a largo plazo y de manera sostenible, la generación de valor. Saben cuáles son sus objetivos estratégicos y buscan aliados con el fin de generar sinergias y posibilitar que se aporte valor a los grupos de interés.
- Definen las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles.



- Desarrollan alianzas que, de forma sistemática, consiguen que se genere cada vez más valor para sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos de manera continua.
- Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar los objetivos comunes.

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan estrategias económico-financieras, mecanismos y procesos para apoyar la estrategia general de la organización, y alinean su gestión con los objetivos estratégicos.
- Diseñan los procesos de planificación económica y financiera, control, información y revisión, asegurando una gestión de los recursos lo más eficaz y eficiente.
- Establecen e implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.
- Controlan permanentemente los costes de la prestación y producción de los servicios y productos habituales y del cumplimiento de sus estándares de calidad, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización.
- Aseguran la transparencia económica y financiera.
- Consiguen un elevado nivel de confianza de los grupos de interés garantizando que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.
- Se aseguran el alineamiento de los ciclos de planificación económica y financiera a corto plazo con los objetivos a largo plazo establecidos.

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan una estrategia y unos mecanismos de apoyo para la gestión eficaz, eficiente y sostenible de edificios, equipos y materiales que apoyen la estrategia general de la organización.
- Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Equilibran la eficiencia y eficacia de sus activos tangibles con los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- 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 iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.
- Promueven la utilización eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Desarrollan una estrategia y unos mecanismos de apoyo para la gestión de la cartera tecnológica en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Utilizan la tecnología más adecuada, incluidos los procesos basados en Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
- Gestionan su cartera tecnológica, incluida la utilización óptima 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 desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, como en 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 poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma eficaz y oportuna, permitiéndoles anticipar eficazmente el rendimiento futuro de la organización.
- Controlan constantemente su información y conocimiento asegurando que estén alineados con la planificación estratégica y las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave.
- 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 descubre 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 el potencial actuales de los procesos para identificar oportunidades de mejora de los mismos y generar innovación.



1.5 PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS

Definición

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 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 el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, 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 públicos.
- Implican a sus personas, clientes, aliados y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos 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 públicos.
- Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios públicos nuevos e innovadores junto a clientes, aliados y otros grupos de interés.
- Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios públicos 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 propuestas de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad.
- Definen su modelo de gestión en términos de capacidades fundamentales, procesos, aliados y propuestas de valor.
- Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad que se ofrecen con los servicios públicos prestados, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación.
- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios públicos entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.
- Comunican, distribuyen y suministran eficazmente su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.
- Se aseguran de que son capaces de cumplir sus compromisos.

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Gestionan productos y servicios públicos 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 la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan el rendimiento de la distribución de productos y servicios públicos con referencias relevantes (benchmarks) y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.
- Implican a las personas, clientes, aliados 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 públicos.

1.6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada.
- Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y los resultados futuros.
- Interpretan la comparación de los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de 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, niveles de preferencia como 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 mecanismos de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Reputación e imagen.
 - Implicación y participación.
 - Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos.
 - Distribución de productos y servicios públicos.
 - Servicio, atención y apoyo al cliente.
 - 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 orientada a sus clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Distribución de productos y servicios públicos.
 - Grado de implicación y participación en el diseño y la prestación de los servicios y los productos públicos.
 - Cumplimiento de los compromisos de calidad de servicio publicados (por ejemplo, en cartas de servicios).
 - Servicio, atención y apoyo al cliente.
 - Quejas, sugerencias y felicitaciones.
 - Reconocimiento externo.

1.7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a los Personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada.
- Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y los resultados futuros.
- Interpretan la comparación de los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.

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 mecanismos de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Satisfacción, implicación y compromiso.
 - Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo.
 - Liderazgo y gestión.
 - Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del desempeño.
 - Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
 - Comunicación eficaz.
 - Condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento

- 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 mecanismos de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Implicación y compromiso.
 - Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento.
 - Resultados de la gestión del liderazgo.
 - Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
 - Comunicación interna.

