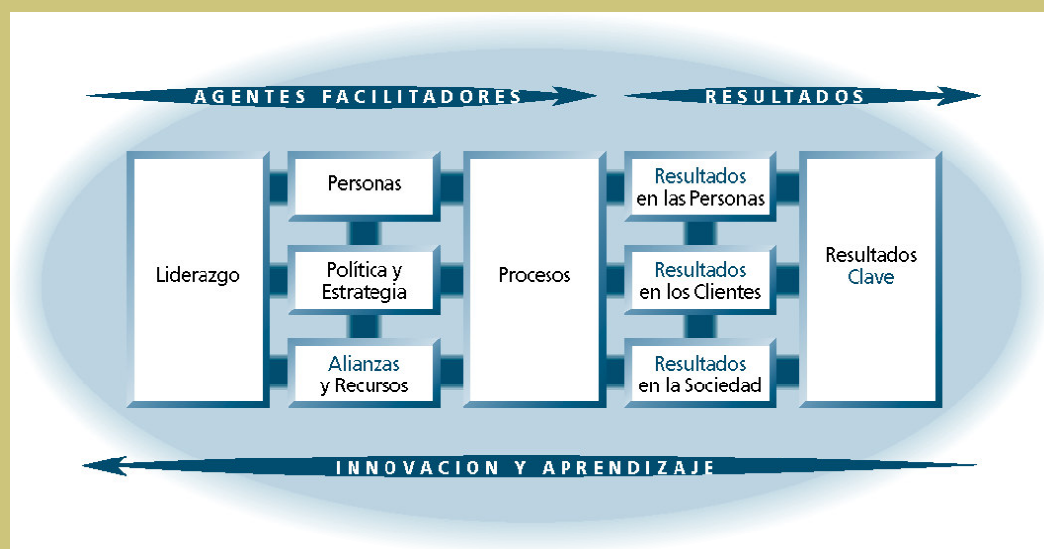


MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA



ÍNDICE

0. ANTECEDENTES	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	6
3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA	7
Criterio 1: Liderazgo	8
Criterio 2: Política y Estrategia	11
Criterio 3: Personas	13
Criterio 4: Alianzas y Recursos	15
Criterio 5: Procesos	18
Criterio 6: Resultados en los Clientes	21
Criterio 7: Resultados en la Personas	23
Criterio 8: Resultados en la Sociedad	25
Criterio 9: Resultados Clave	27
4. LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO	28
5. REDER	32
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS	37

0. ANTECEDENTES

La evolución de la sociedad andaluza y las transformaciones que en el seno de la misma se vienen produciendo exigen un importante proceso de adaptación de los organismos e instituciones de la Junta de Andalucía. Este proceso de adaptación parte de la concepción de la Administración como un conjunto de órganos e instituciones prestatarios de servicios requeridos por la sociedad en su conjunto, y que deben adecuarse continuamente a la evolución de sus exigencias de calidad.

Esta perspectiva se recoge en la idea de la Segunda Modernización de Andalucía, lo que supone a su vez un impulso para que las organizaciones públicas se adecuen al logro de resultados de acuerdo con los objetivos previamente definidos y sustituyan, en consecuencia, la tradicional visión del «administrado» por la del «ciudadano-cliente», que asume una posición activa y participativa frente a la propia organización como árbitro final de la calidad de los servicios prestados.

En el marco de la Segunda Modernización, el 23 de julio de 2002 se aprobó por Acuerdo del Consejo de Gobierno el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios para el período 2002-2005, cuyo objetivo final no es otro que alcanzar el mayor grado de excelencia en los servicios que presta la Administración. A tal efecto, el Plan Director se configura en torno a cinco estrategias, entre las que se encuentra la estrategia del plan de Calidad, donde se engloban los programas de creación de las Cartas de Servicios y de creación de los Premios a la Calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

La Estrategia del Plan de Calidad

Esta estrategia del plan descansa fundamentalmente sobre tres pilares, que han sido objeto de regulación por Decreto 317/2003, de 18 de noviembre:

- Las Cartas de Servicios.
- Los Sistemas de Evaluación de la Calidad de los Servicios.
- Los Premios a la Calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

La Evaluación de la Calidad de los Servicios

En cuanto a la evaluación de la calidad de los servicios, *la Estrategia del Plan de Calidad* del Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios y el *Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos*, adoptan para la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos el Modelo EFQM de Excelencia, en su versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado, como un instrumento ampliamente contrastado que permite tanto la imprescindible autoevaluación, como la evaluación global e integrada en el conjunto de la gestión pública, contrastable y comprensiva en cuanto a las personas, recursos, procesos, procedimientos, resultados y sus interrelaciones.

1. INTRODUCCIÓN

Necesidad de un Modelo

Para conseguir el objetivo de alcanzar el mayor grado de excelencia en los servicios que presta la Administración según contempla el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios, es necesario que la Junta de Andalucía se apoye en modelos de gestión adecuados.

En este sentido, el Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico, muy contrastado en organizaciones públicas y privadas, que ayuda a las organizaciones a conseguir este objetivo de excelencia de varias maneras:

- Como herramienta para autoevaluar en qué lugar se encuentran en el camino a la excelencia, ayudándoles a identificar carencias y a implantar soluciones.
- Como base para establecer un mismo lenguaje y modo de pensar en todas las unidades de las organizaciones.
- Como estructura del sistema de gestión de las organizaciones.
- Como marco general para ubicar las diferentes iniciativas, evitar duplicidades e identificar carencias.

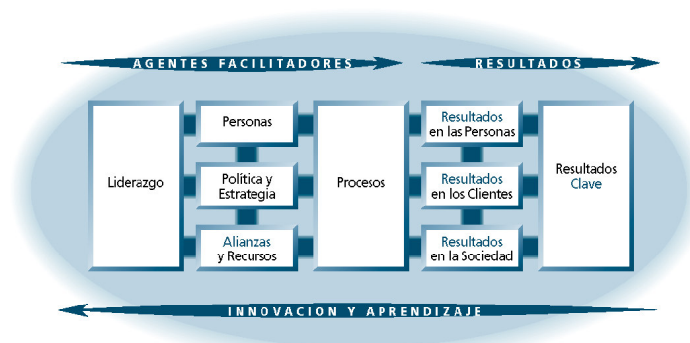
El Modelo EFQM de Excelencia ha sido desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que es una organización sin ánimo de lucro y constituida por distintas organizaciones y empresas miembros, cuya Misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida.

El Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo, constituido por nueve *Criterios*, que facilita a las organizaciones orientarse hacia el camino de la Excelencia, entendida ésta como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados.

De los nueve Criterios de que consta el Modelo, cinco corresponden a los denominados *Criterios Agentes* que abordan cómo se gestiona la Organización. Dichos Criterios son los siguientes: *Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos*.

Los restantes cuatro Criterios son los denominados *Criterios Resultados* que abordan lo que la Organización logra, es decir, sus resultados. Dichos Criterios son los siguientes: *Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave*.



Modelo EFQM de Excelencia

Según el Modelo EFQM de Excelencia, los Resultados Excelentes con respecto al Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

1. INTRODUCCIÓN

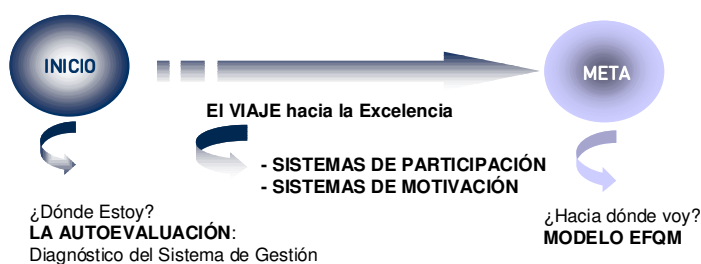
El Modelo EFQM de Excelencia en la Junta de Andalucía

La Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado el presente Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Junta de Andalucía, que contempla un conjunto de pequeños cambios con respecto al Modelo EFQM de Excelencia en su versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado original, con objeto de representar y reflejar las singularidades y peculiaridades que caracterizan a la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos para que pueda ser más fácilmente aplicado.

La Autoevaluación

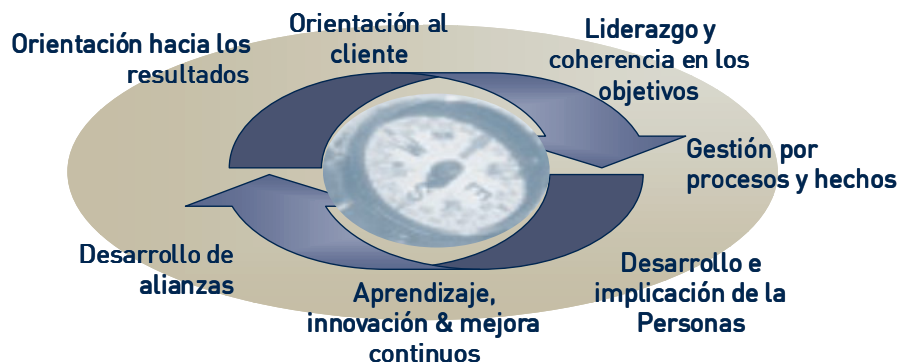
El Modelo EFQM de Excelencia plantea la *Autoevaluación* como herramienta de autodiagnóstico de la situación en la que se encuentran las organizaciones en relación a cada uno de los Criterios del Modelo.

La Autoevaluación facilita el CAMINO A LA EXCELENCIA de las Organizaciones al permitirles la identificación sistemática de Oportunidades de Mejora que permiten la implantación de Proyectos de Mejora.



2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

La **Excelencia** se define como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de ocho *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*:

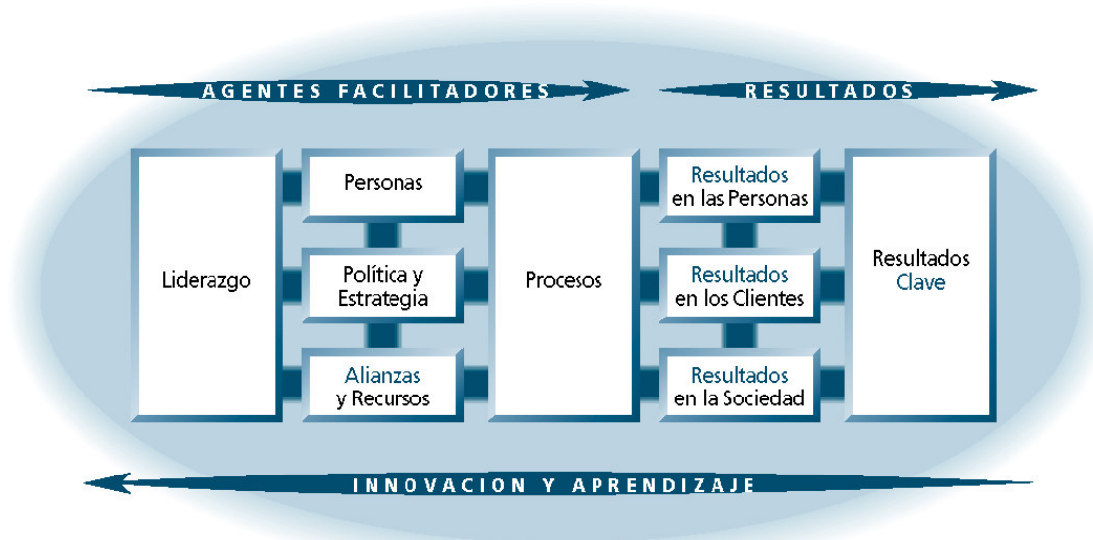


- **Orientación hacia los Resultados:** Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los **Grupos de Interés** de la Organización. Los Grupos de Interés incluyen entre otros, los Clientes de la Organización, las Personas que trabajan en la Organización y la Sociedad en general.
- **Orientación al Cliente:** Excelencia consiste en crear valor sostenido para el Cliente.
- **Liderazgo y coherencia en los Objetivos:** Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además sea coherente con toda la Organización.
- **Gestión por Procesos y Hechos:** Excelencia es gestionar la Organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
- **Desarrollo e implicación de las Personas:** Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.
- **Aprendizaje, Innovación y Mejora Continuos:** Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio, aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.
- **Desarrollo de Alianzas:** Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.
- **Responsabilidad Social de la Organización:** Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la Organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la Sociedad.

