

Usos del modelo EFQM

Ramón González Cambray
Pere Jiménez Creis

PID_00184084



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción.....	5
1. El modelo como herramienta de autoevaluación.....	7
1.1. Enfoque de simulación a premio	7
1.2. Metodología basada en la utilización de formularios	8
1.3. Metodología centrada en reuniones de trabajo	9
1.4. Método del cuestionario	10
1.5. Método de la tabla matricial de niveles de mejora	11
2. El modelo como base de la evaluación de organizaciones candidatas a premio.....	14
2.1. El Premio Europeo a la Gestión de la Calidad (European Quality Award): niveles y proceso	15
2.2. Los premios Príncipe Felipe a la Excelencia: niveles y proceso ...	18
2.2.1. Esquema de reconocimientos del Club de Excelencia en Gestión (CEG)	18
2.3. Los premios de ámbito autonómico: Cataluña, Islas Baleares, País Vasco, Aragón, Andalucía y Navarra	19
2.3.1. Premio Balear de Excelencia en la Gestión	19
2.3.2. Premio Vasco a la Excelencia	19
2.3.3. Premio Navarro a la Excelencia Empresarial	19
2.3.4. Premio Andaluz a la Excelencia	20
2.3.5. Premio a la Excelencia Empresarial de Aragón	20
3. Cómo redactar una memoria EFQM de una organización.....	22
3.1. ¿En qué consiste la memoria EFQM?	24
3.2. ¿Por qué redactar una memoria basada en el modelo EFQM?	25
3.3. Fases previas a la redacción de una memoria EFQM	25
3.4. Fases en la redacción de una memoria EFQM	25
3.5. Recomendaciones en la redacción de la memoria	26
4. Adaptaciones sectoriales del modelo.....	27
4.1. Modelo EFQM adaptado a las Administraciones públicas; modelo CAF	27
4.2. El modelo EFQM adaptado al sector educativo	31
4.3. El modelo EFQM en el sector sanitario	44

Introducción

El modelo EFQM de excelencia ofrece varias posibilidades de uso gracias a su estructura abierta. Si bien nació como herramienta de mejora a través de la evaluación, poco después se vio que era suficientemente riguroso como para utilizarse como base de premios y se adoptó en la mayor parte de países europeos, en el ámbito nacional y regional. También ha sido utilizado como modelo de evaluación de los sistemas educativos y sanitarios por los diferentes Gobiernos. Buen ejemplo de la aplicación sectorial del modelo son los organismos gestores de universidades, de colegios tanto públicos como privados, hospitales y centros de atención primaria e incluso de las Administraciones públicas. Los apartados de este capítulo muestran los diferentes usos del modelo.

1. El modelo como herramienta de autoevaluación

El uso del modelo como base para generar planes de mejora es el uso más común y deseable, ya que está diseñado con este objetivo. Por lo tanto, es secundario el uso como modelo de evaluación de premio, aunque llevan los dos usos al mismo objetivo, ya que las organizaciones que se presentan a un premio, en cualquier caso, van a recibir un informe y una puntuación que les va a servir de información clave para su plan de mejora.

En el módulo 3, ya se ha planteado el proceso de autoevaluación, comparado con el proceso de evaluación de premio. Del mismo modo, ahora vamos a describir algunos aspectos complementarios a los ya explicados.

Los enfoques y metodologías utilizados por una organización en la realización de la autoevaluación pueden ser variados. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) sugiere diferentes enfoques que pueden ser elegidos según el tipo de empresa, los objetivos que persiga o el nivel de gestión que tenga en la actualidad.

1.1. Enfoque de simulación a premio

En este caso, el equipo directivo decide llevar a cabo un proceso parecido al que debería realizar en caso de que se quisiera presentar a un premio, de ámbito regional, nacional o europeo, siguiendo el esquema del modelo EFQM. Por ello, debería en primer lugar editar una memoria descriptiva, siguiendo los 32 subcriterios del modelo, dirigida por un responsable del proyecto y elaborada por un equipo bien coordinado y formado.

Cada miembro del equipo de redacción de la memoria debe llevar a cabo una primera tarea de recopilación de información clave en el área del modelo que le ha sido encomendado. El coordinador del proyecto debe recoger las partes de la memoria de cada miembro del equipo y realizar un refundido para obtener la última versión, antes de la revisión de la dirección.

Una vez redactada la memoria, debe ser aprobada por el equipo directivo, que la deberá analizar y en todo momento podrá solicitar alguna modificación que considere necesaria.

Aprobada la memoria, se formará otro equipo, en este caso con el fin de realizar la evaluación, siguiendo el proceso que se ha explicado en el caso de una evaluación de premio. El equipo interno entregará el informe final de evaluación al equipo directivo una vez ejecutada la evaluación documental y la visi-

ta de comprobación. Entonces es cuando el equipo directivo deberá agrupar las áreas de mejora descritas en el informe de evaluación y priorizarlas para generar el correspondiente plan de mejora.

El plan de mejora constará de acciones, responsables, plazos de ejecución y recursos necesarios, por lo que el propio equipo directivo se encargará de llevar a cabo el seguimiento de la realización de dicho plan.

Este enfoque de autoevaluación es quizás el más complicado, ya que deben crearse y formarse en diferentes áreas dos equipos, el de redacción y el de evaluación, además del alto nivel de implicación del equipo directivo en todo el proceso, tanto para aprobar la memoria como para priorizar las acciones de mejora y realizar el seguimiento. Lo habitual es que sean empresas medianas o grandes las que opten por este enfoque.

Este método es muy poderoso para reflejar la cultura y el rendimiento de la organización. Como con los demás métodos, también se obtienen los puntos fuertes y las áreas de mejora, que afectan a todas las áreas de la organización. Permite igualmente iniciar un análisis muy pormenorizado, gracias a la edición de la memoria.

En cuanto a los riesgos, tiene algunos de importancia, por ejemplo que la memoria viene a ser una foto de un momento determinado, que no tiene por qué ser una realidad continua de la empresa y, por lo tanto, el esfuerzo de redacción no siempre es práctico y eficaz en sectores donde los cambios son continuos, ya que una vez redactada, deja de tener validez, pues describe procesos o actividades que ya no se realizan. También es posible que la dirección delegue todo el proceso y limite su participación al mínimo posible. De igual modo, debe evitarse centrarse en la forma y dejar de lado el fondo o el contenido. Cuando hablamos de la forma, queremos referirnos a por ejemplo los términos literarios utilizados tanto en la memoria como en el informe posterior generado o el número de páginas, las fotos de la memoria, los gráficos, las tintas, entre otros.

1.2. Metodología basada en la utilización de formularios

Para según qué tipo de empresa, sector o actividades que desarrolla, puede ser interesante diseñar o adquirir, en el caso de que ya exista, un formulario que se adapte a la empresa y tenga como base el propio modelo EFQM. Como se va explicar más adelante, ya existen adaptaciones del modelo a sectores como la educación, colegios, institutos públicos o universidades o los centros sanitarios, como hospitales o áreas básicas de salud. Los formatos utilizados en este caso son diversos. Pueden utilizarse formularios tipo con un formato por subcriterio o, por ejemplo, el propio modelo.

Este sistema permite una fácil adaptación y entendimiento, ya que pueden encontrarse adaptaciones sectoriales y su fácil manejo hace que sea más adaptado a las pequeñas y medianas empresas. Como su aplicación no necesita de una memoria previa, facilita su uso doblemente, pero obliga a buscar más evidencias al equipo evaluador que lo utiliza, en la visita in situ. Igualmente, genera puntos fuertes y áreas de mejora básicos para el plan de acciones con un enfoque correcto.

Es un sistema que llega a particularizar con profundidad el análisis de la empresa, con lo que el plan de mejora derivado de la evaluación será absolutamente bien enfocado.

El formulario más habitual es el conocido como libro del evaluador, que no es más que una plantilla en la que el evaluador anota puntos fuertes, áreas de mejora, puntos de vista y puntuación, utilizando la matriz de evaluación para cada uno de los 32 subcriterios del modelo, aplicados a la organización evaluada.

