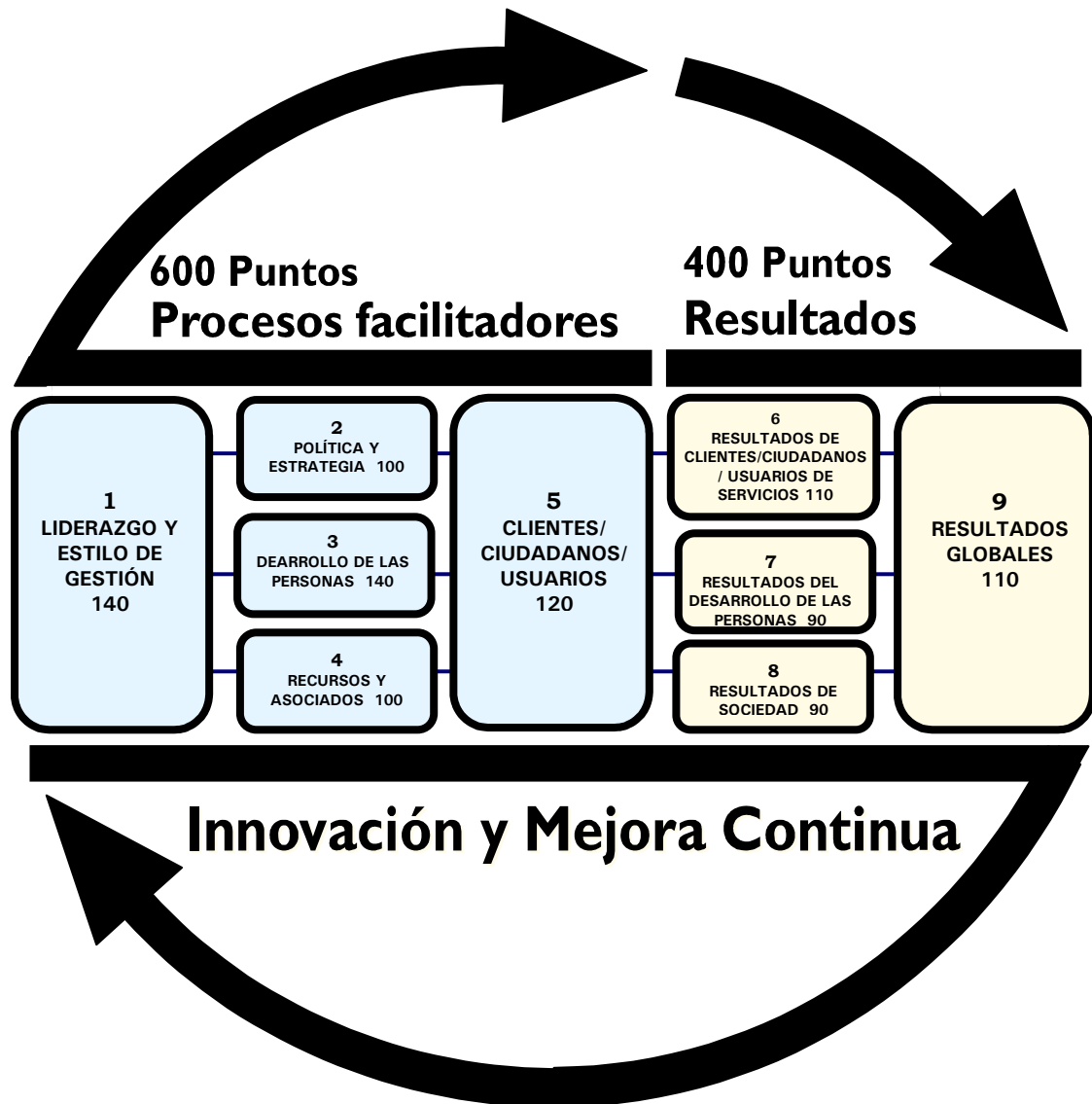


**MODELO IBEROAMERICANO
DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
EDICIÓN 2009**



ÍNDICE

CINCO PROCESOS FACILITADORES	3
1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (140 puntos)	4
2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA (100 puntos)	6
3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS (140 puntos)	8
4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (100 puntos)	10
5.- CLIENTES/ CIUDADANOS / USUARIOS (120 puntos)	12
CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS	14
6.- RESULTADOS DE CLIENTES/ CIUDADANOS/ USUARIOS DE LOS SERVICIOS (110 puntos)	15
7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)	16
8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)	17
9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)	18
ANEXO I. MÉTODO DE EVALUACIÓN	19
ANEXO II. GLOSARIO IBEROAMERICANO DE TÉRMINOS	26

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA
 PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
 Sede en España
 Hileras, 4 – 5º
 28013 Madrid
 Tif.: 34 91 5294918
 Fax: 34 91 5477301
 Cor-elec.: premio@fundibeq.org
www.fundibeq.org

© Reservados todos los derechos. Este material puede ser reproducido total o parcialmente por métodos electrónicos o convencionales siempre que se cite la fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

CINCO PROCESOS FACILITADORES

Existen cinco **Procesos Facilitadores**: 1.- Liderazgo y Estilo de Gestión, 2.- Política y Estrategia, 3.- Desarrollo de las Personas, 4.- Recursos y Asociados, y 5.- Clientes/ Ciudadanos/ Usuarios. Cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en cuatro Subcriterios.

