

Universidad De El Salvador
Facultad Multidisciplinaria De Occidente
Departamento de Ciencias Económicas



Trabajo de Graduación

Tema:

Propuesta de Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, Santa Ana.

Para optar al grado de:
Licenciado en Administración de Empresas.

Presentado por:

- Calderón Fuentes, Lidia Margarita
- Castillo Vásquez, Ana Mayela
- Rodríguez Mendoza, Jenny Carolina

Docente Director:
Licdo. Luis Rolando Hurtado Guerrero

AGOSTO, 2009

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

The seal of the University of El Salvador is a large, light-colored watermark in the background. It features a central profile of a person's head facing left, with a quill pen in their mouth. The text "UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR" is arched over the top, and "CENTRO AMERICA" is arched below. A ribbon at the bottom contains the motto "POR LA LIBERTAD Y LA CULTURA" and the year "DE 1841".

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. Y MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ

VICE-RECTOR ACADEMICO

ARQ. Y MASTER OSCAR NOE NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ

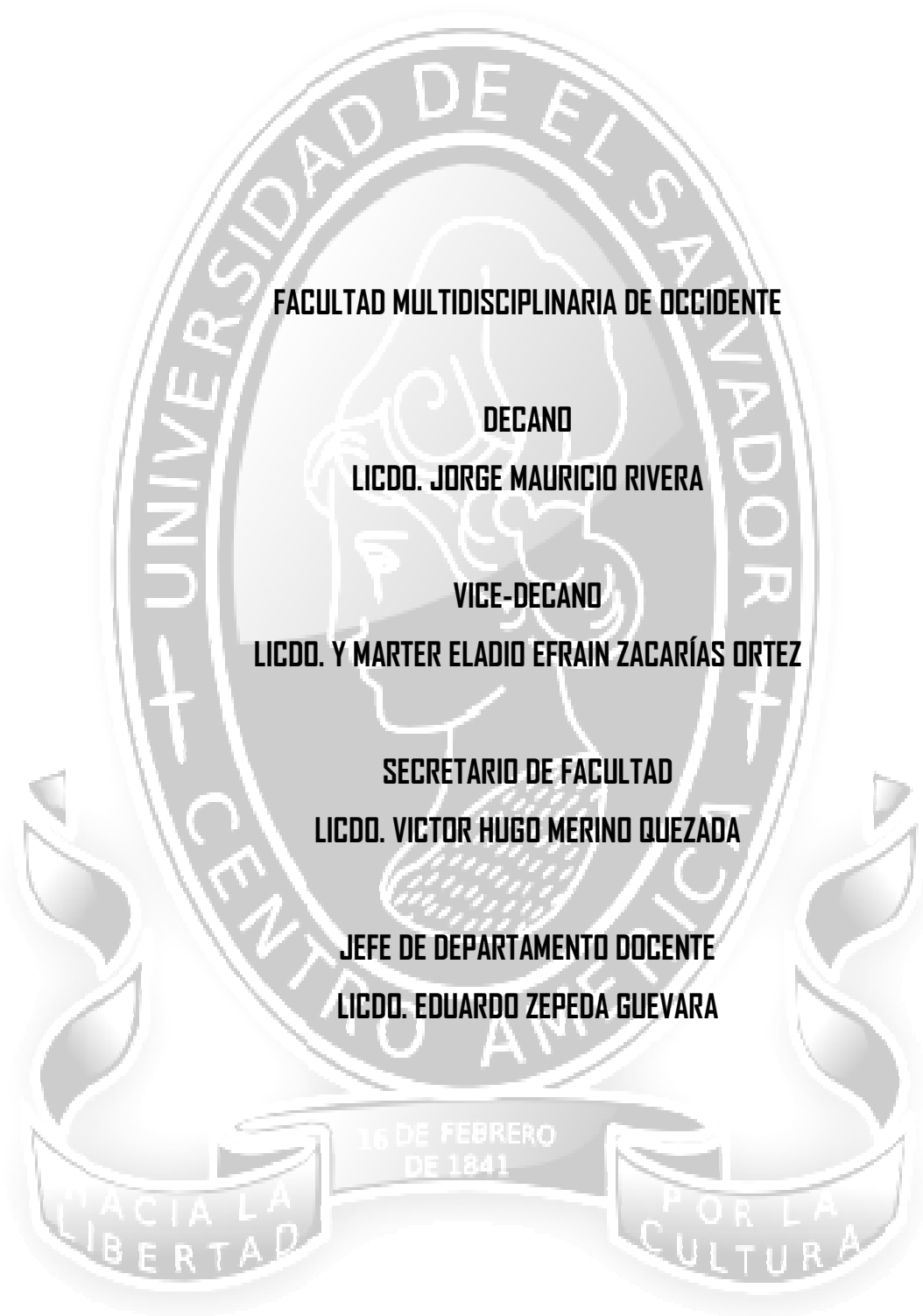
FISCAL GENERAL

DR. RENE MADECADEL PERLA JIMENEZ

DE 1841

LIBERTAD

CULTURA



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICE-DECANO

LICDO. Y MARTER ELADIO EFRAIN ZACARÍAS ORTEZ

SECRETARIO DE FACULTAD

LICDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DE DEPARTAMENTO DOCENTE

LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA

**16 DE FEBRERO
DE 1841**

LIBERTAD

CULTURA

Agradecimientos

GRACIAS SEAN DADAS A DIOS QUE ME DA LA VICTORIA:

Agradezco a Jehová mi Dios porque me ha sostenido en el hueco de su mano y me ha brindado la oportunidad de coronar con éxito esta lucha que emprendí años atrás, porque me ha proporcionado la fuerza y la sabiduría necesaria para alcanzar mis metas y mis ideales, te dedico este triunfo.

HONRA A TU PADRE Y A TU MADRE:

Mis padres **Jorge Alberto Calderón** y **Marta Lidia Fuentes de Calderón** han constituido desde siempre el motor en mi vida espiritual y material, gracias por enseñarme que lograré los anhelos de mi corazón si me tomo de la mano de Dios, gracias por brindarme tanto sacrificio, tanto amor y tanta entrega, gracias a eso soy lo que soy, infinitamente gracias.....Papi y mami al fin, lo logramos!!!!

A MIS HERMANITOS:

Samuel, Jorge, Evelin, Roxana y José gracias por su paciencia, su apoyo y su comprensión, por animarme a continuar, este triunfo es nuestro.

A MI FAMILIA, MIS ABUELITOS, A MI TÍA Y MIS PRIMOS:

gracias por creer en mí, por darme su voto de confianza, sé que mi tío hoy no está pero estaría muy feliz al saber que he culminado este camino llamado universidad.

A MIS COMPANERAS Y AMIGAS:

Agradezco con todas mis fuerzas a Dios la oportunidad que me concedió no solo de conocer sino también de compartir con las niñas superestrellas, mis colegas, mis compañeras de formula,

pero ante todo mis amigas **MAYELA Y JENNY**, por ser mi apoyo incondicional, por su paciencia, por sus locuras, por todo, GRACIA. Llegamos a la meta juntas, como lo planeamos!!!!!!

JUVENTUD DE GENEZARETH:

Doy gracias a todos los que me brindaron su apoyo, los que me impulsaron para continuar, los que confiaron en mí, los que estuvieron allí cuando más los necesite, a Genezareth, Juventud de Genezareth los amo profundamente.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL:

Agradezco a la unidad de Estudios Socioeconómicos de la Universidad de El Salvador por brindarme su gran apoyo, Licenciada Espadero muchas gracias.

DOCENTES:

A mi asesor de trabajo de grado Lic. Rolando Hurtado Guerrero, muchas gracias por guiarnos en el camino del conocimiento y proporcionarnos las estrategias necesarias para culminar con éxito nuestro trabajo de grado.

Las palabras no son suficientes para expresar tanta alegría y tanto agradecimiento que existe en mi corazón, de Dios recibirán la recompensa, muchíiiiiisimas gracias.

DIOS LES BENDIGA!!!!!!!!!!

Hoy se que emprendo un camino difícil y de muchos retos, pero creo firmemente en mi corazón que los que amamos a Dios todas las cosas nos ayudan para bien, por ello hoy puedo decir EBEN-EZER..... "Hasta aquí me ayudo Jehová".

BENDICIONES!!!!!!!!!!!!!!

Lidia Margarita Calderón Fuentes

Agradecimientos

NUESTRO PADRE CELESTIAL:

Por haberme permitido lograr este triunfo, por estar siempre a mi lado en todo momento y permitir levantarme cuando parecía que mis fuerzas habían llegado a su límite.

VIRGEN MARÍA:

A mi madrecita la Virgen María que siempre esta intercediendo por nosotros, y cuidándonos en cada momento de nuestra vida.

A MIS PADRES MARTÍN MAURICIO CASTILLO Y ZOILA AMÉRICA DE CASTILLO:

Por educarme con buenos valores para ser una persona de bien, por estar siempre cuando más los necesito y brindarme su apoyo y consejos para seguir adelante con la lucha de cada día.

A MI ABUELITA ALICIA:

Por su apoyo incondicional, por sus consejos, por su cariño y por ser como una mamá para mí.

A MI HERMANITA GISELA CASTILLO:

Por apoyarme y estar siempre a mi lado cuando la necesité y soportarme en todo momento.

A MIS COMPAÑERAS Y AMIGAS DE TESIS:

Por todo lo que hemos compartido, aprendido y vivido a lo largo de la carrera, muchas gracias por todo su apoyo, ánimos, pero sobre todo gracias por su amistad incondicional, y niñas, ¡Gracias a Dios Logramos salir juntas!, y recuerden que siempre voy estar para ustedes cuando me necesiten.

A MIS DEMÁS AMIGOS Y DEMÁS FAMILIA:

Por todo lo que compartimos en el transcurso de la carrera y en nuestras vidas. Y a mi familia gracias por su apoyo y por su cariño.

A MIS HERMANITOS:

De la Renovación Carismática Católica El Señor de las Misericordias por sus oraciones y apoyo.

QUIERO AGRADECER DE UNA MANERA MUY ESPECIAL:

A todas las personas que forman parte de la Unidad de Estudio Socioeconómico de la Universidad de El Salvador y a Licenciada Vicky Espadero, por haberme apoyado en mi carrera con la Beca, ya que ha sido un motor muy importante para esforzarme y poner más empeño en mis estudios, muchas gracias!!!

A LOS DOCENTES:

Por transmitirnos todo sus conocimientos y experiencia para nuestra formación académica, pero sobre todo gracias a nuestro asesor Lcdo. Luis Rolando Hurtado por su apoyo y recomendaciones para la realización de nuestro trabajo de grado.

Y a todas aquellas personas que han estado a mi lado en cualquier momento de mi vida y me han dado palabras de aliento y de desaliento para seguir adelante, y aprender de mis errores y fracasos, de corazón les digo ¡Muchas Gracias! porque son los pequeños detalles los que impulsan nuestra vida diaria y nos llevan alcanzar grandes cosas.

Esperando en Dios que este sea uno de muchos frutos en mi vida y para aquellos que los comparten conmigo.

Que Diosito me los bendiga y los cuide siempre.

Ana Mayela Castillo Vásquez

Agradecimientos

A DIOS TODO PODEROSO:

Por haberme regalado vida, por haberme dado la oportunidad de estudiar y darme la sabiduría y las fuerzas para completar mis estudios con su ayuda divina, por haberme dado fuerzas para enfrentar los momentos difíciles y por caminar junto a mí siempre en el camino de la vida.

No hay palabras que describan mi gratitud, "GRACIAS DIOSITO LINDO POR TU INFINITA MISERICORDIA" y permite que este triunfo sea para tú "GLORIA Y HONRA"

También gracias a nuestra madre santísima la virgen María por interceder por mi ante su Jesús nuestro señor.

A MI MAMÁ:

Ester Mendoza por su amor y por su apoyo incondicional que me ha mostrado en cada momento de mi vida, y por educarme con principios y valores que hicieron de mí una persona fuerte.

A MI ESPOSO:

Por su ayuda, apoyo, y comprensión, y por confiar en mis capacidades para lograr mis metas, por insistir en que no me diera por vencida, y estar conmigo es los momentos más difíciles.....gracias amor, este triunfo también es tuyo.

A MIS HERMANAS:

Glenda, Karen y Kelly porque han estado pendientes de mí siempre, según como la gracia de Dios se los ha permitido, y por su apoyo.

A mis abuelitos mamá Tita y papá Toño por sus consejos y oraciones y por estar siempre pendientes de mí.

A las personas que en algún momento de mi vida me apoyaron y me dieron ánimos para salir adelante.

A MIS COMPAÑERAS Y AMIGAS:

A las chicas súper poderosas Ana Mayela y Lidia Margarita por su amistad y por su apoyo y por cada uno de los momentos buenos y difíciles que juntas logramos superar para que hoy pudiéramos decir: niñas, gracias a Dios, juntas ¡¡"LO LOGRAMOS"!!

A MIS DOCENTES:

A todos los docentes que en toda mi vida de estudiante me brindaron su amistad y sin egoísmo me transmitieron sus conocimientos.

Agradezco muy especialmente al Lic. Luís Rolando Hurtado, por sus orientaciones, sus consejos, por todo su tiempo dedicado a guiarnos durante la realización del presente Trabajo de Graduación y en el transcurso de la carrera, y sobre todo gracias por su amistad que Dios lo bendiga.

Jenny Carolina Rodríguez Mendoza.

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCIÓN	xv
CAPITULO I	
“ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”	
1.1 ¿Qué es la Calidad?	18
1.2 Calidad a lo largo de la historia	20
1.2.1 Control de la Calidad	23
1.2.2 Aseguramiento de la calidad	23
1.2.3 El Proceso de Mejora Continua	24
1.3 Evolución histórica de la Calidad	25
1.3.1 Etapas de la evolución de la Calidad	27
1.4 Tipos de Calidad	30
1.5 Principios de la Calidad Total	32
1.6 Principios para el logro de la Calidad Total	33
1.7 Gestión de la Calidad Total	38
1.7.1 Procedimientos de Calidad	38
1.7.2 Garantía de La Calidad	39
1.8 Sistema de Calidad	40
1.8.1 Partes integrantes de un Sistema de Calidad: Manual de Calidad, Manual De Procedimientos,	

La Documentación Operativa	41
1.9 Planificación Estratégica y Despliegue de la Calidad	43
1.10 Diseño y Planificación de La Calidad	44
1.11 El Modelo Europeo de Excelencia: La Autoevaluación	49

CAPITULO II

"EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA ANA"

2.1 Conceptualización del Modelo EFQM	54
2.2 Antecedentes del Modelo EFQM De Excelencia	56
2.2.1 Origen del Modelo	56
2.2.2 Visión de La Organización EFQM	60
2.2.3 Misión de La Organización EFQM	61
2.2.4 Generalidades del Modelo EFQM	61
2.3 Estructura del Modelo EFQM De Excelencia	65
2.4 Descripción del Modelo EFQM	102
2.4.1 Características del Modelo EFQM	102
2.4.2 Beneficios del Modelo EFQM	103
2.5 Diferencias y Similitudes con las Normas Internacionales de Calidad ISO 9000	105
2.6 Proceso de Autoevaluación del Modelo EFQM	107
2.6.1 La lógica REDER	108
2.7 Modalidades de Aplicación del Modelo EFQM	112

2.8	Alcaldías Municipales	118
2.8.1	Generalidades de Las Alcaldías Municipales	118
2.8.2	Aspectos Legales de las Municipalidades.....	121
2.8.2.1	Requisitos para la creación de Municipios	122
2.8.2.2	Gobiernos de los Municipios.....	122
2.8.2.3	La Autonomía de los Municipios.....	123
2.8.2.4	Código Municipal.....	124
2.8.2.5	Funciones de la Competencia Municipal	126
2.8.3	Generalidades de La Alcaldía Municipal De Chalchuapa.....	127
2.8.3.1	Antecedentes.....	127
2.8.3.2	Misión	130
2.8.3.3	Visión.....	131
2.8.3.4	Estructura Organizacional.....	132
2.8.3.5	Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Chalchuapa.....	134

CAPITULO III

**"DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DEL
MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALCHUAPA, SANTA ANA"**

3.1	Generalidades	137
3.2	Objetivos de la Investigación	138

3.2.1	Objetivo General	138
3.2.2	Objetivos Específicos	138
3.3	Metodología De La Investigación	139
3.4	Responsabilidad de la Dirección	141
3.4.1	Enfoque al Usuario	142
3.4.2	Política de Calidad	143
3.4.3	Estructura de Calidad	143
3.4.4	Administración de los Recursos Humanos	143
3.5	Expectativas de Crecimiento	144
3.5.1	Crecimiento Interno	144
3.5.2	Crecimiento Externo	145
3.6	Sistema de Aseguramiento de la Calidad	145
3.6.1	Documentación del Sistema de Calidad	145
3.7	Conocimiento de los Requerimientos del Modelo EFQM de Excelencia	146
3.8	Conclusiones y Recomendaciones	148
3.8.1	Conclusiones	148
3.8.2.	Recomendaciones	150

CAPITULO IV

"PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA ANA"

4.1	Objetivo de la Implementación	156
4.2	Tipología de Beneficiarios de una Alcaldía	156

4.3	Principios de la Calidad Total	159
4.4	Fases del Proceso de Implantación del Modelo	
	EFQM de Excelencia	161
4.4.1	Fase Previa	161
4.4.2	Fase Intensiva	167
	4.4.2.1 Definir la Aplicación Práctica	
	De la Excelencia Empresarial	167
	4.4.2.2 Diagnóstico.....	169
	4.4.2.3 Desarrollo.....	206
	4.4.2.4 Implantar.....	209
4.4.3	Fase Sostenida	217
	4.4.3.1 Seguimiento y control.....	218
4.5	Herramienta de Mapa de Progreso	222
4.6	Evaluación de la Satisfacción de la Ciudadanía	225
4.7	Plan de Implementación	233
	BIBLIOGRAFIA	239
	ANEXOS	240

INTRODUCCION

Las organizaciones, de cualquier sector, tamaño, estructura o nivel de madurez, necesitan para tener éxito contar con un sistema de gestión de calidad que les ayude a enfrentarse a desafíos cada vez más competitivos.

Calidad es un concepto manejado con bastante frecuencia en la actualidad, pero en lo que si están de acuerdo los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones, es que buscan el logro de la satisfacción de los clientes, permitiendo a la organización ser competitiva en la industria, estos procesos deben ser evaluados a través de modelos específicos para garantizar la satisfacción de las expectativas de los usuarios, para ello presentamos El Modelo EFQM de Excelencia, el cual es un modelo creado por la organización EFQM (European Foundation for Quality Management) en 1988, basado fundamentalmente en la autoevaluación por medio de un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

El presente trabajo de grado tiene como finalidad principal proporcionar conocimientos teóricos sobre el modelo EFQM de Excelencia, facilitando su aplicación en organizaciones públicas para garantizar la excelencia y asegurar un sistema de calidad adecuado en los servicios que ofrece.

La estructura del presente trabajo de grado está compuesta por cuatro capítulos, los cuales detallamos a continuación:

El Primer Capítulo se denomina **"Antecedentes del concepto de calidad"**, proporciona conceptos claves sobre el término de calidad, detallando su evolución a través de la historia, las partes integrantes de un sistema de calidad, los principios, diseño y planificación estratégica sobre la calidad.

En el capítulo dos **“El Modelo EFQM de Excelencia y la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, Santa Ana”** describe los conceptos básicos sobre el Modelo EFQM de Excelencia, antecedentes, estructura, características, beneficios, similitudes y diferencias con las normas internacionales de calidad ISO 9000, el proceso de autoevaluación que utiliza así como las generalidades de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa.

El Tercer Capítulo se denomina **“Diagnóstico para determinar la necesidad de implementación del Modelo EFQM de Excelencia en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa”** el cual determina los objetivos y metodología de la investigación. Además refleja el estado actual de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, las conclusiones y diferentes recomendaciones proporcionadas para lograr la excelencia total en todos sus procesos.

El Cuarto Capítulo es considerado la razón de ser del presente trabajo de grado **“Propuesta de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia como herramienta de gestión de la calidad en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa”**, este contiene una guía de implementación del modelo EFQM de Excelencia para la Alcaldía Municipal de Chalchuapa el cual permitirá optimizar los recursos de la organización eficaz y eficientemente.

CAPITULO I



ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE CALIDAD



I. ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE CALIDAD

1.1 ¿Qué es la Calidad?¹

Calidad tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar. Con todo y a pesar de esta definición el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros, ya que para unos la Calidad residirá en un producto y en otros en su servicio posventa de este producto, por poner un ejemplo. Lo cierto es que nunca llegaremos a definir exactamente lo que representa el término Calidad a pesar de que últimamente este término se haya puesto de moda.

Calidad es un concepto manejado con bastante frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. Al hablar de bienes y/o servicios de calidad, la gente se refiere normalmente a bienes de lujo o excelentes con precios elevados. Su significado sigue siendo ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad, por lo cual es importante comenzar a unificar su definición.

¹ www.sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/producción1



Muchos autores han dado su propia definición del término calidad:

- ◆ W. Edwards Deming indica que: "El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado".
- ◆ Joseph M. Juran define la calidad como: "Adecuación al uso".
- ◆ Philip Crosby lo define como: "Conformidad con los requisitos".
- ◆ Armand V. Feigenbaum define la calidad como: "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de los clientes".
- ◆ Norma ISO 9000.2000: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Sin embargo el término calidad debe ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como:

“El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.”



En fin no hay asunto más importante en los negocios de hoy que la calidad, el futuro de nuestra nación depende de nuestra habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad.

Otras definiciones de calidad pueden ser:

- ◆ En base a la Mercadotecnia.

La calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez.

- ◆ En base al Producto.

Se define la calidad como una variable precisa y mensurable.

1.2 Calidad a lo Largo de la Historia²

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios

² www.monografias.com



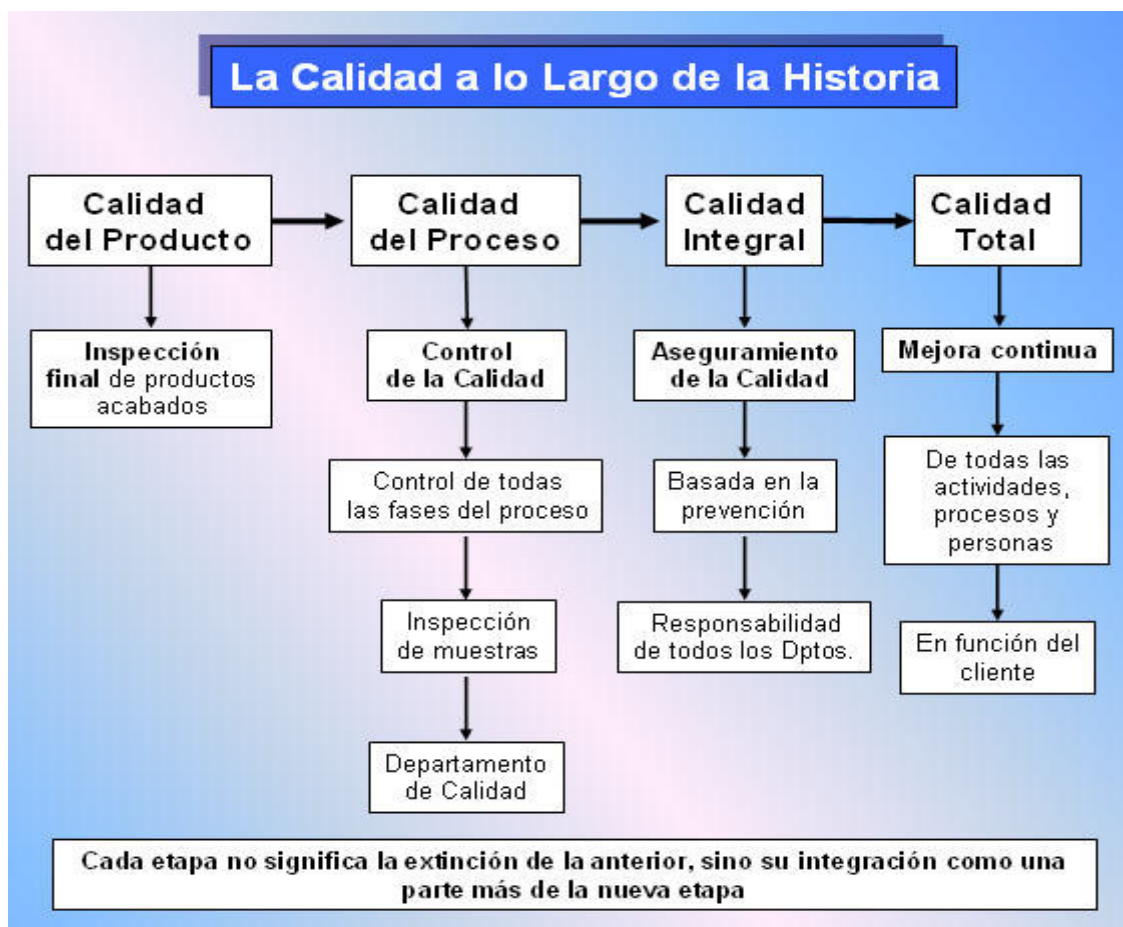
fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- ◆ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- ◆ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ◆ Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ◆ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ◆ Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- ◆ Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- ◆ Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión



(el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).