1.8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus mecanismos de apoyo, basados en los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes (comunidad local, regional, nacional e internacional).
- Miden las percepciones acerca de su orientación y contribución a la generación de valor para la sociedad y a la protección del medio ambiente.
- Miden el impacto, buscado o no, de la organización en la sociedad abarcando tanto los impactos derivados de los objetivos planificados como los efectos no deseados.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada.
- Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.



- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y los resultados futuros.
- Interpretan la comparación de los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de 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, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONGs y otros agentes sociales, así como instituciones y autoridades de las 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 mecanismos de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden orientarse a:
 - Impacto ambiental derivado de sus actividades, de los ciclos de vida de sus productos y servicios públicos y de sus mecanismos de apoyo.
 - Imagen y reputación
 - Impacto en la sociedad por su contribución al desarrollo social y económico.
 - Impacto del lugar y de las condiciones de trabajo.
 - Impacto en la salud y la seguridad pública.
 - Premios y cobertura en prensa y otros medios.

8b. Indicadores de rendimiento

- Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, 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 mecanismos de apoyo y sus procesos asociados.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Resultados ambientales.
 - Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
 - Resultados en la sociedad.
 - Resultados respecto a salud y seguridad laboral.
 - Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.



1.9 RESULTADOS CLAVE

Nota: los Resultados Clave relativos a Clientes, Personas y Sociedad se abordan en los Criterios 6, 7 y 8.

Definición

- Las Organizaciones Excelentes:
- Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y los resultados futuros.
- Interpretan la comparación de los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar 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 serán definidos y acordados con los grupos de interés clave.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Resultados económico-financieros.
 - Gestión y control del presupuesto.
 - Volumen de productos o servicios públicos clave.
 - Resultados de los procesos clave.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento

- Son los indicadores clave económico-presupuestarios y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Indicadores de rendimiento económico-financiero y presupuestario.
 - Costes de los planes, programas y proyectos.
 - Indicadores de rendimiento de los procesos clave.
 - Rendimiento de los aliados y proveedores.
 - Tecnología, información, conocimiento.

Interpretación del Modelo EFOM 2010 para las Administraciones Públicas

Enfoque	0%				25%					50%					75%					100%				
Sólidamente fundamentado: <ul style="list-style-type: none"> Tiene una lógica clara. Tiene definidos los procesos. Se centra en las necesidades de los grupos de interés. Se ha perfeccionado con el tiempo. 	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Integrado: <ul style="list-style-type: none"> Apoya la Estrategia. Está vinculado a otros enfoques, cuando procede. 	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Total para Enfoque			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Despliegue	0%				25%					50%					75%					100%				
Implantado: <ul style="list-style-type: none"> El enfoque está implantado en las áreas relevantes. 	Sin evidencia o anecdótica				Implantado en ¼ de las áreas relevantes					Implantado en ½ de las áreas relevantes					Implantado en ¾ de las áreas relevantes					Implantado en todas las áreas relevantes				
Sistemático: <ul style="list-style-type: none"> El enfoque está implantado de manera estructurada y oportuna y es capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario. 	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Total para Despliegue			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	0%				25%					50%					75%					100%				
Medición: <ul style="list-style-type: none"> Se mide periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue. Las medidas seleccionadas son apropiadas. 	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Aprendizaje y Creatividad: <ul style="list-style-type: none"> El Aprendizaje se utiliza para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora. La Creatividad genera enfoques nuevos o los modifica. 	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Mejora e Innovación: <ul style="list-style-type: none"> Las mediciones y el aprendizaje se utilizan para identificar, priorizar, planificar e implantar mejoras. El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza. 	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Total para Evaluar, Revisar y Perfeccionar			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Valoración Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