1.3. Metodología centrada en reuniones de trabajo

En este caso, la evaluación se lleva a cabo centrándose en reuniones del equipo directivo. Cada responsable de área que forme parte de dicho equipo directivo deberá llevar a cabo actividades formativas previas suficientemente profundas como para dominar el contenido y el uso del modelo. En la primera reunión, se asignan los diferentes roles y reparto de áreas entre los miembros del equipo. Posteriormente, cada responsable de área debe recoger datos suficientes como para dar respuesta con suficiencia a cada uno de los subcriterios asignados. El rol de uno de los miembros es de coordinador o monitor, de manera que dirija las reuniones y propicie el consenso de cada una de las decisiones. Incluso es recomendable que esta figura sea cubierta por un experto externo. Una vez el equipo cuenta con todos los datos, convenientemente revisados, se procede a la evaluación, subcriterio a subcriterio, liderado en cada caso por su responsable y llega al consenso sobre puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación. En una etapa o reunión posterior, deberá consensuarse el plan de mejora con el mismo sistema, utilizando herramientas de priorización de acciones.

Con este proceso, se logra una mayor implicación del equipo directivo en la gestión global de la empresa y permite a su vez un alto nivel de formación en el modelo de excelencia a los mandos. Se crea un gran espíritu de equipo y el plan de acciones, que formará parte del plan estratégico de la empresa, será absolutamente consensuado, lo que permitirá la implicación total de los directivos en su consecución.

Por otro lado, los problemas que pueden darse con este sistema de evaluación son la falta de tiempo de dedicación de los directivos, que generalmente tienen su tiempo contado. El tiempo no solo corresponde a la dedicación a las reuniones, sino a la formación y la recopilación de datos e información nece-

saria. También el nivel de precisión de la evaluación es menor al de la evaluación de simulación a premio. Se basa en ocasiones en intuiciones, más que en datos o evidencias.

El proceso en este caso podría ser el siguiente:

- 1) formación del equipo en el modelo EFQM
- 2) asignación de subcriterios y roles
- 3) recogida de datos
- 4) descripción del subcriterio
- 5) presentación de puntos fuertes y áreas de mejora y consenso
- 6) puntuación individual
- 7) consenso de puntuaciones
- 8) definición y priorización del plan de acciones de mejora

1.4. Método del cuestionario

Este tipo de evaluación se basa en la utilización de cuestionarios predefinidos, cerrados y en ocasiones también adaptados al sector de la empresa evaluada. Consta de una batería de preguntas, ordenadas por criterios o subcriterios, en función del nivel de profundidad del cuestionario, y las respuestas a dichas preguntas suelen ser o bien numéricas, del 1 al 5, o bien SÍ/NO.

Este sistema requiere muy poca implicación por parte de técnicos y directivos, e incluso no requiere formación previa de los aplicadores. Por contra requiere, si se desea un resultado bien enfocado y objetivo, contar con la ayuda de un experto o consultor especializado.

Al igual que otras herramientas de las explicadas, puede complementar a otros sistemas, de manera que ayude a confirmar resultados obtenidos. También es utilizada como herramienta de diagnóstico en una sola área o departamento de la empresa.

Puede ocurrir, como riesgo a tener en cuenta, que solo se obtenga el resultado numérico final si pasa a la definición de áreas de mejora y puntos fuertes. La fácil utilización y colaboración de gran número de personas puede generar expectativas que después no se cumplan. Además, el nivel de fiabilidad del resultado es quizás el menor de todos los sistemas hasta ahora comentados.

Un ejemplo de cuestionario EFQM adaptado a las Administraciones públicas, subcriterio 1a, es el siguiente:

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

Los responsables del órgano administrativo ¿están concienciados del servicio público que prestan, orientando su función a la promoción del desarrollo de una cultura de excelencia y calidad en el servicio?

Sí No

Los responsables del órgano administrativo ¿comunican a los miembros que lo integran, sus objetivos en relación al mismo?

Sí No

Los responsables del órgano administrativo, ¿revisan y mejoran la efectividad de sus acciones teniendo en cuenta la función y el rango que desempeñan dentro de la unidad?

Sí No

¿Existe algún sistema de establecimiento y comunicación de responsabilidades?

Sí No

1.5. Método de la tabla matricial de niveles de mejora

La fundación EFQM ha establecido una matriz de doble entrada, en la que por un lado se consideran los nueve criterios del modelo y, por el otro, se establecen diez niveles correspondientes a diez grados de consecución de los requisitos de cada criterio. Esta herramienta puede utilizarse a escala global de la organización o bien con un alcance de área, departamento o servicio, pero siempre con la implicación de la dirección.

En cuanto al proceso de aplicación, podría ser el siguiente:

- 1) Reunión del equipo directivo y explicación de la matriz.
- 2) Establecimiento del alcance la evaluación según la matriz.
- 3) Reunión del equipo de aplicación, según el alcance, para explicar el objetivo y el cuarto método de aplicación.
- 4) Evaluación individual, por parte de cada componente del equipo, del alcance acordado aplicando la matriz. Debe decidirse a escala individual qué nivel se alcanza, de uno a diez, en el área de evaluación, para cada criterio.

5) Reunión de consenso del equipo de evaluación, monitorizada por un experto. Se obtiene el resultado de la evaluación en consenso.

6) Según los niveles obtenidos en consenso, se leen los niveles inmediatamente superiores para establecer el plan de acciones de mejora que se deben llevar a cabo y la priorización entre ellos.

A continuación, se muestra parte de la matriz desarrollada por el EFQM, en este caso para los criterios 1 y 6, de liderazgo y resultados en los clientes, respectivamente:

Etapas	Liderazgo	...	Satisfacción del cliente
1	El equipo directivo tiene un proceso implantado para desarrollar su propia conciencia de los conceptos de gestión de la calidad.		Las reclamaciones del cliente se registran y se solucionan una a una.
2	Existe un proceso implantado para crear e incrementar continuamente la concienciación sobre temas empresariales.		Se utilizan los datos para representar gráficamente las tendencias de las reclamaciones de los clientes.
3	Existe un proceso implantado que garantiza la comprensión mutua de los temas empresariales al establecer una comunicación, horizontal y vertical, en los dos sentidos.		Se establecen los objetivos de mejora.
4	Existe un proceso implantado que garantiza que los directivos se impliquen visiblemente como modelo para la mejora de la empresa. Se revisa la efectividad del proceso.		Puede demostrarse la importancia de los objetivos para la satisfacción del cliente.
5	Existe un proceso implantado para asegurar que los directivos trabajan con los clientes y proveedores que la efectividad de este proceso pueda evaluarse.		Se comparan los niveles de satisfacción del cliente dentro de la empresa. Los resultados muestran tendencias positivas y se alcanzan algunos objetivos.
6	Los directivos están visiblemente implicados en el desarrollo y apoyo de los equipos de mejora y actúan como promotores.		Se han identificado los elementos que controlan la satisfacción del cliente y se utilizan para modificar los objetivos.
7	El equipo directivo es activo valorando, reconociendo y recompensando a todos los empleados por su mejora continua.		Todos los empleados comprenden los objetivos relativos a la satisfacción del cliente.
8	Los directivos tienen un enfoque uniforme de las acciones de mejora continua en toda la unidad.		Se ha cumplido un 50% de los objetivos de satisfacción del cliente.
9	Los directivos demuestran su implicación externa en la promoción de la gestión de la calidad total como una filosofía empresarial basada en su propia experiencia.		Se ha cumplido un 75% de los objetivos de satisfacción del cliente.
10	Todos los directivos son activos en el mantenimiento de la mejora continua.		Existe una tendencia positiva en la satisfacción del cliente. Se están cumpliendo los objetivos. Existen objetivos de <i>benchmarking</i> para el sector.

Este método tiene la gran ventaja de identificar las diferentes fases que en el futuro deberá afrontar la organización, desde la situación actual, una vez identificada según el proceso comentado. Por otro lado, no es necesaria una

formación previa del equipo evaluador y el resultado es relativamente rápido de obtener. Por el otro lado, tiene grandes posibilidades para fomentar el debate y permitir una rápida comprensión del modelo.

En contra, este método no llega al nivel de personalización y profundidad que con el método clásico de evaluación.