1.2.1 Control de la Calidad

El control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. Según Ishikawa “practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Hacer control de calidad significa:

- ◆ Emplear el control de calidad como base.
- ◆ Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
- ◆ Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entregas.

1.2.2 Aseguramiento de la Calidad

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo



largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

1.2.3 El Proceso de Mejora Continua

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- ◆ Verificar la misión.
- ◆ Diagnosticar la causa raíz.
- ◆ Solucionar la causa raíz.
- ◆ Mantener los resultados.



En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

1.3 Evolución Histórica del Concepto de Calidad³

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Satisfacer una gran demanda de bienes. ◆ Satisfacer al cliente. ◆ Obtener beneficios. ◆ Satisfacer al artesano,
Artesanal Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.

³ www.mitecnologico.com



Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Minimizar costes mediante la Calidad ♦ Satisfacer al cliente ♦ Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacer al cliente. ♦ Prevenir errores. ♦ Reducir costes. ♦ Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacer tanto al cliente externo como interno. ♦ Ser altamente competitivo. ♦ Mejora Continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de



las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

1.3.1 Etapas de la Evolución de la Calidad

Hoy en día las empresas y sus departamentos pueden estar en cualquiera de las distintas etapas anteriormente citadas. Estas tres etapas del concepto de la calidad han sido respuestas a la evolución en los últimos años de los sistemas de producción. Estos han evolucionado desde la producción en masa hasta la producción ajustada. Evolución de los sistemas de producción, concepto de calidad y etapas de la gestión de calidad.

Satisfacción	Qué es	Qué no es
---------------------	---------------	------------------



<p>Cliente</p>	<p>Añadir valor al cliente. Hacer bien las cosas. Calidad en todos y cada uno de los aspectos del negocio. Prioridad a la calidad, plazo y coste. La calidad la definen los clientes. La mejora de la calidad necesita al cliente.</p>	<p>Generar despilfarro. Admitir errores y no corregirlos. Calidad de producto o proceso. Prioridad a la producción. Calidad definida por la propia empresa. Relación estrictamente comercial con el cliente.</p>
<p>Personas de la empresa</p>	<p>Cultura de colaboración. Gestionar la creatividad e innovación. Una forma de organización firme, permeable y participativa. La mejora procede del trabajo en equipo multidisciplinar. Ser crítico consigo mismo. Cultura corporativa de aprendizaje y educación continúa. La gestión de calidad hace uso de las técnicas, pero no es en sí una técnica. Respeto al medio ambiente. Seguridad y ergonomía en el puesto de trabajo La gestión de calidad prospera cuando hay</p>	<p>Cultura de cumplimiento. No utilizar la imaginación de las personas Organización jerarquizada con niveles de mando muy diferenciados. La mejora procede del trabajo individual. La crítica procede del exterior: clientes y proveedores. Formación de las personas puntual y técnica. La calidad como técnica para la mejora de productos o procesos. Producción de desechos, ruido, materiales no biodegradables, etc. Condiciones del puesto de</p>



	autocontrol y no cuando el Control es externo.	trabajo deficientes.
Accionistas	Evitar gastos innecesarios Ser rentable a largo plazo.	La no calidad cuesta dinero. Beneficios especulativos a corto plazo.
Sociedad	La mejora de la empresa mejora a la sociedad y viceversa.	Cumplir los mínimos requisitos legales.

Podemos decir que la Calidad Total implica:

QUÉ

Satisfacción de clientes internos y externos.

CÓMO

Utilización eficiente de recursos.

MÉTODO

Mejora continua.

DÓNDE

Aplicable a todos los procesos y actividades.

QUIÉN

Participación de todas las personas de la empresa.

CUÁNDO

Siempre.



Es importante percibir las ventajas económicas que se derivan de acometer la implantación de Calidad Total en su empresa.

Una vez conocidas las ventajas resulta más fácil la puesta en marcha de medidas que, aunque al principio tengan un coste, pongan en evidencia los costes, aún mayores, de la no calidad existente en su empresa derivados de una inadecuada utilización de los recursos. “Mucha gente dice que la calidad le cuesta a usted demasiado. No es así. Le costará menos”. James E. Olson, Presidente de AT & T.

1.4 Tipos de Calidad⁴

En la práctica, hay dos tipos de calidad:

- Calidad externa, que corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.
- Calidad interna, que corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir

⁴ <http://es.kioskea.net>



la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

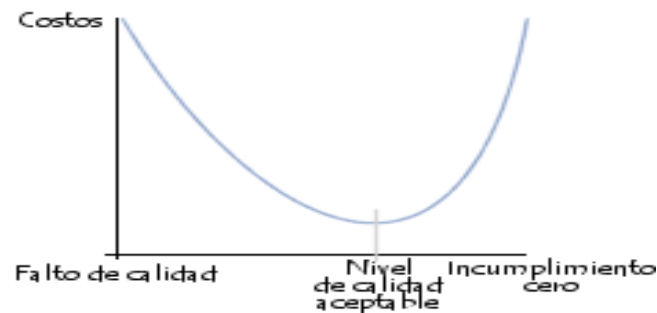
Por consiguiente, el propósito de calidad es proporcionarle al cliente una oferta apropiada con procesos controlados y al mismo tiempo garantizar que esta mejora no se traduzca en costos adicionales. Es posible mejorar un gran número de problemas a un bajo costo. Sin embargo, cuanto más cerca se está de la perfección, más se elevan los costos.

En lo absoluto, para las compañías del sector privado en realidad no es una cuestión de satisfacer exhaustivamente las expectativas del cliente ("sin defectos"), sino de satisfacerlas mejor que la competencia. En el sector público, la calidad permite demostrar que los fondos públicos se usan hábilmente para brindar un servicio que se adapte a las expectativas de los ciudadanos.

Lo opuesto a la calidad, (o un defecto de calidad), también tiene un costo. De hecho, generalmente es más costoso corregir defectos o errores que "hacerlo bien" desde el comienzo. Además, el costo de un defecto de calidad es mayor cuanto más tarde se detecta. Por ejemplo, rehacer un producto defectuoso costará, al final, más del doble del precio de producción de lo que hubiese costado el producto



inicial si hubiera sido producido correctamente la primera vez. Además, la diferencia de precio será menor si el defecto se detecta durante la producción que si lo detecta el cliente (insatisfacción del cliente, procesamiento del incidente, control del cliente, costos de envío, etc.)

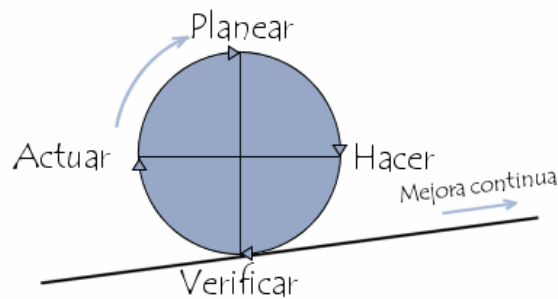


Es cuestión de encontrar el equilibrio correcto que elimine los defectos de calidad lo mejor posible para ganar un buen grado de satisfacción y lealtad del cliente y para generar ganancias, todo dentro de un presupuesto razonable.

1.5 Principios de la Calidad Total

Mejoras continuas

Uno de los principios básicos de la calidad es la prevención y las mejoras continuas. Esto significa que la calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran. Así, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "ciclo de Deming":



Este ciclo, representado en el ciclo de Deming, se llama **modelo PDCA**. PDCA se refiere a las iniciales del inglés de los siguientes cuatro pasos:

- ◆ **Planear (plan)**: definir los objetivos a alcanzar y planificar cómo implementar las acciones
- ◆ **Hacer (do)**: implementar las acciones correctivas
- ◆ **Controlar (check)**: verificar que se logre el conjunto de objetivos
- ◆ **Actuar (act)**: según los resultados obtenidos en el paso anterior, tomar medidas preventivas

1.6 Principios para el Logro de la Calidad Total

1. La calidad es la clave para lograr competitividad. Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.

2. La Calidad la determina el Cliente.

Es el cliente quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece; de allí que la calidad no debe ser



tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente.

Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia.

Tenga presente que las expectativas de los clientes están dadas en términos de calidad del producto o servicio, oportunidad de entrega, calidad de la atención, costos razonables y seguridad. No te preguntes a ti mismo sobre la calidad del producto o servicio que ofreces, pregúntaselo a tu cliente, es él quien dice que hacer, como o para cuando.

No se puede forzar al Cliente a comprar el producto que nosotros queremos al precio que queremos. Una organización mejora hacia la Calidad Total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, costo y servicio.

3. El proceso de producción está en toda la organización.

Proceso de producción no es toda la línea de producción propiamente dicha, sino toda la empresa.

Los que hacen bien su trabajo lubrican el proceso, los que lo hacen mal crean cuellos de botella en el proceso.

4. La Calidad de los productos y servicios es resultado de la Calidad de los procesos.



Si nuestros procesos son defectuosos eso se verá reflejado en el producto final.

5. El Proveedor es parte de nuestro proceso.

En el proveedor se inicia la calidad, él es parte de nuestro proceso, debe ser considerado como parte de la organización.

La calidad se inicia en la demanda (de nuestros clientes) y culminará con su satisfacción, pero el proceso de elaboración se inicia en el proveedor; por lo que este debe ser considerado como parte de nuestro proceso de producción, extendiéndose a él las acciones de entrenamiento en Calidad Total.

6. Son indispensables las cadenas Proveedor-Clientes Internos.

Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos. Creándose cadenas de proveedor- cliente dentro de la organización. Proveedores internos a los que hay que mantener informados de cómo queremos que nos entreguen su trabajo y sobre lo que haya que corregir.

En esta cadena que se genera por esta conciencia de proveedores internos y de clientes internos, es tan responsable el proveedor que no le pregunta a su cliente sobre la calidad del trabajo que entrega, como el cliente que no le informa a su proveedor sobre algo que se le está entregando mal hecho.



7. La Calidad es lograda por las personas y para las personas.

Esto exige, entre otras cosas, un constante programa de capacitación y entrenamiento.

8. Establecer la mentalidad de cero defectos.

Esto tiene el propósito de erradicar el desperdicio, en todas las formas como se presente, eliminando las actividades que no agregan valor.

"Cero defectos" consiste en tener una actitud sistemática hacia el no-error. Debemos recordar el uso común de la frase error es humano. No se trata de perseguir a los subalternos porque cometen errores, ya que eso mataría su iniciativa. De lo que se trata es de despertar la conciencia de no equivocarse. Bajo el concepto de CERO DEFECTOS desaparecerán los límites de tolerancia, pues estos consagran el error.

La Calidad Total promueve la eliminación de todo tipo de despilfarros presentes en:

- ◆ Inventarios.
- ◆ Equipos no disponibles por daños o mantenimiento.
- ◆ Personal dedicado a tareas repetitivas o inoficiosas.
- ◆ Papeles y exceso de trámites.
- ◆ Exceso de informes y reuniones.
- ◆ Inventarios de trabajo en procesos entre oficinas.
- ◆ Controles internos innecesarios.



9. La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en el mejoramiento continuo.

La verdadera ventaja competitiva está en la reducción de errores o en mejorar los procesos; allí radica la reducción de costos. Con el resultado de "Menores Costos" se puede:

- ◆ Bajar precios a los clientes.
- ◆ Mejorar utilidades de la empresa.
- ◆ Mejorar el acabado del producto.
- ◆ todas las anteriores a la vez.

10. Es imprescindible la participación de todos (conciencia colectiva).

Reducir errores solo será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

11. Liderazgo.

Es ante todo una responsabilidad gerencial. Los mandos directivos deben ser líderes.

Capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora.

12. Requiere una nueva cultura.

En el concepto de Calidad Total "todos piensan y todos hacen"



1.7 Gestión de Calidad Total⁵

El concepto de gestión de calidad total se refiere a la implementación de un plan empresarial basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, es decir una estrategia completa por la cual una compañía entera usa todos los recursos para satisfacer a sus beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Se debe desarrollar un "espíritu de calidad" y todos deben compartirlo para que la gestión de calidad total tenga éxito.

1.7.1 Procedimiento de Calidad

Mejorar la calidad interna y externa permite que una compañía trabaje con sus beneficiarios en las mejores condiciones, lo que se traduce en una relación de confianza y ganancias de naturaleza tanto financiera (aumento de ganancias) como personal (clarificación de roles, necesidades y oferta, motivación del empleado).

La mejora de la calidad es un proceso que requiere la participación de toda la compañía y, en la mayoría de los casos, conduce a cambios en los hábitos de trabajo e incluso en la organización. Por lo tanto, un procedimiento de calidad es un acercamiento organizativo al progreso continuo en el área de la eliminación de defectos. Es un procedimiento participativo, lo que significa que debe

⁵ www.monografias.com



participar toda la compañía, incluyendo el nivel jerárquico más alto.

1.7.2 Garantía de Calidad

La Garantía de calidad es el compromiso de mantener un determinado nivel de calidad en función de los objetivos buscados. La garantía de calidad está delineada en un documento de estructura que formaliza las medidas para garantizar la calidad. La norma 8402-94 la define de la siguiente manera:

La serie de actividades preestablecidas y sistemáticas planteadas en la estructura del sistema de calidad que se llevan a cabo cuando es necesario probar que una entidad cumplirá con las expectativas de calidad.

El objetivo de la garantía de calidad es asegurarle al cliente la calidad de un producto o servicio de la compañía. La estructura se presenta en un manual de garantía de calidad que sintetiza la política de calidad de la compañía.

La Certificación o acreditación es el reconocimiento escrito por parte de un tercero independiente de que un servicio, producto o sistema cumple con cierto nivel de calidad. La certificación generalmente se basa en una norma (preferentemente internacional). Algunas de las principales certificaciones son:

- ◆ La familia de normas ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10011)



- ◆ EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)
- ◆ Durante varios años, la garantía de calidad se ha extendido a problemas de seguridad, higiene y protección del entorno. Esa es la razón por la que se crearon numerosas certificaciones específicas.

1.8 Sistema de Calidad⁶

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Las normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que

⁶ www.wikipedia.com



garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

1.8.1 Partes integrantes de un sistema de calidad: El Manual de Calidad, los Procedimientos y la Documentación Operativa.

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es



el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de Calidad

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- ◆ Única referencia oficial.
- ◆ Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- ◆ Clasifica la estructura de responsabilidades.
- ◆ Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- ◆ Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- ◆ Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y



dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

1.9 Planificación Estratégica y Despliegue de la Calidad⁷

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- ◆ Proporcionar un enfoque sistemático.
- ◆ Fijar objetivos de calidad.
- ◆ Conseguir los objetivos de calidad.
- ◆ Orientar a toda la organización.
- ◆ Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades

⁷ www.monografias.com



para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- ◆ Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- ◆ Fomenta la cooperación entre departamentos.
- ◆ Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- ◆ Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- ◆ La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- ◆ La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- ◆ Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

1.10 Diseño y Planificación de la Calidad⁸

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que

⁸ www.wikipedia.com



estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes:

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales. La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- ◆ Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- ◆ Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- ◆ Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- ◆ Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades



de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.

- ◆ Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- ◆ Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.
- ◆ La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

La satisfacción del cliente.

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes



desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- ◆ Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- ◆ Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- ◆ Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incrementa la fidelidad de los clientes.
- ◆ Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las



reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Las relaciones con los proveedores.

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente. La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido.

Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor y se usan equipos interfuncionales para



planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en "colaboración". Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente. Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos.

Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

1.11 El Modelo Europeo de Excelencia: La Autoevaluación⁹

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la

⁹ www.tqmasesores.com



Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes:

1.Liderazgo.

Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.

2.Estrategia y planificación.

Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.

3. Gestión del personal.

Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.



4. Recursos.

Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.

5. Sistema de calidad y procesos.

Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.

6. Satisfacción del cliente.

Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.

7. Satisfacción del personal.

Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.

8. Impacto de la sociedad.

Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.

9. Resultados del negocio.

Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto. Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

CAPITULO II



**"EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA
Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALCHUAPA, SANTA ANA" .**



II. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA ANA.

El modelo EFQM de excelencia es un modelo de evaluación de la excelencia de una organización.

Excelencia es una filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo de una organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la misma.

Los grupos de interés de una organización son aquellas entidades que pueden influir y/o pueden verse influidos por las actividades y/o resultados de la organización. Típicamente son: propietarios o accionistas, clientes, personas de la organización y la sociedad (en general).

El modelo EFQM sirve para evaluar el grado de excelencia alcanzado por una organización en un momento dado. Para ello, estructura la organización en aspectos de la misma a evaluar (criterios) y compara la realidad con una situación teóricamente excelente (el “óptimo teórico”).

De esta evaluación se desprende puntos fuertes (allí donde la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta completa) y áreas de mejora (allí donde la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta incompleta).

La utilización del modelo EFQM por parte de una organización consiste en realizar esas evaluaciones (periódicamente) y en abordar los planes de mejora derivados de las mismas.



El modelo EFQM de excelencia es un modelo genérico aplicable a cualquier tipo de organización de cualquier tamaño o sector.

2.1 Conceptualización del Modelo EFQM¹⁰

1. El Modelo EFQM de Excelencia se define como un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.
2. El Modelo de Excelencia Empresarial de la European Foundation Quality (Modelo EFQM) se fundamenta en que los resultados excelentes respecto a los clientes y a los diferentes grupos de interés, se consiguen mediante: el liderazgo, la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos. Se basa en la orientación hacia la obtención de resultados y promueve la adopción de un enfoque basado en procesos como principio básico.
3. El Modelo EFQM de Excelencia es aquel cuya utilización sistemática y periódica por parte del equipo directivo, permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las

¹⁰ www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm



herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- ◆ La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
 - ◆ La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas
4. El modelo de la EFQM es un modelo compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.
 5. El modelo de la EFQM, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de Excelencia así como las oportunidades de mejora.
 6. El Modelo EFQM de Excelencia consiste en que la Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados empresariales.
 7. El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una



organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

8. El Modelo EFQM de Excelencia es útil para autoevaluarse y conocer sus puntos fuertes y débiles, elaborar planes de mejora, visualizar la evolución de la empresa, etc.
9. En el Modelo EFQM de Excelencia se analizan todos los aspectos del sistema de gestión, mediante una metodología determinada y de una manera periódica. Su correcto desarrollo permite identificar los progresos alcanzados por la organización, realizar una planificación estratégica, estimular la participación de los miembros en la consecución de los objetivos y servir de punto de partida en la aplicación de herramientas de Excelencia como el benchmarking.

2.2 Antecedentes del Modelo EFQM de Excelencia

2.2.1 Origen del Modelo¹¹

En primer lugar, ¿qué quiere decir EFQM?... Como era de esperar, EFQM es un acrónimo, y en este caso lo es de “European Foundation for Quality Management”. Esta institución (EFQM) fue fundada en 1988 por los presidentes de 14 grandes empresas europeas: Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé,

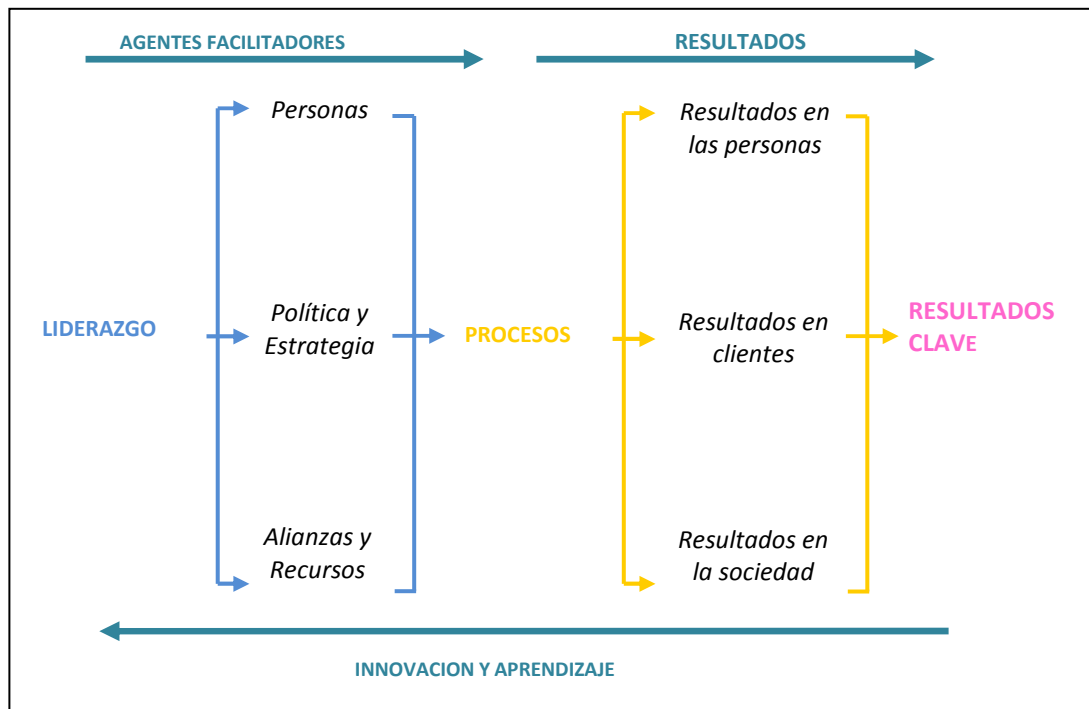
¹¹ www.foroporlaexcelencia.com



Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). El miembro número 15 es español, el BBVA, que no se integró en el núcleo inicial por estar en el proceso de fusión BB-BV. En la actualidad hay más de 850 miembros. EFQM se constituyó como un intento de estimular, por parte de las grandes empresas europeas, la adopción de determinadas técnicas de gestión, introducidas en USA y Japón, que permitían que las empresas que las empleaban - foráneas - fuesen más competitivas. Esto lo ha llevado a cabo EFQM promocionando una serie de conceptos fundamentales, que constituyen la base del modelo. Estos principios son muy parecidos a los de gestión de calidad que expone ISO 9000 y a los del modelo Malcolm Baldrige, el modelo de excelencia americano, promocionado por el gobierno Reagan, que permitió a las empresas americanas adoptar las prácticas de gestión que les permitieron superar en su mercado a las japonesas en los años 90. Para ayudar a las empresas a adoptar estos principios, algo abstractos, EFQM estableció un mecanismo muy parecido al establecido previamente en los USA: basarse en creación de un modelo de autoevaluación bastante detallado, y exigente, más o menos cuantificable, y en la convocatoria de un Premio, cuyo mecanismo de concesión sea el modelo de autoevaluación (el premio Europeo a la Excelencia), lo que permite dotar al modelo de un carácter ejemplificador y mediático (el primer premio Europeo lo entregó el Rey Juan Carlos de España). Por supuesto, el modelo enfatiza los 8 principios de calidad que, en realidad, son los que permiten a las organizaciones que los



adoptan gozar de ventajas competitivas. La siguiente figura representa el modelo de excelencia, según el esquema sostenido por EFQM.