2.1. CUADRO 2: MATRIZ REDER PARA EVALUAR Y GESTIONAR LOS AGENTES FACILITADORES

Interpretación del Modelo EFQM 2010 para las Administraciones Públicas

Relevancia y Utilidad	0%				25%				50%				75%				100%							
Ámbito y Relevancia: <ul style="list-style-type: none"> El ámbito de aplicación de los resultados: <ul style="list-style-type: none"> Aborda los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. Es coherente con la estrategia y sus mecanismos de apoyo. Los Resultados Clave están identificados y priorizados. Las relaciones entre los resultados relevantes se entienden. 	Relevancia no establecida o información anecdótica.				1/4 de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.				1/2 de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.				3/4 de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.				Todas las áreas implicadas tienen resultados y son relevantes.							
Integridad: <ul style="list-style-type: none"> Los resultados son oportunos, fiables y precisos. 	Ninguna evidencia o información anecdótica.				1/4 de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos.				1/2 de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos.				3/4 de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos.				Todos los resultados son oportunos, fiables y precisos.							
Segmentación: <ul style="list-style-type: none"> Los resultados se han segmentado de forma adecuada. 	Sin segmentación.				Segmentación útil en aproximadamente 1/4 de los resultados.				Segmentación útil en aproximadamente 1/2 de los resultados.				Segmentación útil en aproximadamente 3/4 de los resultados.				Segmentación útil en todos los resultados.							
Total para Relevancia y Utilidad*			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
*Nota: El total no debe exceder la puntuación de Ámbito y Relevancia.																								
Rendimiento	0%				25%				50%				75%				100%							
Tendencias: <ul style="list-style-type: none"> Las tendencias son positivas o el rendimiento es bueno y sostenido. 	Sin resultados o información anecdótica.				1/4 de los resultados (aprox.) con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.				1/2 de los resultados (aprox.) con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.				3/4 de los resultados (aprox.) con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.				Todos los resultados con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.							
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> Se han establecido para los Resultados Clave. Son adecuados. Se alcanzan. 	Sin objetivos o información anecdótica.				Establecidos, adecuados y alcanzados en 1/4 (aprox.) de los Resultados Clave.				Establecidos, adecuados y alcanzados en 1/2 (aprox.) de los Resultados Clave.				Establecidos, adecuados y alcanzados en 3/4 (aprox.) de los Resultados Clave.				Establecidos, adecuados y alcanzados en todos los Resultados Clave.							
Comparaciones: <ul style="list-style-type: none"> Se comparan los Resultados Clave. Son adecuadas. Son favorables. 	Sin comparaciones o información anecdótica.				1/4 de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.				1/2 de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.				3/4 de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.				Todos los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.							
Causas: <ul style="list-style-type: none"> Se comprende la relación entre los Resultados alcanzados y sus Agentes Facilitadores. Según las evidencias presentadas hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro. 	Las causas no generan confianza o información anecdótica.				La relación con los Agentes es visible en 1/4 de los resultados (aprox.) y hay alguna evidencia de que el rendimiento seguirá siendo positivo.				La relación con los Agentes es visible en 1/2 de los resultados (aprox.) y hay evidencia de que el rendimiento seguirá siendo positivo.				La relación con los Agentes es visible en 3/4 de los resultados (aprox.) y hay evidencia clara de que el rendimiento seguirá siendo positivo.				La relación con los Agentes es visible en todos los resultados y hay evidencia total de que el rendimiento seguirá siendo positivo.							
Total para Rendimiento			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Valoración Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

2.2. CUADRO 3: MATRIZ REDER PARA EVALUAR Y GESTIONAR LOS RESULTADOS

3. PUNTUAR EL PREMIO EFQM A LA EXCELENCIA

El esquema lógico REDER, es la herramienta de Evaluación y Gestión utilizada por las organizaciones que desean realizar autoevaluaciones. También se utiliza para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos o para emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole.

Al puntuar una organización mediante el esquema lógico REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo un peso específico que permite calcular el número total de puntos asignados a la organización. Los pesos específicos se establecieron inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan por la EFQM cada cierto tiempo. Seguidamente se muestra el esquema de pesos específicos de 2010.