En los procedimientos de Autoevaluación **deberán** analizarse el **Enfoque**, el **Desarrollo** y la **Evaluación y Revisión**:

Enfoque

- ¿Cuál es el enfoque que se utiliza en cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los grupos de interés a quienes pueda involucrar?
- ¿Cómo sustenta las Políticas y Estrategias de la organización y los resultados que se pretenden conseguir?
- ¿Cómo enlaza con los otros Criterios o Subcriterios?
- ¿Hasta qué punto está basado en un espíritu innovador?

Desarrollo

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque?
- ¿Cómo se alinea el desarrollo de este enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia?

Evaluación y Revisión

- ¿Qué seguimiento se realiza de la eficiencia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación se llevan a cabo, tales como emulación y evaluación?
- ¿Qué mejoras se han efectuado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de indagación, y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar y poner en práctica las mejoras?

MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN VERSIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1. CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (140 puntos)

Los líderes desarrollan, comunican y facilitan la consecución de la Misión, Visión y Valores.

Los líderes promueven, motivan y estimulan a sus colaboradores, creando condiciones adecuadas para la mejora continua y la innovación, además de servir de modelo de referencia en comportamiento y rendimiento para los demás.

En su camino a la mejora continua, las organizaciones identifican los procesos que hacen realidad la política y estrategia, los representan mediante un mapa de procesos, los describen y documentan.

Subcriterios

1. a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia.

Elementos a considerar:

- La organización ha identificado quiénes son los directivos/responsables y éstos saben que lo son y conocen sus responsabilidades
- Los directivos/responsables definen la misión, objetivos y metas de la organización conforme con la ley.
- Los directivos se comprometen personalmente con la calidad y se implican activamente en actividades de mejora continua, alentando al personal a la participación en las mismas
- Los niveles político y directivo de la organización integran en el ejercicio de sus funciones aspectos como calidad del servicio, sostenibilidad y equilibrio en los objetivos, ética en su comportamiento, respeto a la legalidad y los derechos humanos y búsqueda continua del bienestar social
- La organización evalúa el desempeño de sus autoridades, directivos y funcionarios público y sus competencias, en especial la vocación de servicio y el comportamiento ético y rinde cuentas frente a los ciudadanos
- La organización cuenta con mecanismos que facilitan el escrutinio público, asegurando una gestión transparente
- El liderazgo y compromiso de las autoridades políticas y del nivel directivo contribuyen a la aplicación de las orientaciones, acciones e instrumentos contenidos en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

1. b. Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización

Elementos a considerar:

- Los directivos motivan, facultan y reconocen al personal que de ellos depende a fin de obtener resultados en un excelente clima laboral
- La organización desarrolla mecanismos de participación ciudadana promoviendo que los ciudadanos participen en la formación de las políticas de la organización y en las evaluaciones de su desempeño.

- La organización compara e intercambia información con otras organizaciones públicas o privadas, sobre sus experiencias y resultados, participando en foros y redes de intercambio, a fin de identificar las mejores prácticas para generar aprendizaje y mejora continua

1. c. La estructura y el estilo de gestión de la organización están desarrollados para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia en armonía con los valores y la cultura de la misma

Elementos a considerar:

- La organización vincula, alinea e integra los conceptos de racionalización del gasto, comunicación de resultados alcanzados, transparencia, responsabilidad pública y rendición de cuentas a la sociedad, con la calidad en los servicios que presta y mide y evalúa los resultados de esta integración
- La organización realiza actividades, en su compromiso de servir a la sociedad, para promover esfuerzos que contribuyan al desarrollo social, económico y ambiental de forma sostenible, además de sus atribuciones legales, que no sean incompatibles con las mismas.
- Se identifica y diseña el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
- La organización utiliza mecanismos de control y monitoreo eficaces para el análisis del cumplimiento de las metas e identifica oportunidades para la mejora continua de los procesos
- Existen mecanismos sistemáticos de transparencia en todos los procesos de la organización
- La organización cuenta con estructuras internas y promueve la ejecución de proyectos de mejora de la calidad

1. d. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente

Elementos a considerar:

- La organización ha adoptado sistemas de gestión normalizados de calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral entre otros
- La organización define y desarrolla un sistema de gestión que permite el seguimiento, medición, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio
- La organización define e identifica los procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos y establece la relación entre los mismos (por ejemplo a través de un mapa de procesos) para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización
- Se definen los objetivos y los beneficios que cada uno de los procesos aporta a los grupos de interés
- Una vez identificados, son descritos y documentados los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia.
- En todos los procesos se han establecido objetivos e indicadores que permiten realizar el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento
- Se han identificado y definido a los propietarios de los procesos, y estos asumen las atribuciones y responsabilidades que les corresponden.
- Se garantiza que las personas de la organización reciban la formación e información pertinente y efectiva para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.
- La organización sigue un proceso estructurado a corto, mediano y largo plazo, orientado a lograr cambios sustanciales y sostenibles

2. CRITERIO 2: POLITICA Y ESTRATEGIA (100 puntos)

La organización identifica los objetivos estratégicos y los desarrolla en planes y proyectos operativos alineados con la Visión y Misión de la organización, y establecen mecanismos periódicos de revisión para adaptar dichos objetivos a las necesidades de los ciudadanos y a los cambios del entorno.