Como podemos ver, se trata de un “modelo mental”, que nos ayuda a ver hasta qué punto una empresa es excelente, desarrollando los principios previamente establecidos. Por tanto, parte de una determinada idea de excelencia. Según esta idea:

- Una buena empresa es la que tiene buenos resultados, y no aisladamente: tiene buenas tendencias, cumple sus objetivos (que están establecidos de acuerdo con una lógica) y, si se compara con otras (a ser posible de su sector), siguen siendo buenos. Hay varios tipos de



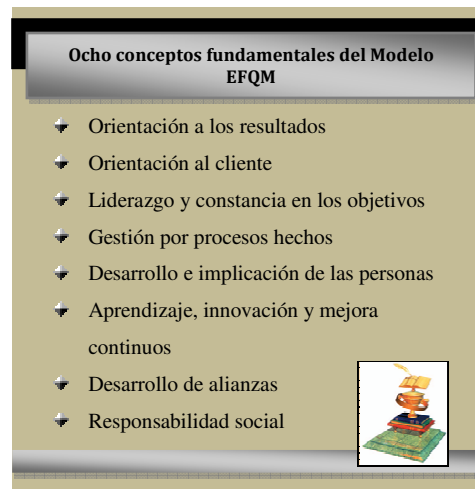
resultados a establecer: resultados clave - aquellos que responden a la razón de ser de la empresa - resultados relacionados con clientes, con las personas de dentro y con la sociedad. Hay que revisarlos todos.

- Los resultados no vienen solos: vienen de cómo está estructurada y cómo funciona la empresa. En terminología EFQM, a esto se le llama “agentes”. Los hay de diversos tipos. Un modo de ver sus interrelaciones es establecer que un factor de suma importancia disponer de los mejores profesionales (que es difícil: suelen ser exigentes y tener ofertas). Para tener, y retener, a los mejores profesionales hacen falta una serie de factores. Seguramente, lo más importante, un buen liderazgo (en el sentido de generación de cultura de empresa: misión, visión y valores) y una buena política, que mantengan a la gente orientada a la misión, con una buena dosis de entusiasmo. También hacen falta recursos. Si se tiene esto, que no es fácil, ya se tiene casi todo. El elemento que falta, es algo sobre lo que últimamente viene insistiendo ISO, sobre todo la versión 2000: Lo que une estos agentes que acabamos de ver y los resultados son los procesos. Estos procesos deben estar relacionados con la política y estrategia de la organización, deben ser medidos y mejorados, y deben proporcionar en último término los resultados deseados.



Una empresa es un sistema. Todo está relacionado, y todo depende de todo, y en último término, de la política de la organización y del liderazgo. Los resultados dependen de una cadena de inductores, que hay que conocer y sobre los que hay que actuar.

Aplicar el modelo EFQM quiere decir revisar hasta que punto nuestra organización responde a este modelo (de entrada, no suele responder mucho), ver que hay que hacer para que responda, ponerlo en marcha, e ir efectuando un seguimiento regular.



2.2.2 Visión de la Organización EFQM

Desde sus inicios la EFQM se ha orientado por la visión de:

- ◆ Ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan.



2.2.3 Misión de la Organización EFQM

- ♦ Estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para participar en las actividades de mejoramiento enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción al cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados de negocios.
- ♦ Apoyar a los gerentes de las organizaciones europeas en la aceleración de transformar la administración de la calidad total en un factor decisivo en el logro de la ventaja competitiva a nivel global.

2.2.4 Generalidades del Modelo EFQM

En un principio el Modelo era una guía para la calificación de las empresas que se presentaban al Premio Europeo a la Calidad, creado por la EFQM (European Foundation for Quality Management) para impulsar la calidad en las empresas, ante la situación económica de Europa de principios de los 90. En la actualidad está siendo asumido como Modelo de Gestión por aquellas organizaciones que buscan la excelencia empresarial y constituye un referente en Europa para la Gestión de la Calidad Total, al aglutinar en su diseño las prácticas más actuales relacionadas con la gestión dentro de una organización.

Las organizaciones están incorporando técnicas de organización basadas en el potencial humano con el fin de



conseguir altas cotas de calidad en los servicios que prestan y/o productos que elaboran. Esta orientación que se conoce con el nombre de Gestión de la Calidad Total podría conceptualizarse como un conjunto de principios y métodos en una estrategia global, para conseguir dinamizar la organización y satisfacer al cliente. Escuchar al cliente es una condición necesaria para avanzar por este camino.

Este modelo está basado en la Autoevaluación y define los parámetros que hay que tener presentes para evaluar el grado de madurez del sistema de gestión de cualquier organización.

La EFQM define la Autoevaluación como un “examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial”.

- ★ **Global:** Se analizan todos los aspectos del sistema de gestión de la organización.
- ★ **Sistemático:** La Autoevaluación se realiza mediante un sistema que permite llevarla a cabo de forma adecuada, subjetiva y consensuada.
- ★ **Regular:** La Autoevaluación no es algo que podamos realizar en una ocasión aislada, si pretendemos obtener algún beneficio de ella. Al igual que ocurre con los Sistemas de Calidad, deberemos realizar evaluaciones periódicas.



En primer lugar se debe tener en cuenta que la Autoevaluación sólo aporta valor si se inscribe dentro de un proceso de mejora del sistema de gestión de la organización. Sólo tiene sentido si de ella resultan acciones de conservación y refuerzo de los Puntos Fuertes y acciones para conseguir mejoras en las Áreas Susceptibles de Mejora que se detecten.

Una vez materializadas las acciones de mejora se debe realizar otra Autoevaluación para determinar cuál es el progreso conseguido.

El proceso sistemático y continuado de Autoevaluación puede reportar los siguientes beneficios:

- ★ Identificar los progresos de la organización.
- ★ Descubrir aspectos relevantes: planificación estratégica.
- ★ Estimular la participación de las personas en la consecución del proyecto empresarial.
- ★ Servir de punto de partida en la aplicación del benchmarking.

La Autoevaluación según el modelo EFQM conlleva elementos de cambio a todos los niveles. No se trata solamente de mejorar lo que se está haciendo sino de hacer cosas distintas. La garantía de llevar a cabo la Autoevaluación con éxito depende de dos factores: uno técnico y otro de compromiso.



El componente técnico supone obtener conocimiento sobre: el modelo, las técnicas de autoevaluación y la capacidad de la organización para llevarla a cabo.

El compromiso implica que se adoptará el Modelo como sistema de gestión a largo plazo y que no se abandonará a mitad de camino sino que se perseverará en el esfuerzo hasta conseguir alcanzar las metas que se vayan fijando.

Una vez la Dirección haya tomado la decisión de implantar el modelo se deberá llevar a cabo el siguiente plan de acciones:

- ★ Formación en el modelo y sistema de Autoevaluación para las personas que compongan el Equipo Evaluador.
- ★ Nombrar un responsable de proyecto que coordine todo el proceso.
- ★ Realizar la primera Autoevaluación.
- ★ Puesta en marcha de acciones de mejora (grupos de trabajo).
- ★ Realizar la segunda Autoevaluación.

Este sistema de gestión no exige ser auditado por terceras partes ni conlleva una certificación. Lo que sí recomiendan es recurrir, al iniciar el proceso, a evaluadores externos para evitar el sesgo de autocomplacencia/auto exigencia de cada organización.



2.3 Estructura del Modelo EFQM de Excelencia¹²

Los parámetros que conforman el Modelo EFQM se denominan criterios. El Modelo consta de nueve criterios, cinco de los cuales son **agentes facilitadores** y cuatro son **agentes de resultados**.

Siguiendo una secuencia lógica de desarrollo, una organización, en su afán de posicionarse en su entorno y de obtener ventajas competitivas, y sobre todo de orientar todos sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos que persigue y el logro de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, de la sociedad y de la propia organización, inicia su camino definiendo cuál es su razón de ser, su misión, y cuál es su deseo a largo plazo, su visión, estableciendo para ello los parámetros o valores sobre los que se va a mover para conseguirlo.¹³ Esta es una labor inicial y continuada de la Dirección, en su función de **Liderazgo**, sustentada en una implicación personal y en un apoyo intenso y reconocido a los esfuerzos de toda la organización, con el objetivo de mantener un grado de motivación elevado que permita caminar hacia la mejora. Una vez aclarados, y actualizados en todo momento si es necesario, estos fines como empresa u organización, el reto siguiente consiste en plantear cómo se van a conseguir estos fines, lo que supone la definición de la **Política y Estrategia** de la organización. Para asegurar que se orienta

¹² www.guiadelacalidad.com

¹³ www.foroporlaexcelencia.com



hacia los intereses de todos los que se relacionan con la organización, clientes, sociedad y personas de la organización, es necesario contar inicialmente, y para siempre desde entonces, con la información válida que permite conocer sus necesidades y expectativas, y con ello, con la información del entorno y la competencia, y con los resultados que la empresa conoce en cada momento sobre su actuación interna y sus necesidades de mejora y avance, se plantean los planes y estrategias de la organización de manera equilibrada, con visión a corto, medio y largo plazo y con enfoque hacia la consecución de todos los intereses, y a la definición de todos los procesos clave necesarios para conseguirlos, revisando continuamente estos planes y estrategias en función de los cambios y necesidades que surjan y en función de la eficacia obtenida. Una vez definidos los planes y objetivos a conseguir, deben ser comunicados a toda la organización, con una preocupación continuada sobre su entendimiento en todos los niveles de la organización. Pero, una vez concretados los planes, objetivos y metas, la organización se pregunta con qué medios y recursos y con quién puede contar para conseguirlos. En las organizaciones modernas, con criterios de mejora y con afán de superación, las **Personas** se convierten en el recurso estratégico por excelencia, el que va a permitir realmente ganar una posición competitiva frente al resto, y el que va a asegurar en todo momento una realización eficaz, ordenada y eficiente de sus actuaciones, así como el que va a posibilitar avanzar y



mejorar los productos y los servicios y la forma de hacerlos. Por ello, la organización tiene que comprometerse en conocer las necesidades de las personas, planificar los recursos humanos necesarios y la formación que requieren, gestionar las actuaciones que permitirán su avance y desarrollo junto con los de los propios intereses de la organización, permitir y promover que se asuman responsabilidades y se propongan mejoras, facilitar los cauces para el diálogo y comunicación en todos los niveles y todos sentidos en la organización, y reconocer y compensar debidamente los esfuerzos realizados. Sin embargo, la organización no sólo cuenta con las personas para conseguir sus resultados, sino que debe centrarse también en establecer alianzas con proveedores, clientes, otras entidades, etc., que faciliten estos resultados, al tiempo que permita el beneficio mutuo en dichas relaciones. A su vez, debe planificar y gestionar adecuadamente los **Recursos necesarios**, como los económicos y financieros, orientando con inteligencia su uso para apoyar la política y estrategia establecida; los edificios, equipos y materiales, asegurando que se adecuan y ajustan a los usos previstos y apoyan debidamente a la política y estrategia; la tecnología, conociendo e incorporando los avances tecnológicos que en cada momento se requieran; y la información y el conocimiento acumulados y disponibles en la organización, permitiendo su utilización y disponibilidad en todos los niveles donde se necesita, salvaguardando y potenciando su aprovechamiento para todas



las operaciones y actuaciones y facilitar en cada ámbito la toma de decisiones hacia la consecución de la propia política y estrategia. Finalmente, queda por concretar cómo se van a conseguir los objetivos y se van a obtener los resultados previstos, acordes a la propia misión y visión definidas y a la política y estrategia planteadas. La mejor forma se basa en la gestión por **Procesos**, mediante la cual la empresa puede identificar aquellos procesos que son clave para la consecución de su política y estrategia y para la obtención de la satisfacción de todos los grupos de interés, clientes, sociedad y personas de la organización, y establecer los sistemas adecuados (utilizando modelos como las Normas ISO 9000 o ISO 14000) que permitan planificar y gestionar estos procesos y medir periódicamente sus resultados con el objetivos de implantar las mejoras necesarias. En esta gestión por procesos también será importante que la organización se preocupe por fomentar y posibilitar la innovación como método eficaz para la incorporación de mejoras a los procesos y los productos y servicios. Estos productos y servicios deben ser diseñados y mejorados en función de las necesidades y expectativas de los clientes previa recogida ordenada de la información procedente de éstos y del mercado, así como producidos o realizados según estos criterios. Especial atención debe incluir también la relación mantenida con los clientes y el aprovechamiento de todos los contactos posibles para recoger sus necesidades y percepción como



fuentes de información para la mejora de procesos y de los productos y servicios.

Pero, ¿cómo puede saber la organización o la empresa, después de haber aplicado todos estos criterios en su gestión, si está haciendo bien las cosas? Evidentemente, midiendo los resultados y comprobando el grado de eficacia y de avance en todos los aspectos. Por ello, es necesario que la organización mida los **Resultados en los clientes**, tanto desde su percepción como desde sus propios objetivos internos, para conocer, por ejemplo, su nivel de satisfacción con los productos y servicios y los contactos con la organización, o los rendimientos obtenidos en los procesos de relación con el cliente como las ventas, la atención, el servicio posventa, etc. De la misma forma, otro de los aspectos a medir son los **Resultados en las personas**, con el objetivo de conocer igualmente su grado de satisfacción en la organización y el rendimiento interno de los procesos de gestión de los recursos humanos. Desde el momento en que la organización o empresa está integrada en un entorno social, cultural, geográfico, ambiental, etc., también debe conocer en qué medida está incidiendo positivamente en este entorno, midiendo los **Resultados en la Sociedad**, para conocer el nivel de satisfacción y el rendimiento en aspectos tales como gestión medioambiental, percepción de la sociedad o del entorno local sobre la imagen de la organización, los beneficios culturales y sociales proporcionados, etc. Finalmente, como factor clave de la eficacia de la organización, debe medir los



Resultados clave, aquellos que posibilitan la obtención de los rendimientos operativos y de gestión en todos sus ámbitos, obteniendo información sobre niveles de venta, beneficios, rentabilidad del capital y los activos, cuota de mercado, nivel de incidencias, volumen de fallos o rechazos, etc. Esta aplicación de criterios de gestión, mediante el despliegue de los agentes facilitadores y la obtención de resultados, es la que integra el Modelo EFQM basado en la definición de los 9 criterios y sus subcriterios correspondientes.



1. Liderazgo

Definición

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión, y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los



comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

El criterio también se define en cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de Gestión de la Calidad Total.

El modelo hace hincapié en diferenciar, para el sector público, el papel de los líderes políticos del de los líderes que gestionan la organización.

El modelo EFQM no busca evaluar la calidad de las medidas políticas tomadas, sino la excelencia en la Gestión que se lleva a cabo dentro de la organización. Los líderes que gestionan las organizaciones deben demostrar que conocen a sus clientes y sus necesidades específicas.

Este Criterio se divide en cuatro subcriterios:

a) Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.

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

- ◆ Desarrollar la misión y visión, de la organización.
- ◆ Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización.



- ◆ Implicarse personalmente en las actividades de mejora y establecer prioridades entre estas actividades.
- ◆ Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo en función de las necesidades futuras que se planteen.
- ◆ Estimular y animar la colaboración y asunción de responsabilidades de los empleados, la creatividad e innovación.

b) Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejor continua del sistema de gestión de la organización.

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

- ◆ Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades, para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- ◆ Asegurar que se desarrolle e implante un sistema de gestión de procesos.
- ◆ Asegurar que se despliega y actualiza la política y estrategia de la organización.
- ◆ Asegurar que se implanta la medición, revisión y mejora de los resultados clave de la organización.
- ◆ Asegurar que se implanta un proceso o procesos que faciliten la innovación, la creatividad y las actividades de aprendizaje para mejorar los enfoques de los agentes facilitadores.



c) Implicación de los líderes con los clientes, asociados (parteners) y representantes de la sociedad.

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

- ◆ Conocer, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas
- ◆ Establecer y participar en alianzas.
- ◆ Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- ◆ Dar reconocimiento a las personas o equipos de cualquier grupo de interés por su contribución a las actividades de la organización.
- ◆ Participar en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia.
- ◆ Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la organización a la sociedad.

d) Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes

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

- ◆ Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- ◆ Ser accesibles, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización.



- ◆ Ayudar y apoyar a las personas a cumplir sus objetivos.
- ◆ Animar y permitir a las personas a participar en actividades de mejora.

2. Política y estrategia.

Definición

- ◆ Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
- ◆ Cómo la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones. El modelo considera para el sector público que la política y la estrategia de la organización deben reflejar los principios de la calidad total y el modo de alcanzar los objetivos a través de estos principios.

Es dividido en cinco subcriterios:

- a) Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.

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

- ◆ Efectuar la recolección y análisis de la información para prever las necesidades del entorno de la



organización, tanto en la actualidad como en el futuro.

- ◆ Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de clientes empleados, asociados, y de la sociedad en general, y de las entidades u organismos de las que dependa la organización.
- ◆ Conocer y anticipar los avances y mejores prácticas que se producen en otras unidades y organizaciones que prestan servicios similares.

b) La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje, y la creatividad son el fundamento de la política y estrategia.

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

- ◆ Recoger y comprender el resultado final de los indicadores de rendimiento interno.
- ◆ Recoger y comprender el resultado final de las actividades de aprendizaje.
- ◆ Analizar las mejores prácticas de otras unidades y organizaciones.
- ◆ Analizar las disposiciones normativas.
- ◆ Analizar las cuestiones sociales y medioambientales.
- ◆ Analizar los indicadores económicos y socio demográficos.
- ◆ Analizar el impacto de las nuevas tecnologías.



c) Desarrollo, revisión y actualización de la política y la estrategia.

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

- ◆ Desarrollar la política y estrategia de forma clara y coherente con su misión, visión y valores, partiendo de una información relevante de clientes, asociados y de las actividades de aprendizaje e innovación.
- ◆ Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- ◆ Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización así como las oportunidades y amenazas de la misma dentro de su entorno.
- ◆ Evaluar la relevancia de la política y de la estrategia.
- ◆ Revisar y actualizar la política y estrategia.

d) Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.

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

- ◆ Identificar y definir el esquema de los procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización.
- ◆ Establecer claramente los responsables ("propietarios") de los procesos clave.



- ◆ Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados.
- ◆ Revisar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a cabo la política y la estrategia.

e) Comunicación e implantación de la política y estrategia.

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

- ◆ Comunicar en cascada la política y estrategia a todo el personal según proceda.
- ◆ Utilizar la política y la estrategia para elaborar planes de acción y fijar objetivos.
- ◆ Establecer prioridades de actividades y objetivos y comunicarlas al personal.
- ◆ Evaluar la comprensión que tiene el personal con respecto a la política y estrategia.

3. Gestión de personal.

Definición

El criterio define cómo aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla, cómo gestiona y desarrolla la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como



planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. El hecho de que en muchas organizaciones públicas existan restricciones impuestas sobre la gestión de personal implica que en este terreno la operatividad está limitada.

Este criterio se subdivide en los siguiente subcriterios:

- a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:
- ◆ Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
 - ◆ Implicar a las personas de la organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos.
 - ◆ Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
 - ◆ Utilizar las encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
 - ◆ Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.
- b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.



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

- ◆ Identificar y adecuar el conocimiento y las capacidades profesionales requeridas para el desempeño de las funciones de la organización.
- ◆ Actualizar los méritos requeridos para la provisión de los puestos de trabajo.
- ◆ Facilitar la incorporación de las personas a los procesos formativos en consonancia con sus deficiencias detectadas y los requerimientos organizacionales actuales y futuros.
- ◆ Evaluar la formación en sus tres niveles: grado de aprendizaje individual, repercusión sobre el puesto de trabajo y consecuencias sobre la organización.
- ◆ Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- ◆ Fomentar el trabajo en equipo a través del desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajo cooperativos.
- ◆ Conciliar los objetivos individuales y de los equipos con los objetivos de la organización.
- ◆ Revisar y actualizar los objetivos individuales y de los equipos.
- ◆ Evaluar el rendimiento de las personas y ayudar a mejorarlo.

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



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

- ◆ Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- ◆ Proporcionar oportunidades que estimulen los comportamientos innovadores y creativos.
- ◆ Facultar a las personas para tomar decisiones, mediante la delegación, y evaluar su eficacia.
- ◆ Fomentar el trabajo en equipo.
- ◆ Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización.

- d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

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

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

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



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

- ◆ Alinear los aspectos retributivos y de movilidad con su política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas generales de la administración.
- ◆ Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- ◆ Divulgar y aplicar la normativa sobre prevención de riesgos laborales, para establecer un adecuado nivel de protección de la salud del personal frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.
- ◆ Establecer los diferentes planes de acción social.
- ◆ Fomentar actividades sociales y culturales.
- ◆ Proporcionar servicios complementarios.

4. Alianzas y recursos.

Definición

El criterio define cómo gestiona la organización sus recursos de manera eficaz y eficiente. Lógicamente, las organizaciones públicas están limitadas por regulaciones legislativas de obligado cumplimiento, que dificultarán la gestión de los recursos económicos. Por ello la evaluación, no debe intentar medir si los recursos son los apropiados sino cómo se gestionan dentro de la organización.



Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Este criterio contiene diferentes subcriterios:

a) Gestión de las alianzas externas.

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

- ◆ Identificar y evaluar los asociados con los que se relaciona y que sean clave para el desarrollo de su política y estrategia.
- ◆ Organizar sistemáticamente las relaciones con los asociados para crear máximo valor, por ejemplo a través de acuerdos o convenios.
- ◆ Garantizar que existe coherencia entre la cultura de la organización y aquellas con las que se establecen las alianzas.
- ◆ Promover el desarrollo mutuo.
- ◆ Suscitar sinergias para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

b) Gestión de los recursos económicos y financieros.

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

- ◆ Gestionar los recursos económicos y financieros para apoyar la política y la estrategia.



- ◆ Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficiente.
- ◆ Considerar las posibilidades de obtener cofinanciación, cuando proceda.
- ◆ Proponer innovaciones a los órganos competentes que faciliten la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica.
- ◆ Gestionar los riesgos de los recursos, cuando proceda.

c) Gestión de los edificios, equipos y materiales

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

- ◆ Utilizar los activos en apoyo de la política y la estrategia.
- ◆ Gestionar los inmuebles, equipos y materiales con el fin de que se aprovechen de la mejor manera posible por el personal, clientes y asociados.
- ◆ Tener en cuenta el impacto de los locales y equipos en el personal, considerando elementos de seguridad e higiene.
- ◆ Gestionar la seguridad de los edificios, equipos y materiales.
- ◆ Adecuar los edificios a las necesidades de los clientes y facilitar su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones).



