

Modelo EFQM de Excelencia 2013

**Documento de Interpretación de la
versión 2013 del Modelo EFQM
para las Administraciones Públicas**

**Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
y la Calidad de Los Servicios**

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Modelo EFQM de Excelencia 2013

Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas

Este Documento ha sido elaborado por los miembros del “Grupo de Trabajo para el desarrollo del *Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas*”, del Foro de Administraciones Públicas del Club Excelencia en Gestión vía Innovación, coordinado por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP):

Antonia Alejos Marín, Junta de Castilla y León

Luis María Canto San Román, Junta de Castilla y León

Vicente Escrivá Garcerán, Tesorería General de la Seguridad Social (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)

Francisco Javier González Torre, Comunidad de Madrid

Manuel Pechero Arroyo, REGTSA (Diputación Provincial de Salamanca)

María Jesús Jiménez de Diego, AEVAL (Coordinación)

Joaquín Ruiz López, AEVAL (Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL y coordinador del Foro de Administraciones Públicas)

- © Criterios del Modelo EFQM de Excelencia 2013: EFQM/Club Excelencia en Gestión vía Innovación
- © Texto y adaptaciones Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Contenido

1	CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA APLICADOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	5
1.1	AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	5
1.2	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE.....	6
1.3	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.4	APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	8
1.5	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	8
1.6	GESTIONAR CON AGILIDAD.....	9
1.7	ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS	10
1.8	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	11
2	MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	13
2.1	LIDERAZGO	13
2.2	ESTRATEGIA	16
2.3	PERSONAS.....	19
2.4	ALIANZAS Y RECURSOS	22
2.5	PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS.....	25
2.6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	28
2.7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	30
2.8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	31
2.9	RESULTADOS CLAVE.....	33
3	INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN EL MODELO	36
4	REDER	38
4.1	EL ESQUEMA LÓGICO REDER	38
4.2	ELEMENTOS Y ATRIBUTOS DE LA LÓGICA REDER	39
4.2.1	<i>CUADRO 2. MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES.....</i>	<i>42</i>
4.2.2	<i>CUADRO 3. MATRIZ REDER PARA RESULTADOS</i>	<i>44</i>
5	PUNTUAR CON EL MODELO EFQM A LA EXCELENCIA.....	45

6	GLOSARIO DE TÉRMINOS	47
	ANEXO I: BIBLIOGRAFÍA.....	57
	Relación de la documentación utilizada.....	57

1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA APLICADOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



1.1 AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo derechos, necesidades, expectativas y oportunidades.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman los derechos, las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.

- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

1.2 CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.
- Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan.
- Animar a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.
- Demuestran que miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

1.3 DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones excelentes, incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.
- Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para general valor adicional para los grupos de interés.

1.4 APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

1.5 LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

En la práctica, las organizaciones excelentes tienen líderes que:

- Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, la Visión y los objetivos de la organización.
- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

1.6 GESTIONAR CON AGILIDAD

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.
- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden

implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.

- ▶ Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- ▶ Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.
- ▶ Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- ▶ Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- ▶ Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de los procesos, proyectos, así como la organización.

1.7 ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- ▶ Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- ▶ Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- ▶ Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- ▶ Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- ▶ Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

- ▶ Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción.
- ▶ Animar a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización.
- ▶ Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- ▶ Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

1.8 MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- ▶ Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio.
- ▶ Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos.
- ▶ Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa–efecto”.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- ▶ Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de

mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

- ▶ Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- ▶ Garantizan transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.
- ▶ Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.

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

Cuadro 1: Estructura y representación gráfica del Modelo



2.1 LIDERAZGO

Definición

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

1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, la Visión y los objetivos de la organización.
- Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como líderes.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales de la organización.
- Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.

- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta con objetividad e imparcialidad a los distintos derechos, necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de una manera ética, responsable e íntegra.
- Garantizan la transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.
- Animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario.

- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan.
- Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para llevarlas a cabo en un plazo de tiempo adecuado.