Estos conceptos fundamentales se encuentran imbuidos en los diferentes criterios del Modelo EFQM de Excelencia de la Junta de Andalucía.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que interpreta y aplica los ocho Conceptos Fundamentales de Excelencia basado en nueve **Criterios** y que se representa gráficamente del siguiente modo:



Los Resultados Excelentes con respecto al Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

De los nueve Criterios de que consta el Modelo, cinco corresponden a los denominados *Criterios Agentes* (o Agentes Facilitadores) que abordan cómo se gestiona la Organización. Los restantes cuatro Criterios son los denominados *Criterios Resultados* que abordan lo que la Organización logra, es decir, sus resultados.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

A continuación se desarrollan los Criterios del Modelo EFQM de Excelencia. Cada **Criterio** va acompañado de su definición y de unas aclaraciones orientativas. A su vez, cada Criterio se compone de varios **Subcriterios** a los que se acompaña una serie de posibles elementos a considerar cuyo objeto es aclarar y orientar sobre el significado del mismo.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

1. LIDERAZGO

Definición:

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

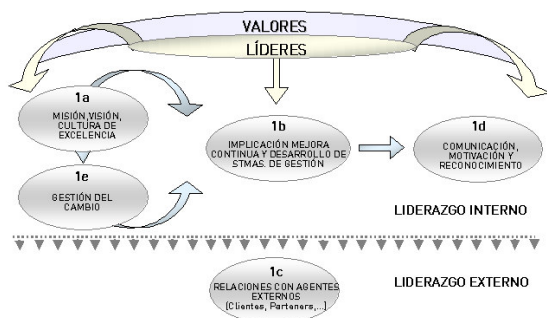
Aclaraciones:

Entendemos por líderes las personas directivas o con responsabilidades de decisión en la Organización/Unidad o aquellas que coordinan y equilibran las necesidades y expectativas de los grupos de interés y las conjugan con los imperativos políticos.

Las personas líderes deben destacar por su capacidad técnica, compromiso ético, impulso a la acción, capacidad de resolución de problemas, disponibilidad a ayudar, reconocimiento por su personal, predisposición para afrontar las dificultades como oportunidades de mejora e implicación con los proyectos de Excelencia.

Este criterio está compuesto por cinco subcriterios donde se formulan las actividades que la Organización/Unidad puede desarrollar a través de los líderes para desplegar el concepto de Liderazgo.

Gráficamente la relación entre subcriterios se explicaría así:



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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad definen la Misión y Visión así como los principios éticos y valores en que apoyan la cultura de la Organización/Unidad.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad conocen y asumen la Misión, Visión y Valores. Con su ejemplo transmiten los valores y facilitan que todo el personal asuma la cultura de la Organización/Unidad.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad evalúan sistemáticamente su propio liderazgo, mejorándolo en función de las necesidades de cada momento. Se entiende por liderazgo la capacidad para fijar objetivos e influir en los demás para alcanzarlos, comportarse como modelos, compartir información, formar y capacitar a su personal, etc.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad priorizan y participan directamente en proyectos de mejora, implicándose personalmente y animando al personal para iniciar cambios y acciones de mejora, especialmente las derivadas de las acciones formativas.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad facilitan y apoyan la asunción de responsabilidades, y en su caso, la autonomía en el trabajo.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad fomentan y facilitan el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad adaptan la organización del personal en función de las necesidades operativas y de gestión actuales de la Organización/Unidad, en el ámbito de su responsabilidad.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad dirigen el despliegue y aplicación de los planes necesarios para cumplir con los objetivos mediante un sistema de gestión por procesos.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad determinan claramente los propietarios de los procesos.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad se aseguran de evaluar, revisar y mejorar la política, estrategia y el sistema de gestión. Sistemáticamente motivan al personal para que detecten, generen, planifiquen e implanten las oportunidades de mejora.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad se aseguran de evaluar, revisar y mejorar los resultados que garantizan la eficacia y eficiencia de la Organización/Unidad.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad tienen entre sus prioridades la atención de las necesidades y expectativas de los clientes, otras unidades administrativas o administraciones públicas, proveedores, personal y sociedad en general, es decir, de todos los grupos de interés.

- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad participan en actividades de mejora con clientes, otras unidades administrativas o administraciones públicas, proveedores, personal y sociedad en general, es decir, de todos los grupos de interés; por ejemplo manteniendo reuniones de seguimiento, estableciendo acuerdos de colaboración, planes de mejora conjuntos, etc.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad reconocen la contribución de los grupos de interés a la consecución de los resultados de la Organización/Unidad.
- Las personas líderes de la Organización/Unidad fomentan y se implican en la participación en asociaciones, conferencias, etc., fomentando y apoyando, en particular, la Excelencia.
- Las personas líderes de la Organización/Unidad fomentan, apoyan y participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente global y la contribución de la Organización/Unidad a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad comunican al resto del personal la Misión, Visión, Valores, así como la política, estrategia, planes y objetivos, por ejemplo a través de reuniones, correos electrónicos, boletines a través de internet, foros, etc.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad son accesibles, están dispuestas a escuchar de manera activa y responden en función de sus posibilidades al personal de la Organización/Unidad.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad fomentan la participación de los empleados en actividades de mejora y les apoyan y ayudan facilitando los recursos necesarios.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad reconocen los éxitos obtenidos por el personal, tanto individual como colectivamente, en la consecución de sus objetivos y en los de la Organización/Unidad.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad fomentan la diversidad e igualdad de oportunidades de su personal y ayudan a hacer realidad sus planes y objetivos profesionales.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad comprenden las causas internas y externas que impulsan los cambios y seleccionan las que es necesario abordar.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad se implican personalmente e implican a su personal, facilitan los recursos y gestionan el desarrollo de los cambios y su impacto en la Organización/Unidad.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad controlan los cambios y su impacto en los grupos de interés.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad se implican en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Cómo las personas líderes de la Organización/Unidad lideran el desarrollo de los planes de cambio y miden y revisan la eficacia de los mismos, compartiendo su aprendizaje.
- Cómo se comunican los cambios y sus resultados al personal y a los grupos de interés.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Definición:

Las Organizaciones Excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde se opera. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Aclaraciones:

Entendemos por política y estrategia de una Organización/Unidad las directrices definidas por el más alto nivel de la misma que determinan los objetivos y planes de desarrollo con el fin de alcanzar la Visión de la Organización/Unidad.

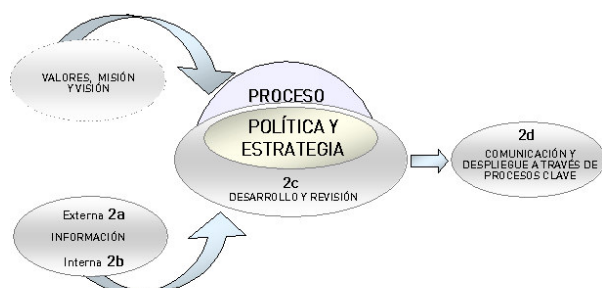
Una vez determinadas las actuaciones que se emprenderán a corto y largo plazo, las personas líderes de la Organización/Unidad deben desplegarlas a lo largo de la misma, explicándolas a todo el personal, facilitando los recursos necesarios, diseñando o mejorando los procesos y ayudando a alcanzar los objetivos previstos.

La estrategia debe, por un lado, perseguir el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, y por otro, tener en cuenta la implantación de procesos adecuados de desarrollo, revisión y actualización de la misma.

La política y estrategia debe llevarse a cabo en función del margen de gestión de la Organización/Unidad y en coherencia con las directrices establecidas desde Unidades jerárquicamente superiores o desde el ámbito político.

Este criterio está compuesto por cuatro subcriterios donde se formulan las actividades que la Organización/Unidad puede implementar para desplegar su Misión y Visión.

Gráficamente la relación entre subcriterios se explicaría así:



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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad recoge y analiza la información para definir y segmentar los ámbitos de actuación en los que opera, tanto en la actualidad como en el futuro. Por ejemplo, la información que proporciona el Instituto de Estadística de Andalucía y otras unidades estadísticas existentes en cada Consejería y Organismo Autónomo.
- Cómo la Organización/Unidad elabora y revisa las políticas y estrategias en base a las necesidades y expectativas de los grupos de interés: clientes, colaboradores/asociados, sociedad en general, otras administraciones y organismos de los que depende. Esta información puede provenir, por ejemplo, de las mesas sectoriales, de los informes del Defensor del Pueblo Andaluz, de las sugerencias de los clientes, de los cambios normativos, etc.
- Cómo la Organización/Unidad identifica, comprende, evalúa el impacto y anticipa los avances que se producen en su entorno, incluyendo las posibles actividades tanto de organizaciones privadas como de otras administraciones públicas.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad analiza la información que se desprende de los resultados obtenidos y/o de los indicadores internos y de las actividades de aprendizaje.
- Cómo la Organización/Unidad analiza las experiencias de otras unidades, organismos, administraciones y organizaciones comparables y de otras consideradas como las mejores.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Cómo la Organización/Unidad analiza, evalúa y utiliza las ideas de todos sus colaboradores/asociados actuales o potenciales, para revisar la política y estrategia.
- Cómo la Organización/Unidad analiza los datos relativos a su imagen externa (premios y nominaciones, cobertura en medios de comunicación) cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y salud en el trabajo, legales, políticas, etc. (Estos datos se pueden conseguir por ejemplo a través de las unidades estadísticas).
- Cómo la Organización/Unidad identifica y comprende los indicadores económicos y demográficos.
- Cómo la Organización/Unidad analiza los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías, nuevos métodos de gestión, etc., en el rendimiento de la Organización/Unidad.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia teniendo en cuenta la Misión y Visión. En el proceso de revisión se analiza la importancia y la eficacia de dicha política y estrategia.
- Cómo la Organización/Unidad desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia teniendo en cuenta las necesidades y expectativas, actuales y futuras de todos los grupos de interés.
- Cómo la Organización/Unidad evalúa los riesgos que puedan surgir y plantea posibles alternativas para abordar los problemas que puedan surgir en el futuro.
- Cómo la Organización/Unidad conoce sus puntos fuertes y sabe aprovecharlos como ventajas competitivas.
- Cómo la Organización/Unidad identifica las necesidades de crear alianzas que faciliten la consecución de su política y estrategia, y se asegura que las estrategias de la

Organización/Unidad y el colaborador/asociado son compatibles.