2. El modelo como base de la evaluación de organizaciones candidatas a premio

La utilización del modelo EFQM como base de premios a la excelencia empresarial, de una región o país, ha permitido lanzar este modelo, ya que las empresas candidatas han tenido que aplicarlo para poder presentarse. Todos los premios tienen un doble objetivo, por un lado evaluar y reconocer a las empresas excelentes de manera objetiva y, por el otro, fomentar el uso de modelos de gestión excelente para la generación de planes de mejora.

Las empresas que se presentan a un premio deciden hacerlo después de un proceso de reflexión, supuestamente, en el que se buscan por ejemplo los siguientes objetivos:

Objetivos internos

- reconocer externamente al equipo humano tras un proceso de cambio y mejora,
- mejorar la autoestima de los trabajadores y el orgullo de pertenencia a una empresa,
- poder contar con un informe de evaluación externo, objetivo, riguroso e imparcial,
- forzar la comparación con otras organizaciones (*benchmarking*) para mejorar internamente.

Objetivos externos

- contar con un reconocimiento externo basado en uno de los modelos de más prestigio de Europa,
- ser identificada como una de las empresas líderes en un sector y un área determinada,
- poder identificar en edificios y documentos el nivel logrado en la gestión,
- formar parte de un (todavía) pequeño grupo de empresas excelentes.

Aunque podrían ser identificados otros objetivos, se han mostrados los considerados más habituales.

En el ámbito europeo, todos los Gobiernos nacionales y regionales han decidido tomar como modelo de referencia el modelo EFQM, no solo para evaluar los premios a la gestión excelente, sino como base para la mejora de la Administración pública.

2.1. El Premio Europeo a la Gestión de la Calidad (European Quality Award): niveles y proceso

La propia EFQM, además de actualizar periódicamente el modelo, convoca el Premio Europeo a la Gestión Excelente, que se considera como el premio más prestigioso en Europa a la gestión de organizaciones.

El Premio Europeo a la Calidad está instaurado en docenas de regiones y países, ya que muchas de las empresas ganadoras de sus premios locales se presentan posteriormente al reconocimiento europeo.

A continuación, se muestran los cuatro niveles de reconocimiento en cada categoría.

Award Winner

Las empresas que consiguen el Award Winner son organizaciones excepcionales. Son empresas modelo para las demás de su sector e incluso el jurado en muchas ocasiones deja el nivel desierto en alguna de las categorías.

Prize Winners

Las organizaciones Prize Winners son presentadas como organizaciones que muestran un nivel importante de excelencia en uno de los ocho conceptos fundamentales de excelencia. Es posible que una empresa gane más de un premio, debido a que el jurado, tras un estricto análisis, decida que es modelo en más de un concepto fundamental de la excelencia.

Finalists (finalistas)

Todos los años, algunos son declarados Finalists en cada categoría. Estas organizaciones demuestran un alto grado de excelencia en la gestión de la calidad y en el proceso de mejora continua.

Recognised for Excellence (reconocimiento a la excelencia)

Todas las organizaciones candidatas al Premio Europeo pueden decidir si quieren ser reconocidas a través del sistema de reconocimientos Niveles de Excelencia (Levels of Excellence). Las organizaciones que superan los 400 puntos, tras la visita in situ del equipo evaluador, obtienen el nivel Reconocimiento a la Excelencia. Este nivel indica que la organización está bien gestionada y aspira a ser ejemplo o modelo de su sector.

El Premio Europeo a la Calidad cuenta con las siguientes categorías:

- Large Commercial Organisations: grandes empresas
- Operational Units: delegaciones o unidades operacionales

- Small to Medium Sized Enterprises (SME): pequeñas y medianas empresas
- Sector (not for Profit) Organisations: organizaciones sin ánimo de lucro (públicas u ONG) .

Las empresas y organismos galardonados en las diferentes categorías y niveles están publicadas en el portal de la EFQM, www.efqm.org.

En cuanto a los equipos evaluadores, están formados por profesionales de diferentes sectores y han seguido los itinerarios formativos de la EFQM, así para ellos su colaboración es una gran oportunidad formativa. En torno a 300 evaluadores están acreditados por la EFQM y evalúan empresas candidatas de diferentes países. La lista de evaluadores acreditados por la EFQM está publicada en su portal.

La EFQM ha desarrollado un sistema de reconocimientos de ámbito nacional gestionado por las entidades nacionales representantes (por ejemplo en España, el Club Gestión de Calidad) y que permite evaluar de manera continua a las empresas interesadas y, según el nivel obtenido, se le hace entrega de un sello según los niveles de excelencia (Levels of Excellence) antes comentados.

Premio a la Excelencia EFQM, descripción general del proceso

Fase 1. Participar y calificar

- Decisión de la organización de participar o no en este proceso.
- Elaborar y tratar internamente una primera versión del plan de proyecto y una estimación de los costes y beneficios asociados.
- Creación del archivo de calificación, que consiste en información clave y resultados clave.
- La EFQM lleva a cabo el proceso de calificación.

Cuando se acepta la presentación, es necesario preparar algunos documentos, los siguientes:

- 75 páginas del documento narrativo.
- Evaluación de la composición del equipo y los conflictos de interés, se aclara a principios del 2010.
- En esta fase, se espera estar ya en contacto con el jefe del equipo de evaluación. Se le pide que proporcione información adicional para complementar o aclarar algunos aspectos del documento de presentación.

Fase 2. Preparar la visita a la organización

Cara a cara con el equipo evaluador con el fin de:

- Establecer un espíritu positivo de cooperación y establecer las expectativas de la visita.

- Plan para proporcionar la información específica que la solicitud de equipo para tener disponibles al llegar en el sitio.
- Comprobar que la comprensión del equipo de su organización y su información clave es correcta.
- Esto se traduce en un periodo de continuas interacciones con el fin de crear juntos el mejor plan posible para la visita.
- Programas/planes/logística.
- Las necesidades de traducción.
- Los datos que deberán ser recogidos por el equipo a su llegada.
- Contacto clave, coordenadas.
- Plazos clave.

Fase 3. Visita in situ

Es necesario que:

- Durante la visita, los empleados en todos los niveles de la organización estén en contacto con los evaluadores
- Entrevistas, grupos de discusión, presentaciones, recorridos.
- La visita in situ comienza, por lo general, con una sesión de apertura entre el equipo de evaluación y su equipo directivo
- La visita se lleva a cabo en un ambiente muy abierto y constructivo. Es el momento de la verdad donde se crean las impresiones de los asesores y el suministro con pruebas tangibles, junto con la obtención de la sensación de la cultura de las organizaciones de excelencia.
- Algunas primeras impresiones de alto nivel son luego intercambiadas al final de la visita al sitio durante la reunión de cierre.
- Tras finalizar la visita, el equipo utiliza el modelo EFQM de excelencia y el radar para llegar a un consenso y un análisis de acuerdo con su organización.

Fase 4. Comentarios

- Tras la visita in situ, el equipo evaluador termina el informe de retroalimentación por escrito y elabora sus recomendaciones para el jurado.
- Decisión del jurado con respecto al nivel de reconocimiento: Finalist, Prize winner, Award winner.
- Preselección de los finalistas. Solo que esta información se comunica a la organización.

- El reconocimiento final se mantiene en secreto y solo se revela durante la cena de gala de celebración.
- Informe de retroalimentación entregado.
- Retroalimentación con el líder del equipo de evaluación: el objetivo principal de esta sesión es la comprensión mutua de las observaciones y conclusiones clave de los evaluadores.
- Difusión de las buenas prácticas de las empresas premiadas a través de la web www.efqm.org.

2.2. Los premios Príncipe Felipe a la Excelencia: niveles y proceso

Este premio está gestionado por diferentes organizaciones y con la colaboración del Club de Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org), representante en España de la EFQM, y con la Asociación Española para la Calidad (www.aec.es). Los premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial cuentan con diferentes categorías, aunque solo una de ellas se centra en la gestión de calidad, se trata del Premio a la Calidad Industrial y, aunque lleve dicho nombre, pueden presentarse a él tanto empresas industriales como de servicios. Las bases de este premio constan de una parte basada en la ISO 9001:2000 y otra, de más importancia, basada en el modelo EFQM.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España convoca este premio de forma anual, y la guía de presentación de la candidatura se publica en su portal de Internet, <http://www.premiosprincipefelipe.es/Paginas/CalidadInnovacionIndustrial.aspx>.