2.2 ESTRATEGIA

Definición

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan

y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Identifican las políticas públicas que afectan a la organización.
- Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio.
- Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad, tanto globales como locales.
- Interpretan y anticipan el impacto tanto a nivel global y local como a largo y corto plazo, de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resultan de aplicación.
- Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.
- Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su Misión y Visión.
- Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.
- Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos.
- Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios.
- Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.

- Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa–efecto”.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados.
- Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés relevantes.

2.3 PERSONAS

Definición

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.

- Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los sistemas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores
- Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los sistemas y los planes de gestión de aquéllas.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y su compromiso con la organización.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción.
- Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.

- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran.
- Animam a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización.
- Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un dialogo.
- Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la Misión, Visión, valores y objetivos de la organización.
- Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social y asuntos laborales en consonancia con unas estrategias y sistemas transparentes.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimientos a sus esfuerzos y logros.

- Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar,
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos.
- Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

2.4 ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

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

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan aliados y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
- Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia.
- Se aseguran de que aliados y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

- Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos, y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, mecanismos y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización, y asegurar su sostenibilidad financiera.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica financiera, para optimizar el uso de los recursos.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

- Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general.
- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos, así como la organización.
- Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento, y las capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.
- Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma oportuna.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los

usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave.

- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

2.5 PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS

Definición

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Se aseguran de que los propietarios de los procesos comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias.
- Utilizan el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado o sector de actuación, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos.
- Desarrollan su cartera de productos y servicios públicos de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales.
- Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman los derechos, necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación.

- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios públicos entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan los sistemas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para

responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.

- Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos.

2.6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

6a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes.

Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios públicos, felicitaciones y quejas.

Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos.
- Distribución de productos y servicios públicos.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Fidelidad y compromiso del cliente.

6b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los clientes.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Distribución de productos y servicios públicos.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Gestión de quejas.
- Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios públicos, procesos, etc.

2.7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

7a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.

Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Satisfacción, implicación y compromiso.
- Motivación y delegación y asunción de responsabilidades
- Liderazgo y gestión.
- Gestión de las competencias y del desempeño.
- Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
- Comunicación eficaz.
- Condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas y predecir su impacto sobre las percepciones.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Actividades de implicación y compromiso.
- Actividades de gestión de las competencias y del desempeño.
- Resultados de la gestión del liderazgo.
- Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
- Comunicación interna.

2.8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa–efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

8a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONGs y agentes sociales y Administraciones Públicas.

Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y resultados de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Impacto ambiental
- Imagen y reputación
- Impacto en la sociedad.
- Impacto del lugar de trabajo.
- Premios y cobertura en medios de comunicación.

8b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Actividades ambientales, económicas y sociales.
- Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
- Resultados respecto a salud y seguridad.
- Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

2.9 RESULTADOS CLAVE

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.

- Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa–efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

9a. Resultados Clave de la Actividad

Son los resultados clave económico–financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes serán definidos y acordados con los grupos de interés que aportan la financiación.

Las medidas pueden incluir:

- Resultados económico–financieros.
- Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Resultados de la gestión y control del presupuesto.
- Volumen de productos o servicios públicos clave.
- Resultados de los procesos clave.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Gestión económico-financiera y presupuestaria.
- Costes de los planes, programas y proyectos.
- Rendimiento de los procesos clave.
- Rendimiento de los aliados y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

3 INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN EL MODELO

Al igual que en la revisión de 2010 del Modelo EFQM de Excelencia, los elementos a considerar de los Conceptos Fundamentales se han integrado en los Criterios.