Para poder hacer realidad la política y estrategia la organización identifica a los clientes/usuarios de sus servicios y a los otros grupos de interés.

Subcriterios

2. a. La Política y Estrategia están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los ciudadanos y grupos de interés involucrados.

Elementos a considerar:

- La organización conoce las expectativas y necesidades de los ciudadanos y de otros grupos de interés y orienta su servicio para alcanzar una sociedad de bienestar
- La organización ha formalizado jurídicamente los enfoques, modelos, acciones e instrumentos de la calidad que utiliza, asegurando que queden sometidos a la ley y al Derecho
- La organización utiliza técnicas de prospectiva y estudio del entorno general y específico durante el proceso del planeamiento estratégico. La organización determina las oportunidades y las amenazas a partir del análisis de entorno realizado
- Los directivos / responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la Misión de la organización y traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y proyectos.

2. b. La Política y Estrategia están basadas en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad

Elementos a considerar:

- La organización realiza el seguimiento de indicadores, revisa el cumplimiento de los objetivos y de los planes establecidos y evalúa su eficacia y eficiencia
- La organización incorpora los resultados de las evaluaciones y auditorías y utiliza la información generada para la adopción de decisiones.
- La organización establece mecanismos para someterse a evaluaciones, tanto en forma interna como externa
- La organización identifica las mejores prácticas en su entorno y se compara con ellas
- La organización postula a premios a la calidad o excelencia respaldados por modelos de excelencia en la gestión, como medio para estimular la mejora, el aprendizaje y el reconocimiento de la gestión y la difusión de las mejores prácticas

2. c. La Política y la Estrategia se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran

Elementos a considerar:

- La Política y Estrategia son anticipativas y adaptativas, están atentas a los cambios del entorno dinámico y permiten a la organización anticiparse y adaptarse a las necesidades de la sociedad
- Se comparan los resultados con los objetivos y se utiliza el resultado de la comparación para la mejora del proceso de planificación estratégica y la mejora continua de la calidad.

- La organización realiza diagnósticos, evaluaciones externas, autoevaluaciones o revisiones de los sistemas de gestión de forma sistemática a fin de medir avances e identificar puntos críticos en los procesos y en la gestión.
- La organización se asegura que su política y estrategia esté alineada con los programas de gobierno.
- Los directivos / responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y los principios de la organización.
- La organización asegura que los entes y organismos adscritos a ella actúan coordinadamente para prestar servicios al ciudadano-usuario de forma integral.

2. d. *Cómo se comunican la Política y la Estrategia*

Elementos a considerar:

- Se desarrollan canales internos efectivos para comunicar el esquema de procesos clave, los objetivos, planes y tareas de la organización.

3. CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS (140 puntos)

La organización promueve el desarrollo de las capacidades de las personas que la integran a través de una adecuada planificación y gestión del trabajo, de la capacitación y el entrenamiento, del facultamiento, la comunicación y la creación de un ambiente y condiciones de trabajo, orientados a lograr alto desempeño y alineamiento hacia los fines superiores de la organización.

La organización se compromete con la satisfacción, el desarrollo y bienestar de su personal

Subcriterios

3. a. Las personas: planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

Elementos a considerar:

- Hay un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización
- Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de recursos humanos.
- La organización establece prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado
- La organización asegura que el ejercicio de la función pública sea profesional y basado en principios de igualdad, mérito y capacidad

3. b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

Elementos a considerar:

- La organización evalúa las capacidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y funcionarios
- La organización elabora normas éticas de comportamiento para los funcionarios
- La organización sensibiliza, capacita e implica al personal en torno a la calidad del servicio público
- La organización promueve el trabajo colaborativo y participativo entre el personal, evalúa la percepción del mismo sobre la organización y la calidad de su gestión
- La organización fomenta el aprovechamiento de la experiencia y conocimiento de todo su personal
- La organización fomenta el aprendizaje de su personal y lo incluye dentro de sus objetivos estableciendo programas específicos
- Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.

3. c. Comunicación y facultamiento de las personas

Elementos a considerar:

- Existen en la organización canales de comunicación horizontal y vertical, ascendente y descendente
- La organización promueve y facilita la participación de sus empleados y de los representantes de los mismos para la mejora de la gestión
- La organización tiene grupos o equipos de mejora, constituidos por empleados públicos, y unidades estables de calidad, con funciones asignadas de apoyo a la mejora de la calidad

que incluyan la identificación, análisis y resolución de aspectos susceptibles de ser mejorados para la óptima orientación a resultados y a la satisfacción de los ciudadanos.

3. d. Atención y reconocimiento a las personas

Elementos a considerar:

- La organización utiliza incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad
- La organización establece un sistema de profesionalización en base al mérito
- Las personas de la organización se sienten partícipes y están involucradas con la estrategia de la organización.
- Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, estableciéndose, asimismo, indicadores que permiten evaluar tales riesgos
- La organización estimula y reconoce las acciones orientadas a la innovación de los procesos y/o actividades orientadas al mejoramiento de la calidad y del entorno social

4. CRITERIO 4: RECURSOS Y ASOCIADOS (100 puntos)

La organización planifica y gestiona las alianzas externas, las relaciones con sus proveedores y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia buscando establecer un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, las personas y el medio ambiente.