- ◆ Gestionar el mantenimiento y rendimiento de edificios, equipos y materiales.
- ◆ Disminuir y reciclar residuos.
- ◆ Optimizar los inventarios de material.
- ◆ Optimizar el consumo de los suministros.

d) Gestión de la tecnología.

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

- ◆ Identificar las tecnologías alternativas y emergentes de acuerdo con las necesidades de la organización y su política y estrategia.
- ◆ Gestionar la tecnología existente y optimizar su uso.
- ◆ Promover el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y uso de datos de forma homogénea e integrada.
- ◆ Utilizar las tecnologías para la mejora del funcionamiento de la organización.
- ◆ Identificar y sustituir “viejas” tecnologías.

e) Gestión de la información y del conocimiento.

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

- ◆ Organizar y gestionar la información en apoyo de la política y la estrategia.
- ◆ Organizar la información en función de las necesidades y demandas del personal y de los clientes



y facilitar el acceso pertinente a los registros y archivos.

- ◆ Utilizar un lenguaje comprensible para los clientes.
- ◆ Proteger eficazmente la información sobre datos de carácter personal.
- ◆ Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización, para maximizar su valor para el cliente.
- ◆ Identificar el conocimiento necesario en la organización, sistematizarlo y organizar su uso, enriquecimiento y explotación.

5. Procesos.

Definición

El criterio define cómo la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos. En el sector público, los procesos críticos guardan relación con la prestación de los servicios claves y los procesos de apoyo esenciales para la organización.

Define también cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia, para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.

Posee ciertos Subcriterios, los cuales son:

- a) Diseño y gestión sistemática de los procesos.



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

- ◆ Diseñar y/o definir los procesos de la organización, especialmente aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia.
- ◆ Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar, elaborando, en su caso, procedimientos administrativos sencillos.
- ◆ Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad tales como la normativa ISO 9000 y sus adaptaciones, sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales.
- ◆ Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- ◆ Resolver los problemas de interconexión dentro de la organización y los relacionados con otras organizaciones o asociados para gestionar los procesos eficazmente de principio a fin.

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

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



- ◆ Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora, tanto drástica como continua, y otros cambios.
- ◆ Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones de los clientes, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos de funcionamiento mejorados.
- ◆ Estimular la capacidad creativa e innovadora del personal, clientes y asociado para que repercuta en mejoras continuas y drásticas.
- ◆ Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, enfoques operativos y tecnologías que faciliten la gestión.
- ◆ Establecer los métodos adecuados para llevar a efecto el cambio.
- ◆ Hacer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados.
- ◆ Comunicar a todos los grupos de interés afectados los cambios introducidos en los procesos.
- ◆ Asegurarse de que las personas reciben la formación adecuada para gestionar los procesos nuevos o modificados antes de su implantación.
- ◆ Asegurar que los cambios alcanzan los resultados previstos.



c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios a partir de las necesidades y expectativas de los clientes.

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

- ◆ Utilizar análisis de la demanda, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de clientes y otros grupos de interés en cuanto a productos y servicios, así como sus percepciones de los existentes.
- ◆ Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes.
- ◆ Diseñar, investigar y desarrollar nuevos productos y servicios -o nuevas modalidades de dispensación- que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- ◆ Utilizar la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios atractivos o competitivos.
- ◆ Generar nuevos productos/servicios con los asociados.

d) Elaboración, prestación y sistema de atención de los productos y servicios.

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



- ◆ Elaborar, adquirir o subcontratar productos y servicios en línea con los diseños y desarrollos.
- ◆ Comunicar, publicitar y suministrar o promocionar productos y servicios a los clientes actuales y potenciales, por ejemplo, a través de Cartas de Servicios.
- ◆ Suministrar los productos y servicios a los clientes.
- ◆ Proporcionar atención y asesoramiento sobre los productos y servicios, cuando proceda.

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

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

- ◆ Determinar y satisfacer los requisitos del contacto cotidiano con los clientes.
- ◆ Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.
- ◆ Implicarse de manera proactiva para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- ◆ Hacer el seguimiento al suministro de productos y servicios, a la atención al cliente y a otros contactos para determinar los niveles de satisfacción al respecto.
- ◆ Esforzarse por mantener creatividad e innovación en las relaciones de entrega o promoción y de atención al cliente.
- ◆ Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recolección estructurada de datos, así como los datos



obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.

6. Resultados en los clientes.

Definición

El criterio define qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos. Los clientes externos son los destinatarios o los beneficiarios de la actividad.

Los Subcriterios de este criterio son:

a) Medidas de percepción

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

◆ Imagen general de la organización:

- ▲ Accesibilidad.
- ▲ Tangibilidad (aspectos físicos y materiales).
- ▲ Comunicación e información.
- ▲ Receptividad y capacidad de respuesta.
- ▲ Equidad, cortesía y comprensión (empatía).

◆ Productos y servicios:

- ▲ Calidad del producto o servicio (acierto y precisión).
- ▲ Valor.



- ▲ Fiabilidad, eficacia, oportunidad y disponibilidad.
 - ▲ Innovación en el diseño.
 - ▲ Importancia del producto o servicio.
 - ▲ Formas de entregar el servicio (variedades y facilidades).
 - ▲ Perfil medioambiental.
- ◆ Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio:
 - ▲ Profesionalidad, capacidad y conducta de los empleados.
 - ▲ Asesoramiento y apoyo.
 - ▲ Publicaciones y documentación para el cliente.
 - ▲ Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - ▲ Información sobre los productos y servicios.
 - ▲ Tiempos de respuesta.
 - ▲ Compromisos, garantías y, en su caso, compensaciones.
 - ◆ Fidelidad:
 - ▲ Intención de utilizar nuevamente el producto o el servicio.
 - ▲ Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización.
 - ▲ Disposición a elogiar o recomendar la organización.



b) Indicadores de rendimiento

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

Según los fines de la organización, los indicadores de rendimiento para con los clientes pueden hacer referencia a:

- ◆ Imagen general:
 - ▲ Número de elogios y propuestas a premios hechas por los clientes.
 - ▲ Apariciones en prensa.
- ◆ Productos y servicios:
 - ▲ Rentabilidad o, en su caso, relación calidad/precio.
 - ▲ Índices de defectos o errores.
 - ▲ Grado de cumplimiento de los objetivos basados en el cliente.
 - ▲ Compromisos y garantías.
 - ▲ Quejas y reclamaciones.
 - ▲ Tiempos/plazos de tramitación.
 - ▲ Innovación en el diseño.
 - ▲ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos/servicios.
 - ▲ Indemnizaciones o compensaciones.
 - ▲ Número de quejas ante el Defensor del Pueblo o comisionados parlamentarios autonómicos.



- ◆ Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio:
 - ▲ Solicitudes de asesoramiento.
 - ▲ Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - ▲ Índices de respuesta.

- ◆ Fidelidad:
 - ▲ Duración de la relación, cuando proceda.
 - ▲ Recomendaciones eficaces.
 - ▲ Índices de frecuentación, cuando proceda.
 - ▲ Aumento/disminución del número de usuarios, según proceda.
 - ▲ Número de quejas, felicitaciones y elogios.

7. Resultados en las personas.

Definición

El criterio define qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados. El personal de la organización está integrado por todos los empleados y las demás personas que directa o indirectamente ofrecen un servicio a los clientes.

Este contiene los siguientes subcriterios:

a) Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos



focales, entrevistas y evaluaciones del rendimiento estructuradas.

◆ Motivación:

- ▲ Oportunidades de promoción profesional, como puede ser el desarrollo de la carrera administrativa
- ▲ Nivel de capacitación profesional.
- ▲ Reconocimiento del esfuerzo realizado y del trabajo bien hecho.
- ▲ Confianza de los directivos en las personas.
- ▲ Delegación y asunción de responsabilidades.
- ▲ Comunicación interna y externa.
- ▲ Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
- ▲ Participación en las definiciones y evaluaciones de resultados.
- ▲ Imagen de la organización
- ▲ Valores, Misión Visión y Política y Estrategia de la organización.
- ▲ Liderazgo.
- ▲ Formación y desarrollo.

◆ Satisfacción:

- ▲ Administración de los servicios comunes de la organización.
- ▲ Retribuciones.
- ▲ Instalaciones, servicios, mobiliario y materiales.



- ▲ Condiciones ambientales (luz, temperatura, ruidos, etc.).
- ▲ Medidas preventivas de riesgos laborales.
- ▲ Entorno laboral.
- ▲ Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.

b) Indicadores de rendimiento.

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

◆ Logros:

- ▲ Índice de participación de las personas en los resultados cuantitativos y cualitativos de la organización.
- ▲ Aportación de la formación al cumplimiento de objetivos.
- ▲ Productividad.

◆ Motivación e implicación:

- ▲ Participación en grupos para la identificación de propuestas de mejora en la organización.
- ▲ Implicación en programas de iniciativas y sugerencias.
- ▲ Niveles de formación y desarrollo.
- ▲ Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
- ▲ Reconocimiento a personas y equipos.



- ▲ Índices de participación en las encuestas de empleados.

- ◆ Satisfacción:
 - ▲ Índice de absentismo y bajas por enfermedad.
 - ▲ Índice de accidentes.
 - ▲ Quejas y reclamaciones.
 - ▲ Recursos en materia de personal,
 - ▲ Conflictos laborales.
 - ▲ Valoración y uso de las instalaciones y servicios sociales.
 - ▲ Rotación del personal.

- ◆ Servicios que la unidad proporciona a su personal:
 - ▲ Exactitud y precisión de la administración de personal.
 - ▲ Eficacia y rapidez en la comunicación.
 - ▲ Rapidez de respuesta a las preguntas planteadas.
 - ▲ Evaluación de la formación.

8. Resultados en la sociedad.

Definición

El criterio define qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de las necesidades y las expectativas de la comunidad. Se incluye en este criterio cómo se percibe el modo en que la organización entiende la



calidad de vida, el entorno y la conservación de los recursos naturales.

Los Subcriterios de este criterio son:

a) Medidas de Percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades administrativas.

- ◆ Sus actividades como miembro responsable de la sociedad:
 - ▲ Difusión de la información relevante para la comunidad.
 - ▲ Impacto en la economía local, regional o nacional, según proceda.
 - ▲ Política de igualdad de oportunidades.
 - ▲ Relación con las autoridades relevantes para el funcionamiento de la organización.

- ◆ Implicación en la comunidad donde realiza su función:
 - ▲ Implicación en la educación, formación y nivel cultural
 - ▲ Apoyo a la salud y al bienestar.
 - ▲ Apoyo al deporte y al ocio.



- ▲ Fomento del voluntariado, como puede ser la colaboración con organizaciones no gubernamentales.

- ◆ Actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:

- ▲ Riesgos para la seguridad.
- ▲ Riesgos para la salud.
- ▲ Riesgos para el medio ambiente.
- ▲ Ruidos y olores.

- ◆ Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos:

- ▲ Elección del tipo de transporte a utilizar.
- ▲ Utilización de energías alternativas y no contaminantes.
- ▲ Conservación de energía.
- ▲ Utilización de materiales reciclables.
- ▲ Reducción y eliminación de residuos.
- ▲ Impacto en el medio ambiente.

b) Indicadores de rendimiento.

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

- ◆ Repercusión de las mejoras de la organización en la productividad social, como por ejemplo, disminución



de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas

- ◆ Medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente:
 - ▲ Documentos en papel que sean sustituidos por otros soportes.
 - ▲ Papel reciclado utilizado.
 - ▲ Utilización de procedimientos de ahorro de energía.
 - ▲ Favorecer el transporte público entre el personal.
- ◆ Contribución a la conservación del patrimonio histórico, cuando proceda.
- ◆ Presencia en los medios de comunicación.
 - ▲ Felicitaciones y premios recibidos.

9. Resultados claves.

Definición

El criterio define qué logros se están alcanzando con relación a los objetivos de la empresa. Los resultados empresariales son las mediciones realizadas de la efectividad y eficiencia en la prestación de los servicios y en el logro de objetivos y metas.

Qué logros está obteniendo la organización con relación al rendimiento planificado.



Los Subcriterios de este criterio son:

a) Resultados clave del rendimiento de la organización.

Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y los objetivos de la misma, pueden hacer referencia a:

- ◆ Resultados de carácter económico y financiero, incluyendo:
 - ▲ Cumplimiento del presupuesto.
 - ▲ Ejecución de las inversiones en relación con lo planificado.
 - ▲ Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones, inversiones y gastos.
 - ▲ Superávit o déficit, según proceda.

Resultados de carácter no económico:

- ▲ Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.
- ▲ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- ▲ Volúmenes de gestión.
- ▲ Cumplimiento de la legislación.
- ▲ Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.

b) Indicadores clave del rendimiento de la organización.

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



Según los fines de la organización y sus procesos, los indicadores clave de rendimiento de la organización pueden hacer referencia a:

- ◆ Procesos:
 - ▲ Cumplimiento de los plazos establecidos.
 - ▲ Rendimiento.
 - ▲ Innovación y mejoras.
 - ▲ Índice de errores.
 - ▲ Evaluaciones.
 - ▲ Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante.
 - ▲ Porcentaje de resoluciones adoptadas por silencio positivo.

- ◆ Recursos externos y alianzas.
 - ▲ Número y valor añadido de los acuerdos y convenios con otras unidades, personas u organizaciones.
 - ▲ Reconocimiento de los efectos positivos de la colaboración externa.

- ◆ Tecnología
 - ▲ Valor del uso de las aplicaciones informáticas y otros elementos tecnológicos.
 - ▲ Valor de la propiedad intelectual.

- ◆ Información y conocimiento
 - ▲ Valor de la información y conocimiento.



- ▲ Accesibilidad.
- ▲ Participación y uso.
- ▲ Relevancia.

2.4 Descripción del Modelo EFQM

2.4.1 Características del Modelo EFQM

El Modelo EFQM tiene el objetivo fundamental de conseguir mejores resultados a través de la implicación de todos los empleados en la mejora continua de los procesos y se basa en la premisa de que los procesos son la vía por medio de la cual las organizaciones han de encauzar y liberar las aptitudes de su personal, con el fin de producir ciertos resultados. El modelo responde al siguiente esquema simplificado:

AGENTES (PERSONAS Y PROCESOS)  **RESULTADOS**

En base a que:

- ◆ Los resultados se refieren a *qué* ha conseguido o está logrando la organización,
- ◆ Los agentes (personas y procesos) determinan la forma (el cómo) en que se consiguen esos resultados.

El Modelo de la EFQM se basa en características fundamentales entre las que destacan:

- ◆ La importancia de las personas.



- ◆ La orientación al cliente.
- ◆ El reconocimiento.
- ◆ El gusto por el trabajo bien hecho.
- ◆ Las relaciones de asociación.
- ◆ La ética.
- ◆ La orientación a los resultados.

2.4.2 Beneficios del Modelo EFQM

El objetivo del modelo de la EFQM, aplicado a una organización puede resumirse como: La satisfacción de los clientes y usuarios de la Organización, de su personal, y su impacto positivo en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse permanentemente su planificación y estrategia, la gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados.

Los nueve criterios (elementos claves que se utilizan para evaluar la organización), divididos en subcriterios (aspectos que mejor definen un criterio y que facilitan la elaboración de áreas de trabajo, de mejora o de auto diagnóstico, sobre las que centrar los esfuerzos de organización).

Los criterios agentes (también denominados facilitadores), y sus subcriterios, se valoran atendiendo a la comparación de su gestión y funcionamiento con la propuesta que aparece reflejada en cada área. Se ha de examinar su:



- ◆ **Enfoque:** Es la manera de afrontar o solucionar un problema concreto, o de alcanzar un objetivo propuesto.
- ◆ **Despliegue:** Es la extensión en la que se aplica el enfoque, relacionándola con el potencial total.

VENTAJAS DEL MODELO EFQM ¹⁴	VENTAJAS DE LA AUTOEVALUACION ¹⁵
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sirve para cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad. ➤ Esta ordenado sistemáticamente. ➤ Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales. ➤ Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de una organización. ➤ Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal. ➤ Sirve para diagnosticar la situación real de una organización. ➤ Es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios, pero abierto en cuanto a la forma en que pueden aplicarse en cada organización. ➤ Su aplicación del Modelo supone una implicación profunda del personal de la organización. ➤ El Modelo facilita la elaboración y corrección de la planificación y programación general de una organización y de los objetivos y estrategias en los que se desarrolla. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un proceso interno de la propia organización. ➤ Muestra cual es la evolución del comportamiento de una organización en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la empresa, su pilotaje. ➤ Hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos. ➤ Es objetiva y, debido a su estructura común, sus resultados son comparables con los obtenidos por otras empresas u otras organizaciones.

¹⁴ www.foroporlaexcelencia.com

¹⁵ www.foroporlaexcelencia.com



2.5 Diferencias y Similitudes con las Normas Internacionales de Calidad ISO 9000¹⁶

En muchas ocasiones, los empresarios y directivos se encuentran con la importante confusión que existe en relación con los términos de Calidad Total, EFQM e ISO 9000. El objetivo de este artículo es aclarar cada una de sus similitudes, diferencias y relación entre ellos.

Las similitudes entre todos estos conceptos son:

1. Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales
2. Todos están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con distintos significados del concepto.

Y, ¿cuáles son las diferencias?

La diferencia más importante es que el modelo EFQM es un modelo de Calidad Total y la ISO 9000 es una norma que pretende gestionar/asegurar la calidad de los sistemas.

En la relación entre la ISO 9000 y EFQM, la ISO 9000 puede, y suele ser una parte del Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM. En la versión de la ISO 9000 del año 94, la norma estaba básicamente enfocada a determinados procesos mientras que el enfoque de la EFQM es mucho más amplio contemplando las organizaciones desde un enfoque mucho más global y completo.

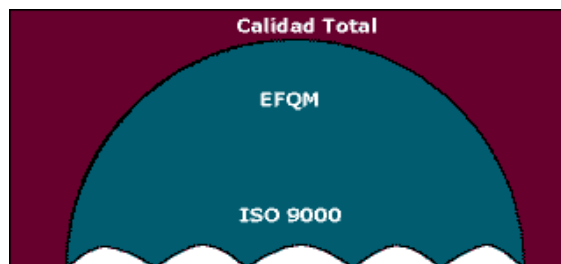
Sin embargo, en la revisión de la ISO 9000 del año 2000, ésta tiende mucho más hacia el concepto de Calidad Total

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9000"



ahondando más en los conceptos de procesos, en el enfoque al cliente, la gestión de recursos, etc. con lo que se acerca mucho más al modelo de la EFQM.

En el siguiente gráfico se puede ver de una manera clara:



Siguiendo con el concepto de EFQM, hay que dejar claro que este Modelo no es una norma y no se obtiene ningún certificado por tercera parte. El modelo de la EFQM es un modelo compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes. El modelo de la EFQM, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de Excelencia así como las oportunidades de mejora. Posiblemente la problemática más importante de este modelo es que, aunque existen distintas metodologías para el desarrollo de la evaluación, éste es tan bueno como lo son los evaluadores.

Sin embargo, los sistemas de la calidad según norma ISO 9000 se desarrollan empleando la norma ISO 9000 y su familia. En esta norma, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.



La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión (antes aseguramiento) de la calidad según norma ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

El problema viene por la importancia comercial que supone el obtener la certificación del sistema, ya que hay muchas organizaciones que se vuelcan para conseguir este certificado sin pensar en los conceptos de la calidad. Acabando en muchas ocasiones con organizaciones con menos calidad que la inicial, aunque eso sí, certificadas.

Como conclusión, las organizaciones deberían introducir el Modelo de Excelencia de la EFQM ya que realmente mejora los resultados empresariales y dentro de él, por su repercusión en varios criterios, el desarrollo de la norma ISO 9000 del año 2000.

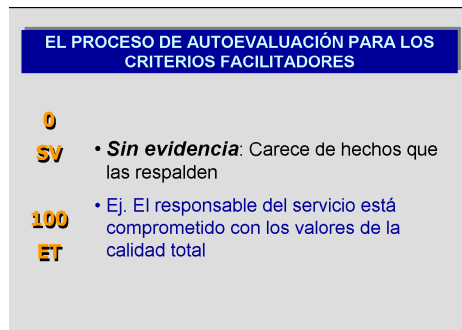
2.6 Proceso de Autoevaluación del Modelo EFQM.

Los aspectos y etapas a cubrir en el proceso de Autoevaluación son:

- ◆ Describir las evidencias referentes a las áreas de cada subcriterio.
- ◆ Indicar los puntos fuertes.
- ◆ Enumerar las áreas de mejora
- ◆ Rellenar la matriz de puntuación.

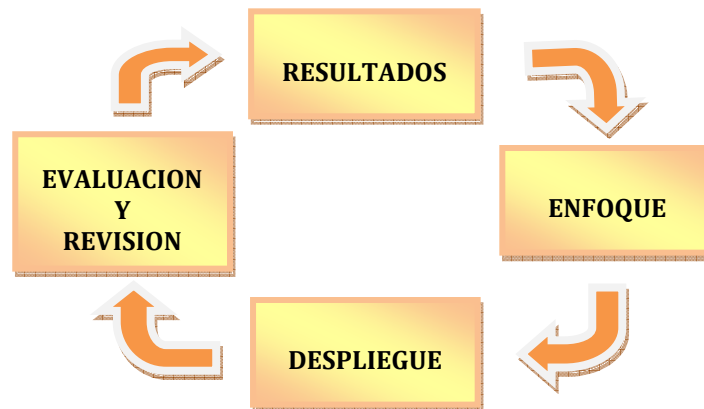


La descripción de evidencias es un elemento fundamental en el proceso de autoevaluación. Para cada uno de los subcriterios descritos se otorgará una puntuación en base al grado de evidencias que sean identificadas. El intervalo, de 0 a 100, oscila desde “Sin evidencia” a “Evidencia Total.”



2.6.1 La Lógica REDER¹⁷

La evaluación de los criterios facilitadores (o criterios agentes) se basa en el Sistema REDER



¹⁷ www.tqmasesores.com



REDER	REDER
<p><u>Resultados.</u> Tendencias, Objetivos, Comparaciones, Causas.</p> <p><u>Enfoque.</u> ¿Sólidamente Fundamentado?, ¿Integrado?</p> <p><u>Despliegue.</u> ¿Implantado?, ¿Sistemático?</p> <p><u>Evaluación y Revisión.</u> Medición, Aprendizaje, Mejora.</p>	<p><u>Resultados.</u> Determinar lo que se quiere lograr.</p> <p><u>Enfoque.</u> Planificar y desarrollar planes sólidos e integrados.</p> <p><u>Despliegue.</u> Asegurar una implantación completa.</p> <p><u>Evaluación y Revisión.</u> Analizar resultados, aprender experiencia, identificar prioridades e implantar mejoras.</p>

1. RESULTADOS :

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores.

2. ENFOQUE :

Lo que la organización ha planificado hacer y las razones para ello. Se evaluará si el enfoque está:

◆ **Sólidamente fundamentado:**

- ▲ Lógica clara
- ▲ Procesos bien definidos.
- ▲ Se centra en las necesidades del cliente.

◆ **Integrado:**

- ▲ El enfoque apoya la estrategia



- ▲ El enfoque está vinculado a otros enfoques.

Las cuestiones a plantear para evaluar el enfoque son:

- ◆ ¿Está fundamentado?
- ◆ ¿Se centra en los clientes?
- ◆ ¿Apoya la estrategia?
- ◆ ¿Se sostiene en el tiempo?
- ◆ ¿Es innovador?
- ◆ ¿Es flexible?
- ◆ ¿Se puede medir?