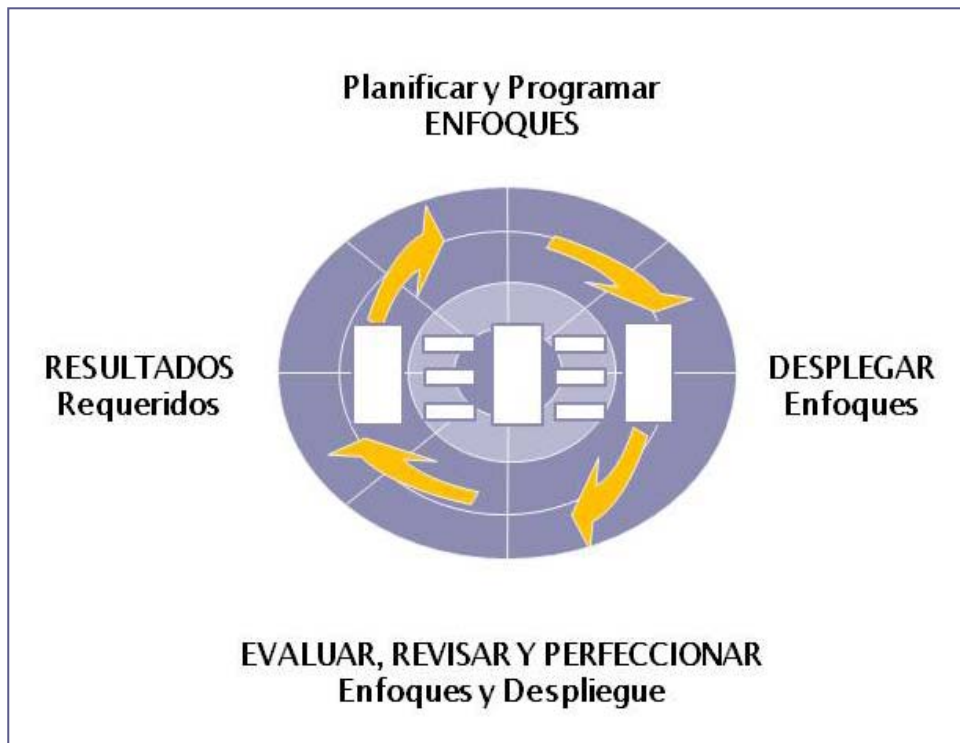
En primer lugar se revisaron y actualizaron los Conceptos Fundamentales y luego estos constituyeron la base de los elementos a considerar de los subcriterios del Modelo EFQM. Esta integración constituye el vínculo entre la visión a alto nivel que aportan los Conceptos y el análisis detallado que se logra mediante los Criterios. Los elementos a considerar se han incorporado en los 5 Criterios “Agentes Facilitadores” al estar orientados hacia la acción. Los Resultados obtenidos y los criterios con los que guardan relación dependerán de los enfoques adoptados, las medidas utilizadas para supervisar su eficiencia y eficacia y el entorno en que opere la organización.

La tabla siguiente ilustra estos vínculos.

CRITERIO	1.LIDERAZGO					2.ESTRATEGIA					3.PERSONAS					4. ALIANZAS Y RECURSOS					5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS									
SUBCRITERIO	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
Añadir valor para los clientes																														
Crear un futuro sostenible																														
Desarrollar la capacidad de la organización																														
Aprovechar la creatividad y la innovación																														
Liderar con visión, inspiración e integridad																														
Gestionar con agilidad																														
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																														
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																														

4 REDER

4.1 EL ESQUEMA LÓGICO REDER



El esquema lógico REDER, es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica de REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia
- Planificar y programar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la llevan a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

4.2 ELEMENTOS Y ATRIBUTOS DE LA LÓGICA REDER

Para realizar un análisis con más rigor, los elementos REDER se pueden descomponer en atributos:

Análisis de AGENTES FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
DESPLIEGUE	Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.
	Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Análisis de RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
RELEVANCIA Y UTILIDAD	Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes - incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
	Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
	Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.
RENDIMIENTO	Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.
	Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

REDER para AGENTES FACILITADORES

La matriz de Agentes Facilitadores se utiliza para apoyar el análisis de los enfoques de los 5 Criterios Agentes Facilitadores:

- Liderazgo
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos, Productos y Servicios

Aplicación de la matriz de Agentes Facilitadores

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Agentes Facilitadores al conjunto de enfoques adoptados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no debe exceder la de los enfoques adoptados. Por ejemplo, si los enfoques no están sólidamente fundamentados o no abarcan en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, independientemente de la puntuación que se haya obtenido en otros atributos, la valoración dada se circunscribirá a la otorgada a lo sólidamente fundamentados que estén los enfoques.