- Cómo la Organización/Unidad refuerza su presencia en su sector de actividad e intenta abrir nuevos ámbitos de actuación. Es decir, la Organización/Unidad refuerza su trabajo en los servicios/productos que presta e intenta prestar o producir servicios/productos nuevos.
- Cómo la Organización/Unidad identifica sus factores críticos de éxito.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad se gestiona mediante un esquema de procesos clave, a través de los cuales hace realidad la política y estrategia. Esta manera de gestionar es comunicada en la Organización/Unidad.
- Cómo la Organización/Unidad comunica su política y estrategia a los grupos de interés y evalúa su grado de sensibilización.
- Cómo la Organización/Unidad alinea, prioriza, acuerda, despliega en cascada y comunica los planes, programas, objetivos y metas, así como realiza el seguimiento de los resultados que se vayan obteniendo.
- Cómo la Organización/Unidad establece sistemas de información y seguimiento para analizar el progreso alcanzado.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

3. PERSONAS

Definición:

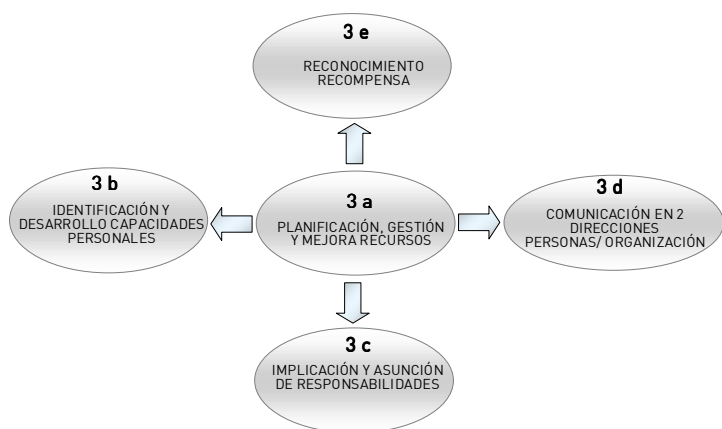
Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran tanto a nivel individual como de equipos de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan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

Aclaraciones:

En este criterio se pretende evaluar cómo se gestiona al personal de la Organización/Unidad y cómo ésta opera dentro de su ámbito competencial en esta materia.

El personal es el activo más importante de la Organización/Unidad por lo que ésta debe establecer canales de comunicación adecuado y potenciar su capacidad, creatividad, motivación e implicación.

Este criterio se despliega en 5 subcriterios, y gráficamente se puede explicar de la siguiente manera:



3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad desarrolla las políticas, estrategias y planes de RRHH específicos de la Organización/Unidad.
- Cómo la Organización/Unidad alinea los planes de recursos humanos y Relación de Puestos de Trabajo (RPT) con la política y estrategia, y con la estructura de la Organización/Unidad.
- Cómo la Organización/Unidad implica al personal y, en su caso, a sus representantes en el desarrollo de las políticas y estrategias.
- Cómo la Organización/Unidad fomenta y garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.
- Cómo la Organización/Unidad utiliza las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente del mismo para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Cómo la Organización/Unidad utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias del personal a las necesidades de la Organización/Unidad. (Por ejemplo a través de Sirhus).
- Cómo la Organización/Unidad desarrolla y utiliza planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las capacidades del personal de la Organización/Unidad se ajustan a las necesidades actuales y futuras de la Organización/Unidad.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Cómo la Organización/Unidad desarrolla, apoya y forma a todo el personal para que sean conscientes de su potencial y lo alcancen.
- Cómo la Organización/Unidad diseña y fomenta oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de Organización/Unidad.
- Cómo la Organización/Unidad desarrolla la capacidad del personal a través del trabajo en la Organización/Unidad.
- Cómo la Organización/Unidad alinea los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la Organización/Unidad.
- Cómo la Organización/Unidad revisa y actualiza los objetivos individuales y de equipo.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Cómo la Organización/Unidad fomenta y apoya la implicación del personal. Ejemplos: conferencias y actos celebrados dentro de la organización, proyectos realizados en común, etc.
- Cómo la Organización/Unidad proporciona oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Cómo la Organización/Unidad forma a las personas líderes, de todos los niveles, para que desarrollen e implanten directrices que faculten al personal de la Organización/Unidad para actuar con independencia.
- Cómo la Organización/Unidad motiva y anima al personal a trabajar en equipo.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad identifica sistemáticamente las necesidades de comunicación.
- Cómo la Organización/Unidad desarrolla políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Cómo la Organización/Unidad desarrolla, utiliza y revisa canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Cómo la Organización/Unidad identifica y asegura oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad alinea los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la Organización/Unidad dentro de los límites marcados por las políticas y la normativa de la Administración.
- Cómo la Organización/Unidad da reconocimiento al personal con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Cómo la Organización/Unidad fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Cómo la Organización/Unidad reconoce y tiene en cuenta la diversidad de los distintos entornos culturales de procedencia, fomentando actividades sociales y culturales.
- Cómo la Organización/Unidad facilita recursos y servicios que superen los mínimos legales establecidos.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Definición:

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Aclaraciones:

Las alianzas son relaciones de trabajo entre dos o más partes, con el fin de crear valor añadido para el cliente.

La Organización/Unidad puede cumplir su Misión, Visión y Objetivos de manera más eficaz y eficiente mediante el establecimiento de las relaciones adecuadas con asociaciones, interlocutores sociales, instituciones, organizaciones privadas, otras administraciones públicas, proveedores, etc.

Los recursos internos contemplan tanto los recursos materiales propiamente dichos (edificios, locales, terrenos, instalaciones, equipos,...), como los recursos económicos, la tecnología y el conocimiento.

Las alianzas y los recursos deben gestionarse de acuerdo y apoyando la política, estrategia y planes de la organización (Criterio 2 del Modelo), siempre considerando su ámbito competencial.

Gráficamente la relación entre subcriterios se explicaría así:



4.a. Gestión de las alianzas externas.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad identifica y prioriza oportunidades para establecer acuerdos de cooperación, convenios, mesas sectoriales, etc., en consonancia con la política, estrategia, planes y objetivos de la Organización/Unidad.
- Cómo la Organización/Unidad organiza la cooperación y asociación con los colaboradores/asociados para conseguir la mejora y el desarrollo mutuo, así como la creación de mejores servicios para la ciudadanía.
- Cómo la Organización/Unidad fomenta la creatividad e innovación a través de los acuerdos de cooperación, convenios, mesas sectoriales, etc.
- Cómo la Organización/Unidad asegura que la cultura, es decir valores, pautas y formas de actuación, de la Organización/Unidad con la que se establecen acuerdos, es compatible con la propia.
- Cómo la Organización/Unidad comparte conocimiento y experiencias con otras organizaciones que permitan la mejora de la prestación del servicio o entrega del producto.
- Cómo la Organización/Unidad mejora los procesos y servicios mediante el trabajo en común con los colaboradores/asociados.
- Cómo la Organización/Unidad establece mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados mediante los acuerdos, convenios, mesas sectoriales, etc, y utiliza la información proveniente de los mismos, para la mejora en el establecimiento de futuras colaboraciones.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad desarrolla e implanta estrategias y procesos de gestión económica, financiera y presupuestaria, contemplando las necesidades a corto, medio y largo plazo en función de la evolución del entorno, para la gestión de sus recursos económicos en apoyo de la política y objetivos establecidos.
- Cómo los planes de la Organización/Unidad desarrollan, implantan y despliegan la política de inversiones utilizando los activos económicos para mejorar los servicios que presta.
- Cómo la Organización/Unidad realiza el seguimiento presupuestario de las inversiones directas e indirectas (capítulos 6 y 7), en activos tangibles e intangibles (formación, propiedad intelectual).
- Cómo la Organización/Unidad emplea mecanismos y parámetros económicos, financieros y presupuestarios para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Cómo la Organización/Unidad desarrolla e implanta sistemas que permitan analizar riesgos y realizar el seguimiento y evaluación de la gestión económica, financiera y presupuestaria mediante subsistemas de explotación de datos, indicadores, informes, memorias, etc.. Además dicha información es utilizada para la mejora continua de la gestión de los recursos económicos, financieros y presupuestarios.

4.c. Gestión de los edificios, equipos y materiales.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad gestiona sus edificios, equipos y materiales, optimizando su rendimiento mediante planes de conservación y mantenimiento (correctivo, preventivo), como apoyo a los planes y estrategias definidas.

- Cómo la Organización/Unidad gestiona y garantiza la seguridad de los edificios, equipos y materiales mediante la mejora de las condiciones de trabajo, la implantación de sistemas de gestión de riesgos laborales, la prevención de riesgos en los clientes, protección contra robos o daños producidos por terceros, etc.
- Cómo la Organización/Unidad gestiona el impacto (medio ambiental, en seguridad y salud laboral) negativo de los edificios, equipos, materiales, productos y servicios, así como de los procesos para la realización de los mismos, en el personal de la organización y en la sociedad en general.
- Cómo la Organización/Unidad promueve la gestión eficiente de sus recursos mediante la optimización del consumo de suministros (materiales, energía, agua, etc.) y de los inventarios de material, el uso de materiales reciclados, el uso de materiales y equipos que no dañen el medio ambiente, el fomento del reciclaje (papel, pilas, baterías, envases, cartuchos de impresoras).
- Cómo la Organización/Unidad ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes para facilitar y garantizar su accesibilidad.

4.d. Gestión de la tecnología.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad gestiona la tecnología identificando necesidades y expectativas internas y externas en apoyo de su política, planes y estrategia.
- Cómo la Organización/Unidad identifica, revisa y evalúa las nuevas tecnologías emergentes para mejorar el rendimiento de los equipos e instalaciones, la prestación de los servicios y el acercamiento a la ciudadanía.
- Cómo la Organización/Unidad utiliza eficientemente, evalúa, revisa y mejora la tecnología existente (internet, sistemas de información al ciudadano, correo electrónico, teletramitación de expedientes, programas informáticos, etc.), e identifica y sustituye la obsoleta para mejorar la prestación de los servicios y acercarla a la ciudadanía.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Cómo la Organización/Unidad innova en el campo de la tecnología, siendo respetuoso con el medio ambiente.