Asimismo, establece canales adecuados para gestionar la información y el conocimiento.

Subcriterios

4. a. Gestión de los recursos económicos y financieros

Elementos a considerar:

- Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al correcto desarrollo de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.
- La organización asegura la utilización racional de los recursos públicos asignados para el logro de las metas y objetivos previstos

4. b. Gestión de los recursos de información y conocimientos

Elementos a considerar:

- Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).
- La organización desarrolla procesos sistemáticos para captar, incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido
- La gestión del conocimiento se encuentra institucionalizada como una rutina administrativa
- La organización desarrolla procesos de gestión de los repositorios (registros o archivos) de información
- La organización establece mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión para identificar mejores prácticas entre funcionarios y con otros organismos públicos e instituciones privadas
- Se utilizan las dinámicas naturales del trabajo, el conocimiento y la experiencia para generar valor entre los distintos grupos relacionados

4. c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales

Elementos a considerar:

- Se han adoptado acciones y planes para el uso eficiente de suministros e inventarios de material, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético, etc.
- Se realiza un plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización.
- Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.
- Se utilizan las tecnologías para mejorar la atención, trámites en línea, participación y transparencia y la propia gestión pública
- La organización ha establecido mecanismos de seguridad informática, gobierno electrónico y protección del conocimiento.

4. d. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores

Elementos a considerar:

- La organización determina las organizaciones públicas o privadas con las que colaborar a fin de: acercar servicios a los ciudadanos, crear sinergias y mejorar la eficacia, eficiencia y economía de los servicios, mejorar la calidad de los mismos y compartir las mejores prácticas, generando aprendizaje y gestionando el conocimiento
- La organización cuenta con mecanismos para que la coordinación interadministrativa se extienda a otros organismos
- Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia
- Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.

5. CRITERIO 5: CLIENTES/CIUDADANOS/USUARIOS (120 puntos)

Para el diseño y desarrollo de los servicios, se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios informándoles y prestándoles la asistencia necesaria.

Se cuenta con mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los Clientes/ciudadanos/usuarios y poder aplicar en su caso las acciones oportunas de mejora en los procesos

Subcriterios

5. a. Se identifican las necesidades y expectativas de los Clientes/ciudadanos/usuarios respecto a productos y servicios

Elementos a considerar:

- La gestión por procesos tiene en cuenta al ciudadano como eje fundamental de la intervención pública
- Se detectan y se priorizan los atributos de calidad que caracterizan los servicios teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes grupos de destinatarios
- El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora
- Se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y desarrollo de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda; análisis de las quejas y sugerencias; encuestas o de cualquier otro medio disponible.

5. b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios

Elementos a considerar:

- La organización innova o adapta sus servicios continuamente a las demandas sociales
- Se adoptan enfoques y se diseñan procesos de prestación de servicios desde la perspectiva del cliente /ciudadano /usuario
- La organización promueve la innovación y la mejora continua en el desarrollo de nuevos servicios y procesos, propiciando su racionalización, simplificación y normalización.

5. c. Se elaboran, suministran y mantienen productos y servicios

Elementos a considerar:

- La organización ha desarrollado mecanismos de información para que los clientes/ ciudadanos/ usuarios conozcan el esquema de funcionamiento de los órganos y entes que la componen, de los servicios y prestaciones que ofrece y de los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos para acceder a aquellos.
- La organización se asegura de que los clientes/ ciudadanos/ usuarios puedan identificar a sus autoridades y funcionarios encargados de las prestaciones o servicios públicos, o bajo cuya competencia se tramiten sus peticiones, solicitudes, reclamos o procedimientos.
- La organización asegura la prestación de sus servicios de manera regular e ininterrumpida
- La organización se asegura de que los clientes/ ciudadanos/ usuarios accedan a los servicios a los que tienen derecho y les facilita el ejercicio de sus deberes.
- La organización se asegura de que los clientes/ ciudadanos/ usuarios puedan presentar con facilidad sus peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la

organización y de que reciban una respuesta oportuna y adecuada, midiendo su desempeño en estos aspectos

- La organización logra avances en la universalización y el fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a los servicios públicos que brinda
- Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada, fiable, ágil y oportuna (ejemplo: a través de Carta Compromiso o de Servicios, página Web, folletos divulgativos, hojas de instrucciones, puntos automáticos de información, etc.).
- La Carta Compromiso o Carta de Servicios al Ciudadano contempla medidas de reparación o compensación en caso de incumplimiento de los compromisos
- La organización realiza el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos que expresan las cartas
- La Carta Compromiso o Carta de Servicios al Ciudadano está sujeta a revisión, actualización y mejora continua

5. d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios

Elementos a considerar:

- La organización obtiene información de los clientes / ciudadanos / usuarios respecto a los servicios que presta
- Existen mecanismos para proporcionar a los clientes / ciudadanos / usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio
- Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.
- Se evita solicitar a los clientes/ ciudadanos/ usuarios documentación no exigida por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate para lo que la organización se asegura de mantener actualizada la información que sirve de base para satisfacer este aspecto
- La organización asegura a los clientes/ ciudadanos/ usuarios el acceso a los datos que dispone sobre ellos y ha desarrollado mecanismos para que los ciudadanos puedan solicitar la modificación de los mismos, asegurando la preservación de la privacidad de tales datos
- La organización asegura la atención a todos los ciudadanos con imparcialidad, igualdad, sin discriminación por género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica. En caso de una discriminación positiva se asegura que cumpla con sus objetivos
- La organización asegura a los clientes/ ciudadanos/ usuarios un trato respetuoso y deferente por parte de sus autoridades y funcionarios
- La organización desarrolla procesos que permitan a los clientes/ ciudadanos/ usuarios participar en el ciclo de diseño y mejora del servicio a través de la presentación de propuestas de transformación e innovación y mejora estos procesos a partir de los resultados que obtiene de su aplicación.
- La organización promueve la participación y el control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos y toma en cuenta sugerencias, críticas y propuestas de mejora y cambio provenientes de la ciudadanía
- La organización establece mecanismos para prever las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano las posibles suspensiones del servicio

CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS

Existen cuatro **Criterios de Resultados**: **6.-** Resultados de Clientes/ Ciudadanos/ Usuarios de los servicios, **7.-** Resultados del Desarrollo de las Personas, **8.-** Resultados de Sociedad y **9.-** Resultados Globales. Cada uno de estos Criterios tiene dos Subcriterios.

En Autoevaluación **deberán** abordarse los siguientes aspectos para cada Subcriterio:

Resultados

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Cómo queda el desempeño de la organización en comparación con el de otras organizaciones (por ej.: competidores, organizaciones mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda. Esto podría incluir, por ejemplo, las medidas adoptadas cuando los resultados no han alcanzado el objetivo previsto?
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, y cómo encajan en la política y estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes comprendidos en los cinco Criterios Facilitadores de la Gestión?.

6. CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES/CIUDADANOS/USUARIOS DE LOS SERVICIOS (110 puntos)

La organización debe medir los resultados alcanzados en su gestión orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos con particular énfasis en los destinatarios de sus servicios

Subcriterios

6. a. Medidas de percepción

Elementos a considerar:

- Las medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados por la organización muestran tendencias positivas
- La imagen global que tienen los clientes/ciudadanos/usuarios de la organización es de accesibilidad, pro actividad, fiabilidad y transparencia.

6. b. Medidas del desempeño

Elementos a considerar:

- Los indicadores internos de satisfacción de los clientes/usuarios/ciudadanos de los servicios prestados por la organización muestran tendencias positivas (por ejemplo, tasas de quejas, sugerencias eficaces, plazo de respuesta al cliente/ciudadano/usuario, etc.)

7. CRITERIO 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)

La organización mide los resultados alcanzados en relación al desarrollo de las personas que la integran

Subcriterios

7. a. Medidas de percepción

Elementos a considerar:

– Las medidas de percepción de las personas de la organización (extraídas mediante encuestas, entrevistas etc.), muestran resultados positivos.

7. b. Medidas del desempeño

Elementos a considerar:

- Los indicadores internos en relación con el desempeño, participación y desarrollo de las capacidades de las personas de la organización muestran tendencias positivas
- Los indicadores internos relacionados con el absentismo, las bajas por enfermedad, niveles de accidentes, rotación del personal, huelgas muestran tendencias positivas

8. CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)

La organización mide los resultados alcanzados en relación al cumplimiento de las responsabilidades y compromisos sociales de la organización, en el ámbito local, nacional o internacional, según proceda.

Subcriterios**8. a. Medidas de percepción**

Elementos a considerar:

– Las medidas de la percepción que tiene la sociedad o la comunidad sobre la organización (expresadas por encuestas, reuniones públicas, representantes de la sociedad) muestran tendencias positivas

8. b. Medidas del desempeño

Elementos a considerar:

– Los indicadores internos en relación con el desempeño social de la organización (como, por ejemplo, creación de empleo, preservación del medio ambiente, del patrimonio histórico-artístico, presencia en los medios de comunicación, distinciones y premios recibidos por actividades realizadas para reducir o prevenir molestias y/o peligros para los ciudadanos) muestran tendencias positivas

– Los indicadores relacionados con la integración de los intereses de la sociedad en las actividades de la organización muestran resultados positivos.

9. CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)

La organización mide los resultados alcanzados en relación a su desempeño con respecto a su Política y Estrategia

Subcriterios

9. a. Indicadores de desempeño económico-financiero

Elementos a considerar:

– Los indicadores de desempeño económico-financiero de la organización muestran tendencias positivas.

9. b. Indicadores de desempeño no económico.

Elementos a considerar:

– Los indicadores de desempeño no económico de la organización muestran tendencias positivas

– La organización proporciona insumos para la adecuada rendición de cuentas

ANEXO I. METODO DE EVALUACIÓN

Conceptos a Tener en Cuenta para la Evaluación

1. Los Procesos que facilitan la gestión

Enfoque

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada una de las palabras “*Sólido*” e “*Integrado*”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

Sólido

“*Sólido*” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de relevantes accionistas con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio concernido.

Integrado

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “*Integrado*” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las políticas y estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

Desarrollo

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la organización en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Cada una de las palabras “*Aplicado*” y “*Sistemático*” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

Aplicado

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la organización.