4.2.1 CUADRO 2. MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																							
Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																							
Despliegue		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																							
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																							
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																							
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																							
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																							
ESCALA		0%			25%					50%					75%					100%				
VALORACIÓN TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

REDER para RESULTADOS

La matriz de Resultados se utiliza para apoyar el análisis de los 4 Criterios Resultados:

- Resultados en los Clientes
- Resultados en las Personas
- Resultados en la Sociedad
- Resultados Clave

Aplicación de la matriz de Resultados

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Resultados al conjunto de resultados utilizados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no debe exceder la del “Ámbito y Relevancia” de los resultados. Por ejemplo, si el ámbito de los resultados disponibles no abarca en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, la valoración total dada se circunscribirá a la otorgada al “Ámbito y Relevancia” de los datos disponibles.

4.2.2 CUADRO 3. MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Relevancia y Utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave– que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.																							
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.																							
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.																							
Rendimiento		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.																							
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																							
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																							
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																							
ESCALA		0%			25%					50%					75%					100%				
VALORACIÓN TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

5 PUNTUAR CON EL MODELO EFQM A LA EXCELENCIA

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

El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Las ponderaciones se establecieron inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan por la EFQM cada cierto tiempo. A continuación se muestra el esquema actual de ponderaciones.

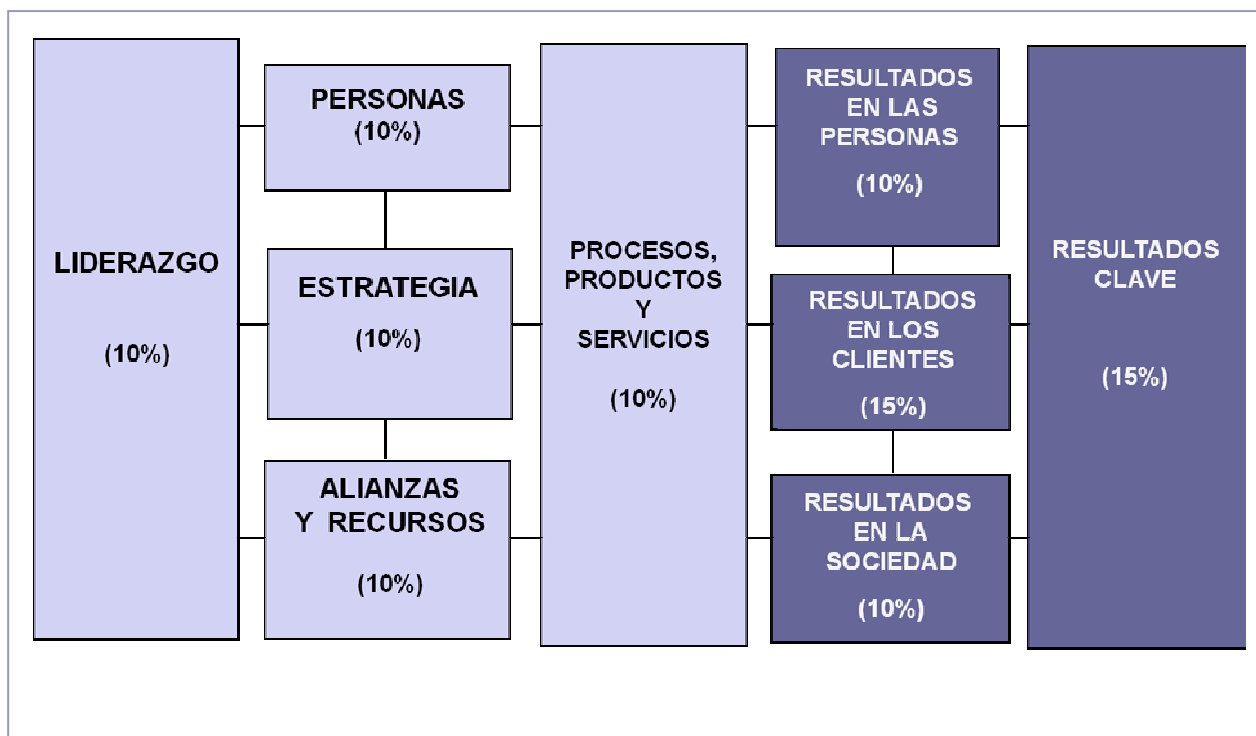
En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos los subcriterios; por ejemplo, cada uno de los 5 subcriterios de Liderazgo contribuye con el 20% de los 100 puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

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

Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación. A continuación se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio en cuestión. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.

