

Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2009

Guía de apoyo para la elaboración de la memoria

Octubre
2009



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



Colección EVALUACIÓN Y CALIDAD

Equipo Técnico del Departamento de Calidad y Evaluación de los Servicios de la AEVAL.
Leonardo Aragón Marín
María Jesús Jiménez de Diego
Joaquín Ruiz López

Edición año 2009 (06/07/08)

Edita: Ministerio de la Presidencia Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

© AEVAL



ÍNDICE

	Página
1. Introducción	4
2. 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. Modelo EFQM de Excelencia.....	29
Cuadro REDER. Agentes facilitadores.....	53
Cuadro REDER. Resultados.....	54



1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento es ayudar a la elaboración de la memoria a los órganos y organismos que hayan decidido presentarse al *Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2009*, convocado por el Ministerio de la Presidencia por Orden PRE/2761/2009, de 6 de octubre (BOE de 13 de octubre) 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 es de 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 de Excelencia en su adaptación a 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 esfuerzo serio 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 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 en su adaptación a la Administración Pública (versión 2003), se incluye en el Anexo I de este documento y en la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. 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 de los que colaboran en la elaboración de la memoria.
- Recurrir al Modelo EFQM de Excelencia en su adaptación a la Administración Pública (versión 2003), que se incluye en el Anexo I y la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública, 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 2009, 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 y 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 accesoria, 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 de Excelencia en su adaptación a la Administración Pública (versión 2003)*, 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: *“En este subcriterio se puede incluir qué se hace en la organización para...”*. Esto significa que se trata de sugerencias orientativas, 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 y 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, 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 y, 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 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 supuesto 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, sólo hay que 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.
- 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 en su adaptación a la Administración Pública (versión 2003).
- 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 en su adaptación a 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 política y 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 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 los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Finalmente, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

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 abarca 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. Esta expresión cubre hasta qué punto el enfoque:

- Tiene una lógica clara centrada en las necesidades actuales y futuras de la organización
- Se hace realidad a través de un proceso o procesos bien definidos y desarrollados; y
- Tiene una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés.

Además, los enfoques deben estar *integrados*, lo que significa que se basan claramente en la política y estrategia y están vinculados entre sí, cuando procede.

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.

Evaluación y Revisión. Se aborda aquí lo que hace una organización para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue serán objeto de *medición* periódica y se realizarán actividades de *aprendizaje*, empleándose el resultado de ambos aspectos para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar *mejoras*.

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

Medición: hay que mostrar hasta qué punto se mide periódicamente el enfoque, su despliegue y los resultados que logra. Las medidas utilizadas se deben mostrar normalmente en los subcriterios Resultados.

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

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* adecuados, y se alcanzan o superan. El rendimiento se *compara*, asimismo, con la media del sector, con el mejor del sector o con organizaciones de otros sectores de actividad. Se explica la relación entre las *causas y los efectos*; es decir, entre los enfoques adoptados y los resultados logrados. Además, se indica si el *ámbito* de aplicación de los resultados aborda las áreas relevantes. Por último se indica si los resultados se segmentan, por ejemplo por clientes o departamentos, cuando ello contribuye a que se entiendan e identifiquen las oportunidades de mejora.

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 internos, 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 Política y 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 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. Hay que mostrar si los resultados son 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.

Ámbito de aplicación. A través de este atributo se analiza en cuántas áreas se obtienen resultados y hasta qué punto los resultados abarcan las áreas relevantes. Los resultados necesitan estar segmentados, por ejemplo, por grupos 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 el ámbito de aplicación 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. Esto conllevará una buena valoración en el atributo ámbito de aplicación.



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 interesados 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, Política y 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 Política y 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 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 (*Política y 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. 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 algunas personas 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



MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Versión 2003

Adaptación a la Administración Pública



CRITERIOS DEL MODELO

Criterio 1. LIDERAZGO

Definición

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

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

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

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



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

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

- Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- Designar claramente a los responsables/propietarios de los procesos.
- Asegurar que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.

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

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

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



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

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

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

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

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

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



Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Definición

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

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

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

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

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

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

- Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
- Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.
- Analizar los datos obtenidos sobre su imagen externa, incluido el conocimiento de su imagen institucional.
- Analizar el rendimiento de otras unidades y organismos comparables y de organizaciones consideradas como las mejores.