2.2.1. Esquema de reconocimientos del Club de Excelencia en Gestión (CEG)

Las organizaciones que pueden obtener el Sello de Excelencia Europea son todas aquellas o partes de las mismas que tengan carácter de unidad operativa independiente, públicas o privadas, radicadas en España y comprometidas con la mejora continua, independientemente de su actividad.

Cada organización puede aplicar el nivel que considere más adecuado a su grado de madurez y recibir, en caso de aprobación, un certificado emitido por la EFQM y otro certificado emitido por el CEG, en función de la categoría lograda en función de la puntuación obtenida:

- más de 200 puntos EFQM: compromiso hacia la excelencia
- más de 300 puntos EFQM: excelencia europea +300
- entre 401 y 500 puntos EFQM: excelencia europea +400

- más de 501 puntos EFQM: excelencia europea +500

Podéis obtener más información en www.clubexcelencia.org.

2.3. Los premios de ámbito autonómico: Cataluña, Islas Baleares, País Vasco, Aragón, Andalucía y Navarra

2.3.1. Premio Balear de Excelencia en la Gestión

El Gobierno de las Islas Baleares convoca el Premio Balear a través del Instituto de Innovación Empresarial (IDI) desde 1999. Nació tomando como base el modelo EFQM al 100%. El sistema de evaluación es coincidente con el de la misma Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, aunque en lugar de cinco personas, evalúan equipos de tres personas. Los evaluadores forman parte del Club de Evaluadores de Baleares, con más de 120 miembros, provenientes de empresas privadas, ONG, entidades consultoras, públicas y certificadoras.

Un jurado decide ante las evaluaciones realizadas y eleva el resultado en acta a la Presidencia de la Comunidad y esta convoca el acto de entrega del premio.

Más información en www.idi.es y www.balearsexcellent.com.

2.3.2. Premio Vasco a la Excelencia

Desde 1997, la Fundación Vasca para la Gestión de la Calidad (Euskalit) gestiona los premios vascos a la calidad, a diferencia de otros premios, de una manera continua. En cualquier momento, una entidad o empresa puede solicitar ser evaluada. Entonces es cuando se organiza un equipo evaluador proveniente del Club de Evaluadores de Euskalit, con más de 700 miembros, y se ponen manos a la obra. La empresa candidata ha de preparar una memoria en función de los 32 subcriterios del modelo EFQM.

Más información en www.euskalit.net.

2.3.3. Premio Navarra a la Excelencia Empresarial

La Fundación Navarra para la Calidad gestiona el Premio Navarra a la Excelencia Empresarial como lo hacen el IDI de Baleares y el Euskalit del País Vasco, basándose en el modelo EFQM, con club de evaluadores propio y con los niveles que se muestran a continuación:

- **Premio Bronce**, a las entidades que demuestren haber aplicado la metodología de autoevaluación EFQM y como consecuencia de ello haber implantado eficazmente dos acciones de mejora. Un validador pertenecien-

te a una certificadora homologada ratificará este nivel. Esta fase inicial se considera correspondiente a la franja 200-400 puntos.

- **Premio Plata**, a las entidades que presentan una memoria respondiendo a los criterios del modelo y a quien un equipo evaluador externo, liderado por un evaluador perteneciente a una certificadora homologada concede entre 401-500 puntos.
- **Premio Oro**, a las entidades que presentan una memoria que responde a los criterios del modelo y a quien un equipo evaluador externo, liderado por un evaluador perteneciente a una certificadora homologada, concede más de 501 puntos.

El Gobierno de Navarra desea promocionar el avance de las entidades navarras en este camino de la excelencia y, para ello, patrocina la obtención de estos sellos y premia a las entidades que destacan en la utilización del modelo dentro de los reconocimientos del Premio Navarro a la Excelencia.

Más información en www.qnavarra.com, Actividades/Premio a la Excelencia.

2.3.4. Premio Andaluz a la Excelencia

El Gobierno de Andalucía, a través del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (CAEG) gestionado por el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), convoca el Premio Andaluz a la Excelencia, con las mismas bases que los premios de las Islas Baleares, el País Vasco, Navarra y Aragón, con su propio Club de Evaluadores, aunque no existen los mismos niveles a la hora de otorgar los premios por parte del jurado. Así, sus niveles son los siguientes:

- Premio a la Excelencia Empresarial para PYMES
- Premio a la Excelencia Empresarial para Grandes Empresas
- Premio a la Mejora Práctica en Gestión (provincial y regional)

Más información en <http://www.iat.es/excelencia/html/home.asp>.

2.3.5. Premio a la Excelencia Empresarial de Aragón

El objetivo del Premio a la Excelencia de Aragón, iniciado en 1997, es distinguir a las pymes y a las grandes empresas que hayan emprendido acciones destacables para mejorar su gestión. Los criterios de evaluación para la concesión del galardón están basados en el modelo europeo de excelencia (EFQM) y su organización se confía al Instituto Aragonés de Fomento (IAF).

Las empresas que optan por presentarse al Premio obtienen ventajas como las siguientes:

- medición del grado de avance hacia la calidad total por parte de expertos independientes,
- ejercicio de reflexión para el equipo directivo,
- motivación para el equipo humano,
- mejora de la imagen de la empresa.

El proceso que siguen las empresas candidatas es el mismo que en el Premio Europeo y que en el resto de comunidades autónomas. En este caso, los niveles de premio son dos, un premio a las pymes y otro a la gran empresa.

Más información en www.iaf.es, Premio Excelencia.

3. Cómo redactar una memoria EFQM de una organización

El primer paso de la decisión de presentar la organización al Premio, o bien de editar una memoria con objetivos internos, es comunicarlo a todos los niveles, siempre que sea posible. Una comunicación eficaz permitirá involucrar y motivar al personal, así facilitará la obtención de las pruebas o evidencias que deberá reflejar la memoria.

En cualquier organización que decide asumir el esfuerzo que supone presentarse al Premio, el directivo máximo deberá estar visiblemente involucrado en la iniciativa. Él mismo o quien le siga en el orden jerárquico deberá actuar con conocimiento pleno del procedimiento. El equipo directivo deberá repartirse la redacción de los diferentes criterios y subcriterios en función de la actividad que desarrollen en la organización y, por lo tanto, de su conocimiento de los mismos.

La mejor forma de garantizar una aplicación efectiva de la autoevaluación consiste en que algunas personas de la organización realicen un curso sobre el modelo EFQM que aportará la formación teórico-práctica necesaria para ejercer este cometido. Además, estas personas deberían transmitir los conocimientos recibidos al resto de personas que van a participar en la autoevaluación de la organización.

Conocer el modelo EFQM de excelencia resulta imprescindible. El manual para la autoevaluación, así como la presente guía para la elaboración de la memoria, permitirán desarrollar eficazmente la autoevaluación de la organización y elaborar una memoria adecuada a las exigencias del Premio.

Para facilitar la redacción y estructurar la memoria, resulta útil obtener, a modo de ejemplo, la memoria de alguna organización que haya optado a algún premio o reconocimiento basado en el modelo EFQM.

La memoria debe ser redactada por el equipo directivo de la organización, ya que son los que mejor la conocen. Por otro lado, serán ellos los que, llegado el caso, deberán defenderla y justificarla ante los evaluadores.

El equipo directivo deberá repartirse la redacción de los diferentes criterios y subcriterios en función de la actividad que desarrollen en la organización y, por lo tanto, de su conocimiento de los mismos.

Si lo estima conveniente, podrá solicitar la ayuda de un asesor externo que supervise su labor de redacción, no obstante no es recomendable delegar la redacción de la memoria al asesor externo ni tampoco a un directivo o a un empleado de reciente incorporación.