4.e. Gestión de la información y del conocimiento.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad gestiona la información y el conocimiento en apoyo de su política, estrategia, objetivos y planes.
 - Cómo la Organización/Unidad identifica la información y conocimiento existente en la misma, así como las necesidades de información y conocimiento de todos los grupos de interés y la recoge, estructura y gestiona con el fin de mejorar la prestación de los servicios.
 - Cómo la Organización/Unidad proporciona el acceso rápido a la información y el conocimiento (a través de internet, memorias, teléfono, fax, puntos de información automática, cartas de servicio, folletos, publicaciones oficiales), a todos los grupos de interés conforme a sus necesidades y garantiza a su vez la seguridad e integridad de dicha información y conocimiento.
 - Cómo la Organización/Unidad utiliza las actuales tecnologías de la información (internet, intranet, bases de datos, etc.) para favorecer la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
 - Cómo la Organización/Unidad cultiva, desarrolla y protege la propiedad intelectual que solo posee la Organización/Unidad, para maximizar su valor para el cliente.
- Cómo la Organización/Unidad trata de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma que consiga obtener las máximas ventajas asociadas, tales como: optimizar la resolución de problemas y su aplicación en distintas partes de la Organización/Unidad, el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, etc.
 - Como la Organización/Unidad genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

5. PROCESOS

Definición:

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

Aclaraciones:

El término proceso, puede definirse como “un conjunto de actividades sistemáticas, repetitivas e interrelacionadas que convierten entradas en salidas que generan valor añadido para el cliente”.

Los procesos implantados en la Unidad/Organización deben ser los más adecuados a la Política y Estrategia a desarrollar.

En una Gestión por Procesos de la Unidad/Organización se tienen en cuenta, entre otros, los siguientes elementos:

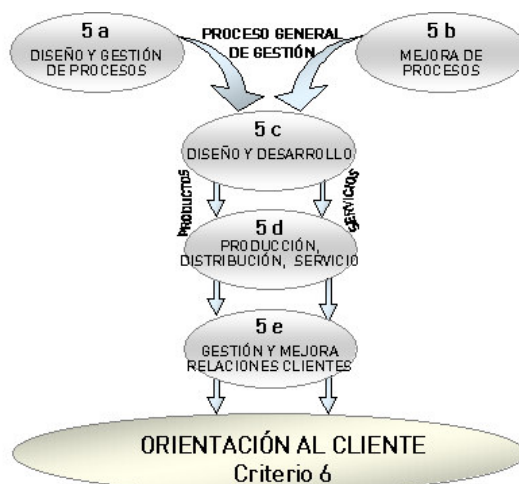
- La identificación de los procesos necesarios para el desarrollo de la Misión, Visión, política y estrategia de la Organización/Unidad.
- La asignación de propietarios a cada uno de los procesos.
- El diseño adecuado de los procesos identificados de manera que aporten el mayor valor para los clientes y otros grupos de interés.
- La estandarización de los procesos a través de procedimientos, diagramas de flujo, manuales de servicio, cartas de servicio, etc.
- La definición de objetivos para los procesos y la implantación de los indicadores de gestión más adecuados para medir su eficacia y eficiencia.
- La evaluación de los resultados obtenidos por cada proceso y la implantación de acciones de mejora cuando no se alcanzan los resultados planificados.

Es habitual la representación gráfica de los procesos mediante los denominados Mapas de Procesos que permiten visualizar la secuencia e interacción de los procesos independientemente de la estructura organizativa de la Organización/Unidad.

La implantación de Sistemas Normalizados de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales, etc. facilitan una adecuada gestión de los procesos en los correspondientes ámbitos de aplicación de las Normas.

Este criterio está compuesto por 5 subcriterios que permiten realizar un análisis clave de la Organización/Unidad, sin el cual no se podrá actuar sobre los resultados que se recogen en los criterios siguientes (criterios resultados).

Gráficamente la relación entre subcriterios se explicaría así:



5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad diseña y gestiona sus procesos, incluyendo los procesos clave directamente relacionados con la política, estrategia y planes, mediante:
 - Formalización de su mapa de procesos y las interrelaciones entre ellos.
 - Desarrollo e implantación de sistemas normalizados de gestión de calidad (ISO 9001:2000), de gestión medio ambiental (ISO 14001:1996), y gestión de riesgos laborales (OSHAS).
 - Redacción de manuales de servicio, procedimientos, etc.
 - Cartas de Servicios.
 - Otras metodologías análogas.
- Cómo la Organización/Unidad gestiona los procesos teniendo en cuenta las necesidades de todos las partes interesadas en los mismos (proveedores y clientes del proceso).

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Cómo la Organización/Unidad establece y revisa los indicadores y objetivos de rendimiento de los procesos, que permitan disponer de datos para la evaluación y mejora de los mismos.
- Cómo la Organización/Unidad revisa su metodología para la identificación y elaboración de su estructura de procesos (mapas de procesos, flujogramas, etc.) de manera que esté alineada con la política y estrategia.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad identifica y prioriza las oportunidades de mejora, basándose en la información obtenida de la evaluación del rendimiento de los procesos a través de los indicadores establecidos, así como en la información procedente de los grupos de interés, como por ejemplo información obtenida de encuestas de calidad del servicio, de mesas sectoriales, de sugerencias y reclamaciones, auditorías, inspecciones de servicio, etc.
- Cómo la Organización/Unidad fomenta el talento creativo e innovador de los empleados, clientes, y colaboradores/asociados y hace que repercuta en la mejora y modernización de los procesos.
- Cómo la Organización/Unidad identifica e implanta nuevas tendencias existentes en el mercado sobre la gestión y mejora de los procesos. (Como por ejemplo las tecnologías existentes para la tramitación electrónica, metodologías de simplificación y racionalización administrativa, etc.).

- Cómo la Organización/Unidad gestiona los cambios que realiza en los procesos, asegurando que se comunican, se implantan, se proporciona la información y formación necesaria al personal para su realización y se alcanzan los resultados previstos con dichos cambios.
- Cómo la Organización/Unidad comunica los cambios y mejoras introducidas en los procesos a los grupos de interés, a través por ejemplo de definición de planes de comunicación, comunicación en intranet y/o internet, cartas, foros, seminarios, etc.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad investiga, evalúa y determina las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés y propone nuevos servicios y productos en función de esta información, obtenida a través de mesas sectoriales, asociaciones, representantes sociales, encuestas de opinión, etc.
- Cómo la Organización/Unidad involucra a los grupos de interés en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Cómo la Organización/Unidad analiza y aplica las nuevas tecnologías en el diseño y desarrollo de nuevos servicios tales como: la información electrónica, la teletramitación, la prestación de servicios on-line, realización de autoliquidaciones y pagos electrónicos, firma electrónica, etc.
- Cómo la Organización/Unidad conoce y aprovecha las experiencias realizadas en otras organizaciones, tanto públicas como privadas, para el diseño y desarrollo de productos y servicios.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Cómo la Organización/Unidad aprovecha la creatividad e innovación del personal y colaboradores/asociados de la Organización/Unidad para diseñar nuevos productos y servicios que se adelanten a las futuras demandas de los clientes.

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

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad asegura que sus productos y servicios se realizan conforme a las especificaciones de diseño y desarrollo establecidas.
- Cómo la Organización/Unidad comunica y promociona los productos y servicios que presta (por ejemplo a través de publicaciones, cartas, internet, folletos, oficinas de información al ciudadano, cartas de servicio, etc.)
- Cómo la Organización/Unidad garantiza el acceso a la prestación del servicio por parte del cliente a través de centros de atención, atención telefónica y presencial, internet, etc.
- Cómo la Organización/Unidad atiende las necesidades de los clientes durante todo el proceso de prestación del servicio (por ejemplo, proporcionando información del estado de tramitación de expedientes, informando de la necesidad de subsanación de errores u omisiones por parte del usuario, subsanando errores u omisiones producidas por la Organización/Unidad minimizando los daños para el usuario, etc.).

5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

En este subcriterio se puede incluir:

- Cómo la Organización/Unidad determina las necesidades y expectativas de los clientes a través del contacto habitual con ellos, antes, durante o después de la entrega de los productos y/o prestación de los servicios.

- Cómo la Organización/Unidad gestiona la información procedente de los contactos habituales con los clientes, tales como sugerencias, quejas y reclamaciones, utilizándola para la mejora de los productos y servicios que presta.
- Cómo la Organización/Unidad se implica de manera proactiva con los clientes para abordar y debatir sus necesidades y expectativas, (por ejemplo: jornadas de puertas abiertas, foros virtuales, reuniones, etc.).
- Cómo la Organización/Unidad realiza el seguimiento y evaluación de los procesos de entrega del producto, prestación del servicio y de atención al cliente y desarrolla, a través de los mecanismos adecuados, las mejoras que sean necesarias en los mismos.
- Cómo la Organización/Unidad fomenta la creatividad e innovación en los procesos de relación con la ciudadanía de manera que surjan actuaciones novedosas como las tramitaciones electrónicas, oficinas virtuales, consulta electrónica de expedientes, envío y recepción de información telemática, presentación y tramitación electrónica de quejas y sugerencias, etc.
- Cómo la Organización/Unidad determina e incrementa los niveles de satisfacción de los clientes a través de mecanismos de seguimiento tales como la realización de encuestas periódicas sobre la calidad de los servicios, tratamiento de sugerencias, quejas y reclamaciones, etc., que permitan conocer la satisfacción respecto a los productos y servicios y su evolución en el tiempo.
- Cómo la Organización/Unidad asesora a la ciudadanía sobre el uso responsable de los productos y servicios que presta y sobre los canales y medios de acceso que tienen a los mismos.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición:

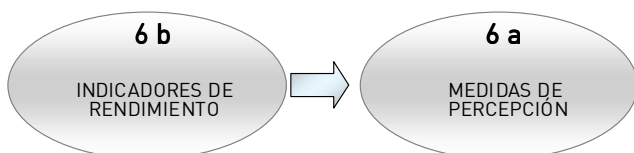
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

Aclaraciones:

En el Sector Público el término "cliente" es un término muy amplio que puede implicar muchos y muy diferentes agentes.

El cliente es el destinatario o beneficiario de los servicios (o productos) objeto de la Misión de la Organización/Unidad. Dependiendo de ello los clientes pueden ser ciudadanos, otras unidades administrativas, usuarios, asociaciones, empresas, etc. (No debe confundirse el término cliente con la sociedad en general -criterio 8-).

Los resultados en los clientes deberían medirse tanto mediante indicadores internos (subcriterio 6b) como mediante herramientas de medida de la percepción (subcriterio 6a).



6.a. Medidas de percepción.

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

Según el objeto de la Organización/Unidad, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen General. Se entiende que la imagen general de la Organización/Unidad está definida por el compendio de los siguientes aspectos:
 - Accesibilidad; por ejemplo en relación con aspectos tales como flexibilidad de horario, existencia de barreras arquitectónicas, señalización y direccionamiento hacia el personal adecuado, existencia de Cartas de

Servicios, formas de acceso a los servicios presenciales o no, distribución y cercanía de las oficinas, etc.