- Analizar los datos relativos a las competencias fundamentales de los asociados actuales y potenciales.
- Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas, a corto y largo plazo.
- Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.
- Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.

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

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

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

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

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



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

Criterio 3. PERSONAS

Definición

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

3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

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

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



- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística.

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

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

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

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

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

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



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

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

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

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

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

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

Criterio 4 ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan



sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

4a Gestión de las alianzas externas

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

- Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y la misión de la organización.
- Estructurar las relaciones con asociados y proveedores para crear valor y maximizarlo.
- Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor para los clientes.
- Identificar las competencias clave de los asociados y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo.
- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia y que se comparte el conocimiento de ambas.
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

4b Gestión de los recursos económicos y financieros

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

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

4c Gestión de los edificios, equipos y materiales

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

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

4d Gestión de la tecnología

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

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



4e Gestión de la información y del conocimiento

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

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

Criterio 5. PROCESOS

Definición

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

5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

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

- Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la política y estrategia.
- Identificar los grupos de interés de cada proceso y resolver las cuestiones de interfase que surgen dentro de la organización y con los asociados externos para gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin.
- Establecer el sistema de gestión de procesos.

- Aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- Implantar indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.
- Revisar la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia de la organización.

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

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

- Identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.
- Utilizar los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, y la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, y métodos operativos perfeccionados.
- Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y asociados, y hacer que repercuta sobre las mejoras continuas y drásticas.
- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.
- Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados.
- Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Garantizar que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.
- Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

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

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

- Utilizar análisis de la demanda, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes

en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.

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

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

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

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

5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

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

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Hacer el seguimiento al suministro/entrega de productos y servicios, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles



de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de suministro /promoción y de servicio de atención al cliente.

- Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de entrega, promoción y de atención al cliente.
- Establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística.
- Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.
- Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

6a Medidas de percepción

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

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

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



- **Productos y servicios:**
 - Calidad.
 - Valor añadido.
 - Fiabilidad.
 - Innovación en el diseño.
 - Relevancia del producto o servicio.
 - Suministro/Entrega.
 - Perfil medioambiental.

- **Apoyo y atención a los productos y servicios:**
 - Profesionalidad, capacidad y conducta de las personas de la organización.
 - Asesoramiento y apoyo.
 - Publicaciones para el cliente y documentación técnica.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Formación sobre los productos y servicios.
 - Tiempo de respuesta.
 - Apoyo técnico.
 - Garantías en los productos y servicios.

- **Fidelidad:**
 - Intención de utilizar nuevamente el producto o servicio.
 - Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización.
 - Voluntad de elogiar o recomendar la organización.

6b Indicadores de rendimiento

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

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

- **Imagen externa:**
 - Número de premios y reconocimientos otorgados por clientes.

- Cobertura en prensa.
- Productos y servicios:
 - Competitividad/ en su defecto, relación calidad-precio.
 - Índices de defectos, errores o rechazos.
 - Rendimiento con relación a objetivos basados en el cliente.
 - Compromisos y Garantías en los productos y servicios(por ejemplo, evaluación de las Cartas de Servicios) .
 - Quejas y Reclamaciones.
 - Indicadores logísticos.
 - Ciclo de vida de los productos o servicios
 - Tiempos/plazos de suministro.
 - Innovación en el diseño.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos o servicios.
- Apoyo y atención a los productos y servicios:
 - Demanda de formación.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Índices de respuesta.
- Fidelidad:
 - Duración de la relación, cuando proceda.
 - Recomendaciones eficaces.
 - Frecuencia o valor de los pedidos, cuando proceda.
 - Número de quejas, reclamaciones, felicitaciones y elogios.
 - Aumento/disminución del nº de usuarios, según proceda

Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

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

7a Medidas de percepción

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



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

- Motivación:
 - Desarrollo de carreras profesionales.
 - Comunicación.
 - Delegación y asunción de responsabilidades.
 - Igualdad de oportunidades.
 - Implicación.
 - Liderazgo.
 - Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
 - Reconocimiento.
 - Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.
 - Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.
 - Formación y desarrollo.