3. DESPLIEGUE:

Lo que la organización ha planificado hacer y las razones para ello. Se evaluará si:

- ◆ **Está implantado:** horizontal; vertical y funcional
- ◆ **Es sistemático:** existe procedimiento escrito y llevado a la práctica de forma repetida.

Las cuestiones a plantear son:

- ◆ ¿Está implantado en todas las áreas relevantes?
- ◆ ¿Está implantado a plena capacidad?
- ◆ ¿Está logrando beneficio?
- ◆ ¿Es sistemático?
- ◆ ¿Se entiende y acepta?
- ◆ ¿Se puede medir?



4. EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

Si se mide de forma regular, y se realiza aprendizaje y mejora. Los atributos son:

- a) **Medición:** si se mide regularmente la efectividad del enfoque y el despliegue se lleva a cabo.
- b) **Aprendizaje:** Si se utilizan las actividades de aprendizaje para identificar oportunidades de mejora.
- c) **Mejora:** Si el resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para establecer prioridades, establecer e implantar mejoras.

Análogamente, los resultados se valoran atendiendo a la tendencia de la Organización respecto a los objetivos propios, a lo conseguido realmente y, si es posible, con respecto a otros Servicios y otras organizaciones. Se utilizan indicadores que informen sobre todas las actividades y procesos y se atiende a su:

- ♦ **Magnitud:** Medida de los propios resultados.
- ♦ **Alcance:** Grado de cobertura y relevancia de los resultados reflejados en las áreas o indicadores de un determinado subcriterio.

En este caso los atributos son:

- ♦ **Tendencias:** si son positivas y el rendimiento sostenido.
- ♦ **Objetivos:** si se alcanzan y son apropiados.
- ♦ **Comparaciones:** Con organizaciones externas.
- ♦ **Causas:** Si los resultados son consecuencia del enfoque.



2.7 Modalidades de Aplicación del Modelo EFQM

El diseño de un Programa de GCT requiere conocer la situación de partida de la organización, para lo cual es preciso analizar los resultados que ha obtenido en el pasado, los procesos que los han determinado y los objetivos perseguidos por la organización. La práctica que para ello se propone es la autoevaluación definida como un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia

Para llevar a cabo esta autoevaluación se puede optar por diferentes opciones, todas ellas válidas. Estos enfoques presentan un grado de dificultad variable y cada uno de ellos tiene riesgos y beneficios que tendrán que ser valorados a la hora de decidir sobre el abordaje que mejor se adapta a cada caso concreto. Los criterios que guiarán la decisión por uno u otro son: la experiencia y el grado de madurez de la organización en programas de mejora de la calidad, la formación en autoevaluación, el tiempo y los recursos disponibles y la precisión de la información y objetivos que se desea obtener. De esta manera se utilizarán métodos diferentes para iniciar experiencias de autovaloración que faciliten la comprensión del Modelo EFQM, obtener una relación de puntos fuertes y de áreas de mejora que posibiliten el diseño e implantación de planes de mejora, u obtener una puntuación que permita el



ejercicio de comparación con otros centros u organizaciones.

1. Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación.

Es un método rápido, fácil de usar y que requiere pocos recursos, pudiendo ser adaptado a la realidad de cada organización. Por ello es frecuentemente utilizado por aquéllos que realizan sus primeras experiencias. Como en otras situaciones en las que se utilizan cuestionarios, la validez y fiabilidad de la información obtenida depende de la calidad de las preguntas planteadas. Su información puede ser insuficiente para tener un conocimiento ajustado de la realidad, debiendo ser completada con otros métodos.

Existen diferentes cuestionarios que permiten evaluar una organización según el modelo EFQM. Los cuestionarios han sido adaptados por varias organizaciones, siguiendo todo el mismo sistema de puntuación. Para la puntuación se debe tener en cuenta el enfoque y el despliegue (en el caso de los agentes) y la magnitud del alcance (en el caso de los resultados).

Por tanto, los pasos para aplicar la autoevaluación por cuestionario, una vez acordadas las Áreas de diagnóstico de cada subcriterios y recibida la información correspondiente serían:

1. Elaboración/elección del cuestionario.
2. Evaluación individual (cada miembro del Equipo Evaluador).



3. Evaluación del grupo (consenso).
4. Informe final (perfil y relación de puntos fuerte y áreas de mejora).

2. Enfoque de Autoevaluación mediante "Matriz de Mejora".

Este abordaje requiere la elaboración de una tabla o matriz de mejora en la que se especifican diferentes niveles de desarrollo respecto a objetivos de la organización estructurados según el esquema del modelo. Cada una de las situaciones planteadas presenta una puntuación asociada en una escala de 1 a 10. La valoración de la unidad se realiza en una serie de reuniones estructuradas, que culminan con la obtención de una puntuación consensuada a partir de la que se diseña e implanta un plan de mejora. Este método promueve la participación y el debate, fomentando el espíritu de equipo, además facilita la comprensión de los criterios del modelo y permite constatar la situación de la organización respecto a los objetivos planteados.

3. Enfoque de Autoevaluación por Reunión de Trabajo.

Cada uno de los miembros del grupo evaluador es responsable de reunir la información existente en la organización sobre cada uno de los criterios y subcriterios del modelo. Los resultados obtenidos se presentan en una reunión en la que se acuerdan los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada criterio,



siendo facultativo el ejercicio de puntuación. Posteriormente cada miembro debe presentar una propuesta de los planes de acción referentes a las áreas específicas que ha trabajado. Este método facilita la implicación y el compromiso de los equipos directivos y ayuda a conseguir una visión compartida de la organización. El grado de formación y experiencia con el Modelo EFQM son importantes y puede resultar difícil obtener información sobre la implantación de algunos procesos.

4. Autoevaluación por Formularios o Enfoque Proforma.

Consiste en la sistematización de la obtención de la información mediante la elaboración, para cada uno de los subcriterios, de un documento o formulario. La información que se registra incluye: la definición del subcriterio, las áreas a abordar (en función de la importancia que revisten para las actividades de la organización), los puntos fuertes y las áreas de mejora y las evidencias del grado de implantación. Estos documentos son la base para el posterior diseño e implantación de planes de mejora. Una de las ventajas de este enfoque es la capacidad de obtener puntuaciones semejantes a las que se obtendrían mediante abordajes más costosos. El éxito de la evaluación dependerá de la agudeza, exactitud y fidelidad con la que sea recogida la información, por lo que es preciso cierto grado de experiencia, ya que de lo contrario podríamos obtener



una visión sesgada de la organización con la invalidez del resultado final. El "enfoque proforma" ha sido el propuesto para efectuar la autoevaluación de centros sanitarios en nuestro medio.

5. Enfoque de Autoevaluación por Simulación de Presentación al Premio.

Supone redactar por parte del Equipo de Autoevaluación de la organización, un documento (hasta 75 páginas permite el Premio), en el que se describe su funcionamiento de acuerdo con la estructura del modelo. Simultáneamente a la redacción del informe / memoria de autoevaluación, se elabora el listado de puntos fuertes y áreas de mejora que corresponde a las evidencias mostradas en dicha información.

El proceso podría continuarse actuando otro equipo como evaluador del informe para poder asignar puntuaciones a los diferentes criterios (la puntuación de modelo oscila de 0 a 1000 puntos).

El evaluador utiliza unos formularios ya preparados donde puntúa enfoque y despliegue (en el caso de los criterios agentes) y magnitud alcance (en el caso de los criterios resultados).

La puntuación del subcriterio es la media de la correspondiente a las dos características que incluye, excepto si una de ellas es 0, en cuyo caso el subcriterio se valora con 0. Si durante el proceso de puntuación se considerase que alguna parte no es



aplicable a la organización, se debe marcar, por ejemplo, como NR (no relevante) para no confundir con una valoración cero.

De modo similar a la autoevaluación por cuestionario, primero se procede a la evaluación por cada miembro del equipo evaluador y posteriormente, y por consenso, se obtiene el resultado del grupo.

Como resultado de la autoevaluación se obtiene el perfil resultante (con todos los subcriterios) y el listado de puntos fuertes y puntos débiles.

La puntuación de los componentes de enfoque, despliegue, magnitud y alcance se realiza según las tablas que vienen a continuación.





Para participar en el concurso al Premio Europeo a la Calidad, creado por la EFQM, o en algunos otros ideados a posteriori, la puntuación de los criterios no es igual para todos, sino que aparece ponderada en el Modelo (Ver Anexos para obtener puntajes de cada criterio).

2.8 Alcaldías Municipales

Según el Art. 2 del Código Municipal, el Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que es lo propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

2.8.1 Generalidades de las Alcaldías Municipales

Dado que en el fenómeno institucional llamado municipio están presentes datos históricos, sociológicos, políticos, económicos y legales, es conveniente citar el concepto de municipio según la rama que lo analiza:



- a) El municipio puede ser considerado como una unidad social de acción con base local. Esto desde el punto de vista sociológico.
- b) El municipio se puede definir como la primera organización política de la sociedad que es la expresión del poder del estado en el ámbito local. Esto desde el punto de vista político.
- c) El municipio es la primera o menor de las corporaciones del Derecho Público, integrada por las autoridades y habitantes de un término jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas. Esto desde el punto de vista del Derecho.

Antecedentes

Los antecedentes más lejanos del municipio se encuentran en los estados de antigüedad considerados por algunos autores como Testados Municipales, es en la ciudad de Atenas en donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático; cabe hacer notar que aquí no podían participar ni mujeres ni esclavos.

El municipio aparece precisamente como una unidad política administrativa a consecuencia de las campañas de conquista de los romanos pero estas permitieron a las ciudades que caían bajo su poder una forma de autogobierno que recibió el nombre de "Municipium". El origen de los municipios en América Latina comienza con la conquista desde el momento



en que los reyes de España dieron instrucciones a Cristóbal Colón para que estableciera cabildos o Concejos Municipales que gobernarían a los pueblos. En Centroamérica a los conquistadores se les impartió instrucciones para que en los centros poblados que se fundaran, nombraran a los respectivos alcaldes y regidores. Algunas veces, los centros poblados nacieron de una vez como municipios, pero en otros centros aludidos fueron surgiendo poco a poco y después de algún tiempo se les otorgó su respectivo Concejo.

Es de hacer notar que en un centro poblado donde no hay gobierno local no puede decirse que hay municipio, por cuanto los elementos necesarios para su existencia son: población, territorio, gobierno y organización jurídica.

En El Salvador el sistema municipal apareció con motivo de la conquista de Pedro de Alvarado y así se puede decir que los primeros municipios fueron: La Villa de San Salvador, fundada el primero de abril de 1525 y cuyo primer alcalde fue Don Diego de Olguín y la Villa de San Miguel que se fundó el 8 de mayo de 1530.

Para la ubicación geográfica de los municipios, se elegían lugares donde ya existía población indígena o sitios que reunían condiciones favorables con buen clima y abundante agua. En lo que respecta al diseño de las ciudades, se utilizaba un patrón común el cual contenía disposiciones para la distribución de las calles, plazas públicas,



iglesias, alcaldías, casas comerciales y principales residencias. En 1879, el país se dividió en 14 departamentos, 29 distritos y 232 municipios clasificados esos como ciudad. En las Constituciones de 1886 y 1945 se establece que el gobierno municipal estará a cargo de las municipalidades los cuales eran electos en forma popular y directa por los ciudadanos, se establecen nuevas funciones a los gobiernos municipales entre ellas muchas de tipo administrativo.

2.8.2 Aspectos Legales de las Municipalidades

El asentamiento de núcleos humanos numerosos en determinadas regiones, acompañado del crecimiento de las necesidades de la población, da como resultado el desarrollo de formas de gobierno conocidas actualmente como municipios.

En la colonización española los municipios eran administrados por un ayuntamiento o cabildo municipal el cual estaba formado por representantes del pueblo. Aunque las técnicas de dirección y organización han cambiado, es la misma técnica la que persiste actualmente.

Para llegar a las alcaldías los funcionarios deben ser elegidos mediante votos directos de los habitantes del lugar pero también el alcalde municipal puede ser nombrado directamente por el jefe de estado o la Asamblea Legislativa.



2.8.2.1 Requisitos para la Creación de Municipios

La urgencia de solventar las necesidades de la población ante su crecimiento origina la creación de los gobiernos locales. Pero según lo establecido en el Código Municipal en su artículo 20, “Para la creación de un municipio deben concurrir:

1. Una población no menor de cincuenta mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del municipio a que pertenezcan;
2. Un territorio determinado;
3. Un centro de población no menor de veinte mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, que sirva de asiento a sus autoridades;
4. Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales;
5. Conformidad con los planes de desarrollo nacional.

El municipio creado con estos requisitos tendrá el título de pueblo”.

2.8.2.2 Gobiernos de los Municipios

En los gobiernos municipales es posible distinguir un poder legislativo el cual es desempeñado por un concejo



municipal; un poder judicial a cargo del síndico municipal y un poder ejecutivo cuyo responsable es el alcalde municipal.

2.8.2.3 La Autonomía de los Municipios

Hasta enero de 1986 la ley del ramo municipal regía el contexto legal de los municipios, siendo esta ley derogada y entrando en vigencia el código municipal, en el mes de marzo de 1986.

El código municipal es un instrumento municipal, dentro del cual se plasma una reforma política de actuación de la alcaldía que va con el espíritu y la letra de la constitución política vigente, como es la redistribución del poder del estado y la facilitación de la administración pública, tradicionalmente concentrado en sus órganos superiores y compartidos ahora, en la autonomía con la comunidad administrativa del municipio.

El código municipal, constituyese en el instrumento legal cuya aplicación se debe realizar con extremo cuidado en cuanto a su contenido normativo, como el resto de leyes vigente que le son afines para así poder ejercer de parte de las municipalidades su autonomía como poder municipal del tal manera que este facilita toda la gestión dentro del aspecto legal que ayuda a las alcaldía a alcanzar la eficiencia y eficacia suficientes para ser instrumentos reales de su propio desarrollo institucional y para la



adecuada conducción de las sociedades locales en camino del desarrollo integral.

A partir de la entrada en vigencia el código municipal se fortalece con él, el marco legal que regula la autonomía municipal, o sea el ejercicio de las facultades constitucionales que otorgan libertad para que los municipios puedan legislar, dirigir y administrar sus propios asuntos.

2.8.2.4 Código Municipal

EL Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.

Los servicios públicos municipales podrán prestarse por:

1. El Municipio en forma directa;
2. Organismos, empresas o fundaciones de carácter municipal mediante delegaciones o contrato;
3. Concesión otorgada en licitación pública.



El municipio está obligado a implementar el sistema de contabilidad de acuerdo con los requerimientos de control e información interna y dentro del marco general que se establezca para la contabilidad gubernamental; así como establecer los mecanismos de control interno que aseguren el resguardo del patrimonio municipal y la confiabilidad e integridad de la información, dentro de lo que al respecto defina la contabilidad gubernamental y la Corte de Cuentas de la República.

Los municipios con ingresos anuales inferiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, deberán tener auditoría interna, con autoridad e independencia orgánica y funcional para ejercer el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales. Estará sometida a las leyes y ordenanzas del municipio.

La auditoría estará bajo la responsabilidad y dirección de un auditor que nombrará el Concejo por todo el período de sus funciones, pudiendo ser nombrado para otros períodos.

Los municipios con ingresos anuales superiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, deberán contratar un auditor externo para efectos de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales.

Dentro de los mecanismos de democracia que este código constituyó se encuentran el cabildo abierto y la consulta



popular ya que es obligación de los gobiernos municipales promover la participación ciudadana, para informar públicamente de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos hubieren solicitado y los que el mismo Concejo considere conveniente.

2.8.2.5 Funciones de la Competencia Municipal

Las funciones de las municipalidades están claramente expresadas en el código municipal en el título III artículo 4, el cual reza de la siguiente manera:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;
2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley;
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva



- de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;
8. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;
 9. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado;
 10. La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;
 11. Otros.

2.8.3 Generalidades de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa¹⁸

2.8.3.1 Antecedentes

Chalchuapa pertenece al departamento de Santa Ana. Esta limitado al norte con el departamento de Jutiapa (Guatemala), al este con los municipios de Candelaria de la Frontera, el Porvenir y San Sebastián Salitrillo; al sur con el municipio de Juayua (Departamento

¹⁸ www.alcaldiadechalchuapa.com



de Sonsonate) y al oeste con los municipios de Atiquizaya y el Refugio (Departamento de Ahuachapán).

Los ríos que riegan el municipio son: Giuveapa, Pampe o Chalchuapa, el Trapiche, la Magdalena, Tres ceibas, El Jute, El Jerez o Chingo, San Cristóbal y Amulunca.

Sobre el significado de la palabra Chalchuapa se dice que es “población Pokomane precolombina” sometida por los pipiles a fines del siglo XV.

En idioma Nahuatl significa río de las Jadeitas, de Chalchu, Chulchiuit, Jadeíta (piedra preciosa) y apa “río”. En la época colonial Chalchuapa perteneció a la provincia y alcaldía mayor de San Salvador. En 1824, este municipio quedó incluido en el departamento de Santa Ana que vino a ser uno de los diez municipios que lo integraron.

La villa de Chalchuapa pasó a ser ciudad el 15 de febrero de 1878, el local de la alcaldía es propio y su construcción es de sistema mixto, algunos de los objetivos específicos de la municipalidad son prestar los servicios de alumbrado, aseo y mantenimiento de calles y zonas verdes y todo lo que establece el Código Municipal en su artículo 4.

➔ Ubicación Geográfica, Límites y Extensión Territorial

El municipio de Chalchuapa está localizado en la zona occidental de El Salvador y constituye uno de los 13 municipios del departamento de Santa Ana. El municipio está



limitado por la república de Guatemala y nueve municipios de los departamentos de Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate. El área total del municipio es de 165.8 kilómetros cuadrados, que equivale a 8.2% del área total del departamento.

➔ División Administrativa.

Para su administración el municipio se divide en 20 cantones, 60 caseríos, 4 barrios y 147 asentamientos poblacionales entre colonias, y lotificaciones. Para efectos de administración operativa, el territorio se ha dividido en tres zonas: el casco urbano y dos grandes zonas rurales (norte y sur), a continuación se detallan. (Zona Norte: cantones El coco, El Paste, Galeano, La Magdalena, San Sebastián; Zona Sur: Ayutepeque, Buenos Aires, Duraznillo, El Arado, El Cuje, Guachipilin, La Libertad, Las Cruces, Las Flores, Ojo de Agua, Piedra Rajada, Porvenir, Jocotillo, San José, y Zacamil; Casco Urbano: Colonias y Notificaciones.

➔ Aparato Administrativo.

La municipalidad se estructura a través de 9 unidades administrativas y 22 áreas de trabajo, para las cuales la municipalidad cuenta con un total de 119 empleados, entre quienes se incluyen el Alcalde, Síndico y la Secretaria municipal. Las principales áreas de trabajo de la municipalidad son: Gerencia financiera, incluye 6 áreas y



desarrollan funciones contables, de recaudación de fondos y tributación municipal.

Administración, incluye 7 áreas e incluyen aquellas destinadas a la prestación de los servicios municipales y otras de ejecución de proyectos y la destinada a desarrollar las actividades de compras y contrataciones para el municipio.

También es de mencionar aquellas áreas de staff que dependen directamente del Concejo municipal y/o del Alcalde municipal, las cuales en total son cuatro, cuyas funciones son de apoyo, contraloría y promoción de la municipalidad.

2.8.3.2 Misión

Administrar los recursos provenientes del Estado, los generados por sus propios impuestos municipales y los provenientes de la ayuda por gestión internacional, de manera transparente y eficiente; para brindar servicios de alta calidad, que garanticen el bienestar de la comunidad chalchuapaneca, a fin de garantizar que se cumplan los principios y objetivos del bien común con esmero y eficacia, de acuerdo a las áreas de su competencia.



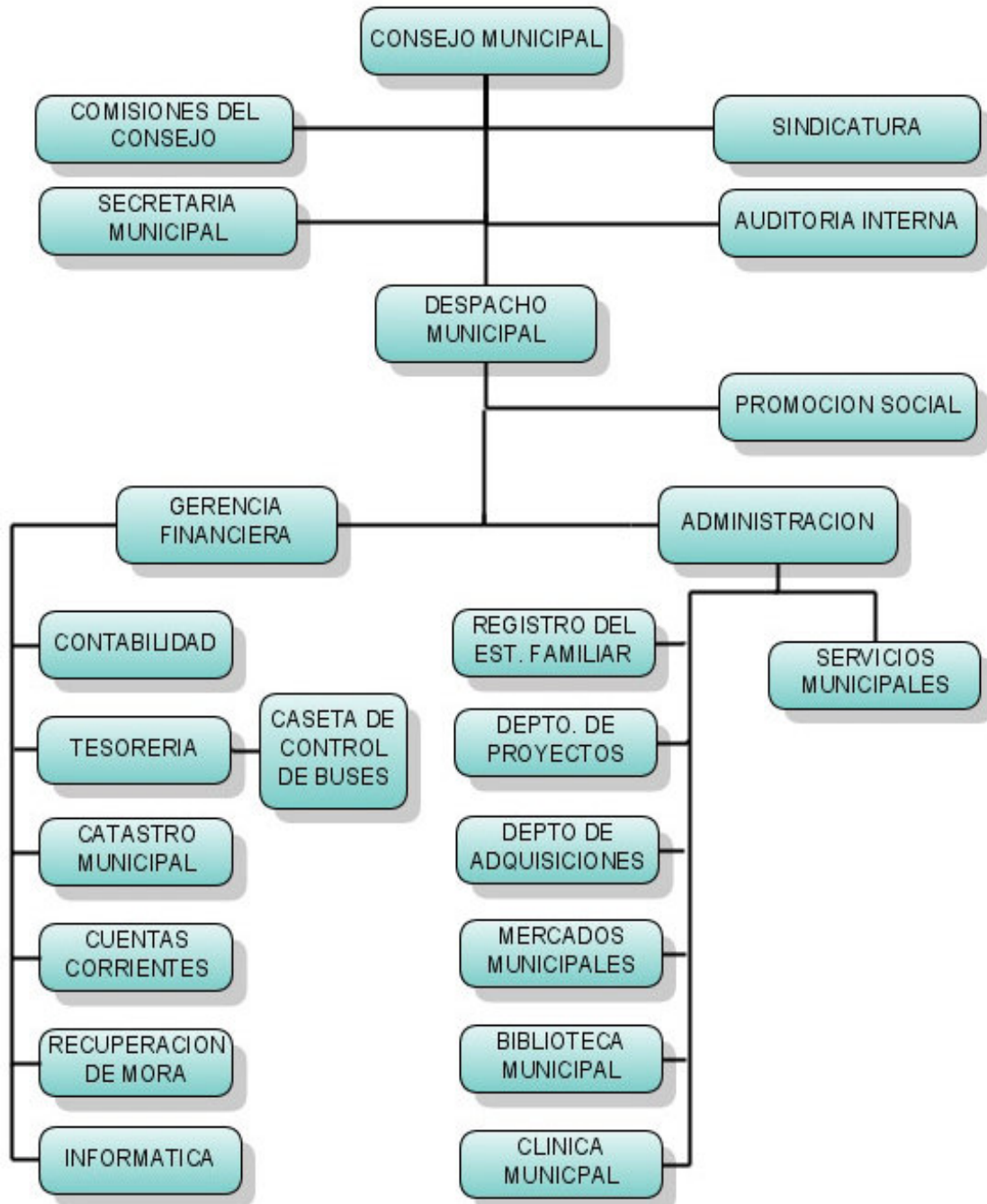
2.8.3.3 Visión

Ser reconocidos como una institución de orden público, eficiente, participativa e innovadora, que brinda alta calidad de servicios a los habitantes del municipio de Chalchuapa, mediante el óptimo aprovechamiento de sus recursos económicos y humanos motivados para el logro del bien común; desarrollando servicios y gestiones de calidad, aplicando principios institucionales de la nueva gerencia, que garanticen seguridad jurídica y el bienestar social de la comunidad chalchuapaneca.