- Comunicación; en relación con aspectos tales como por ejemplo divulgación de los servicios (existencia de teléfono 24 horas, información en páginas web), reuniones con colectivos, documentación comprensible y actualizada, etc.
- Transparencia; en relación con aspectos tales como por ejemplo identificación del personal responsable de cada función, posibilidad de conocer en qué fase de tramitación se encuentra un expediente, facilidad de acceso a la información que consideren relevante, etc.
- Flexibilidad en el servicio; en relación con aspectos tales como, por ejemplo, cortesía y atención en el trato, igualdad y equidad en el trato a todas las personas, etc.
- Productos y Servicios, en temas relacionados con:
 - Calidad del servicio o de los productos, calidad percibida por los clientes.
 - Valor añadido en la prestación del servicio o del producto; entendido, por ejemplo, como nuevas formas de prestar el mismo servicio, que se preste a través de internet o que se pueda comprar el producto o pagar servicios a través de internet.
 - Fiabilidad; es decir que los servicios y productos ofrezcan unas garantías de calidad.
 - Innovación en el diseño; es decir que la Organización/Unidad sea capaz de responder a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes o se utilice para mejorar la prestación o el producto.
 - Perfil medioambiental; es decir que durante la prestación del servicio o el producto en sí mismo no se ocasionen impactos medioambientales.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Apoyo y atención a los productos y servicios, en temas relacionados con:
 - Personal resolutivo y cordial en el trato.
 - Personal con conocimiento técnico del servicio que presta y que sea capaz de asesorar a los clientes.
 - Existencia de publicaciones y documentación técnica específica dirigida al cliente.
 - Tratamiento de las quejas y sugerencias.
 - Tiempo de respuesta y capacidad técnica para hacerlo.
- Fidelidad de servicios, en temas relacionados con:
 - Intención de los clientes de volver a requerir de nuevo el servicio o producto ofrecido.
 - Reputación de la Organización/Unidad entre los clientes, como una interpretación de la posibilidad de que recomienden nuestros productos o servicios.
- Número de quejas o reclamaciones ante el Defensor del Pueblo Andaluz.
- Número de sentencias desfavorables a la Organización/Unidad.
- Innovaciones incorporadas al servicio o producto.
- Apoyo y atención a los productos y servicios, en temas relacionados con:
 - Demanda de formación para poder resolver problemas que puedan surgir durante la prestación del servicio.
 - Capacidad de respuesta ante la aparición de nuevas necesidades o la identificación de potenciales nuevas necesidades o expectativas.
- Fidelidad, en temas relacionados con:
 - Número de servicios o productos abandonados o perdidos.
 - Incorporación de nuevas o futuras necesidades o expectativas de los clientes en los productos o servicios.

6.b. Indicadores de Rendimiento.

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

La información puede provenir de quejas y reclamaciones, informes realizados por órganos fiscalizadores o informes del "Defensor del Pueblo Andaluz", número de defectos, cumplimiento de plazos, etc.

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

- Imagen Externa de servicios, en temas relacionados con:
 - Número de premios y felicitaciones recibidos de los clientes.
 - Cobertura en los distintos medios de comunicación.
- Productos y Servicios, en temas relacionados con:
 - Índice de defectos o recursos administrativos o judiciales.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición:

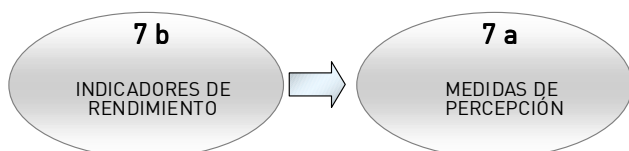
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran.

Aclaraciones:

En este criterio el Modelo EFQM de Excelencia hace referencia a los resultados obtenidos respecto a las personas de la Unidad/Organización. Por resultados pueden entenderse la competencia, la motivación, la implicación, la satisfacción... de las personas que integran la Unidad/Organización.

No hay que olvidar que en el caso de la Administración Pública la gestión del personal se caracteriza por las limitaciones de gestión que tienen las Organizaciones, por lo que deberían medirse especialmente los resultados relacionados con la capacidad de gestión de la Organización/Unidad.

El subcriterio 7b incluye aquellas medidas internas que permiten predecir la percepción de las personas de la Organización/Unidad (subcriterio 7a):



7.a. Medidas de percepción.

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

Según el objeto de la Organización/Unidad, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Motivación, en temas relacionados con:
 - Posibilidad de desarrollo de carreras profesionales.
 - Comunicación existente entre el personal y la organización y entre el propio personal.
 - Delegación de competencias y asunción razonable de responsabilidades.
 - Igualdad de oportunidades.
 - Conocimiento y comunicación de la Misión, Visión y Valores de la Organización/Unidad.
 - El estilo de liderazgo ejercido.
 - Posibilidad de formación y adquisición de nuevas capacidades.
- Satisfacción, en temas relacionados con:
 - El prestigio profesional, según las referencias de la Organización/Unidad dentro de la comunidad en la que opera y en la sociedad en general.
 - El clima laboral (relaciones entre las personas de la Organización/Unidad).
 - El grado de confianza y relaciones con las personas líderes de la Organización/Unidad.
 - Los temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo y aspectos medioambientales, medidas preventivas.
 - La capacidad de la Organización/Unidad para adaptarse al cambio.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

7.b. Indicadores de rendimiento.

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

Según el objeto de la Organización/Unidad, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Logros, en temas relacionados con:
 - La mejora de la cualificación del personal.
 - El cumplimiento de los objetivos marcados en los Planes de desarrollo profesional.
 - La contribución de la formación a la consecución de los objetivos de la Organización/Unidad.
- Motivación e implicación, en temas relacionados con:
 - La participación en los grupos de mejora.
 - La participación en programas de sugerencias.
 - El índice de respuestas a las encuestas de empleados.
- Satisfacción, en temas relacionados con:
 - El índice de absentismo y bajas por enfermedad causadas por motivos de trabajo.
 - La rotación del personal dentro de Organización/Unidad.
 - La valoración con respecto al personal de otras unidades u organizaciones comparables.
 - Las huelgas o conflictos laborales.
- Servicios que la Organización/Unidad proporciona al personal que la integra, en temas relacionados con
 - La gestión eficaz del personal.
 - La eficacia de la comunicación.
 - La rapidez de respuesta a las peticiones que hace el personal.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición:

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

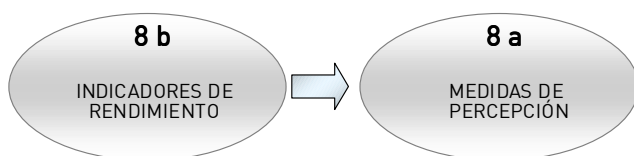
Aclaraciones:

Este criterio se centra en el análisis del impacto social, ambiental, de seguridad laboral, etc., que tiene la Organización/Unidad en relación con la comunidad a la que sirve, a su área de influencia y a otros organismos públicos y privados a los que afecta.

Se evalúa también la colaboración de la Organización/Unidad en actividades filantrópicas, la relación con otras autoridades, su ética y responsabilidad social, así como diversos aspectos de seguridad y salud laboral, protección del medio ambiente, minimización de residuos, reciclado de materiales, etc.

Debe tenerse en cuenta que en este criterio se contemplan aquellos resultados que la Organización/Unidad alcanza respecto al impacto de su actuación en la Sociedad, no debiéndose considerar en este criterio los resultados obtenidos debido a las actuaciones realizadas en respuesta a las funciones y competencias que la Organización/Unidad tiene asignadas. (estos aspectos se consideran en el criterio 6)

El subcriterio 8b incluye aquellas medidas internas que permiten predecir la percepción de la sociedad (subcriterio 8a):



8.a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la Organización/Unidad y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración.

Estas medidas hacen referencia a lo que la Organización/Unidad hace en relación a:

- Imagen general, en temas relacionadas con:
 - La generación de empleo.
 - La receptividad en las demandas de grupos sociales.
 - El compromiso con los hechos que afectan a la sociedad, como la participación solidaria en ayuda a personas, otras comunidades o países.
- Actividades como miembro responsable de la sociedad, en aspectos relacionados con:
 - La difusión de información relevante para la comunidad.
 - La política de igualdad de oportunidades.
 - Las relaciones con otras autoridades/administraciones.
 - El comportamiento ético.
- Implicación en la comunidad donde opera, en referencia a:
 - La implicación en la formación y educación.
 - La implicación de los interlocutores sociales de la comunidad en actividades relevantes de la Organización/Unidad.
 - El apoyo a la salud y bienestar social.
 - El apoyo al deporte y al ocio.
 - El trabajo voluntario y patrocinios.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades durante el ciclo de vida de sus productos y/o servicios, en temas relacionadas con:
 - Las actividades para disminuir los riesgos para la salud, medio ambiente y seguridad (como por ejemplo la racionalización del consumo de recursos energéticos, el uso de papel reciclado y la contribución al reciclaje tanto de papel como de otros materiales consumibles como los toners de impresoras, reducción de ruidos, etc).
 - Relaciones con las autoridades, en cuestiones, tales como:
 - Sistemas de gestión implantados para prevención de riesgos laborales, medio ambientales, calidad, responsabilidad social, grado de implantación de los mismos, número de certificaciones, resultados de auditorías, etc.
 - Relaciones con otros organismos en cuestiones como, por ejemplo, número de convenios y colaboraciones establecidos, participación en actividades con otros organismos y entidades para conseguir fines de interés social, etc.
 - Felicitaciones y premios recibidos, como por ejemplo a través de:
 - Cartas de reconocimiento o premios y reconocimientos externos.
- 8.b. Indicadores de rendimiento.**
- Son medidas internas que utiliza la Organización/Unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.
- Estas medidas hacen referencia a lo que la Organización/Unidad hace en relación a:
- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo, en aspectos tales como:
 - Indicadores sobre variación del empleo, tales como: población activa y ocupada, tasas de actividad, empleo y paro, coste laboral y coste salarial por trabajador y mes según sector de actividad, contratos de trabajo registrados según su modalidad de contratación, etc.

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

9. RESULTADOS CLAVE

Definición:

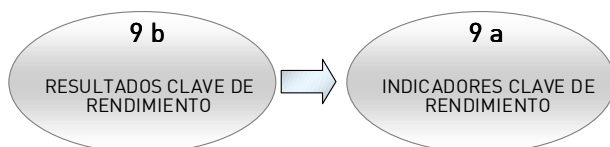
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Aclaraciones:

Los resultados clave son los relacionados con el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la Organización/Unidad.

Los resultados clave contienen aspectos no económicos (p.e. grado de cumplimiento de los objetivos) y económicos (p.e. eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos presupuestarios).

El subcriterio 9b incluye aquellas medidas operativas que permiten predecir los resultados clave (subcriterio 9a) y el funcionamiento de los procesos:



9.a. Resultados clave del rendimiento de la organización.

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

Pueden hacer referencia a:

- Resultados económicos, financieros y presupuestarios, incluyendo por ejemplo:
 - Grado de ejecución presupuestaria.
 - Eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria, cómo se gasta el presupuesto en relación con los objetivos fijados.
 - Medidas de control del gasto corriente.
 - Rendimiento de las inversiones, racionalidad del gasto.
- Resultados no económicos, pueden hacer referencia por ejemplo a:
 - Cumplimiento de objetivos.

- Cumplimiento de la legislación.
- Resultados de las auditorías e inspecciones.
- Servicios y productos prestados.
- Nuevos servicios y productos puestos en marcha.
- Cumplimiento del plazo de resolución de procedimientos administrativos.
- Premios a la gestión.
- Número de convenios suscritos.

9.b. Indicadores Clave del Rendimiento de la organización.

Medidas operativas utilizadas para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la Organización/Unidad.