Sistemático

“*Sistemático*” cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

Evaluación y Revisión

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “*Medición*”, “*Aprendizaje*” y “*Mejora*” se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

Medición

“*Medición*” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.

Aprendizaje

“*Aprendizaje*” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Mejora

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado. “*Mejora*” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

2. Criterios de Resultados

Resultados

Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus accionistas, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los accionistas, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

Cada una de las palabras “*Tendencias*”, “*Objetivos*”, “*Comparaciones*”, “*Causa*” y “*Alcance*” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

Tendencias

En todos los criterios de resultados se presentan las “*Tendencias*” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

Objetivos

“*Objetivos*” se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o solo para salir del paso.

Comparaciones

“*Comparaciones*” se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las organizaciones nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una organización global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

Causas

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados. Poniendo en relación los resultados con los correspondientes Criterios Facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

Alcance

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Alcance”. El “Alcance” de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Alcance” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.

HOJA RADAR

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Para los procedimientos de Autoevaluación o para preparar el material relacionado con el Premio, es importante hacer uso de la Hoja RADAR.

Este concepto establece que una organización necesita:

- **determinar los resultados** que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su política y estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- **planificar y desarrollar** una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **implantar la metodología** de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- **evaluar y revisar** la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación del mismo, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones. En base a esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

HOJA "RADAR" Matriz 1 - PROCESOS FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
	PUNTUACIONES		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ENFOQUE	Sólido: - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés		Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad					Los sistemas y procesos principales cuentan con: - alguna evidencia de prevención - indicadores de proceso - generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: - interrelación con otros procesos - los principios y valores de calidad total - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: - forman una red integrada de sistemas - congruentes con los principios y valores de calidad total - existen evidencias de emulación de mejores prácticas. 3 últimos años				Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo. 5 últimos años: - forman una red integrada de sistemas - son congruentes con los principios y valores de calidad total - presentan comparación referencial y algunos son referencia mundial			
	Integrado: - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros métodos																						
DESARROLLO	Aplicado: - observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes Sistemático: - de forma estructurada		- Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio - Evidencias de implantación en algunas áreas					La aplicación y operación de: - un enfoque preventivo, - indicadores de proceso y - evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio - están generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos se desarrollan: - de manera interrelacionada - aplican los principios y valores de calidad total - con ciclos de mejora - en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos, durante los últimos 3 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme a principios y valores de calidad total - cuentan con ciclos de mejora completos - comparación referencial - en las áreas o procesos principales y de apoyo				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme a los principios y valores de calidad total - cuentan con ciclos de mejora completos - comparación referencial con líderes mundiales			
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición: - medidas periódicas y estructuradas de cómo el método, la implantación y los resultados van evolucionando Aprendizaje: - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora Mejora: - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras		• Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio • Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas					La aplicación y operación de: un enfoque preventivo, - indicadores de proceso y - evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio - están generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos se desarrollan: - de manera interrelacionada - aplican los principios y valores de calidad total - con ciclos de mejora - en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos: - integrados en una red de sistemas - operan conforme a principios y valores de calidad total - ciclos mejora completos - comparación referencial en todas las áreas o procesos principales - claras evidencias. 3 últimos años				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme los principios y valores de calidad total - ciclos de mejora completos - comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos			
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

PUNTUACIÓN GLOBAL	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
-------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

HOJA "RADAR" Matriz 2 – RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	PUNTUACIONES																								
		0% - 20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
RESULTADOS	Tendencias: - positivas - que apoyan un buen desempeño	Información cuantitativa y cualitativa poco significativa. - algunos comportamientos estables					Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales: - existe relación causal con el enfoque y la implantación - niveles y tendencias positivas en los indicadores. - se realizan acciones de ajuste y mejora					En las mediciones principales y algunas secundarias existen: - generalizadas tendencias positivas con niveles sostenidos - clara y evidente relación causal - muchos indicadores muestran desempeños equilibrados					En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 3 últimos años: - niveles iguales o superiores a la competencia - tendencias positivas sostenidas - clara relación causal con la mejora continua - la mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados - evidencias de emulación con prácticas reconocidas					En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante los últimos 5 años: niveles de referencia mundial - tendencias positivas sostenidas - clara relación causal con la mejora continua - los indicadores muestran desempeños equilibrados - evidencias de emulación con prácticas reconocidas				
	Objetivos: - tendencias positivas - apoya la política y la estrategia																									
	Comparaciones: - con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado																									
	Causas: - los resultados están causados por el método aplicado																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

ALCANCE	- se centra en aspectos relevantes	La evidencia de resultados es puntual					Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales					Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo					Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, al menos durante los 3 últimos años					Existen evidencias para todos los procesos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

PUNTUACIÓN GLOBAL	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
-------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

ANEXO II. GLOSARIO IBEROAMERICANO DE TERMINOS (2009)

**Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
(FUNDIBEQ)**

® No. M-82584

© FUNDACION INBEROAMERICANA PARA LA GESTION DE LA CALIDAD 2009

Reservados todos los derechos. Este material puede ser reproducido total o parcialmente por métodos electrónicos o convencionales siempre que se cite la fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Glosario Iberoamericano de Términos (2009)

Acción de Mejora (2): Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

Alianzas (1): Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor aportado (valor añadido) para el cliente.