Ponderaciones de los criterios del Modelo



6 GLOSARIO DE TÉRMINOS

AGILIDAD

Capacidad de la organización para adaptarse rápida y eficientemente a los cambios.

AGILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Capacidad para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.

ALIADO (PARTNER)

Personas u organizaciones públicas o privadas externas a la organización que ésta escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

ALIANZA

Relación de trabajo duradera entre organización y aliados en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización.

BENCHMARKING (COMPARACIONES CON ORGANIZACIONES RELEVANTES)

Comparación sistemática de enfoques con otras organizaciones relevantes, para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.

BUENAS / MEJORES PRÁCTICAS

Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.

CADENA DE VALOR

Secuencia concatenada de actividades y procesos que van generando mayor valor en el producto o servicio para cualquier grupo de interés.

CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a la habilidad y capacidad de la organización para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.

CAPITAL INTELECTUAL

Valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

CARTA DE SERVICIOS/COMPROMISOS

Documento por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan así como de los compromisos de calidad en su prestación y sobre los derechos y obligaciones que les asisten.

CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PUBLICOS

Relación en la que se describen detalladamente todos los productos y servicios públicos que presta una organización.

CICLO DE VIDA

Secuencia de todas las fases de un producto o servicio desde su concepción, viabilidad, diseño, desarrollo, prestación, distribución y mantenimiento, hasta su retirada.

CLIENTE

Receptor de los productos o servicios de la organización.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Conjunto de principios éticos y de conducta que han de regir el comportamiento de los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. Los principios de actuación que se definen en el EBEP¹ son: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres.

COMPARACIONES

Datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otro.

COMPETENCIA CLAVE

Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.

CONOCIMIENTO

Conocimiento es la experiencia y destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia y la formación, e implica el conocimiento teórico y/o práctico de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades, y que permite llevar a cabo acciones.

CREATIVIDAD

Generación de ideas para productos, servicios, procesos, sistema o interacciones sociales, nuevos o mejorados.

¹ EBEP: Estatuto Básico del Empleado Público

CULTURA

Conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y grupos de una organización, que controla el modo de interactuar entre ellos y con los grupos de interés externos a la organización.

DELEGACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES (*EMPOWERMENT*)

Proceso por el que individuos o equipos asumen responsabilidades para tomar decisiones y trabajan con cierto grado de autonomía en sus acciones.

DESPLIEGUE

Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para la gestión. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

DIVERSIDAD

Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual.

EMPLEABILIDAD

Capacidad de una persona para obtener empleo y mantenerlo. El significado del término varía según la perspectiva adoptada. Para el individuo puede significar estabilidad o movilidad, mientras que para la organización flexibilidad.

ENFOQUE

Forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

ESTRATEGIA

Plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos y objetivos que, alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

EVALUACIÓN, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO

Elemento que trata de lo que hace una organización para valorar y examinar el enfoque y su despliegue en términos de medición, aprendizaje y mejora. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

GESTIÓN DEL CAMBIO

Enfoque para liderar la transición desde la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

GOBIERNO DE UNA ORGANIZACIÓN

Esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas.

GRUPOS DE INTERÉS

Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), clientes, proveedores, aliados, agencias del gobierno (otras administraciones) y representantes de la comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de

interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización (ver además “Grupos de interés que aportan la financiación”).

GRUPOS DE INTERÉS QUE APORTAN LA FINANCIACIÓN

Son quienes aportan los fondos a la organización; aquéllos ante los que el equipo de dirección es responsable en última instancia. En una empresa se trata de los propietarios, accionistas o inversores, mientras que en el sector público podrían ser las autoridades políticas con responsabilidades en la provisión/asignación de fondos a la organización.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Práctica de garantizar que todas las personas reciben un trato justo y equitativo con independencia de su género, edad, raza, nacionalidad, religión, discapacidad u orientación sexual.