Dentro de estas medidas podemos encontrar por ejemplo:

- Económicas, financieras y presupuestarias:
 - Tesorería, calendario de pagos.
 - Seguimiento presupuestario.
 - Coste de mantenimiento.
 - Periodos medios de pago.
 - Coste de los proyectos.
- No financieras:
 - Medición de las actividades operativas.
 - Externalización de los servicios.
 - Alianzas con los colaboradores/asociados.
 - Rendimiento de los proveedores; mejorar la eficacia a través de los proveedores, precios ofertados, cumplimiento de parámetros de calidad por proveedores.
 - Ritmo de innovación tecnológica.
 - Edificios, equipos y materiales.
 - Accesibilidad e integridad de la información y conocimiento.

4. LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO

Existe un conjunto de temas que subyacen a lo largo de todo el Modelo EFQM de Excelencia, y que se denominan Ejes Transversales. Estos Ejes están relacionados con distintos criterios y subcriterios del Modelo.

Los Ejes Transversales indican que al poner en marcha acciones de mejora o estudiar y analizar los distintos procesos de una organización, se incidirá casi con toda seguridad sobre más de un criterio y/o subcriterio. A continuación se presenta una relación de posibles Ejes Transversales que, aunque no sea definitiva, ilustra algunas de estas ideas.

<p>COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1c. Comunicación de los líderes con los grupos de interés 1d. Comunicación de los líderes con los grupos de interés internos 2e. Comunicación de la política y estrategia 3d. Comunicación interna 5b. Comunicación de cambios y mejoras en los procesos 6 7 } Medición de la satisfacción y eficacia de la Comunicación 8 }
<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1a. La Visión, Valores y Principios Éticos reflejan la responsabilidad social de la organización 1c. Relación con los grupos de interés externos 1d. Relación con los grupos de interés internos 1e. Liderar el análisis de los fenómenos externos que impulsan el cambio 2a. Incorporación a la estrategia de información procedente de los grupos de interés 2b. Incorporación de información y datos de los indicadores internos de rendimiento, incluidos factores medioambientales y demográficos 2c. Desarrollo de la estrategia incluida la estrategia y responsabilidad social 2d. Despliegue de la estrategia incluyendo a todos los grupos de interés 3a. Valores éticos y de equidad en la contratación y condiciones de empleo 3b. Desarrollo de personas 3c. Implicación de los empleados en proyectos y conferencias externas a la organización 3e. Atención a las personas, fomentando las actividades socioculturales 4a. Alianzas incluidas las establecidas con organizaciones de la comunidad y proveedores locales 4b. Estrategias financieras que apoyan las estrategias de Responsabilidad Social de la organización 4c. Gestión medioambiental 5c. Incorporación de información procedente de clientes y partners en los productos 5d. Elaboración de productos teniendo presente su reciclado, etc. 5e. Relaciones habituales con los clientes 6a. Percepción de los clientes de la imagen de la organización 7a. Percepción que tiene los empleados, de su propia organización como empresa que da trabajo 8. Todo lo incluido en el criterio 9. Resultados en alianzas, temas financieros, eficiencia de los procesos, en comparación con estándares

4. LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO

<p>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</p>	<p>1a. Estímulo y promoción por parte de los líderes 2b. Incorporación a la política y estrategia de la actividad creativa 3c. Proporcionar oportunidades que respalden un comportamiento innovador y creativo 4a. Uso de alianzas para fomentar la innovación y creatividad 4e. Uso de la información y el conocimiento para que surja la innovación y creatividad 5b. Uso de la innovación y creatividad de los grupos de interés para cambiar y mejorar los procesos 5c. Uso de la creatividad e innovación para desarrollar productos y servicios 5e. Uso de la creatividad e innovación para mejorar las relaciones con los clientes 6 7 } Medición de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación 8 9</p>
<p>CLIENTES</p>	<p>1c. Implicación de los líderes con los clientes 2a. Establecer las necesidades y expectativas de los clientes 2c. Equilibrar necesidades y expectativas 5b. Mejora de los procesos para satisfacer al cliente 5c. Procesos de cara al cliente 5d. Procesos de cara al cliente 5e. Gestión de la relación con los clientes 6a. Resultados de las percepciones de los clientes 6b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento en el área de clientes</p>
<p>GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>1b. Desarrollo e implantación de procesos para el eficaz gobierno de la organización 2a. Recogida de las necesidades y expectativas de los grupos de interés 2b. Recogida de los datos que contribuirán a desarrollar la política y estrategia 4b. Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización 9a. Informes de los resultados clave económicos y financieros 9b. Informes de los indicadores clave económicos y financieros</p>
<p>CONOCIMIENTO</p>	<p>2b. Aportaciones del conocimiento a la política y estrategia 3d. Identificación, desarrollo y mantenimiento de los conocimientos de cada persona 4e. Gestión del conocimiento de la organización 7. Medición de la satisfacción con el aumento de los conocimientos e indicadores internos de rendimiento relativos al incremento del conocimiento 9. Uso del conocimiento para mejorar los resultados de la organización</p>

4. LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO

<p>MERCADO Y DEFINICIÓN DEL MERCADO</p>	<p>2a. Recogida de información para identificar el mercado y los segmentos del mercado 2b. Indicadores de la imagen externa y marca de la organización y de los resultados de la competencia 2c. Reforzar la posición en el mercado 3b. Ajustar las personas a las necesidades actuales y futuras de la organización 4a. Añadir valor a la cadena cliente/proveedor mediante alianzas 5c. Desarrollar nuevos productos para el mercado actual y futuro 5d. Marketing, comunicación y venta de productos 6a. Resultados de las percepciones de los clientes 6b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento en el área de los clientes 7a. Que las personas tienen de la organización 7b. Fidelidad 8a. Imagen de la sociedad 9. Cuota de mercado, posicionamiento</p>
<p>PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>1d. Implicación de los líderes con las personas 2a. Establecer las necesidades y expectativas de las personas 2c. Equilibrar necesidades y expectativas 3a. Planificación y gestión de las personas 3b. Identificar, desarrollar y mantener las capacidades de las personas 3c. Implicar y facultar a las personas 3d. Comunicación de la organización con las personas 3e. Recompensa, reconocimiento y retención de las personas 7a. Resultados de las percepciones de las personas 7b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento de las personas</p>
<p>METODOLOGÍA DE PROCESOS</p>	<p>1b. Desarrollo de un sistema para gestionar los procesos y asignarles propietarios, como parte del sistema de gestión 2d. Identificar y desarrollar el esquema de procesos clave 5a. Descripción del sistema para diseñar y gestionar procesos 5b. Descripción del sistema para mejorar procesos 6 } 7 } Medición de la eficacia de los procesos 8 } 9 }</p>

4. LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO

<p>PROVEEDORES/ PARTNERS</p>	<p>2a. Establecer necesidades y expectativas 2c. Equilibrar necesidades y expectativas 4a. Gestionar alianzas 9a. Resultados clave del rendimiento de las alianzas/proveedores 9b. Indicadores clave del rendimiento de las alianzas/proveedores</p>
<p>SOSTENIBILIDAD</p>	<p>1b. Desarrollar el sistema de gestión de la organización 1c. Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras 2a. Recoger datos de necesidades actuales y futuras 2c. Equilibrar necesidades a corto y largo plazo 3b. Desarrollar a las personas para afrontar las necesidades actuales y futuras 5c. Anticipar las necesidades futuras de los clientes para mejorar los productos 6 } 7 } Mantenimiento de resultados en el tiempo 8 } 9 }</p>

5. REDER

5.1. Esquema Lógico REDER

En los fundamentos del Modelo EFQM de Excelencia se encuentra el denominado **esquema lógico REDER** (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión).

Dicho esquema contiene diversos elementos que una Unidad/Organización ha de considerar:



- Determinar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su Política y Estrategia. Estos resultados cubren tanto el rendimiento de la Organización (en términos económicos y operativos) como las percepciones de todos sus Grupos de Interés.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar un implantación completa.
- Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Finalmente, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al utilizar el Modelo en una Organización, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión del esquema lógico REDER deben abordarse en cada criterio (y subcriterio) del grupo "Agentes Facilitadores", y el elemento Resultados debe abordarse en cada criterio (y subcriterio) del grupo "Resultados".

En la explicación siguiente se indican en **negrita** los diferentes atributos que deben considerarse en cada uno de los elementos del esquema REDER descrito anteriormente:

- **Resultados:** Con los resultados se evalúa lo que la organización consigue (CUÁNTO) en lo relativo a los Clientes, Personas, Sociedad y Resultados Clave.

En una unidad organizativa excelente:

- Los resultados muestran **tendencias** positivas y buen rendimiento sostenido.
- Se establecen **objetivos** adecuados y éstos se alcanzan o superan.
- El rendimiento se **compara** (con resultados favorables) con otras organizaciones comparables, especialmente con las consideradas como las mejores.

5. REDER

- Existe una relación de **causa-efecto** entre los enfoques implantados y los resultados obtenidos.
 - El **ámbito de aplicación** de los resultados abarca todas las áreas relevantes.
- **Enfoque:** El enfoque es lo que una organización hace o planifica hacer, así como las razones en las que se basa (POR QUÉ).

En una unidad organizativa excelente el enfoque estará **sólidamente fundamentado**, es decir, tiene una lógica clara y centrada en las necesidades actuales y futuras tanto de la organización como de los distintos grupos de interés y se lleva a cabo mediante procesos bien definidos y documentados.

Además el enfoque estará **integrado**, lo que significa que apoya y está vinculado con la política y estrategia de la organización.

- **Despliegue:** El despliegue evalúa qué hace una organización para desplegar sistemáticamente el enfoque (DÓNDE).

En una unidad organizativa excelente, el enfoque está **implantado** en las áreas relevantes de modo **sistemático**, lo que significa que la implantación está planificada, afecta a todos los niveles pertinentes y se realiza del modo más adecuado.

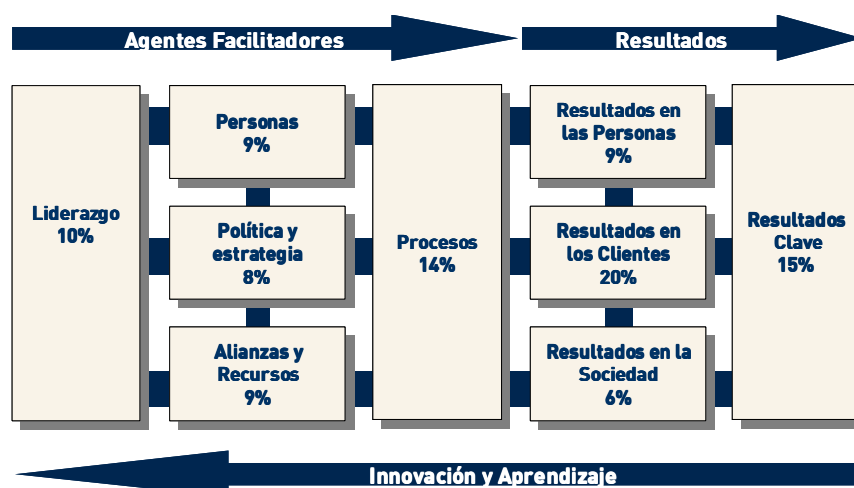
- **Evaluación y Revisión:** La evaluación y revisión evalúa qué hace la organización para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque.