2.8.3.4 Estructura Organizativa

Organigrama





➔ **Breve Descripción de la Labor que Realiza cada una de las Áreas:**

- ◆ Concejo Municipal: se encarga de coordinar el trabajo de toda la alcaldía.
- ◆ Comisiones: son grupos de personas asignada por el concejo municipal, para ayudar en la coordinación de trabajos específicos tales como reparación de caminos vecinales, arborización de comunidades, entre otros.
- ◆ Sindico: representa y defiende judicial y extrajudicialmente los intereses del Municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme la ley y a las instrucciones del concejo.
- ◆ Secretaría Municipal: Asistir a reuniones de Concejo y elaborar las correspondientes actas; Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el concejo.
- ◆ Auditoría Interna: Se encarga de controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes municipales e informar directamente al Concejo Municipal.
- ◆ Alcalde Municipal: Ejerce las funciones de gobierno y administración municipales expidiendo los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias, dictando las medidas que fueren convenientes para la buena marcha del municipio y de las políticas emanadas del Concejo.
- ◆ Promoción Social: Se encarga de realizar cabildos abiertos, organizar las juntas directivas en las comunidades asesorándoles para que obtengan personería



jurídica ayudándoles a determinar sus necesidades para luego elaborar su respectivo plan de trabajo.

- ♦ **Gerencia Financiera:** Se encarga de controlar que todas las actividades en cuestiones financieras se lleven a cabo en orden y oportunamente. De ella dependen varios departamentos que llevan el registro de todas las operaciones que realiza la Alcaldía, del manejo de proveeduría e inventarios. Cobra además todos los trámites efectuados en la Alcaldía así como también los efectuados a domicilio.
- ♦ **Administración:** es la responsable de la administración de todos los departamentos de la Alcaldía, llevando a cabo todas las funciones que se requieran dentro de los mismos, entre ellas las de recursos humanos, registro familiar y de ciudadanos y menores, así como servicios municipales.

2.8.3.5 Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Chalchuapa.

La municipalidad de Chalchuapa, presta a la población los siguientes servicios:

En el área urbana, la municipalidad presta los servicios de recolección de desechos, alumbrado público (parcial), mercados, rastro, biblioteca, centros recreativos y deportivos, parques y cementerio; así como también servicios jurídico administrativos, la municipalidad también impulsa en todo el municipio proyectos y servicios de mantenimiento de caminos, introducción de agua potable y



energía eléctrica, y construcción de mobiliario comunitario.

La ciudad cuenta con una red de acueductos y alcantarillas que data del siglo XX; Otras dependencias públicas también prestan en el municipio servicios de educación hasta el nivel de bachillerato, atención a la salud, juzgados, policía y museos; servicios privados incluyen: electricidad, telefonía, servicios financieros y transporte colectivo.

El municipio cuenta con una importante red de carreteras, calles y caminos; es atravesado de Este a Oeste por la carretera Internacional que de Santa Ana conduce Ahuachapán, y al Sur, por la carretera CA12 que también de Santa Ana conduce a Sonsonate; la red de caminos rurales es más densa al sur del municipio.

CAPITULO III



"DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE APLICACION DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA ANA" .



III: DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE APLICACION DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA ANA.

En todo trabajo de grado es indispensable realizar una investigación de campo para conocer la realidad en que se desarrollan las instituciones, y como estas contribuyen en la consecución de su misión y visión.

Es por eso que en el trabajo de grado denominado “Propuesta de Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, Santa Ana” fue necesario realizar una autoevaluación tomando en cuenta los nueve criterios en los que se basa el Modelo EFQM de Excelencia, los cuales los primeros cinco son facilitadores y los últimos cuatro de resultados; dichos criterios sirven para conocer y evaluar el funcionamiento de la institución, en relación a los procesos que se llevan a cabo para brindar los servicios a la comunidad y como estos afectan tanto al personal como a los usuarios y a la sociedad en general, además del impacto en el medio ambiente.

3.1 Generalidades

El estudio realizado en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa surgió de la necesidad de conocer tanto el funcionamiento de la institución, la satisfacción y expectativas de los usuarios, los procesos y el desempeño de las personas, y como la realización de sus actividades afecta a la sociedad en general, todo esto a través de una Autoevaluación que ha de representar un ejercicio

participativo de reflexión para destacar los puntos fuertes y débiles y los objetivos y acciones previstas para mejorar la situación y sugerir planes de acción de mejora. La información obtenida para la elaboración de este capítulo fue proporcionada por la Alcaldía Municipal de Chalchuapa.

3.2 Objetivos de la Investigación

3.2.1 Objetivo General

Recopilar la suficiente información en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, de manera que permita obtener un panorama general de la situación actual de la institución en la gestión de la calidad en los procesos.

3.2.2 Objetivos Específicos

- ◆ Identificar los procesos de la institución, utilizando la autoevaluación según el modelo EFQM de excelencia.
- ◆ Proporcionar los fundamentos teóricos de gestión de la calidad y del modelo EFQM de excelencia al personal de la institución en estudio.
- ◆ Poner en marcha acciones de mejora teniendo en cuenta el diagnóstico en los procesos de evaluación
- ◆ Replantear los criterios de autoevaluación, adaptándolos al contexto en el que se desarrolla actualmente la institución.
- ◆ Evaluar a la institución en su conjunto, identificando los puntos críticos y planteando acciones de mejora.



3.3 Metodología De La Investigación

TIPO DE ESTUDIO

Según la teoría respecto a la aplicación del Modelo EFQM de excelencia, se puede determinar que el tipo de estudio de la investigación en la autoevaluación de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, en gestión de la calidad es de tipo no experimental descriptivo-propositivo.

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Comprendió el estudio de todos los aspectos teóricos en relación con la calidad, y el Modelo EFQM de excelencia, además de una reseña histórica y generalidades del municipio de Chalchuapa y su Alcaldía Municipal.

Para tal estudio fue necesaria la consulta en libros, tesis, sitios Web y otros documentos que tenían relación con el tema.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se recopiló la información necesaria por medio de una entrevista, que permitió una autoevaluación en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa en relación a todas las áreas de la misma, los procesos necesarios para brindar servicio a los diferentes usuarios, y el impacto que la Alcaldía crea a la sociedad.



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

LA ENTREVISTA

A través de la comunicación directa con la gerente general, contador general y alcalde municipal, se obtuvo información veraz de los procesos y gestión realizada por la Alcaldía en relación a los servicios prestados a la comunidad, y la forma en la que se ejecutan sus políticas y estrategias en la consecución de mejores resultados en todos los aspectos que permitan a la institución ser eficiente y eficaz en sus actividades.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Se asistió a la Alcaldía Municipal de Chalchuapa con el objeto de verificar como se llevan a cabo las actividades y comprobar la información recopilada en la entrevista

POBLACION EN ESTUDIO

La población en estudio estuvo constituida por las personas que trabajan en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, en función de los servicios que prestan a los usuarios, por lo que se realizó una observación directa.

Debido a que la decisión de implementar el Modelo EFQM de excelencia es de exclusividad de la alta gerencia, y por falta de tiempo de las personas que laboran en la institución en estudio, únicamente se entrevistó a la gerente general, contador general y alcalde.

3.4 Responsabilidad de la Dirección.

La dirección de la Alcaldía que en nuestro caso es el Concejo Municipal, conoce perfectamente a sus usuarios y las necesidades más inmediatas de estos.

La dirección está comprometida asegurar el cumplimiento de la misión, visión y valores de la Alcaldía, sin embargo se verificó lo siguiente:

- ◆ No se encuentran documentadas la visión y la misión, no obstante las personas que laboran en ella las conocen a través de acuerdo municipal y trabajan por que se cumplan.
- ◆ El concejo municipal se ajusta de acuerdo al nivel de recursos económicos disponibles a la consecución de la misión y la visión.
- ◆ En base a las auditorías realizadas por la Corte de Cuentas, se hacen las observaciones y se efectúan las correcciones a los procedimientos para alcanzar los objetivos.
- ◆ El Concejo Municipal no siempre toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados.
- ◆ No existe un plan estratégico específico de gestión de Recursos Humanos, ya que solo se limitan a cumplir con lo estipulado en la Ley de Salarios.
- ◆ Desconocen como la institución despliega sus políticas y estrategias.
- ◆ Las personas que laboran en la institución si aceptarían cambios para mejorar su funcionamiento.
- ◆ Las necesidades y expectativas de las comunidades se dan a conocer al concejo municipal a través de las



audiencias, o por medio de las solicitudes que estas presentan al concejo municipal, las cuales son leídas en junta directiva por el secretario.

- ◆ Hasta cierto grado se logran cumplir las expectativas de los usuarios, ya que la institución no cuenta con los recursos suficientes para cubrir las necesidades de usuarios en su totalidad.
- ◆ Para cubrir el área de medio ambiente se creó en mayo de 2009 la unidad de Medio Ambiente, sin embargo se están definiendo sus funciones.
- ◆ La institución solamente cuenta con la tecnología necesaria para desempeñar sus labores diarias.
- ◆ La institución trata de cumplir con prontitud los proyectos que le ofrece a la ciudadanía.

3.4.1. Enfoque al Usuario.

En la Alcaldía Municipal de Chalchuapa centran su atención en prestar un buen servicio al usuario, por lo tanto podemos decir que poseen un enfoque hacia el cliente significativo, aunque no logran satisfacer sus necesidades totalmente por la limitación de recursos. Miden la satisfacción de los usuarios a través del apoyo a la gestión realizada durante el periodo correspondiente determinado en la elección popular, que en El Salvador es realizada cada tres años.



3.4.2 Política de Calidad

De acuerdo a la información obtenida, los directivos entrevistados de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa aunque si está comprometida a brindar servicios de calidad no posee un sistema de política de calidad.

3.4.3 Estructura de Calidad

La institución no posee una estructura de calidad determinada y estandarizada de los procesos en la ejecución de las tareas necesarias para la satisfacción de las expectativas de los usuarios, tampoco cuenta con personal encargado explícitamente de mantener un control de calidad, que permita mejorar sus procesos y reducir errores en el nivel deseado.

3.4.4 Administración de los Recursos Humanos

El personal de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa esta integrado por todos los empleados y las demás personas que directa o indirectamente ofrecen un servicio a los ciudadanos chalchuapanecos.

El personal se rige por un Reglamento Interno en el que están definidos tanto sus deberes y derechos.

Aunque entre el personal que labora en la unidad existe una buena comunicación, muchas veces sus necesidades no son del todo satisfechas.

En la institución se reconoce el esfuerzo realizado y el trabajo bien hecho a los empleados a través de elogios y



felicitaciones, pero no se dan reconocimientos tangibles que posiblemente podrían mejorar los resultados esperados en dicho personal.

Aunque el entorno laboral sea el adecuado no se cuenta con el espacio necesario para cubrir satisfactoriamente las necesidades de los usuarios creando ciertas incomodidades al personal en el momento brindar el servicio solicitado; en cuestiones de recursos suministrados al personal se cuenta con el necesario para ejecutar sus actividades eficazmente.

El rendimiento del personal es aceptable pero adoptando políticas de calidad para mejorar procesos y brindar servicios óptimos implicaría un trabajo en equipo y aumentar la motivación del personal, así como las recompensas para obtener resultados excelentes y más satisfactorios.

3.5 Expectativas de Crecimiento

3.5.1 Crecimiento Interno

La Alcaldía pretende crecer internamente en su estructura organizacional mediante la creación de nuevas unidades, que contribuirán a su desempeño eficiente en la ejecución de sus procesos en la prestación de servicios, para la satisfacción de las expectativas de la ciudadanía en general. Entre las unidades a crear podemos mencionar la unidad de Medio Ambiente.



3.5.2 Crecimiento Externo

En la Alcaldía Municipal de Chalchuapa se pretende crecer en la gestión municipal promoviendo y expandiendo su potencial artesanal y turístico a nivel nacional e internacional a través de estrategias y técnicas adecuadas de turismo con el fin de que las personas conozcan las tradiciones y costumbres de la ciudad.

3.6 Sistema de Aseguramiento de la Calidad

La Alcaldía Municipal de Chalchuapa como una entidad gubernamental autónoma, tiene como competencia la planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas necesarias al municipio, sin embargo no posee un Sistema de aseguramiento de la calidad que defina las políticas de calidad que deben cumplir los funcionarios públicos, de tal manera que garantice una alta competitividad, eficiencia y eficacia en los diferentes servicios que esta ofrece a la ciudadanía.

Además no se cuenta con un Sistema de Información de la Calidad el cual es un método organizado para reunir, almacenar, analizar y comunicar la información referente a la calidad, que ayuda a las personas que toman decisiones en todos los niveles jerárquicos.

3.6.1 Documentación del Sistema de Calidad

En la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, no cuenta con documentos que dirijan, orienten y asesoren al personal



administrativo y operativo de la entidad para cumplir ciertos estándares de calidad en el desarrollo y ejecución de los diferentes puestos de trabajos que existen en la institución lo cual garantice la satisfacción plena del ciudadano al momento de utilizar los diferentes servicios que la Alcaldía Municipal proporciona y al mismo tiempo asegure la satisfacción del empleado al momento de dar cumplimiento a su función asignada con los niveles de calidad esperados.

3.7 Conocimiento de los Requerimientos del Modelo EFQM de Excelencia

El personal que rige La Alcaldía Municipal de Chalchuapa considera de vital importancia el que una entidad sea esta pública o privada conozca y aplique un modelo como el Modelo EFQM de Excelencia como un instrumento de oportunidades de mejora a través de la autoevaluación con el objetivo de proponer un carácter sistemático periódico y altamente estructurado en la ejecución de sus procesos y actividades cotidianas, de tal manera que permita obtener una revisión a nivel organizacional de forma lógica, ordenada y real.

La gestión actual reconoce las ventajas de implementar el Modelo EFQM de Excelencia, ya que en el sentido de la aplicación del modelo, este no dicta lo que hay que hacer sino que debe ser cada unidad la que decida las acciones a emprender, reconociendo que las propias características y singularidades de cada organización pueden determinar el



camino a seguir para mejorar la eficiencia de una organización.

A través del modelo EFQM de Excelencia se pretende planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos identificando sus capacidades y conocimientos en el desempeño de sus funciones en la organización para lograr de tal forma una mayor productividad y excelencia en la gestión de los diferentes procesos que son necesarios ejecutar para el logro satisfactorio de la misión y la visión de la organización

Por otro lado debido a que en su mayoría los ciudadanos consideran a las instituciones públicas como entidades burócratas. El personal Administrativo considera que si existiese un plan de calidad determinado que fuese orientado a la mejora continua lograrían disminuir esta burocracia, logrando así procesos definidos que permitirán el uso eficiente y eficaz de los recursos lo cual los conducirá finalmente a la excelencia en los resultados municipales.

3.8 Conclusiones y Recomendaciones

3.8.1 Conclusiones

- ◆ Con el estudio realizado en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa a través de las entrevistas y la observación directa logramos conocer que todo el personal está comprometido a la realización de la misión y visión de la institución.
- ◆ La Alcaldía se desenvuelve en un ambiente laboral tranquilo y comunicativo, aunque en cuestión de instalaciones es un poco limitado.
- ◆ Para realizar sus labores cotidianas posee los recursos necesarios.
- ◆ Los servicios que prestan a los ciudadanos los podríamos considerar como satisfactorios.
- ◆ Las audiencias que se realizan en las reuniones del Concejo Municipal sirven para ir conociendo y tratando las diferentes necesidades de las comunidades chalchuapanecas.
- ◆ Entre una de las mejoras de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, podemos mencionar que ya cuentan con la Unidad de Medio Ambiente para contribuir a la preservación de este.
- ◆ Se debe establecer un procedimiento documentado que sirva para prever y evitar errores, racionalizando procesos y servicios concretos, disminuyendo costes o adaptándose a cambios y evoluciones tecnológicas.
- ◆ Es necesario el desarrollo de un estándar de calidad.



Conclusión General

Con el diagnóstico realizado a la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, logramos concluir que aunque en un principio dan a conocer a sus empleados, por medio de acuerdos municipales, su misión, visión, valores, no están plasmados en papel a la vista del público.

Con respecto al personal son incentivados a cumplir los objetivos y alcanzar las metas trazadas, pero sin ninguna retribución más que el salario fijado por las leyes.

Sin embargo el ambiente en que se desenvuelve el personal de la institución es agradable y comunicativo, brindando así un buen servicio a la comunidad y rigiéndose por el nivel de recursos disponibles, logrando cumplir todos sus proyectos propuestos, ajustándose a sus recursos financieros.

Aunque las instalaciones que posee la institución no son las adecuadas se trata de hacer lo posible para ajustarse a las necesidades de los usuarios.

Para conocer las necesidades, sugerencias o quejas tanto de clientes internos como externos, el Concejo Municipal permite audiencias, solicitudes o incluso se acerca a las comunidades para conocer los diferentes puntos de vista o las inquietudes de sus empleados.

La institución se preocupa por tener una buena imagen ante la sociedad y trata de colaborar en cualquier necesidad del pueblo y en beneficio de estos. En la actualidad la institución creó la Unidad de Medio Ambiente para colaborar a mantener los recursos naturales.

3.8.2. Recomendaciones

- ◆ Colocar a la vista del público en general la visión, la misión y valores de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, ya que teniendo un mejor conocimiento sobre estos les será más fácil para trabajar en su consecución.
- ◆ Promover capacitaciones para el personal de todas las unidades, para que se pueda fomentar una mejor comunicación y participación entre todo el personal que labora en la Alcaldía, además de asesorarlos en áreas deficientes y dar a conocer y discutir cambios o puntos relevantes que de cierta manera influirán en la gestión de la Alcaldía.
- ◆ Emplear sus recursos internos en apoyo de sus políticas y estrategias para el eficaz funcionamiento de sus procesos.
- ◆ Tomar las medidas necesarias para adaptar la prestación del servicio al incremento de la población y a las nuevas necesidades que vayan surgiendo en su momento.
- ◆ La Alcaldía debe mejorar sus procesos para satisfacer plenamente y generar cada vez mayor valor a sus usuarios y otros grupos de interés.
- ◆ La Alcaldía debe estructurar un plan que permita equilibrar las necesidades presentes y futuras de la institución, la comunidad y el medio ambiente.
- ◆ Crear un plan estratégico en el que se especifiquen procedimientos detallados de los procesos principales que se realizan para brindar los servicios, de manera



de optimizar los recursos disponibles para prestar un servicio eficaz a los usuarios.

- ◆ Establecer estándares de calidad que permitan una autoevaluación constante, y a su vez mida como percibe la sociedad en general los servicios recibidos a través de quejas o sugerencias.

Recomendación General

Después de conocer como la Alcaldía Municipal de Chalchuapa desarrolla sus funciones, como sus empleados se desenvuelven en el ambiente de trabajo y como los usuarios perciben los servicios prestados por la institución, es necesario mencionar algunas recomendaciones que les ayudaran a desempeñarse de una mejor manera, creando un ambiente adecuado de trabajo y mejorando la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

La mayoría de los empleados contribuiría a la consecución de la misión y visión de la institución si fueran colocadas a la vista del público en general, creando un ambiente de trabajo en equipo, incluso se podría mejorar el rendimientos de los empleados si lo directivos promovieran capacitaciones para ampliar los conocimientos de su personal y contar con una mano de obra más competente, evaluando los aspectos en donde son deficientes, o buscar distintos tipos de incentivos para obtener mejores resultados por parte del personal.

Con respecto a los servicios prestados a medida que el tiempo transcurre la población incrementa, por lo tanto se tiene que estar pendiente del grado en que esta aumenta



para ir mejorando los servicios a prestar, de tal manera que se logren cubrir en su mayoría las necesidades del pueblo chalchuapaneca.

CAPITULO IV



"PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA ANA"



CAPITULO IV:

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA ANA.

Las organizaciones, de cualquier sector, tamaño, estructura o nivel de madurez, necesitan para tener éxito contar con un sistema de gestión que les ayude a enfrentarse a desafíos cada vez más competitivos. El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que, utilizado como herramienta de autoevaluación, lleva muchos años proporcionando experiencias de gran utilidad a las organizaciones a la hora de desarrollar sus modelos y sistemas de gestión, o mejorar los que ya tienen implantados.

La aplicación de la metodología de autoevaluación con el Modelo EFQM, permite a las organizaciones realizar un diagnóstico y establecer en qué nivel se encuentra en su camino hacia la excelencia, a la vez de identificar y analizar las oportunidades que en ese momento se le presentan para continuar avanzando. El producto de la autoevaluación es, por tanto, una potente guía para establecer prioridades, y para desarrollar e implantar las soluciones más adecuadas a las necesidades en cada periodo.

De esta forma, el Modelo propone un marco de trabajo no prescriptivo, que se resume por EFQM en la siguiente frase: **“Los resultados excelentes en el 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”.

Finalmente, hay que mencionar que el Modelo se fundamenta en la idea de que la innovación y el aprendizaje potenciarán el nivel de excelencia de los agentes facilitadores, y esto dará lugar al progreso hacia la consecución de resultados excelentes.

La Autoevaluación es un método estructurado, que se compone de los siguientes pasos genéricos:

- Compromiso de la Dirección
- Comunicación a la organización
- Selección y formación del Equipo Evaluador
- Proceso de Autoevaluación individual
- Reunión de consenso
- Informe de la Excelencia
- Informe de diagnóstico y posicionamiento
- Comunicación de resultados
- Análisis de Áreas de Mejora y definición de Planes de Acción
- Integración del proceso de autoevaluación en la planificación estratégica

El proceso de Autoevaluación ofrece a la organización la oportunidad de identificar sus “puntos fuertes” y sus “áreas de posible mejora”, constatar el camino recorrido hacia la Excelencia, analizar su posición respecto a otras organizaciones, y decidir la orientación a seguir y los próximos pasos a dar para obtener los máximos beneficios.



Así, una Autoevaluación proporciona no sólo un punto de referencia, una fotografía de la totalidad de la organización en un determinado momento, sino su trayectoria de aprendizaje y mejora de los últimos años, y su potencial para continuar progresando.

4.1 Objetivo de la Implementación.

Proporcionar a los directivos una guía para poder implementar el Modelo EFQM de Excelencia, tomado en cuenta las capacidades del personal que forma parte de la institución y de las limitaciones de recursos de ésta, para fomentar un liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, continuar con el uso eficiente de los recursos y lograr una adecuada definición de los procesos, y así fortalecer los puntos fuertes de la institución y buscar resultados positivos en sus áreas de mejora, y lograr obtener resultados eficientes en la Alcaldía.

4.2 Tipología de Beneficiarios de una Alcaldía.

➤ Beneficiarios externos / Clientes externos Ciudadanía.
Son la “razón de ser” de cualquier Alcaldía. Puede ser tanto una persona física (ciudadano/a, familia, colectivo de...) como una persona jurídica (empresa, asociación)
Para cada uno de ellos se debe analizar sus preferencias, sus necesidades (explícitas o no), sus prioridades, con el objetivo de presentar una propuesta de valor que sea adecuada a las mismas.