El coordinador del proyecto debe conocer las bases del Premio al que se presentan y la metodología de evaluación, así como ser objetivo, facilitar la participación y buscar el consenso. Es labor del coordinador buscar la integración y coherencia de los enfoques que utilicen los redactores.

La memoria es el documento sobre el que se basa la evaluación externa. Los evaluadores asumirán como ciertas todas las afirmaciones respaldadas con evidencias o ejemplos que se recojan en la memoria, pero no darán por supuestos los aspectos que no aparezcan en ella relatados. Por lo tanto, no se debe dar por implícito hechos no expuestos directamente y se deben explicar los puntos fuertes de la empresa, incluso aquellos que se consideran normales o que todo el mundo conoce y aplica dentro de la organización.

En la visita a la organización por parte del equipo de evaluación, los evaluadores aclararán dudas sobre lo escrito en la memoria, pero no buscarán evidencias de prácticas de gestión que no estén ya recogidas en ella. Por lo tanto, es responsabilidad de la organización recoger en la memoria sus prácticas de gestión con el máximo rigor, ya que sobre este documento efectuarán su labor los evaluadores.

Antes de empezar la redacción propiamente dicha, se debe plantear la estructura de la memoria: apartados, criterios y subcriterios. De esta manera, se facilita la síntesis y el discurso será más claro. La memoria debe describir la realidad y permitir a quienes la evalúen identificar puntos fuertes de la organización y áreas de mejora. No debe redactarse la memoria para quedar bien, escondiendo o maquillando resultados y en función de lo que interpretamos que quiere leer el evaluador.

También es indispensable consultar permanentemente el esquema REDER, ya que hay que tener en cuenta que los evaluadores del Premio manejarán ese instrumento cuando estén puntuando las candidaturas.

Todas las afirmaciones de la memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos. Además de poner de manifiesto en términos cuantitativos lo que se hace, también se evidencia la utilización de datos como herramienta de gestión, no solo para identificar y resolver problemas actuales, sino asimismo como referencias o indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes. 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, hay que limitarse a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

Debe procurarse evitar la mención de generalidades, particularmente el uso de expresiones como *todos*, *cada uno* o de frases vagas e imprecisas. Así, por ejemplo, no se debería escribir "los jefes de unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados". Es más descriptiva y precisa una frase como la siguiente: "en el 2002, los once jefes de unidad evaluaron el desempeño del 85% de los empleados, que superó el 79% del año anterior".

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 de qué forma lo hace y si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras.

El estilo de redacción de la memoria debe de ser cuidado y es preferible utilizar frases cortas y bien construidas. Debe evitarse el uso excesivo de términos del argot de calidad, así como las expresiones burocráticas y la jerga específica del correspondiente sector administrativo. Cuando se utilicen palabras y expresiones propias de la organización o sector, deberán quedar explicadas en un glosario. Otro tanto habrá que hacer con los acrónimos, si bien no conviene abusar de ellos en el texto.

Los gráficos de tendencias de resultados y comparaciones deben diseñarse con el fin de que permitan visualizar datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Aseguraos de que contienen los datos pertinentes en relación con el criterio o subcriterio al que quieren servir de prueba.

En cuanto al texto que acompaña al gráfico, por ejemplo, podría decirse: "en el 2000, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50% los retrasos y que concluirá en el 2003 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2%".

3.1. ¿En qué consiste la memoria EFQM?

Una vez realizada la autoevaluación y llevadas a cabo las acciones de mejora priorizadas, el equipo directivo puede estar interesado en redactar una memoria descriptiva, que incluya una explicación de cómo gestiona y qué resultados obtiene.

La memoria debe incluir una descripción de una o dos páginas por cada uno de 32 subcriterios del modelo. Debe sumar entre 50 y 70 páginas para recoger las buenas prácticas en gestión de la empresa.

3.2. ¿Por qué redactar una memoria basada en el modelo EFQM?

Las razones que pueden mover al equipo directivo a redactar la memoria pueden ser, por ejemplo:

- Presentar a la organización a un premio a la gestión excelente, de ámbito local, nacional o europeo.
- Confeccionar un manual interno de buenas prácticas que permita dar una visión global del sistema de gestión así como un análisis y autoevaluación más profundo.
- Confeccionar una carta de presentación completa para clientes y colaboradores externos.

3.3. Fases previas a la redacción de una memoria EFQM

Llevar a cabo una autoevaluación EFQM; debe asegurarse un mínimo de entre 200 y 300 puntos para que la redacción de la memoria sea útil. En caso de puntuación inferior a 200 puntos,

- debe llevarse a cabo el plan de acciones derivado de la autoevaluación,
- se debe realizar una segunda autoevaluación para así asegurar que se han superado los 200 puntos.

3.4. Fases en la redacción de una memoria EFQM

1) Designar un coordinador del proyecto; debe tener suficiente formación y experiencia en el modelo.

2) Nombrar el resto del equipo de redacción; por lo general, los responsables de departamento describen las partes que son de su responsabilidad.

3) Realizar un curso de redacción de memorias; el coordinador y responsables del proyecto deben tener conocimientos del modelo de referencia.

4) Consensuar el estilo de redacción y repartir los subcriterios entre los miembros del equipo.

5) Revisar el trabajo realizado y editar.

3.5. Recomendaciones en la redacción de la memoria

- Es indispensable consultar permanentemente el esquema REDER, ya que hay que tener en cuenta que los evaluadores del premio manejarán ese instrumento cuando estén puntuando las candidaturas.
- Con el fin de minimizar las reiteraciones, deben hacerse referencias cruzadas entre secciones y apartados de la memoria.
- Indicar y relacionar las acciones descritas en los agentes facilitadores con los datos aportados en los criterios de resultados y viceversa.
- En la descripción de los subcriterios de resultados, donde las medidas, indicadores y objetivos son los parámetros que se deben tener en cuenta, suele darse una problemática importante y es ¿de dónde extraer datos sobre resultados de la competencia?

4. Adaptaciones sectoriales del modelo

El modelo EFQM de excelencia ha sido y es el modelo más utilizado en Europa, no solo por las empresas y entidades excelentes, sino por las organizaciones públicas, encargadas de inspección, evaluación y acreditación. La gestión de la Administración pública en general y la de la Administración educativa y sanitaria en particular, han visto en el modelo EFQM la solución para evaluar los servicios públicos.

4.1. Modelo EFQM adaptado a las Administraciones públicas; modelo CAF

La gestión en la Administración pública adolece desde hace años, en general, de sistemas que aseguren la eficiencia, es decir el máximo de resultados con el mínimo de recursos. Este es el primero de los principios que se marcan los gestores públicos con iniciativa de cambio y mejora.

Los modelos basados en la calidad básica y procedimental, como el ISO 9001 (versiones anteriores a la actual) no se adaptaban a las necesidades de un sector, el público, donde hablar de cliente, formación, auditorías de calidad o funciones y responsabilidades era más que complicado. El perfil del funcionario hoy comienza a acercarse al del trabajador de la empresa privada. Eso sí, queda mucho camino por recorrer, aunque algunas Administraciones locales y autonómicas, e incluso algún Ministerio de España, ya ha dado los pasos necesarios para mejorar su eficiencia.

Algunos honrosos ejemplos son el Gobierno de la Comunidad Autónoma de Madrid (www.madrid.org) con un camino muy largo desde hace más diez años, y en los que se ha convertido en un ejemplo que se debe seguir, por acciones, revisables en su portal web, como las siguientes:

- edición de muy exigentes cartas de servicios (compromisos con los ciudadanos),
- creación del Premio a la Excelencia en los Servicios Públicos,
- edición de un modelo EFQM adaptado a la gestión pública e, incluso, de un caso práctico, llamado *unidad de prestaciones*, para realizar prácticas de evaluación,
- modernización de la Administración autonómica mediante una amplia red de Oficinas de Atención al Ciudadano, con amplios horarios y servicios centralizados, de información y trámites,

- creación de la Dirección General de Calidad en los Servicios (hace más de seis años).