En una unidad organizativa excelente, el enfoque y su despliegue serán objeto de **medición** periódica y se realizarán **actividades de aprendizaje**, empleándose el resultado de ambos aspectos para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar **mejoras**.

5.2. Matriz de Puntuación REDER

La Matriz de Puntuación REDER es el método utilizado para medir (mediante una puntuación) el nivel de excelencia de las organizaciones que se presentan a los Premios de Excelencia (como ejemplo, ver Decreto 317/2003 referenciado en el apartado 0. Antecedentes de este documento). También puede ser utilizado por las organizaciones que quieran autoevaluarse de manera interna y medir su nivel de excelencia.

Al evaluar/autoevaluar una organización mediante la Matriz se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo un peso específico o porcentaje:



5. REDER

Asimismo cada subcriterio tiene un peso dentro de cada criterio. Generalmente todos los subcriterios tienen el mismo peso específico con excepción de los criterios 6 (donde el criterio 6a tiene un peso del 75% frente al 25% del 6b), 7 (donde el criterio 7a tiene un peso del 75% frente al 25% del 7b) y 8 (donde el criterio 8a tiene un peso del 25% frente al 75% del 8b).

El primer paso para obtener la puntuación es asignar un porcentaje a cada subcriterio del Modelo mediante la **Matriz de Puntuación REDER**, para lo cual hay que tener en cuenta todos los elementos y atributos que la Matriz contempla. A continuación se compilan todos los porcentajes en la hoja de **Resumen de Puntuación** (presentada al final de este capítulo 5) obteniéndose una puntuación, tras el cálculo matemático, de 0 a 1000 puntos (como expresión del nivel de excelencia de la organización).

La Matriz de Puntuación REDER aplicable a cada uno de los subcriterios de los Criterios Resultados del Modelo es la indicada en el Cuadro siguiente. La valoración total de cada subcriterio es la media de la primera (que, a su vez, se obtiene como media de los cuatro atributos que lo compone) y segunda parte del cuadro.

CUADRO REDER - RESULTADOS

ELEMEN- TOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
RESUL- TADOS	Tendencias ▪ Tendencias positivas, Y/O ▪ Rendimiento bueno y sostenido.	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aprox. ¼ de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aprox. ½ de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aprox. ¾ de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años
	Objetivos ▪ Los objetivos se alcanzan. ▪ Los objetivos son adecuados.	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aprox. ¼ de los resultados	Alcanzados y adecuados en aprox. ½ de los resultados	Alcanzados y adecuados en aprox. ¾ de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados
	Comparaciones ▪ Los resultados son buenos comparados con otros, Y/O ▪ Los resultados son buenos en relación al considerado como mejor.	Sin resultados o con información anecdótica	Comparaciones favorables en aprox. ¼ de los resultados	Comparaciones favorables en aprox. ½ de los resultados	Comparaciones favorables en aprox. ¾ de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados
	Causas Los resultados son consecuencia del enfoque.	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa-efecto es visible en aprox. ¼ de los resultados	La relación causa-efecto es visible en aprox. ½ de los resultados	La relación causa-efecto es visible en aprox. ¾ de los resultados	La relación causa-efecto es visible en todos los resultados
	Total					

ELEMEN- TOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	Ámbito de aplicación ▪ Los resultados abarcan las áreas relevantes. ▪ Los resultados se segmentan adecuadamente.	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan ¼ de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan ½ de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan ¾ de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes
	Total					
	Valoración Total					

5. REDER

La Matriz de Puntuación REDER aplicable a cada uno de los subcriterios de los Criterios Agentes del Modelo es la indicada en el Cuadro siguiente. La valoración total de cada subcriterio es la valoración media de los tres elementos de que se compone el Cuadro, siendo a su vez la puntuación de cada elemento del cuadro la media de la valoración de los atributos que lo componen.

CUADRO REDER – AGENTES FACILITADORES

ELEMEN-TOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado <ul style="list-style-type: none"> ▪ El enfoque tiene una lógica clara. ▪ El enfoque ha definido los procesos. ▪ El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés. 	Ninguna evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Integrado <ul style="list-style-type: none"> ▪ El enfoque apoya la política y estrategia. ▪ El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede. 	Ninguna evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
ELEMEN-TOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
DESPLIE-GUE	Implantado: El enfoque está implantado.	Ninguna evidencia o anecdótica	Implantado en ¼ de las áreas relevantes	Implantado en ½ de las áreas relevantes	Implantado en ¾ de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes
	Sistemático <ul style="list-style-type: none"> ▪ El enfoque apoya la política y estrategia. ▪ El enfoque está desplegado de forma estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue. 	Ninguna evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
ELEMEN-TOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
EVALUA-CIÓN Y REVISIÓN	Medición: Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y despliegue.	Ninguna evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Actividades de aprendizaje: Se utilizan para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Ninguna evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Mejoras: Las mediciones y actividades de mejora se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Ninguna evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
Total		0 5 10 15 20	25 30 35 40 45	50 55 60 65	70 75 80 85	90 95 100
Valoración Total		0 5 10 15 20	25 30 35 40 45	50 55 60 65	70 75 80 85	90 95 100

5. REDER

Una vez que se ha valorado cada uno de los subcriterios del Modelo EFQM utilizando las matrices anteriores puede obtenerse una puntuación final del nivel de excelencia de la Unidad Organizativa utilizando la hoja Resumen de Puntuación siguiente:

1. Criterios Agentes Facilitadores

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a.	<input type="text"/>	2a.	<input type="text"/>	3a.	<input type="text"/>	4a.	<input type="text"/>	5a.	<input type="text"/>
Subcriterio	1b.	<input type="text"/>	2b.	<input type="text"/>	3b.	<input type="text"/>	4b.	<input type="text"/>	5b.	<input type="text"/>
Subcriterio	1c.	<input type="text"/>	2c.	<input type="text"/>	3c.	<input type="text"/>	4c.	<input type="text"/>	5c.	<input type="text"/>
Subcriterio	1c.	<input type="text"/>	2d.	<input type="text"/>	3d.	<input type="text"/>	4d.	<input type="text"/>	5d.	<input type="text"/>
Subcriterio	1e.	<input type="text"/>			3e.	<input type="text"/>	4e.	<input type="text"/>	5e.	<input type="text"/>
Total		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
		/5		/4		/5		/5		/5
Valoración asignada al criterio		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

NOTA: La valoración asignada es la media aritmética de los porcentajes de cada subcriterio. Si hay razones convincentes de por qué algún subcriterio no es pertinente en la organización se puede obviar éste y promediar sobre el resto de subcriterios.

2. Criterios Resultados

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a	<input type="text"/> X0,75	7a	<input type="text"/> X0,75	8a	<input type="text"/> X0,25	9a	<input type="text"/> X0,5
Subcriterio	6b	<input type="text"/> X0,25	7b	<input type="text"/> X0,25	8b	<input type="text"/> X0,75	9b	<input type="text"/> X0,5
Valoración asignada		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

3. Cálculo de la Puntuación Total

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1 Liderazgo	<input type="text"/>	X 1	<input type="text"/>
2 Política y Estrategia	<input type="text"/>	X 0,8	<input type="text"/>
3 Personas	<input type="text"/>	X 0,9	<input type="text"/>
4 Alianzas y Recursos	<input type="text"/>	X 0,9	<input type="text"/>
5 Procesos	<input type="text"/>	X 1,4	<input type="text"/>
6 Resultados en los clientes	<input type="text"/>	X 2	<input type="text"/>
7 Resultados en las personas	<input type="text"/>	X 0,9	<input type="text"/>
8 Resultados en la sociedad	<input type="text"/>	X 0,6	<input type="text"/>
9 Resultados clave	<input type="text"/>	X 1,5	<input type="text"/>
PUNTUACIÓN FINAL			<input type="text"/>

NOTAS: Anotar la valoración asignada a cada criterio (procedente de las secciones 1 y 2 precedentes), multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales y sumar finalmente los puntos parciales para obtener la puntuación final.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

a

Alianzas: Relaciones de colaboración o cooperación con otros organismos u organizaciones tanto públicas como privadas cuyo fin es producir un bien mutuo y que repercute en crear valor añadido para el cliente. No siempre hay que reconocer en un proveedor habitual a un colaborador/asociado, puede que sea una mera relación contractual. Las alianzas pueden ser internas si se establecen entre las diferentes unidades, por ejemplo entre la dirección de la Unidad y el personal, o con sus representantes.

Aprendizaje: La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje grupales son el benchmarking (comparaciones), las evaluaciones y/o auditorías internas y externas y la elaboración de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual son la formación y la cualificación personal.

Área de Mejora: Elementos susceptibles de ser mejorados dentro de la Unidad con respecto a un criterio definido en el Modelo. Podrán existir áreas de mejora en relación con el liderazgo, política y estrategia, resultados en la sociedad, etc.

Autoevaluación: Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una Unidad comparados con el Modelo EFQM de Excelencia de Excelencia. En definitiva es una reflexión ordenada, según unos criterios establecidos para detectar buenas prácticas y áreas susceptibles de ser mejoradas dentro de la gestión de la Unidad.

Los productos resultantes de un proceso de autoevaluación son:

- Informe de puntos fuertes y áreas de mejora, que serán el punto de partida para iniciar los planes de mejora
- Puntuación numérica según el Modelo EFQM de Excelencia, que sirve para tener una referencia física y manejable de en qué grado excelencia se encuentra la gestión de la Unidad

b

Benchmarking: Proceso continuado y analítico para medir de forma sistemática las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la Unidad frente a otras administraciones públicas o unidades reconocidas como líderes o excelentes.

c

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

Cadena de Valor: Valor que generan las actividades y procesos al producto, servicio o a cualquier Grupo de Interés.

Carta de Servicios: Documento a través del cual la Unidad comunica e informa públicamente a la sociedad o a clientes internos sobre los servicios que se prestan y los compromisos de calidad para los mismos.

Cliente: Cualquiera que utilice o demande los servicios prestados por la Unidad. Los clientes pueden ser externos a la Administración, como es el caso de los ciudadanos que usan/reciben productos o servicios, o internos, si los que usan/reciben el producto o servicio son Unidades de la propia Administración. No debe confundirse el concepto de Cliente con el de Sociedad en general. En el Modelo EFQM de Excelencia para la Administración Pública entran dentro de esta categoría, por ejemplo los usuarios de los servicios, los contribuyentes, los abonados, etc.

Comunicación: Flujo de información que circula entre las diferentes personas y áreas de la Unidad. Se suele hablar, según los niveles jerárquicos por los que fluya la información, de:

- Comunicación vertical:
 - Comunicación ascendente.
 - Comunicación descendente.
- Comunicación horizontal.

Creatividad: La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cuadro de mando integral: El cuadro de mando integral es una técnica que utiliza indicadores para evaluar una organización desde diferentes puntos de vista estratégicos. El modelo se basa fundamentalmente en la importancia de mantener un equilibrio entre metas a corto y largo plazo, estabilidad y cambio, así como en procesos internos y las relaciones con los interesados externos.