➤ **Funcionariado / Capital Humano / Cliente Interno.**

Debe ser considerado el principal “cerebro, músculo y brazo” para poder satisfacer las necesidades que los clientes externos puedan tener de un modo eficiente y que satisfaga, a su vez, las necesidades de la sociedad y de los votantes. Por ello debemos considerar su satisfacción de manera primordial y más cuando nos encontramos inmersos en un período caracterizado por una “guerra” por el talento, pues de otro modo podremos perder a los mejores profesionales. Se deben articular sistemas integrales de gestión de los recursos humanos sobre la base de competencias profesionales para, a partir de ese punto, desarrollar todas las políticas concretas de capital humano y competencial, incluyendo aspectos de gestión del conocimiento. Toda la Administración Local debe atraer y retener a los mejores profesionales, pues sólo de esta manera podremos afrontar los retos futuros para con la sociedad de un modo eficiente.

➤ **Cliente Proveedor.**

Todas las organizaciones precisan de proveedores para hacer llegar sus actuaciones al cliente externo, con la ayuda y participación de la planificación y gestión que realiza el cliente interno. Con los proveedores se puede entablar tanto subcontrataciones de productos (material, infraestructuras, equipamiento) o de servicios (vigilancia, consultoría, formación).



➤ Cliente Sociedad votante.

El equipo de gobierno puede ejecutar su programa de actuación gracias a los votantes. Y debido a ese apoyo, gestionamos una organización que posee unos recursos (económicos, temporales, intelectuales, humanos...) determinados, los cuales, debido a nuestra gestión, deben generar una cierta rentabilidad (ya sea social, económica, de imagen del Municipio...).

➤ Cliente stakeholder (Grupos de Interés).

Esta denominación recogía a los colectivos de la sociedad, quienes, sin intervenir, normalmente, en la gestión directa y operativa de la entidad, sí que influyen en su estrategia y políticas. Entre estos grupos podemos situar a los sindicatos, grupos defensores del medio-ambiente, ciertas asociaciones, medios de comunicación, etc. También debíamos ser capaces de identificar sus necesidades para poder satisfacerlas.

➤ Cliente - otras administraciones.

Aquí se incluían las otras administraciones (locales, provinciales, autonómicas, nacionales, internacionales...) con las que la Alcaldía tiene relación.

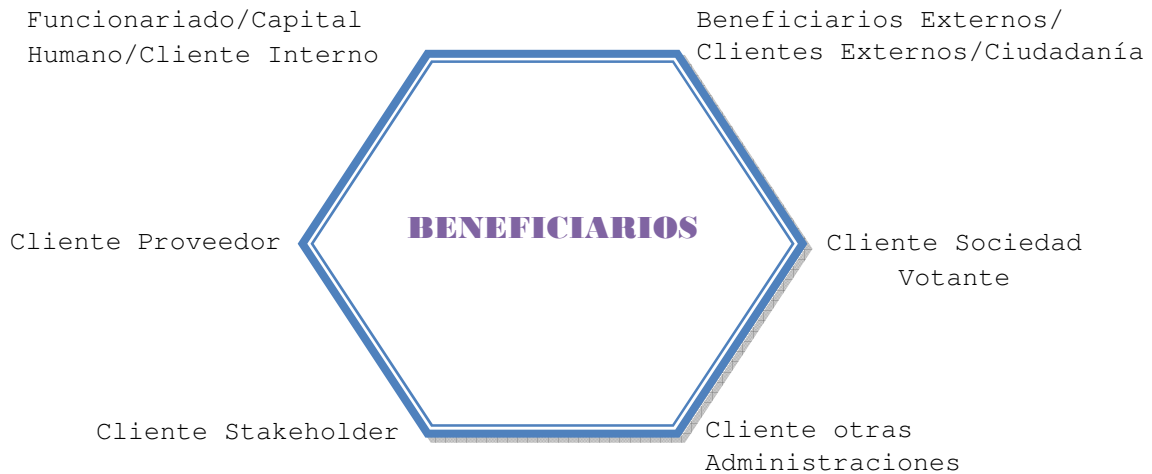


Figura 4.1

4.3 Principios de la Calidad Total

La satisfacción de la ciudadanía y de los empleados de la Alcaldía y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados obtenidos.

De esta filosofía se pueden extraer ocho puntos:

1. Las personas hacen posible el éxito de las organizaciones. Por ello deben tener un papel determinante, pues son quienes mejor conocen los problemas y quienes pueden dar mejores soluciones. Quien está cerca de los detalles los conoce bien.
2. La razón de ser de nuestra organización es la ciudadanía, por lo cual, la orientación hacia ella es



remarcada en el modelo ocupando una posición referencial. Para mejorar tendremos que conocer cuáles son sus expectativas y adecuarnos a ellas.

3. El esfuerzo que los componentes de la institución realicen para lograr la excelencia debe ser reconocido. En caso contrario, la organización puede quedar en entredicho y deslegitimada para pedir nuevos esfuerzos.
4. Si se reconoce el esfuerzo se motivará al personal, el cual entrará en una dinámica de satisfacción por el trabajo bien hecho, con la consiguiente mejora permanente que dicha dinámica conlleva.
5. Para mejorar se tiene que trabajar no con opiniones o impresiones sino con hechos que informen exactamente del nivel de prestación de los distintos servicios. Con hechos se puede contrastar avances reales en la satisfacción de la ciudadanía.
6. Los servicios que se prestan en las distintas unidades de la Alcaldía no se prestan de forma aislada. Las relaciones entre unidades son continuas, situación que provoca la necesidad de establecer relaciones de asociación entre las distintas unidades para, de esa forma, lograr un servicio más rápido, más eficaz, en definitiva, un servicio de calidad.
7. La gestión de la calidad tiene que fundamentarse en la ética. El modelo propugna superar el mero cumplimiento



de las normas para prestar el mejor servicio a la sociedad.

8. La obtención de los mejores resultados es el fin de toda organización (pública o privada). Pero para estar en consonancia con el modelo, esos resultados deben ser consecuencias de la preocupación de la institución por la mejora continua y de la satisfacción de las expectativas, tanto de la ciudadanía como de los funcionarios del mismo.

Lo anterior se resume en los siguientes principios de la Calidad que el Modelo EFQM toma en cuenta:

- ◆ Importancia de las personas
- ◆ Orientación al cliente
- ◆ Reconocimiento al personal
- ◆ El gusto por el trabajo bien hecho
- ◆ Trabajar con hechos y datos
- ◆ Relaciones de asociación
- ◆ Ética
- ◆ Orientación a los resultados

4.4 Fases del Proceso de Implantación del Modelo EFQM de Excelencia

4.4.1 Fase Previa

Resulta imprescindible a la hora de tomar la decisión de iniciar este proceso, el interés y la total involucración



por parte de la dirección de la empresa (los líderes los primeros en dar el ejemplo).

La excelencia en la gestión trata precisamente de las actividades y las responsabilidades de la dirección, es decir cómo gestionar una organización, sin ello será difícil involucrar al mayor número de personas y conseguir resultados positivos.

Este modelo se enfoca desde tres puntos de vista:

El primero, la dirección mediante su compromiso claro y decidido, dando el ejemplo a todos los demás miembros de la organización.

El segundo, una persona/s que esté formada y preparada en el modelo. El inicio, definición y desarrollo del proyecto, será una figura clave para su éxito, si no se cuenta con este perfil, en la empresa será necesario impartir formación en esta disciplina. Esta persona puede tener el perfil de “evaluador” del modelo EFQM.

El tercero, todos tenemos la capacidad de ir cambiando las practicas de gestión en nuestra área de responsabilidad.

¿Cuánto tiempo requiere su implantación?, El modelo EFQM se utiliza como herramienta de diagnóstico de la organización, todo dependerá de la complejidad de la empresa, de sus procesos, sus objetivos y sobre todo de la importancia, dedicación y recursos que se le asigne al proyecto.

Fase 1 - Sensibilización

◆ **Objetivos:**

Lograr que las personas involucradas estén sensibilizadas y comprometidas con las metas de la organización. Es decir



que todos los miembros de la organización estén abiertos al cambio y sus objetivos vayan acorde a los de la organización, independientemente el nivel jerárquico que se tenga.

Reconocer implícitamente la existencia de problemas y el deseo de tomar medidas para su solución.

◆ Actividades:

Planteamiento inicial, Compromiso de la Dirección, Comunicación interna, Diagnóstico de la organización, Responsabilidades, Compromiso de "todos". Puesta en marcha del Proyecto.

Realizar el planteamiento inicial del proyecto con compromiso de parte de todo el nivel ejecutivo, especialmente de la dirección de la organización, luego realizar una comunicación efectiva a través de todos los niveles de la organización impartiendo tareas y responsabilidades a personal previamente capacitado para desarrollar el proyecto, lograr un compromiso de parte de todas las personas involucradas en la implementación del modelo EFQM de Excelencia.

Realizar un diagnóstico de la empresa, para ello se puede utilizar técnicas de autoevaluación como el FODA, el cual es un método bastante sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayuda a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.



El objetivo de un análisis FODA es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización. En el análisis interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, es decir ¿en que nos diferenciamos de la competencia?, ¿que sabemos hacer mejor?

Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar los recursos, actividades y riesgos.

En el análisis externo de la organización (Mercado, Sector, Competencia)

Oportunidades: describen los posibles mercados, nichos de negocio, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: describe los factores que puede poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir una matriz



FODA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir una estrategia.

Fase 2-3-4- Estrategia

◆ **Objetivos:**

En función de la filosofía organizativa y del análisis realizado, establecemos cuales serán nuestras prioridades estratégicas en un período determinado.

◆ **Actividades:**

Sistema de información. Análisis interno/externo. Perfil estratégico. Establecimiento de objetivos. Estrategia. Plan Operativo. Seguimiento y evaluación.

En estas fases se definen las bases del nuevo proceso en el que entrará la organización, se establecen los objetivos y el plan estratégico a seguir (estrategias), lo cual no es más que un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo, esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Este plan se realiza con el objetivo de trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convirtiendo los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

La redacción del plan estratégico debe encargársele a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la



información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada. Como se presenta a continuación:

- Presentación
 - ◆ Delimitación de las prioridades estratégicas, definición del escenario, estructura de los objetivos.

- Introducción
 - ◆ Breve resumen de los principales elementos del plan.

- Misión y Visión
 - ◆ Enunciar la misión, visión y valores y/o principios que guían a la organización.

- Análisis de la situación actual.
 - ◆ Diagnostico previamente realizado en el análisis FODA.
 - ◆ Breve historia de la organización.
 - ◆ Estructura organizativa.

- Formulación de estrategias
 - ◆ Estructura general de objetivos y determinación de los objetivos estratégicos.
 - ◆ Establecimiento de las principales estrategias para el logro de los objetivos y criterios para su priorización.

- Plan de acción
 - ◆ Plan operativo.
 - ◆ Proyecto de cambio y resultados esperados.
 - ◆ Cronograma general de implantación.



- ◆ Recursos destinados.
- ◆ Estructura organizativa, responsables.
- ◆ Sistema de seguimiento y autoevaluación.

Una vez elaborado el plan estratégico, es aconsejable que circule por todos los niveles de la organización con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

4.4.2 Fase Intensiva

4.4.2.1 Definir la Aplicación Práctica de la Excelencia Empresarial.

Ya tenemos el modelo a seguir; pero habitualmente las organizaciones se encuentran absorbidas y dominadas por las incidencias del día a día y por las propias circunstancias de cada una de ellas.

El gran problema que nos encontramos en la práctica de la excelencia empresarial es que no sabemos por DÓNDE empezar o CÓMO empezar para acercarnos a ese modelo excelente, teórico y utópico. Muchos abandonan en los primeros compases por no saber encontrar un camino concreto y práctico compatible con la marcha habitual de su organización; y muchos más, ni siquiera comienzan por considerarlo un proyecto demasiado grande y creerlo inaccesible a su capacidad.

Sea desarrollado un MÉTODO, un camino, una herramienta que aporte un guión para ir desarrollando una serie de acciones



en un orden determinado que permita ir acercándose paulatinamente al modelo de excelencia.

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- ◆ La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- ◆ La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

El modelo EFQM consta de dos partes:

- ◆ Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- ◆ Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Hay dos grupos de criterios:
 - ◆ Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).
 - ◆ Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada “lógica REDER”



Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

4.4.2.2 Diagnóstico

El objetivo del diagnóstico es comprenderlo como un examen global y sistemático de las operaciones normales de la empresa.

Pasos a seguir para llevar a cabo el diagnóstico.

➤ Actividades previas

- ◆ Conseguir el compromiso del equipo directivo.
- ◆ Seleccionar el modelo de autoevaluación. (Ver figura 4.2)
- ◆ Planificar las tareas a realizar según el modelo seleccionado.
- ◆ Comunicar a la organización el alcance, persecución y fin del proyecto de autoevaluación que vamos a realizar.



- Fase 1
 - ◆ Formación.
 - ◆ Reflexión por criterio.
 - ◆ Recoger información de cómo se desarrollan las actividades y que resultados se obtienen.

- Fase 2
 - ◆ Equipo evaluador
 - ◆ Criterio de puntuación

- Fase 3
 - ◆ Debate y priorización
 - ◆ Selección de mejora

- Fase 4
 - ◆ Plan de mejora
 - ◆ Planificar actuación
 - ◆ Asignar objetivos, responsables, fechas, recursos
 - ◆ Aprobarlo

- Fase 5
 - ◆ Revisión del plan y hacer un seguimiento para evaluar la eficacia
 - ◆ Comunicación mediante un informe.

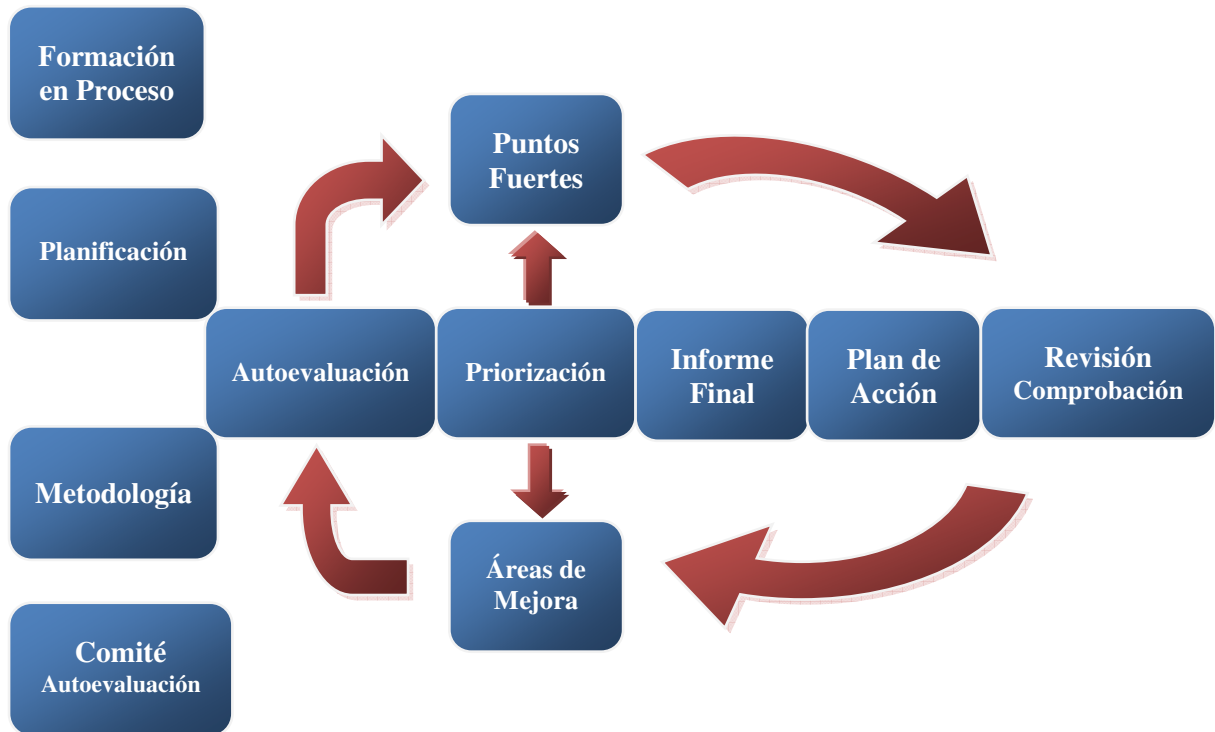


Figura 4.2 Modelo de autoevaluación a seguir en esta fase.

Para este método de diagnóstico se hace uso de los siguientes elementos:

■ Cuestionario de Autoevaluación del Modelo EFQM de Excelencia.

- ◆ Consiste en responder a una relación de preguntas que pueden ser contestadas positiva o negativamente, valoradas por niveles.
- ◆ Es un enfoque fácil de utilizar y pueden participar muchas personas. Puede utilizarse un cuestionario estándar o prepararse uno específico.



- ◆ El cuestionario no recoge el por qué de las opiniones emitidas, la información obtenida depende de la calidad de las preguntas. Este enfoque no permite la comparación con otras organizaciones.
- ◆ Normalmente la autoevaluación se realiza de forma individual y se consensuan los resultados de los evaluadores antes de ser presentados a la Dirección para definir el plan de acción.

Este proceso debe ser lo más participativo posible y debe hacerse de forma objetiva.

A continuación se exponen las principales ventajas e inconvenientes de su utilización:

- ◆ Es fácil de usar: con una formación básica es suficiente para empezar.
- ◆ El uso excesivo de cuestionarios en una Unidad puede dar lugar a un bajo índice de respuestas.
- ◆ Puede involucrar rápidamente a numerosas personas e incluso a toda la Unidad.
- ◆ La presentación de resultados resulta sencilla y comprensible por todos.
- ◆ La amplia circulación del cuestionario puede crear expectativas entre el personal de la Unidad.
- ◆ Ofrece una buena introducción a la Autoevaluación.
- ◆ Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no el por qué lo piensan.
- ◆ Puede utilizarse para facilitar los debates de grupos entre los equipos sobre las oportunidades de mejora en su unidad.



- ◆ La precisión depende de la calidad de las preguntas planteadas.
- ◆ Permite cuantificar la gestión de la calidad que lleva a cabo la Unidad y por tanto ver su evolución.
- ◆ No permite un examen exhaustivo de una Unidad.
- ◆ No genera, de manera directa, la relación de puntos fuertes y débiles.

La estructura que presentamos para aplicar el cuestionario es la siguiente:

El Cuestionario está separado según los 9 criterios que conforman el Modelo EFQM, por un lado están los criterios que se denominan agentes facilitadores y Por otro lado están los criterios denominados de resultados , en cada criterio se menciona una definición y otros aspectos que se consideran de importancia conocer para aplicar el cuestionario en la institución, luego se presentan las preguntas para cada subcriterio, con tres opciones de respuesta: No(que significa que el criterio a evaluar no se desarrolla en su institución), En fase inicial (que significa que están empezando a efectuar acciones encaminadas al desarrollo del criterio), En Desarrollo (significa que el criterio se está desarrollando de forma continuada en su institución); y para terminar se mencionan algunas recomendaciones o sugerencias de cómo actuar para obtener buenos resultados en la institución, separados por subcriterios. Lo que se pretende con esta estructura de aplicación es que la institución pueda estarse autoevaluando periódicamente para ir conociendo como avanza



en la mejora de sus puntos débiles y si surgen nuevas dificultades identificarlas con la autoevaluación y establecer propuestas de mejora a través de las sugerencias presentadas.

Liderazgo

En este criterio se describe cómo los directivos y responsables de la unidad administrativa, con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión de la calidad.

El impulso de los responsables políticos, los directivos y líderes de las organizaciones ha de guiar a las unidades administrativas para lograr una gestión de calidad mediante la mejora continua.

Por **directivos** se entienden aquellos que tienen la responsabilidad máxima de cada Unidad para dirigirla y adoptar decisiones.

Con el término **líder** se define a quien dirige, coordina o supervisa a las personas o grupos de una Unidad a cualquier nivel.

Los líderes que gestionan cualquier Unidad deben demostrar que conocen claramente a sus clientes y sus necesidades específicas.

En los Servicios con Calidad de Excelencia, la Dirección desarrolla y facilita la consecución de los fines y objetivos del Servicio, desarrolla los valores necesarios para alcanzar el éxito sostenido y hace realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos con los que son capaces de arrastrar tras ellos al resto de las personas. Además. Los miembros de la



Dirección están implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolla y establece.

LIDERAZGO	No	En fase inicial	En desarrollo
✚ ¿Se desarrollan los principios éticos y valores que han fundamentado la creación de la cultura de la organización?			
✚ ¿Existe implicación por parte de la dirección en las actividades de mejora?			
✚ ¿Se estimula y anima la colaboración y asunción de responsabilidades de todos los miembros de la organización?			
✚ ¿Se está desarrollando e implantando un sistema de gestión de procesos?			
✚ ¿La dirección conoce, comprende y satisface las necesidades y expectativas de los beneficiarios de la Alcaldía?			
✚ ¿La dirección participa en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia?			
✚ ¿Se comunica personalmente al personal la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas de la Alcaldía?			
✚ ¿La dirección es accesible, escucha activamente y responde a las personas que integran la organización?			
✚ ¿Permite la dirección participar al personal en actividades de mejora, reconociendo los esfuerzos que realicen?			

Veamos los cuatro subcriterios que conforman el Liderazgo y las respectivas recomendaciones para obtener mejores resultados:



- ◆ Desarrollo de la misión, visión, por parte de los líderes debido a su carácter de modelo de referencia dentro de la cultura de Excelencia.

Te debes preguntar qué hacen los directivos y los líderes de la unidad para llevar a cabo dicho desarrollo:

- ★ Deben desarrollar, entre otros aspectos, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización, tienen que implicarse personalmente en las actividades de mejora estableciendo prioridades entre estas actividades y deben estimular y animar la colaboración y asunción de responsabilidades de todos los miembros de tu organización.

- ◆ Implicación personal de los líderes, los cuales se comprometen, para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de calidad en la organización.

Qué deben hacer los directivos y los líderes:

- ★ Deben adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades y deben asegurar, entre otras cosas, que se desarrolle e implante un sistema de gestión de procesos, que se implante la medición, revisión y mejora de los resultados clave de la organización.

- ◆ Implicación personal de los líderes con clientes, asociados y representantes de la sociedad.



Qué deben hacer los directivos y los líderes:

- ★ Deben, primeramente, conocer, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas, establecer y participar en actividades de mejora conjunta así como no dejar de participar en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia.

- ◆ Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

Qué deben hacer los directivos y los líderes:

- ★ Deben comunicar personalmente la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran, pues de otra manera no podrán exigirles su cumplimiento.
- ★ Deben ser accesibles, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización.
- ★ Pero además deben ayudar y apoyar a las personas a cumplir sus objetivos, así como animarlas y permitirles participar en actividades de mejora, reconociendo los esfuerzos de las personas de tu organización.

Gestión de Personal

A través de este criterio se examina cómo la Unidad desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta servicio.

Por personal se entiende las personas que prestan servicios en la Unidad.



En este criterio se tendrá en cuenta cómo la Unidad se preocupa por su personal y cómo lo gestiona, dentro del margen de decisión que posea en cada caso, de acuerdo con el marco establecido por el ordenamiento jurídico.

Con este criterio se pretende analizar cómo el Servicio desarrolla e impulsa el conocimiento, las capacidades y el pleno potencial de las personas que trabajan en él, tanto de forma individual como en equipo, con el fin de contribuir a una eficaz y eficiente gestión del mismo.

Un Servicio con Calidad de Excelencia fomenta la justicia e igualdad e implica y faculta a las personas. Se preocupa, comunica, recompensa y da reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con el Servicio, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio del mismo.