INNOVACIÓN

Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.

LÍDERES

Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización.

MEJORA CONTINUA

Mejora continuada de procesos que conduce al logro de niveles sobresalientes de rendimiento mediante un cambio incremental.

MECANISMOS DE APOYO

Guía o directriz en el proceso de la toma de decisiones para poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos de la organización.

MISIÓN

Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.

MODELO DE NEGOCIO

Aquellos elementos que crean y dan valor y que normalmente incluyen la propuesta de valor de la organización, cómo obtiene sus beneficios, cuáles son sus recursos clave o sus procesos clave.

MODELO DE REFERENCIA GLOBAL

En la matriz REDER, Modelo de Referencia Global puede incluir:

- Reconocimiento de una organización externa con reputación
- Ser demandado para enseñar a otros
- Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.

MOVILIDAD

Voluntad y capacidad de las personas para cambiar de puesto de trabajo o la ubicación del mismo.

PERCEPCIÓN

Opinión que los grupos de interés tienen de la organización.

PERSONAS

Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios); se incluyen los líderes de cualquier nivel.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Conjunto de decisiones gubernamentales cuyo objeto es la distribución de bienes o recursos para alcanzar determinadas metas.

PROCESO

Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados utilizando recursos.

PROCESOS CLAVE

Procesos que revisten la máxima importancia para hacer la estrategia de la organización y servir de apoyo a la cadena de valor.

PRODUCTOS

Bienes obtenidos mediante un proceso de fabricación o producción y distribuidos comercialmente a través de un canal para ser consumidos o utilizados. En sentido amplio, los productos incluyen una amplia gama de bienes, desde productos no diferenciados hasta instalaciones complejas como edificios, plantas o fábricas.

PROGRAMAR

Idear, establecer y ordenar las acciones necesarias para llevar a cabo un plan, habilitando los recursos necesarios para ello.

PROPÓSITO

Término empleado por algunas organizaciones en lugar de Misión o Visión.

PROPUESTA DE VALOR

Valor diferenciador que los productos y servicios de la organización ofrecen al cliente.

REDES DE APRENDIZAJE

Grupos de personas con un mismo objetivo o interés que comparten información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

REDER

Herramienta de gestión para evaluar el rendimiento de una organización. Se basa en un esquema lógico que incluye lo que la organización necesita en términos de:

- Establecimiento de resultados
- Planificación, programación y despliegue de los enfoques.
- Evaluación, revisión y perfeccionamiento de los enfoques desplegados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Medidas de contribución activa y voluntaria a la sostenibilidad social, económica y ambiental por parte de la organización, excediendo del estricto cumplimiento de leyes y normas.

SECTOR DE ACTUACIÓN

Conjunto de organizaciones que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.

SISTEMA DE GESTIÓN

Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar que la organización pueda llevar a cabo su Misión y Visión.

SOCIEDAD

Infraestructura social externa a la organización que puede verse afectada por la actividad de ésta.

VALORES

Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

VISIÓN

Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la misión la base de las estrategias y mecanismos de apoyo.

ANEXO I: BIBLIOGRAFÍA

Relación de la documentación utilizada

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2007). *CAF, El Marco Común de Evaluación.*
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2009). *Guía de Evaluación Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora)*
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2011). *Guía de Evaluación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas*
- Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2010) *Cuestionario de Autoevaluación Excelencia 2010 Perfil® V. 6.0*
- European Foundation for Quality Management-EFQM (2009). *EFQM Excellence Model 2010®*
- European Foundation for Quality Management-EFQM (2012). *Modelo EFQM de Excelencia 2013®*
- Ministerio de Administraciones Públicas – Boletín Oficial del Estado (2004). *Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia.* Madrid: BOE
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas – Boletín Oficial del Estado (2012). *Guía de Interpretación para las Administraciones Públicas. Modelo EFQM de Excelencia 2010.* Madrid: BOE.