Sin duda, a escala local, el Ayuntamiento que más pasos ha dado en el ámbito de la gestión de calidad y hacia la excelencia es el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat, muy cerca de la ciudad de Barcelona. Este Ayuntamiento, ya a principios de la década de 1990, fue pionero en la aplicación de la gestión participativa gracias la creación de equipos de mejora continua que contaban con funcionarios. Dichos equipos permitieron importantes mejoras en el ámbito del gasto de electricidad, por ejemplo, y constituyeron la base de lo que sería un profundo plan de calidad que les ha llevado a ser organización candidata y finalista del Premio Europeo a la Excelencia (EFQM).

Más información en www.esplugues.es, Modelo de gestión.

Por otro lado, el propio Ministerio de Administraciones Públicas se ha preocupado de ofrecer herramientas y modelos de mejora de la gestión en la Administración pública y el modelo EFQM ha sido el elegido para tomar como base para diseñar un modelo propio, el CAF.

El marco común de evaluación (CAF) es una herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas que incorpora las características principales tanto del modelo EFQM como del Speyer (Alemania) y que se ha beneficiado además de las adaptaciones del primero desarrolladas por distintas Administraciones nacionales europeas.

En 1999, se publicó una *Guía de autoevaluación para la Administración pública* con el fin de poner a disposición de los gestores públicos un instrumento práctico que les ayudara a practicar la autoevaluación de sus organizaciones siguiendo las directrices del modelo EFQM de excelencia. Esta obra, validada por el Club Gestión de Calidad y cuya cuarta edición aparecerá en los próximos meses, ha constituido y constituye el apoyo metodológico fundamental sobre el que se ha desarrollado el programa de autoevaluación en la Administración General del Estado. A lo largo de estos años, son ya más de cincuenta las organizaciones que se encuentran autoevaluándose con esos materiales de apoyo y el asesoramiento de los expertos de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios. Por otra parte, la adaptación del modelo EFQM contenida en la guía es la base para la evaluación externa de las candidaturas presentadas a las sucesivas ediciones del Premio a la Calidad.

El marco común de evaluación (CAF, siglas en inglés de *Common Assessment Framework*) es resultado de la cooperación entre los ministros responsables de la Administración pública de la Unión Europea. A petición de los directores generales del ramo, la nueva versión del CAF ha sido desarrollada por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores.

En la Primera Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas, celebrada en Lisboa en mayo del 2000, se presentó una versión piloto del CAF cuya experiencia en su implantación y uso ha servido de base a la versión actual, renovada.

El CAF se presenta como una herramienta para que las organizaciones del sector público de Europa utilicen técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento. El CAF proporciona un marco sencillo y fácil de usar, apropiado para que las organizaciones del sector público lleven a cabo una autoevaluación.

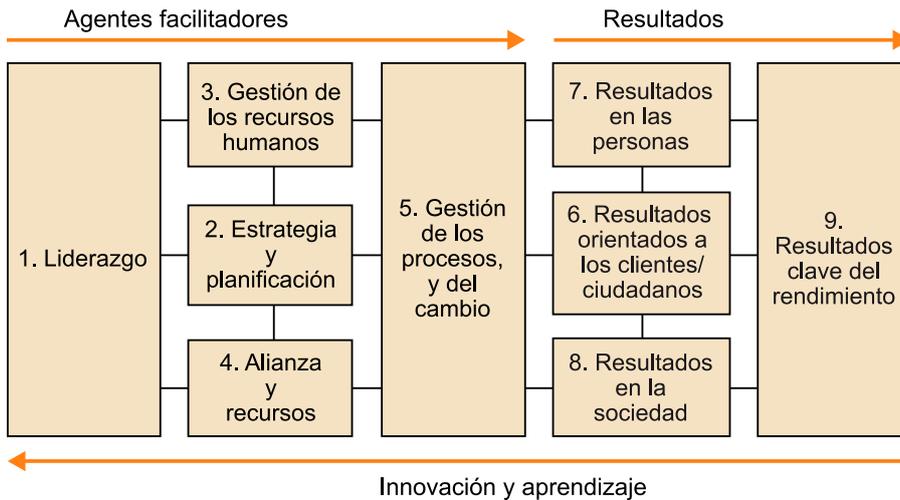
Así, el CAF tiene cuatro propósitos principales:

- 1) Identificar las características comunes de las organizaciones del sector público.
- 2) Servir como herramienta para los administradores públicos que deseen mejorar el rendimiento de su organización.
- 3) Ejercer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad.
- 4) Facilitar el *benchmarking* entre las organizaciones del sector público.

El CAF ha sido diseñado para que pueda utilizarse en todos los ámbitos del sector público y tanto en la Administración nacional o federal como en la regional y local. Puede aplicarse en diferentes situaciones y circunstancias como, por ejemplo, formando parte de un programa sistemático de reforma o como base para orientar los esfuerzos de mejora en organizaciones del sector público. En algunos casos, y especialmente en organizaciones muy grandes, se pueden llevar a cabo autoevaluaciones en una parte de la organización, como puede ser una unidad o departamento.

La estructura del CAF, inspirada en el modelo EFQM de excelencia, se ilustra a continuación.

Figura 1. El modelo CAF



Esta estructura de nueve casillas identifica los principales aspectos por considerar en el análisis de cualquier organización. Cada una de estas cajas contiene una lista de criterios. Los criterios identifican los principales aspectos de una organización que deben ser examinados cuando se realiza una evaluación.

El uso del CAF proporciona a una organización un potente marco de actuación para iniciar un proceso de mejora continua. Así, el CAF proporciona:

- una evaluación basada en evidencias.
- un medio para dar coherencia a la dirección y alcanzar el consenso sobre lo que es preciso hacer para mejorar una organización,
- una evaluación frente a un conjunto de criterios que han sido aceptados en toda Europa,
- un medio de medir el progreso en el tiempo a través de autoevaluaciones periódicas,
- un nexo de unión entre las metas y las estrategias y procesos de apoyo,
- un medio de dirigir las actividades de mejora allí donde son más necesarias,
- oportunidades de promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización y con otras organizaciones,
- un medio de motivar a los empleados de las organizaciones involucrándolos en los procesos de mejora,
- oportunidades de identificar progresos y niveles destacados de logro,
- un medio de integrar varias iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.

En resumen, la autoevaluación con el modelo CAF ofrece a la organización una oportunidad para aprender más sobre sí misma.

Comparado con un modelo de gestión de la calidad total plenamente desarrollado, el CAF es un modelo ligero, en especial idóneo para obtener una primera impresión de cómo actúa una organización. Obviamente, cualquier organización que quiera profundizar más puede seleccionar un modelo más completo

de entre los existentes (tales como el de Speyer o el modelo EFQM). El CAF tiene la ventaja de ser compatible con estos modelos y puede además ser un primer paso para una organización que quiera avanzar en la gestión de la calidad.

El CAF es de dominio público y gratuito. Las organizaciones pueden usar el modelo libremente. Incluso basado en el modelo CAF, el Ministerio de Administraciones Públicas ha creado un Premio a la Administración Pública Excelente para así fomentar su uso.

4.2. El modelo EFQM adaptado al sector educativo

De igual modo, existen diferentes versiones adaptadas a diferentes sectores. Sobre todo han sido en estos años el educativo y el sanitario los más activos en el campo de la calidad en el ámbito público y han encontrado en el modelo EFQM no solo un modelo de gestión para las unidades operacionales, ya sean institutos o colegios públicos o concertados, u hospitales y áreas básicas de salud, públicas, sino que también ha servido para establecer el modelo y el sistema de evaluación y acreditación de dichas entidades subsidiarias.

El modelo EFQM adaptado al sector educativo, presentado por el Ministerio de Educación y Ciencia, tiene el siguiente desarrollo:

El modelo europeo de gestión de calidad; organizaciones educativas

I. Criterios

Criterios agentes

1. Liderazgo

Cómo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guían al centro educativo hacia la gestión de la calidad.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de la calidad en tanto que proceso fundamental para la mejora continua.

2. Planificación y estrategia

Se refiere a la misión, visión, valores y dirección estratégica del centro educativo, así como a la forma como estos se implantan en los proyectos institucionales.

3. Gestión del personal

Cómo el centro educativo aprovecha al máximo el potencial de su personal para mejorar continuamente.