Cultura de la Unidad: El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la Unidad transmiten, practican y refuerzan. Por ejemplo: la confianza entre el personal puede ser uno de los valores de la Unidad.

d

Despliegue: Grado en que las actividades que la Unidad realiza se llevan a efecto en todo su potencial y en todas las áreas que sean relevantes. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

e

Eficacia: Grado de consecución de los objetivos fijados. Se mide comparando los resultados obtenidos frente a los previstos independientemente de los recursos utilizados para alcanzarlos.

Eficiencia: Consiste en conseguir la eficacia consumiendo los mínimos recursos posibles.

EFQM: European Foundation for Quality Management. Fundación Europea para la Calidad en la Gestión.

Empowerment (Asunción de responsabilidades / Facultamiento): Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un grupo de personas (p.e. a los ciudadanos o a los empleados) a través de su participación en el proceso de toma de decisiones, cediendo autonomía, etc.

Enfoque: Indica lo que una Unidad ha planificado hacer y las razones para ello. En una Unidad considerada excelente, el enfoque estará, por una parte, sólidamente fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos

los grupos de interés; y por otra, estará integrado, es decir, apoyará la política y estrategia y cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

Estrategia de la Unidad: La estrategia es el modo en que la Unidad implanta su Misión y Visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. La estrategia marca la línea de acción, a largo plazo, más adecuada para optimizar los resultados y que comprende la definición de los medios, los recursos necesarios, los objetivos propósitos o metas y planes para alcanzarlos, de tal manera que se definan los servicios/productos que prestará la Unidad y la manera de prestarlos.

Evaluación y Revisión: Se aborda aquí lo que hace una Unidad para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una Unidad considerada excelente el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. Es una de las fases del esquema lógico REDER

Excelencia: Prácticas sobresalientes en la gestión de la Unidad y logro de los resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: orientación al cliente, orientación hacia los resultados, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas y responsabilidad social de la Unidad.

f

Factores Críticos de Éxito: Condiciones que deben darse para que pueda alcanzarse el objetivo estratégico que se busca y sin las cuales no se conseguiría. Elementos de los cuales depende que la Unidad consiga o no sus objetivos.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Flujograma: Representación gráfica de un proceso.

g

Gestión de Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una Unidad en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

Gestión del cambio: La gestión del cambio entraña tanto la generación de los cambios necesarios en una organización como el dominio de su dinámica mediante la organización, la implantación y el apoyo al cambio.

Gestión del conocimiento: La forma mediante la cual, una Unidad desarrolla su capacidad de hacer explícito y accesible todo el conocimiento (capital intelectual) que posee. En definitiva, cómo convertir el conocimiento “individual” en conocimiento “colectivo” o estructural.

Gestión por procesos: La gestión por procesos consiste en la identificación y gestión de los procesos necesarios para llevar a efecto la política, estrategia, planes y objetivos de la Unidad, incluyendo, en esta gestión, las siguientes actividades: asignación de propietarios de los procesos, implantación de sistemas normalizados para la gestión de los procesos (sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión medioambiental, etc.), establecimiento de objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora de los mismos.

Grupos de Interés: Se refiere a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento de la Unidad. Los grupos de interés incluyen clientes, otras unidades o administraciones públicas, proveedores, colaboradores y asociados, personal y sociedad en general.

Grupo de Mejora: Grupo de personas organizado como un sistema participativo de gestión mediante el cual los empleados públicos que los integran analizan causas, dan sugerencias, aportan ideas y proponen medidas específicas en relación con la mejora de la calidad de los servicios públicos sobre los que desarrollen su trabajo.

La Dirección determina quiénes son sus miembros y cuál es el tema a resolver. Normalmente el trabajo de este Grupo incluye la revisión de aspectos de la gestión que afectan a varias áreas de la Unidad. Son grupos formales, interfuncionales, verticales, temporales y a tiempo parcial.

i

Indicador: Expresión cuantitativa que permite predecir o evaluar el grado de cumplimiento de requisitos y objetivos. Los indicadores se utilizan para realizar un seguimiento de la eficacia de cualquier aspecto de la gestión.

A continuación se indican algunas denominaciones utilizadas para diferentes tipos de indicadores:

- Indicadores de eficacia y de eficiencia: Miden la eficacia o la eficiencia con la que se alcanzan los objetivos.
- Indicadores de calidad: Miden el cumplimiento de objetivos y requisitos de calidad.
- Indicadores impulsores: Son medidas que permiten predecir resultados futuros (p.e. el número de ofertas puede predecir las ventas).
- Indicadores de proceso: Son indicadores impulsores que hacen referencia al rendimiento de un proceso.
- Indicadores arrastrados: Son medidas de resultados finales (p.e. la percepción de los clientes).
- Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la Unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento.
- Indicadores o medidas de percepción: Son medidas de la percepción de los grupos de interés sobre la Unidad.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Todas estas definiciones son complementarias. El modelo incluye los indicadores o medidas de percepción en los subcriterios 6.a., 7.a. y 8.a. y los indicadores de rendimiento en los subcriterios 6.b., 7.b. y 8.b.

Innovación: Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

ISO 9000: Familia de normas internacionales que definen los principales elementos que constituyen un sistema de gestión de calidad.

ISO 14000: Familia de normas internacionales que definen los principales elementos que constituyen un sistema de gestión medioambiental.

I

Líderes: Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la Unidad. Entre los líderes están el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

m

Mapa de procesos: Representación gráfica del conjunto de procesos de la Unidad. Muestra la relación entre dichos procesos.

Mejora continua: Ciclo de cuatro fases que debería acompañar a toda mejora que afronta la Unidad en el día a día:

- Planificar lo que se va a hacer.
- Hacer aquello que se ha planificado.
- Revisar lo que se ha realizado.
- Introducir las mejoras necesarias para corregir desviaciones o mejorar el proceso.

Mejor Práctica: Actividad de mejora desarrollada con el propósito de aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos mediante la adopción de las mejores de llevar a cabo las actividades y procesos.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una Unidad. Describe por qué existe la Unidad. Para su formulación se debe responder a preguntas tales como:

- ¿Quiénes somos y cuál es la razón de ser del negocio o función de esta Unidad?
- ¿Qué propósito justifica la actividad permanente de esta Unidad?
- ¿Para quién se hace y cómo se va a conseguir la presente misión?

Modelo EFQM de Excelencia: El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que no es obligatorio, dirigido a enfocar a las organizaciones a la Excelencia.

Los resultados excelentes de una Organización (Criterios Resultados) se consiguen mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, el cual se hará posible a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y la implantación de los Procesos adecuados (Criterios Agentes)

Las organizaciones pueden autoevaluarse conforme al modelo para detectar oportunidades de mejora.

Motivación: Disposición del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

n

Necesidades de los clientes: Aquellos deseos de los clientes que se deben satisfacer con las características de producto, de los bienes y de los servicios ofrecidos.

Norma: Es un documento técnico con las siguientes características:

- Contiene especificaciones técnicas de aplicación voluntaria.
- Es elaborada por consenso de las partes interesadas.
- Está basada en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico.
- Es aprobada por un organismo nacional, regional o internacional de normalización reconocido.
- Está disponible al público.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Una norma ofrece un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la Administración y los usuarios y consumidores, establece un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales, base de cualquier economía de mercado, y es un patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor.

O

Objetivo: Finalidad a la que una organización dedica recursos y esfuerzos, ligado a la estrategia empresarial. Valor numérico que pretende ser alcanzado. Propósito al que se asocian acciones y responsables para su logro, así como indicadores que midan su grado de cumplimiento.

- Objetivo de calidad: Una meta de calidad a la que se apunta.
- Objetivo estratégico: Se trata de un mensaje de tipo cualitativo que describe cual es la situación a la que se aspira. Normalmente es el resultado de la fase de gestión de políticas.

p

Percepción: La opinión de un individuo o grupo de personas. El Modelo EFQM de Excelencia de Excelencia incluye la medida de la percepción de los diferentes grupos de interés de la Unidad.

Personas: La totalidad de los empleados en la Unidad, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

Plan: Descripción de acciones a acometer y de recursos implicados, o exposición del estado de cosas en un área de gestión en un horizonte temporal determinado.

Política: Describe los marcos de referencia en los que debe actuar la Unidad. Apoya la consecución de la estrategia de la Unidad.

Principios éticos: Normas morales que adopta la Unidad y por las cuales se guía.

Procedimiento: Recopilación del objetivo, alcance, responsabilidades y forma de realizar determinadas actividades de la gestión en la

Unidad. Puede estar documentada por escrito o ser una práctica histórica no documentada.

Proceso: Conjunto de actividades sistemáticas, repetitivas e interrelacionadas que convierten entradas en salidas que generan valor añadido para el cliente.

Proceso clave: Son los procesos que afectan más significativamente a la consecución de la política y estrategia de la Unidad.

Programa: Conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo estratégico, y al que se asignan recursos humanos y económicos así como fechas de cumplimiento.

Propietario del proceso: Persona responsable de la totalidad del proceso que está facultada para tomar decisiones, resolver problemas que surjan, incluyendo la asignación de los recursos necesarios dentro del margen existente, y asegurar la mejora continua del mismo.

Punto Fuerte: Elementos de la gestión o de los resultados en la Unidad que pueden considerarse que están en línea con los conceptos de excelencia y pueden ser referencia para otras áreas o Unidades.

r

Recursos: Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación de unas materias primas en productos terminados, o de unas ideas y conocimientos en la prestación de servicios. En el Modelo Europeo los recursos abarcan los materiales, equipos, instalaciones, conocimientos, información, tecnología y recursos económicos, pero no incluye los recursos humanos (personas).

REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Es el esquema utilizado para evaluar o autoevaluar una Unidad.

Responsabilidad Social de la Unidad: Políticas y prácticas para medir y gestionar el impacto social y medioambiental de la Unidad, su reputación y la comunicación con la sociedad.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Resultados: Es una de las fases del esquema lógico REDER. Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una Unidad. Los resultados, en una Unidad considerada excelente mostrarán tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

Resultados Clave: Son aquellos resultados que la Unidad debe alcanzar (p.e. económicos y presupuestarios) y que no hacen referencia a clientes, personas o sociedad.

S

Sistema de calidad: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad.

Sistema de gestión: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la Unidad realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

Sociedad: Todos aquellos a quienes afecta la Unidad, o se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha Unidad, sus clientes, dueños o accionistas y aliados.

U

Usuario: En los servicios públicos se ha utilizado tradicionalmente el concepto de usuario en referencia a la persona que utiliza dichos servicios. En el Modelo EFQM de Excelencia, el usuario es uno de los tipos de clientes que tiene la Administración Pública.

V

Valores: Conjunto de conocimientos y expectativas que describen cuál es el comportamiento y cualidades esenciales de las personas de la Unidad y sobre los que se basan el conjunto de relaciones profesionales. Por ejemplo:

- Franqueza, apoyo, lealtad en las relaciones.
- Se pretende alcanzar la eficacia y la eficiencia máximas en todas las actividades.
- Respeto y confianza en las personas.
- Innovación tecnológica, liderazgo, participación, orientación al cliente.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la Unidad en el futuro. Pretende describir el tipo y modelo de Unidad que se aspira ser en el futuro teniendo en cuenta cómo se desea que la vean sus clientes y la sociedad en su conjunto, lo cual condiciona el tipo de Unidad que debe ser en la actualidad si se pretende alcanzar el objetivo anterior.