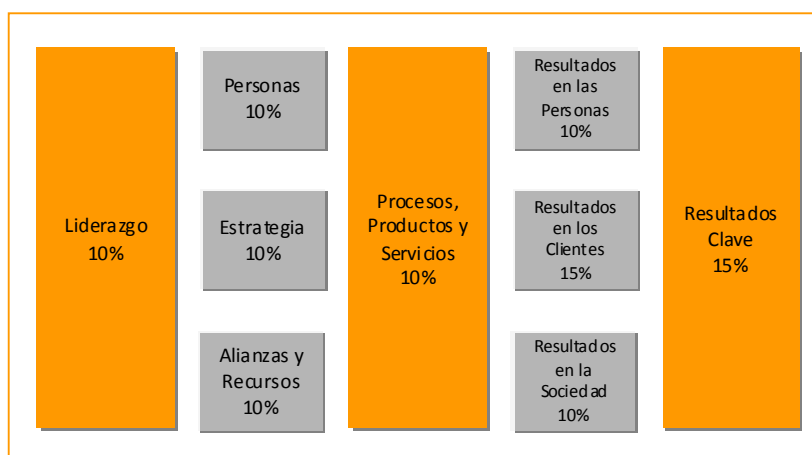
En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos sus subcriterios; por ejemplo, el subcriterio 1b supone el 20% de los puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

1. Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante.
2. Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

El primer paso para obtener la puntuación es asignar un porcentaje a cada subcriterio mediante la matriz de puntuación REDER, para lo cual hay que tener en cuenta todos los elementos y atributos que la matriz contempla. A continuación se recopilan todos los porcentajes en la hoja denominada "Resumen de la Puntuación" y se realizan los cálculos matemáticos señalados en la hoja. La puntuación total se encuentra en una escala de 0 a 1000 puntos.

Pesos específicos criterios y subcriterios Modelo





3.1. Resumen de la puntuación

Cuadro 4: Hoja resumen puntuación

1. Criterios Agentes Facilitadores

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a		2a		3a		4a		5a	
Subcriterio	1b		2b		3b		4b		5b	
Subcriterio	1c		2c		3c		4c		5c	
Subcriterio	1d		2d		3d		4d		5d	
Subcriterio	1e				3e		4e		5e	
Suma parcial del criterio										
		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Porcentaje asignado al criterio										

Nota: El porcentaje del criterio es la media aritmética de los porcentajes de cada subcriterio. Si una organización presenta razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para ella, se puede promediar sobre el número de subcriterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración de cero), en los subcriterios no pertinentes se debe escribir NR (no se requiere) en la celda correspondiente.

2. Criterios Resultados

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a	$\frac{\square}{\square} \times 0.75 =$	7a	$\frac{\square}{\square} \times 0.75 =$	8a	$\frac{\square}{\square} \times 0.50 =$	9a	$\frac{\square}{\square} \times 0.50 =$
Subcriterio	6b	$\frac{\square}{\square} \times 0.25 =$	7b	$\frac{\square}{\square} \times 0.25 =$	8b	$\frac{\square}{\square} \times 0.50 =$	9b	$\frac{\square}{\square} \times 0.50 =$
Porcentaje asignado al criterio								

3. Cálculo de la Puntuación Total

Criterio	Porcentaje	Peso específico	Puntos
1 Liderazgo		x 1.0	
2 Estrategia		x 1.0	
3 Personas		x 1.0	
4 Alianzas y Recursos		x 1.0	
5 Procesos, Productos y Servicios		x 1.0	
6 Resultados en los Clientes		x 1.5	
7 Resultados en las Personas		x 1.0	
8 Resultados en la Sociedad		x 1.0	
9 Resultados Clave		x 1.5	
Puntuación final			

Instrucciones para el cálculo de la puntuación total:

- Anotar el porcentaje asignado a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes).
- Multiplicar cada porcentaje por su peso específico para obtener los puntos parciales de cada criterio.
- Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final.