4. Recursos

Cómo el centro educativo planifica y utiliza sus recursos para apoyar su actividad actual y mejorar de manera continua.

5. Procesos

Este criterio hace referencia a cómo se identifican, se organizan y se revisan los procesos para asegurar la mejora continua de todas las actividades del centro educativo, entendiendo por proceso el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que permiten lograr los resultados del centro.

Criterios resultados

6. Satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo

Se trata del grado de satisfacción del alumnado y sus familias como beneficiarios últimos del servicio que presta el centro educativo. Es preciso considerar sus opiniones, sus deseos, así como las expectativas respecto al servicio que reciben.

7. Satisfacción del personal

Se refiere al grado de acierto del centro en satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal, entendiendo por personal del centro cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y especialidad, que presta sus servicios en él.

8. Impacto en la sociedad

Este criterio hace referencia a qué logros consigue el centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional y de su entorno en particular, en aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias ni con sus obligaciones estatutarias. También se incluirán las relaciones con las autoridades y organismos que influyen y regulan las actividades de la organización.

El impacto del centro se mide de dos formas, una directa y otra indirecta. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto y tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y se valoran a través de las demandas que los usuarios hacen de sus servicios.

9. Resultados del centro educativo

Se refiere a lo que el centro educativo logra en relación con la planificación y estrategia y en lo relativo a satisfacer las necesidades y expectativas del alumnado y de sus familias y, en general, de todos aquellos que tengan interés de cualquier tipo en el centro.

II. Los criterios, subcriterios y áreas de diagnóstico

Criterio 1. Liderazgo

Subcriterios

1a. El equipo directivo demuestra visiblemente su compromiso con la cultura de la gestión de calidad.

Áreas:

- El equipo directivo conoce los temas clave relacionados con la gestión de la calidad.
- El equipo directivo define cómo se aplicará la gestión de la calidad en el centro educativo.
- El equipo directivo genera los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir la gestión de la calidad.
- El equipo directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.

1b. El equipo directivo apoya las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.

Áreas:

- El equipo directivo da oportunidad a todo el personal para que participe en actividades de gestión de la calidad.
- El equipo directivo facilita las actividades de mejora continua.
- El equipo directivo dedica tiempo y ofrece disponibilidad para atender las propuestas del personal sobre actividades de mejora.
- La capacidad de liderazgo del equipo directivo es reconocida por el personal del centro.

1c. El equipo directivo se implica con todos los sectores de la comunidad educativa, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con quienes aportan los recursos de todo tipo para su funcionamiento.

Áreas:

- El equipo directivo toma iniciativas positivas para trabajar con las personas e instituciones, educativas o no, necesarias para el funcionamiento del centro en actividades que supongan una mejora para ambos.
- El equipo directivo toma iniciativas positivas para comprender, responder y satisfacer las necesidades de todos los sectores de la comunidad educativa y de otros centros educativos e instituciones del entorno.
- El equipo directivo toma iniciativas positivas para la ejecución de actividades conjuntas con otros centros educativos o instituciones del entorno.
- El equipo directivo toma iniciativas positivas para afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los distintos sectores (de padres y alumnos y de estos con el personal).

1d. El equipo directivo reconoce y valora a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro educativo (padres, alumnos, profesores, personal de administración y servicios y otros implicados).

Áreas:

- El equipo directivo conoce y estimula el trabajo de las personas y de los equipos.
- El equipo directivo valora el esfuerzo realizado, además de los resultados.
- El equipo directivo reconoce los éxitos del personal obtenidos fuera del centro educativo.
- El equipo directivo agradece los esfuerzos suplementarios por situaciones extraordinarias.

Criterio 2. Planificación y estrategia

Subcriterios:

2a. Cómo se basan la planificación y la estrategia en una información pertinente y completa.

Áreas:

- La elaboración de los proyectos institucionales del centro, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los sectores de la comunidad educativa, de la problemática social y del clima y posibilidades del centro.
- El centro utiliza la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus logros.
- El centro educativo utiliza la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación.
- El centro educativo utiliza la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.

2b. Cómo se aplican la planificación y la estrategia del centro educativo.

Áreas:

- La misión, visión y valores del centro educativo son recogidos en los proyectos institucionales (proyecto educativo, proyectos curriculares, programación general anual, presupuesto) y estos reflejan los principios y la metodología de la gestión de la calidad.
- La planificación y la estrategia del centro educativo se formulan de una forma coherente, clara y precisa.
- Se identifica, se asigna y se asume la responsabilidad para cada estrategia.
- Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético en la planificación y estrategia.

2c. Cómo se comunica y se implanta la planificación y estrategia del centro educativo.

Áreas:

- Los proyectos institucionales del centro son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa.
- Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los objetivos.
- Se experimentan, se evalúan, se corrigen y se aplican los planes.
- Se organizan y se asignan los recursos para ejecutar la planificación y la estrategia.

2d. Cómo se actualiza y se mejora periódicamente la planificación y la estrategia del centro educativo.

Áreas:

- Se establecen indicadores y se prevén modificaciones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se utilizan las previsiones y los indicadores para la definición de la planificación y la estrategia.
- Se evalúa la eficacia de los indicadores.
- Se revisan, se actualizan y se mejoran la planificación y la estrategia.

Criterio 3. Gestión del personal

Subcriterios:

3a. Cómo se planifica y se mejora la gestión del personal.

Áreas:

- Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo.
- El centro educativo estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo su personal.
- Se revisa la planificación por el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y los restantes responsables del centro educativo.
- Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo.

3b. Cómo la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y se desarrollan por medio de su formación y cualificación.

Áreas:

- Se promueven y se aplican planes de formación.
- Se incorpora la cultura de la gestión de la calidad a los planes de formación.
- Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.

3c. Cómo el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.

Áreas:

- Se concilian los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo.
- Se revisan y se actualizan los objetivos de las personas y de los equipos.
- Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento.
- Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados.

3d. Cómo el centro educativo promueve la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua y le reconoce y faculta para tomar decisiones.

Áreas:

- Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
- Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua.
- Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.
- Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.

3e. Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.

Áreas:

- El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios.
- El equipo directivo transmite información al personal docente y de administración y servicios.
- Se consigue la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos del centro educativo.
- Los padres y los alumnos pueden elevar propuestas a sus representantes en los órganos de gobierno y reciben información de ellos.
- Se evalúa y se mejora la efectividad de la comunicación.

3f. Cómo el centro educativo se preocupa por su personal y lo respeta.**Áreas:**

- El centro educativo fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- El centro educativo tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
- El centro educativo fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- El centro educativo fomenta actividades sociales y culturales.

Criterio 4. Recursos**Subcriterios:****4a. Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.****Áreas:**

- Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos y financieros para apoyar la planificación y la estrategia, y se definen los indicadores adecuados.
- Se exploran nuevas actividades o usos del centro educativo para la obtención de recursos.
- Se revisan y se mejoran las estrategias y prácticas económicas y financieras.

4b. Cómo se gestionan los recursos de información.**Áreas:**

- Se gestiona el sistema de entrada y salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.
- Se mantiene la información actualizada y se asegura su validez e integridad.

- La información es comprensible y accesible, y se permite su uso al personal del centro educativo.
- Se prepara la información para el uso de las familias y de los alumnos.

4c. Cómo se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores

Áreas:

- El centro educativo evita el despilfarro.
- El centro educativo desarrolla las relaciones con los proveedores de acuerdo con su planificación y estrategia.
- Se optimizan los inventarios de material.
- Se catalogan y se registran los diferentes tipos de suministros en función de los volúmenes e importancia.

4d. Cómo se gestionan los edificios y los recursos materiales.

Áreas:

- Se utilizan los edificios y los equipos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
- Se desarrollan usos alternativos de los edificios y los equipos con el fin de que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.
- Se buscan equipos innovadores para la mejora continua del centro educativo.
- Se mantienen en buen estado los edificios y los equipos para mejorar el rendimiento total durante su ciclo de vida.

4e. Cómo se gestionan la tecnología y la propiedad intelectual.