- Satisfacción:
 - Sistema administrativo de la organización.
 - Condiciones de empleo.
 - Instalaciones y servicios.
 - Condiciones de higiene y seguridad.
 - Seguridad del puesto de trabajo.
 - Salario y beneficios.
 - Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.
 - Gestión del cambio.
 - Política e impacto medioambiental de la organización.
 - Papel de la organización en la comunidad y sociedad en general.
 - Entorno de trabajo.

7b Indicadores de rendimiento

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



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

- Logros:
 - Competencias necesarias frente a competencias existentes.
 - Productividad.
 - Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados.
 - Reconocimientos y premios externos.

- Motivación e implicación:
 - Implicación en equipos de mejora.
 - Implicación en programas de sugerencias.
 - Niveles de formación y desarrollo.
 - Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
 - Reconocimiento a personas y equipos.
 - Índices de respuesta a las encuestas de empleados.

- Satisfacción:
 - Índices de absentismo y bajas por enfermedad.
 - Índices de accidentes.
 - Quejas y reclamaciones.
 - Selección de personal.
 - Rotación del personal y fidelidad.
 - Huelgas.
 - Utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización.

- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran:
 - Exactitud y precisión de la administración de personal.
 - Eficacia de la comunicación.
 - Rapidez de respuesta a las peticiones.
 - Evaluación de la formación.



Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

8a Medidas de percepción

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

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

- Imagen general:
 - Receptividad.
 - Como generadora de empleo.
 - Como miembro responsable de la comunidad.
- Actividades como miembro responsable de la sociedad:
 - Difusión de información relevante para la comunidad.
 - Política de igualdad de oportunidades.
 - Incidencia en la economía local, nacional y mundial.
 - Relaciones con autoridades y órganos relevantes.
 - Comportamiento ético.
- Implicación en las comunidades donde opera:
 - Implicación en la educación y la formación.
 - Implicación de las entidades de la comunidad en actividades relevantes de la organización.
 - Apoyo a la salud y al bienestar.
 - Apoyo al deporte y al ocio.



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

8b Indicadores de rendimiento

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

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

- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.
- Relaciones con las autoridades y órganos en cuestiones como:
 - Certificaciones.
 - Permisos y autorizaciones administrativas.
 - Licencias de importación/exportación.
 - Planificación.

- Autorizaciones para el lanzamiento de productos o servicios.
- Felicitaciones y premios recibidos:
 - Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías, inspecciones e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE

Definición

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

9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

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

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

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



- Rendimiento de los procesos.

9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

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

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

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



CUADRO REDER – AGENTES FACILITADORES

Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Enfoque	Sólidamente fundamentado: <ul style="list-style-type: none"> El enfoque tiene una lógica clara. El enfoque ha definido los procesos. El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés. 	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Integrado: <ul style="list-style-type: none"> El enfoque apoya la Política y Estrategia. El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede. 	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Despliegue	Implantado: <ul style="list-style-type: none"> El enfoque está implantado. 	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 desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue. 	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Evaluación y Revisión	Medición: <ul style="list-style-type: none"> Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue. 	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Actividades de Aprendizaje: <u>Se utilizan para:</u> <ul style="list-style-type: none"> Identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. 	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Mejoras: <u>Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para:</u> <ul style="list-style-type: none"> Identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. 	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total			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		



CUADRO REDER – RESULTADOS

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Resultados	Tendencias: <ul style="list-style-type: none"> Las tendencias son positivas y/o El rendimiento es bueno y sostenido. 	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente ¼ de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente ½ de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente ¾ de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años
	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> Los objetivos se alcanzan. Los objetivos son adecuados. 	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente ¼ de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente ½ de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente ¾ de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados
	Comparaciones: <ul style="list-style-type: none"> Los resultados son buenos comparados con otros y/o Los resultados son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”. 	Sin resultados o con información anecdótica	Comparaciones favorables en aproximadamente ¼ de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente ½ de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente ¾ de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados
	Causas: <ul style="list-style-type: none"> Los resultados son consecuencia del enfoque. 	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente ¼ de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente ½ de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente ¾ de los resultados	La relación causa/efecto es visible en todos los resultados
	Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
	Ámbito de aplicación: <ul style="list-style-type: none"> Los resultados abarcan las áreas relevantes. Los resultados se segmentan adecuadamente, p.ej. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica. 	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan ¼ de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan ½ de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan ¾ de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes	
	Total		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