Análisis de Modo y Efecto de Falla / Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMED/AMFE) (1): Método para la priorización de los riesgos y la toma de acciones preventivas dirigidas a su reducción.

Aprendizaje Organizacional (1): Proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad.

Entre los elementos críticos que favorecen el aprendizaje organizacional se encuentran: la existencia de una cultura del cambio y de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la orientación hacia el cliente, la capacidad de respuesta, el nivel de madurez de la organización, la motivación del personal.

Alta Dirección (2): Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

B2B (1): Abreviatura del inglés "Business to Business" que sirve para describir la comunicación directa o canal sin intermediarios entre organizaciones.

Benchmarking (2): Metodología que consiste en comparar los procesos y las prestaciones de los productos y servicios de una organización, con los de los líderes reconocidos a fin de identificar oportunidades para la mejora de la calidad.

Calidad (2): Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Nota 1: El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Nota 2: "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Capacidad de Respuesta (1): Agilidad, rapidez y eficacia en satisfacer las demandas de los clientes y de las partes interesadas.

Capital Intelectual (2): Cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía.

Certificación (2): Atestación de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas.

Nota 1: La certificación de un sistema de gestión a veces también se denomina registro.

Nota 2: La certificación es aplicable a todos los objetos de evaluación de la conformidad, excepto a los propios organismos de evaluación de la conformidad, a los que es aplicable la acreditación.

Cliente Externo (2): Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

Cliente Interno (2): Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Competencia (del personal) (2): Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Nota 1: El término competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto.

Nota 2: Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de "competencia profesional".

Cuadro de Mando (2): Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Cuadro de Mando Integral (2): véase cuadro de mando.

Delegación de Autoridad (Empowerment) (1): Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la organización.

Despliegue de Objetivos (2): Método para transformar de forma coordinada, los objetivos globales o estratégicos de una organización, en objetivos operativos o de detalle.

Diagrama DAFO/FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) (2):

Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Diagrama de Afinidad (2): Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.

Nota: El diagrama de afinidad se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa) (2):

Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, y su representación gráfica.

Diagrama de Flujo (2): Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.

Diagrama de Pareto (2): Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuales son los aspectos prioritarios que deben tratarse.

DOE (Design of experiments - Diseño de experimentos) (2): Disciplina estadística desarrollada para el estudio, análisis y comprensión de la variabilidad de los procesos y datos.

Nota: Esta disciplina consiste en realizar una o varias pruebas en las que se inducen cambios deliberadamente en las variables de entrada del sistema posibilitando así la identificación de las causas que originan los cambios en la respuesta.

Eficacia (2): Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia (2): Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Empresa Sostenible (3): Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

Enfoque al Cliente (1): Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

Equipo de Mejora (2): Órgano de participación en la mejora continua de la calidad, cuya misión es identificar, analizar y proponer soluciones a actividades o soluciones de trabajo potencialmente mejorables del propio trabajo o actividad.

Nota 1: La actuación de los equipos de mejora se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Nota 2: Los equipos de mejora pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, ya que lo que cuenta es el análisis que se realiza de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que se logran para mejorar dichos procesos.

Estrategia (2): Planes estructurados para lograr los objetivos.

Evaluación 360º (Feedback 360º) (1): Método para determinar la eficacia del liderazgo, que consiste en la evaluación del individuo por todas las personas que trabajan con él (compañeros, subordinados y jefes), mediante un mismo sistema de medida.

FIFO (First In First Out – lo primero que entra es lo primero que sale) (2): sistema de rotación de productos almacenados, para prevenir su caducidad.

Gestión Basada en Hechos (1): Tipo de gestión cuyas decisiones se soportan en el análisis de datos.

Gestión de la Calidad Total (1): Sistemática de gestión a través de la cual la empresa identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona.

Gestión del Cambio (1): Parte de la gestión, empleada en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización a través de la implementación de una “Cultura del Cambio”.

Gestión del Conocimiento (2): Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Gestión del Riesgo (1): Parte de la gestión que consiste en desarrollar y coordinar acciones orientadas a mantener los riesgos de efectos adversos a una organización, dentro de los límites asumidos por la misma.

Nota 1: La gestión del Riesgo puede entrañar el desarrollo de políticas de actuación, actividades de identificación y valoración de los riesgos, prevención, mitigación, preparación para emergencias y recuperación post impacto.

Grado de Satisfacción del Cliente (2): Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

Gestión Integrada (2): Parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la Política Integrada de gestión. Normalmente surge de la integración de al menos los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud.

I+D+I (1): Investigación, Desarrollo e Innovación.

Indicador (2): Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Índice de Capacidad de Proceso (2): Índice que describe la capacidad de un proceso en relación con la tolerancia especificada.

Innovación (2): Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

Se distingue entre:

- a) **Innovación en tecnología:** Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos, servicios y procesos.
- b) **Innovación tecnológica:** Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.
- c) **Innovación en la gestión:** Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

ISO 9001:2008 (1): Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes. La última actualización de esta norma es del año 2008, y se aplica con ámbito mundial, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).

Nota: las normas ISO son desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), y adoptadas en cada país por los Organismos de Normalización autorizados.