Áreas:

- Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo.
- Se controla la tecnología a favor de una mejora en los procesos, métodos pedagógicos y de información, así como otros sistemas.
- Los equipos docentes desarrollan programas activos de investigación o de innovación pedagógicos.
- Se investiga para encontrar mejores soluciones o se recogen alternativas desarrolladas fuera del centro educativo, que resulten convenientes para las tareas propias.

Criterio 5. Procesos

Subcriterios:

5a. Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del centro educativo.

Áreas:

- El equipo directivo y los restantes responsables identifican los procesos fundamentales para el buen funcionamiento del centro y la mejora de sus resultados.
- Los proyectos institucionales de centro educativo incorporan las demandas de los distintos sectores de la comunidad educativa.
- Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad escolar.

Entre los procesos críticos que tienen lugar en un centro educativo se encuentran los siguientes procesos fundamentales:

- organización del centro
- clima escolar
- enseñanza y aprendizaje
- evaluación del alumnado
- orientación y tutoría

5b. Cómo gestiona el centro educativo sistemáticamente sus procesos.

Áreas:

- El clima de las aulas favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La acción tutorial con los alumnos y las familias favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La metodología y el uso de los recursos didácticos en el centro favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La evaluación de los alumnos se utiliza como ayuda y orientación para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

5c. Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.

Áreas:

- Se identifican y se establecen prioridades en las áreas y en los métodos de mejora.
- Se utiliza la información del personal, de los alumnos y de las familias, de los demás interesados y de la Administración, así como los datos obtenidos de la comparación con otros centros educativos que destaquen por

sus logros en cada proceso, para el establecimiento de los estándares de funcionamiento y objetivos de mejora.

- Se revisan los procesos críticos para el éxito del centro educativo.

5d. Cómo se estimula en el centro educativo la innovación y creatividad en la mejora de procesos.

Áreas:

- El centro promueve y apoya las iniciativas de su personal para la mejora de los procesos.
- El centro ha promovido iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y demás procesos críticos.
- Los equipos docentes han promovido iniciativas de experimentación e investigación pedagógica.
- Los órganos de coordinación docente desarrollan programas de innovación didáctica.
- Se fomenta la formación del personal del centro educativo.
- Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.

5e. Cómo implanta el centro educativo los cambios de procesos y evalúa las ventajas que de ellos se derivan.

Áreas:

- Se acuerda la forma de modificar los procesos.
- Se comunican, interna y externamente, los cambios de procesos.
- Se forma al personal antes de la implantación del nuevo proceso.
- Los proyectos institucionales incorporan las mejoras derivadas de los resultados de la evaluación de los años anteriores.
- Los proyectos institucionales y las programaciones incorporan las mejoras didácticas pertinentes.
- El centro evalúa el impacto de los proyectos de mejora implantados en su funcionamiento y resultados.

Criterio 6. Satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo

Subcriterios:

6a. La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro educativo, de la calidad de sus servicios y de su relación con ellos.

Áreas:

- Identificación de padres y alumnos con el proyecto educativo del centro.
- Satisfacción de padres y alumnos de pertenencia al centro.

- Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica y por la acción tutorial.
- Satisfacción de padres y alumnos con la comunicación entre ellos y el centro educativo.
- Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en el centro.
- Satisfacción de padres y alumnos con las instalaciones y los accesos del centro.
- Satisfacción de padres y alumnos con la orientación académica y profesional en el centro.
- Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del centro.

6b. Medidas complementarias relativas a la satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo prestado por el centro.

Áreas:

- Número de entrevistas a alumnos.
- Número de entrevistas a familias; número y naturaleza de proyectos asignados al centro.
- Grado de participación de las familias en las actividades del centro educativo.
- Grado de participación de los alumnos en las actividades del centro educativo.
- Grado de colaboración de antiguos alumnos.

Criterio 7. Satisfacción del personal

Subcriterios:

7a. La percepción que el personal docente y de administración y servicios tiene de su centro educativo.

Áreas:

- Identificación del personal docente y de administración y servicios con el proyecto educativo del centro.
- Satisfacción del personal docente y de administración y servicios de pertenencia al centro.
- Satisfacción del personal docente y de administración y servicios por la actuación didáctica y por la acción tutorial.
- Satisfacción del personal docente y de administración y servicios con los recursos con los que dispone para desarrollar sus funciones.
- Satisfacción del personal docente y de administración y servicios con los resultados del centro.
- Satisfacción del personal docente y de administración y servicios con la participación en los procesos de mejora.

- Satisfacción del personal docente y de administración y servicios con la participación en la toma de decisiones.

7b. Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal docente y de administración y servicios.

Áreas:

- Actividades de formación y desarrollo profesional.
- Trabajo en equipo (índice de reuniones).
- Tasas de absentismo; grado de estabilidad del personal en el centro.
- Conflictos entre el personal.
- Participación del personal docente y de administración y servicios.

Criterio 8. Impacto en la sociedad

Subcriterios:

8a. La percepción que la sociedad en general tiene del centro educativo.

Áreas:

- Comportamiento de los alumnos en el exterior.
- Impacto del centro educativo en el nivel cultural del entorno y de la localidad.
- Relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos e instituciones locales.
- Utilización habitual de las instalaciones del centro para fines sociales y culturales del entorno.
- Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.

8b. Medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro educativo en la sociedad.

Áreas:

- Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo.
- Número de quejas realizadas por la población.
- Número de incidentes relacionados con la salud laboral y escolar.
- Informes de inspectores y otros profesionales expertos.

Criterio 9. Resultados del centro educativo.

Subcriterios:

9a. Medida de los resultados de gestión administrativa del centro educativo.

Áreas:

- Gestión y control del presupuesto.
- Grado de ejecución del presupuesto.
- Rendimiento de los recursos materiales del centro educativo.
- Distribución de los recursos económicos en función de los objetivos.

9b. Medida de los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro educativo.

Áreas:

- Grado de consecución de los fines previstos en el proyecto educativo (misión, visión y valores).
- Grado de consecución de los objetivos previstos en el proyecto curricular.
- Grado de ejecución de las programaciones didácticas.

Para la evaluación de las áreas que se detallan a continuación se tomarán en consideración las características del contexto social y cultural del centro educativo:

- a) nivel de desarrollo de actitudes cívico-sociales en el alumnado,
- b) tasas de evaluación positiva del alumnado,
- c) tasas de promoción del alumnado,
- d) índices de progresión absoluta del alumnado,
- e) tasas de alumnos repetidores,
- f) resultados del alumnado en pruebas externas.

Del mismo modo, el Ministerio de Educación y Ciencia convoca de forma anual el Premio a la Calidad en la Educación. Este Premio se convoca con el propósito de impulsar la mejora de la gestión de los centros, promover la metodología de la calidad por medio del modelo europeo de gestión de la calidad y reconocer el esfuerzo de los centros docentes no universitarios para mejorar sus procesos y resultados educativos. El Premio tiene dos modalidades; la primera está dirigida a los centros docentes de titularidad pública que impartan enseñanzas regladas no universitarias y la segunda se orientar a los centros docentes de titularidad privada que impartan esas mismas enseñanzas.

Más información en el portal web del Ministerio de Educación y Ciencia, www.cnice.mecd.es/calidad.

4.3. El modelo EFQM en el sector sanitario

Aunque menos desarrollado e implantado que en el sector educativo, el mundo sanitario también se ha volcado en la aplicación del modelo EFQM. Siguiendo igualmente el itinerario de implantar sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 e incluso ISO 14001, para después afrontar la autoevaluación con éxito.

Como ocurre en el sector educativo, el sanitario está necesitado, en el ámbito público, de controlar, inspeccionar, evaluar y acreditar centros de salud, por lo que el modelo EFQM ha dado la respuesta necesaria a estas necesidades y así lo han entendido en varias comunidades autónomas como la de Cataluña, donde se ha definido un modelo de evaluación sanitaria propio y basado en el EFQM.

En el mundo sanitario hay otros modelos, como el modelo Joint Commission o el Malcolm Baldrige (sector sanitario), pero lo cierto es que cada Gobierno decide cuál es el sistema de evaluación y acreditación que ha de aplicar. Es cierto que sería interesante la unidad de criterios en la evaluación de centros sanitarios y es ahí donde el modelo EFQM podría tener un papel relevante.