ISO 14001:2004 (1): Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión Ambiental para desarrollar un sistema de gestión ambiental que contemple el cumplimiento de la legislación, y los impactos ambientales significativos. La última actualización de esta norma es del año 2004. Esta norma se utiliza también para demostrar la conformidad (certificación).

JIT (Just in Time – Justo a tiempo) (2): Método logístico para la disminución de los suministros almacenados por el cliente, basado en una estrecha colaboración cliente-suministrador que permite la rápida entrega de pequeños pedidos en función de las necesidades del Departamento de Producción.

Liderazgo (2): Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Mapa de Procesos (2): Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Organización.

Nota: El mapa de procesos es una herramienta de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una empresa de una forma distinta a como normalmente se percibe.

Memoria de Sostenibilidad (3): Documento que informa sobre las actividades y resultados de una organización en los ámbitos económico, social y ambiental con el objetivo, de informar y de obtener una mejora de su reputación corporativa, y una discriminación positiva de las partes interesadas en su toma de decisiones.

Metas (2): Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

Misión (2): Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Nivel de Madurez (2): Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Norma (2): Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Nota: Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.

Objetivo (2): Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.

Oportunidad de Mejora (2): Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (2): ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (plan, do, check, act).

Plan Estratégico (2): Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Nota 1 – El plan estratégico comienza dando respuesta a estas tres preguntas: - ¿Dónde estamos hoy? - ¿Dónde queremos ir? - ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?.

Nota 2 – Normalmente el Plan Estratégico se despliega a corto plazo a través de los Planes de Gestión.

Plan de Gestión o de Negocio (2): documento que especifica los objetivos a alcanzar por una organización o parte de ella para un periodo determinado, así como las funciones responsables de su gestión y los plazos de ejecución previstos.

Nota 1: Normalmente el Plan de Gestión complementa el Plan Estratégico, al basarse en sus estrategias para desarrollar y detallar los objetivos a corto plazo.

Nota 2: Habitualmente en la empresa los planes de gestión son anuales.

Nota 3: El plan de gestión puede complementarse con un plan de actuación.

Parámetro (2): Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

Parte Interesada (2): Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Nota : Un grupo puede ser una organización, parte de ella, o más de una organización.

"Poka-Yoke" (2): Conjunto de reglas y técnicas diseñadas para “prevenir errores” en un proceso o producto. Cuando se utiliza conjuntamente con metodologías de inspección apropiadas, Poka Yoke da como resultado mejoras sustanciales en la calidad y en la duración del ciclo.

Nota 1: La expresión "poka-yoke" proviene del japonés y está formada por las palabras: "poka", evitar y "yokeru", error inadvertido.

Nota 2: "Poka-yoke" se plasma en dispositivos mecánicos o electrónicos, sencillos o complejos, que se incluyen en el proceso productivo o en el diseño de productos o procesos para evitar que se comentan errores.

Política de la Calidad (2): Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Política Integrada de Gestión (2): Directrices y objetivos generales de una organización, expresados formalmente por la alta dirección y relacionados con la gestión integrada de los sistemas.

Proceso (2): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso Crítico (2): Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.

Proceso de Mejora (2): Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

Producción Ajustada (Lean Manufacturing) (1): Enfoque que persigue una mejora simultánea en todas las métricas de funcionamiento en fabricación mediante la eliminación del desperdicio, haciendo un uso inteligente de sus recursos, a través de proyectos que cambian la organización física del trabajo en la línea de fabricación, en la logística y en el control de producción a través de toda la cadena de suministro, y en la forma en que se aplica el esfuerzo humano, tanto en las tareas de producción como en las de apoyo.

Propietario del Proceso (2) : Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad y de la organización necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso.

QFD (Quality Function Deployment – Despliegue de la función calidad) (2): Sistema que busca centrar el diseño de los productos y servicios en dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esto significa alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce.

Redes de Contactos y de Colaboración (1): Relaciones con individuos y organizaciones de partes interesadas cuyo conjunto supone un activo intangible, al servir para desarrollar con mayor eficacia, rentabilidad y rapidez las actividades y gestiones de la propia organización.

Responsabilidad Social (2): Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

Riesgo Ambiental (2): Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para el medio ambiente.

Riesgo Laboral (2): Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.

Nota: El concepto de riesgo siempre tiene dos elementos: la frecuencia con la que se materializa un riesgo y las consecuencias que de él puedan derivarse.

Satisfacción del Cliente (2): Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

Seis Sigma (2): Filosofía de trabajo y estrategia de negocios, basada en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseño robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 ó 4 defectos por millón.

Sistema de Gestión Ambiental (2): Parte de la gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental, y para gestionar sus aspectos ambientales.

La gestión alcanza al establecimiento de objetivos, a la estructura de la organización, la planificación, la planificación de actividades, las responsabilidades, los procesos y procedimientos, y los recursos.

Sistema de Gestión de la Calidad (2): Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (2): Parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.

Sistema Integrado de Gestión (2): Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.

Sostenibilidad (1): Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Visión (2): Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

Significado de las notas () incluidas en los términos:

(1) Términos desarrollados por FUNDIBEQ

(2) Términos seleccionados de las normas UNE de AENOR (www.aenor.es), a quien agradecemos la autorización para su uso en este Glosario.

(3) Términos seleccionados del Glosario de Términos de RENFE OPERADORA, a quien agradecemos la autorización para su uso en este Glosario.