GESTIÓN DEL PERSONAL	No	En fase inicial	En desarrollo
<p>✦ ¿Se implica al personal de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos?</p>			
<p>✦ ¿Utiliza encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para poder mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?</p>			
<p>✦ ¿Detecta las deficiencias formativas que pueda tener el personal de la Alcaldía?</p>			
<p>✦ ¿Se les facilita la incorporación a los procesos formativos que necesiten para superar dichas deficiencias?</p>			



<p>¿Se desarrollan las capacidades de las personas a través del trabajo en la organización?</p>			
<p>¿Se fomenta el trabajo en equipo para lograr la mejora y la formación de ambientes de trabajo?</p>			
<p>¿El rendimiento de las personas se evalúa para poder ayudarles a mejorarlo?</p>			
<p>¿Se fomenta y se apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?</p>			
<p>¿Las personas que configuran la organización están facultadas, mediante la delegación, para tomar decisiones y evaluar su eficacia?</p>			
<p>¿Están desarrollados y utilizados los canales de comunicación: verticales (en ambos sentidos) y horizontales?</p>			
<p>¿Se reconoce el esfuerzo y el trabajo de las personas con el objetivo de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades?</p>			

Analicemos los cinco subcriterios que conforman la Gestión de Personal:

- ◆ El primero se refiere a la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Debe implicar a las personas de tu organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos.
- ★ Debe alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia a seguir.



- ★ Tiene que utilizar las encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para poder mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

- ◆ Identificar, desarrollar y mantener el conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Debe detectar las deficiencias formativas que puedan tener las personas de tu institución, facilitándoles la incorporación a los procesos formativos necesarios para superarlas.
- ★ Se debe desarrollar las capacidades de las personas a través del trabajo en la organización.
- ★ Debe fomentar el trabajo en equipo a través del desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajo cooperativos.
- ★ Tiene que conciliar los objetivos individuales y de los equipos con los objetivos de la organización.
- ★ Evaluar el rendimiento de las personas para poder ayudarles a mejorarlo.

- ◆ Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Debe fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.



- ★ Debe proporcionar oportunidades que estimulen los comportamientos innovadores y creativos.
- ★ Por tanto, debe facultar a las personas para tomar decisiones, mediante la delegación y evaluar su eficacia.
- ◆ Fomentar el diálogo horizontal y vertical en la institución.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ En este caso debe, en primer lugar, identificar cuáles son las necesidades de comunicación en tu institución.
- ★ Posteriormente debe desarrollar y utilizar canales de comunicación, tanto verticales (en ambos sentidos) como horizontales.
- ★ El objetivo último de estas actuaciones es compartir las mejores prácticas y el conocimiento.
- ◆ Remunerar y reconocer al personal y cuidar de él.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Debe reconocer el esfuerzo y el trabajo de las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

Política y Estrategia

En este criterio se trata de analizar cómo la Unidad desarrolla e implanta su misión y su visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia centrada en sus grupos de interés.



La planificación y estrategia deberán recoger la visión, valores y la dirección estratégica de la unidad.

Este criterio ha de reflejar los principios de la gestión de calidad y cómo la Unidad alcanzará sus objetivos mediante tales principios.

Un Servicio con Calidad de Excelencia desarrolla y despliega políticas, planes, objetivos y procesos que hacen realidad la estrategia. La política y la estrategia de los Servicios se basan en las necesidades y expectativas a medio y a largo plazo de sus grupos de interés.

- ♦ La **visión** es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable, de la Unidad.
- ♦ La **misión** es la razón de ser de la Unidad, la que justifica su existencia.
- ♦ Los **valores** son los que determinan los comportamientos y relaciones interpersonales a sumir por el personal de la Unidad.
- ♦ La **dirección estratégica** es la orientación a medio plazo de los planes de acción de la Unidad con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión.
- ♦ La **planificación** son los pasos a seguir para que la Unidad alcance su visión (son las acciones, objetivos y actuaciones concretas a realizar).
- ♦ **Estrategia** Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite al Servicio cumplir con su Misión y alcanzar los objetivos que haya establecido a corto, medio y largo plazo.



POLÍTICA Y ESTRATEGIA	No	En fase inicial	En desarrollo
¿Se recoge y se analiza la información que permita prever las necesidades del entorno de la Alcaldía, tanto en la actualidad como en el futuro?			
¿Está la Alcaldía anticipándose a las necesidades y expectativas de los beneficiarios?			
¿Se conocen y se analizan los avances y mejores prácticas que se lleven a cabo en otras unidades y organizaciones, que prestan servicios similares, para emularlos?			
¿Tiene la Alcaldía identificados sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las oportunidades y amenazas dentro de su entorno?			
¿Se ha identificado y llevado a cabo el esquema de los procesos clave que son necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización?			

El criterio Política y Estrategia cubre los cinco subcriterios siguientes, que deben ser abordados:

- ◆ La planificación y la estrategia de la unidad se fundamentan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Recoger y analizar la información que permita prever las necesidades del entorno de la institución, tanto en la actualidad como en el futuro.
- ★ Debe no sólo comprender sino también anticiparse a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, empleados, asociados y de la sociedad en general.



★ Debe igualmente conocer los avances y mejores prácticas que se producen en otras unidades y organizaciones que prestan servicios similares, por si es posible emularlos.

◆ Las políticas y las estrategias deben estar fundamentadas en la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad de las actuaciones.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

★ Recoger y comprender el resultado final de los indicadores de rendimiento interno, así como el procedente de las actividades de aprendizaje.

★ Realizar una labor de análisis de las mejores prácticas llevadas a cabo por otras unidades y/u organizaciones.

◆ Las políticas y estrategias deben ser desarrolladas, revisadas y actualizadas para evitar su posible desfase.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

★ Desarrollar la política y estrategia de forma clara y coherente con su misión, visión y valores, partiendo de una información relevante de los beneficiarios, asociados y de las actividades de aprendizaje e innovación.

★ Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.



- ★ Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas de la misma dentro de su entorno.
- ◆ Desplegar la política y la estrategia mediante un sistema de procesos claves.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Para ello debe identificar y llevar a cabo el esquema de los procesos clave que son necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización.
- ★ Establecer claramente los responsables de los procesos clave.
- ★ Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados.
- ◆ Comunicarlas y ponerlas en práctica.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Provocar una comunicación en cascada de la política y estrategia a todo el personal.
- ★ Evaluar la comprensión que tiene el personal con respecto a la política y estrategia para determinar si la comunicación ha sido satisfactoria.

Alianzas y Recursos

Este criterio describe cómo gestiona cada Unidad sus recursos disponibles de manera eficaz (para lograr sus objetivos) y eficiente (al menor coste posible) y las



colaboraciones y alianzas externas para realizar sus actividades en función de su política y estrategia.

Por **recursos** se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamiento, información y nuevas tecnologías, utilizados por la institución en sus actividades.

Las Unidades y organizaciones administrativas están sujetas a una regulación específica en materia de recursos, que establece una serie de limitaciones y requisitos especiales para la gestión de los recursos materiales que hace que las Unidades tengan una capacidad para su utilización diferente a la que tienen las organizaciones privadas.

En la autoevaluación se debe medir cómo cada Unidad utiliza los recursos, dentro de los límites específicos del sector público, para el cumplimiento de su planificación y estrategia. La Unidad debe describir todas las particularidades y limitaciones que tiene para el uso de los recursos.

ALIANZAS Y RECURSOS	No	En fase inicial	En desarrollo
✦ ¿Se emplean mecanismos y parámetros económicos y financieros que permitan garantizar una estructura de recursos eficiente?			
✦ ¿Se proponen innovaciones a los órganos competentes con el objetivo de facilitar la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica?			
✦ ¿Se gestiona la seguridad de los edificios, equipos y materiales?			



<p>➤ ¿Están adecuados los edificios a las necesidades de los usuarios y se facilita su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones)?</p>			
<p>➤ ¿Se optimizan los inventarios de material y el consumo de suministros?</p>			
<p>➤ ¿Se identifican las tecnologías alternativas y emergentes que pueden ser útiles a la corporación de acuerdo con sus necesidades, su política y su estrategia?</p>			

Se deben abordar los siguientes subcriterios:

- ◆ El primero es saber gestionar las alianzas externas.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Comprobar que existe coherencia entre la cultura de la organización y aquellas con las que se establecen las alianzas.
- ★ Se deben suscitar sinergias para mejorar procesos y añadir valor a la cadena “cliente/proveedor”.

- ◆ Gestionar los recursos económicos y financieros.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ El objetivo que debe buscar es que apoyen la política y la estrategia que se halla instaurado.
- ★ Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros que puedan garantizar una estructura de recursos eficiente.



- ★ Proponer innovaciones a los órganos competentes que puedan facilitar la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica.

- ◆ Gestionar los edificios, equipos y materiales.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ El fin de dicha gestión debe ser que se aprovechen dichos bienes de la mejor manera posible por el personal, clientes y asociados.
- ★ Analizar el impacto de los locales y equipos en el personal, considerando para ello elementos de seguridad e higiene.
- ★ Gestionar la seguridad de los edificios, equipos y materiales.
- ★ Adecuar los edificios a las necesidades de los beneficiarios y facilitar su accesibilidad (Ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones).
- ★ Se debe optimizar tanto los inventarios de material como el consumo de los suministros.

- ◆ Gestionar la tecnología.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Ha de identificar las tecnologías alternativas y emergentes para determinar cuál puede ser útil de acuerdo con las necesidades de la organización y su política y estrategia.



- ★ La tecnología existente debe ser gestionada para optimizar su uso.
- ★ Debe promover el uso común y generalizado de los sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y el uso de datos de forma homogénea e integrada.

Procesos

En este criterio se debe evaluar cómo la institución identifica, diseña, desarrolla y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus usuarios actuales y otros grupos de interés a través de las prestaciones que ofrece.

Se entiende por **proceso** la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor. **Diseñar un proceso** es establecer las etapas del mismo, sus participantes y beneficiarios, su responsable, los indicadores de seguimiento y resultados.

Los Servicios excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a los beneficiarios directos de su actividad, así como al resto de grupos de interés, en orden a generar una mejor calidad del servicio que a esos mismos grupos se presta.

Ha de prestarse una especial atención a los procesos críticos claves. En los organismos públicos, los procesos críticos pueden encontrarse tanto en las Unidades administrativas que prestan servicios como en las Unidades de apoyo.



En la mejora de los procesos debe tenerse en cuenta que éstos han de ser coherentes con la visión, misión y valores de la unidad.

PROCESOS	No	En fase inicial	En desarrollo
▼ ¿Están diseñados y/o definidos los procesos claves para llevar a efecto la política y estrategia marcada?			
▼ ¿Se aplican a la gestión de los procesos, sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad (normativa ISO 9000 y sus adaptaciones), sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales?			
▼ ¿Existen sistemas de medición de los procesos que permitan establecer los objetivos y analizar las evoluciones que puedan sufrir?			
▼ ¿Se estimula la capacidad creativa e innovadora del personal, ciudadanía y asociados para que repercuta en mejoras continuas?			
▼ ¿Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados?			
▼ ¿Se diseñan y se desarrollan los servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los beneficiarios?			
▼ De la información extraída ¿se diseñan, se investigan y se desarrollan nuevos servicios -o nuevas modalidades de dispensación- que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas de la ciudadanía?			
▼ ¿Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a la ciudadanía sobre los servicios prestados?			



▼ ¿Se realiza un seguimiento de la prestación del servicio, de la atención al público y de otros contactos utilizando para ello encuestas periódicas y/u otras formas de recolección estructurada de datos, con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de los beneficiarios?			
--	--	--	--

Este criterio se compone de cinco subcriterios que son los siguientes:

- ◆ El primero se refiere a la definición y gestión sistemática de los procesos.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Para ello debe diseñar y/o definir los procesos de la organización, especialmente aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia marcada.
- ★ Aplicar a la gestión de los procesos sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad (como la normativa ISO 9000 y sus adaptaciones), sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales.
- ★ Implantar sistemas de medición de los procesos. Sin medición no es posible ni establecer objetivos ni analizar evoluciones.
- ★ Debe resolver problemas de interconexión que se puedan dar tanto dentro de la organización como con otras organizaciones o asociados. De esa manera se podrán gestionar los procesos eficazmente de principio a fin.



- ◆ Introducción de las mejoras necesarias en los procesos, mediante la innovación, con el objetivo de satisfacer plenamente a la ciudadanía, generando cada vez mayor valor.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Para ello debe identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora, tanto drástica como continua.
 - ★ Estimular la capacidad creativa e innovadora del personal, ciudadanía y asociados para que repercuta en mejoras continuas.
 - ★ Debe hacer pruebas piloto antes de implantar los procesos nuevos o modificados.
 - ★ Una vez realizada ha de controlar su implantación y asegurar que alcanza los resultados previstos. En caso de existir alguna desviación determinar qué acción correctora debe llevarse a cabo para corregirla.
 - ★ Comunicar a todos los grupos de interés afectados los cambios introducidos en los procesos.
 - ★ Las personas que gestionan los procesos nuevos o modificados deben recibir la formación adecuada antes de su implantación.
-
- ◆ Diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los beneficiarios (clientes, usuarios).



Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Para realizarlo puede utilizar varias herramientas como el análisis de la demanda, encuestas de clientes u otros tipos de información. Con ellas se puede determinar tanto las necesidades y expectativas actuales y futuras de la ciudadanía en materia de productos y servicios, como sus percepciones de los existentes.
- ★ De la información extraída se debe diseñar, investigar y desarrollar nuevos productos y servicios -o nuevas modalidades de dispensación- que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas de la ciudadanía.
- ◆ Gestión y prestación del servicio y atención al público.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Comunicar, distribuir y suministrar servicios a los usuarios actuales y potenciales.
- ★ Proporcionar la adecuada atención y asesoramiento al público sobre los servicios prestados.
- ◆ Gestión y mejora de las relaciones con los beneficiarios.

Qué debe hacer la unidad administrativa:

- ★ Gestionar la información procedente del contacto habitual, incluyendo quejas y reclamaciones.
- ★ Hacer un seguimiento a la prestación del servicio, a la atención al público y a otros contactos utilizando para ello encuestas periódicas y/u otras formas de recolección estructurada de datos, así como la



información extraída del contacto cotidiano con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios en sus relaciones con la unidad.

Con este punto finalizamos el análisis de los **agentes facilitadores**. Hay que recordar que el modelo se compone de dos partes. Por un lado los criterios que se denominan agentes facilitadores (liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, alianzas y recursos, y procesos). Por otro lado están los criterios denominados de **resultados** (satisfacción del personal, satisfacción en los clientes, impacto en la sociedad y resultados claves) que vamos a analizar seguidamente. Los tres primeros tienen sólo dos subcriterios (medidas de percepciones e indicadores).

Resultados en los Clientes

En este criterio se evalúa qué logros se están alcanzando en relación a la satisfacción de los clientes de la Unidad. Por **cliente** se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios administrativos o quien los utiliza.

Los **usuarios** de los servicios son los clientes directos. No obstante, los ciudadanos, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, así mismo, clientes al beneficiarse de la actividad administrativa, o utilizar los servicios administrativos. Aquí no se evalúan los logros de las Unidades que han de considerarse como sus resultados, sino exclusivamente los relativos a la satisfacción del cliente.



RESULTADOS EN LOS CLIENTES	No	En fase inicial	En desarrollo
<p>◆ ¿Se utilizan medidas de percepción, tales como encuestas a usuarios, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias, etc., para conocer la valoración que tienen los beneficiarios de la corporación?</p>			
<p>◆ ¿Existen los siguientes indicadores del rendimiento?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen general de la organización. • Productos y servicios. • Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (tratamiento de quejas y reclamaciones, índices de respuesta, etc. • Fidelidad (índices de frecuentación, aumento/ disminución del número de usuarios, etc.). 			

◆ Medidas de percepción: Percepción que tienen los “clientes” de la organización.

Estas medidas se obtienen, por ejemplo, a través de las encuestas a la ciudadanía, el tejido empresarial y asociativo, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias, etc.

Según los fines y funciones de la unidad administrativa, las medidas de percepción por parte de los beneficiarios pueden utilizar aspectos o parámetros como los siguientes:

- ★ Imagen general de la organización (accesibilidad, Tangibilidad, comunicación e información, etc.).
- ★ Productos y servicios (calidad del producto o servicio, valor del mismo, fiabilidad, eficacia, oportunidad y disponibilidad, etc.).



- ★ Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (profesionalidad, capacidad y conducta de los empleados, asesoramiento y apoyo, etc.).
- ★ Fidelidad (intención de utilizar nuevamente el producto o el servicio).

◆ **Indicadores de rendimiento.**

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

Según los fines y funciones de la unidad administrativa, los indicadores de rendimiento por parte del beneficiario pueden hacer referencia a aspectos o parámetros como los siguientes:

- ★ Imagen general de la organización (número de elogios y propuestas a premios hechas por los clientes y apariciones en prensa).
- ★ Productos y servicios (rentabilidad o, en su caso, relación calidad / precio; índices de defectos o errores, grado de cumplimiento de los objetivos basados en el cliente, etc.).
- ★ Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (tratamiento de quejas y reclamaciones, índices de respuesta, etc.)
- ★ Fidelidad (índices de frecuentación, aumento / disminución del número de usuarios, etc.)



Resultados en las personas

A través de este criterio se examina qué se está consiguiendo para incrementar la satisfacción del personal. Por **personal**, se entiende las personas que prestan servicios en la Unidad, cualquiera que sea su vinculación laboral.

Este criterio ha de relacionarse con el criterio de “Gestión de personal”. Al igual que en este último criterio, la autoevaluación ha de dejar el margen las áreas o aspectos donde no posee autonomía y centrarse en las áreas donde goza de mayor libertad.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS	No	En fase inicial	En desarrollo
▼ Para conocer y mejorar el desempeño de su personal ¿se han establecido indicadores del rendimiento?			
▼ ¿Se utilizan medidas de percepción (relacionadas con la satisfacción y con la motivación) para conocer la valoración del personal a su unidad administrativa?			

Los dos subcriterios que están presentes en la satisfacción del personal son:

- ◆ Medidas de percepción: “Cómo percibe el personal a su unidad administrativa”.

Para conocer esa valoración pueden utilizarse medidas de percepción como las siguientes:



- ★ Medidas referidas a la motivación (grado de motivación, oportunidades de promoción profesional, evaluación y mejora de la organización del trabajo, reconocimiento del esfuerzo realizado y del trabajo bien hecho, iniciativa y autonomía en el desarrollo de las funciones, grado de comunicación interna y externa, etc.)
- ★ Medidas relacionadas con la satisfacción (retribuciones, instalaciones y servicios, ergonomía en el mobiliario e instrumental, etc.).

◆ **Indicadores del rendimiento.**

Son medidas internas que debe utilizar la unidad administrativa para conocer y mejorar el desempeño de su personal. Un ejemplo de esas medidas internas pueden ser las siguientes:

- ★ Logros.
- ★ Motivación e implicación.
- ★ Satisfacción.
- ★ Servicios que la unidad proporciona a su personal.

Impacto en la Sociedad

Este criterio describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales, y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la Unidad.

Se evalúa el impacto en la sociedad de las actividades que realiza la Unidades que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones. En este último caso (los



resultados del cumplimiento de sus funciones), la evaluación se efectuará a través del criterio “Resultados en los clientes” y del criterio “Resultados clave”.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD	No	En fase inicial	En desarrollo
¿Se utilizan medidas de percepción, tales como encuestas, informes, reuniones, declaraciones públicas, etc. para conocer cuál es la opinión de la sociedad sobre la Alcaldía?			
¿Existen los siguientes indicadores del rendimiento?: <ul style="list-style-type: none"> • Medidores de la repercusión que las mejoras de la organización tienen en la productividad social, como por ejemplo, disminución de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas. • Número de medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente. • Presencia de los medios de comunicación. • Felicitaciones y premios recibidos. 			

- ◆ Medidas de percepción: cuál es la opinión de la sociedad sobre la unidad administrativa con la que se relaciona. Estas medidas se obtienen, por ejemplo, a través de la realización periódica de encuestas e informes, reuniones, declaraciones públicas, etc.

Las mediciones se pueden efectuar sobre:

- ★ Actividades realizadas como miembro responsable de la sociedad.
- ★ Implicación en la comunidad donde realiza su función.



- ★ Actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento.
- ★ Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos.

◆ **Indicadores de rendimiento.**

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

Según los fines y funciones de la unidad administrativa, los indicadores de su rendimiento de cara a la sociedad pueden utilizar aspectos o parámetros como los siguientes:

- ★ Repercusión de las mejoras de la organización en la productividad social, como por ejemplo, disminución de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas.
- ★ Medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente.
- ★ Contribución a la conservación del patrimonio histórico, cuando proceda.
- ★ Presencia en los medios de comunicación.
- ★ Felicitaciones y premios recibidos.

Resultados clave

Este criterio pretende conocer qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los usuarios e interesados de cada Unidad.



En este apartado hay que situar todo lo que se considere logros importantes para la Alcaldía a corto, medio y largo plazo, ya sean de carácter económico o no. La medición de los resultados ha de efectuarse de acuerdo con la planificación y la estrategia, y con los procesos críticos analizados.

Las distintas Unidades pueden tener resultados muy diferentes entre sí y, en muchos casos, éstos no serán la obtención de beneficios, si no prestan servicios directos al ciudadano mediante la contraprestación de un precio real. Esta circunstancia se tendrá en cuenta al realizar la autoevaluación de este criterio.

RESULTADOS CLAVE	No	En fase inicial	En desarrollo
▼ ¿Se realizan mediciones que permitan evaluar?: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de carácter económico y financiero. • Resultados de carácter no económico. 			
▼ ¿Se realizan mediciones que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar los resultados anteriormente indicados?			

Este criterio se subdivide igualmente en dos subcriterios:

◆ Resultados clave del rendimiento de la organización.

Las mediciones a realizar pueden hacer referencia a:

- ★ Resultados de carácter económico y financiero, incluyendo:
 - ◆ Cumplimiento del presupuesto.
 - ◆ Ejecución de las inversiones en relación con lo planificado.



- ◆ Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones, inversiones y gastos.
- ◆ Superávit o déficit, según proceda.
- ★ Resultados de carácter no económico:
 - ◆ Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.
 - ◆ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
 - ◆ Volúmenes de gestión.
 - ◆ Cumplimiento de la legislación.
 - ◆ Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.

- ◆ Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Según los fines de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento de la organización pueden hacer referencia a:

 - ★ Procesos:
 - ◆ Cumplimiento de los plazos establecidos.
 - ◆ Rendimiento.
 - ◆ Innovación y mejoras.
 - ◆ Índice de errores, etc.
 - ★ Recursos externos y alianzas:
 - ◆ Número y valor añadido de los acuerdos y convenios con otras unidades, personas u organizaciones.



★ Tecnología:

- ◆ Valor del uso de las aplicaciones informáticas y otros elementos tecnológicos.
- ◆ Valor de la propiedad intelectual.

★ Información y conocimiento:

- ◆ Valor de la información y conocimiento.
- ◆ Accesibilidad.
- ◆ Participación y uso.
- ◆ Relevancia.

Luego de aplicar el cuestionario se procede a la reunión, que es otro elemento del diagnóstico.

 **Reunión:**

- ◆ La autoevaluación es realizada por el Comité de Dirección.
- ◆ Asigna los diferentes subcriterios entre los directivos.
- ◆ Cada directivo recoge datos y elabora la propuesta a nivel de subcriterio.
- ◆ Cada directivo expone los puntos fuertes y áreas de mejora de su subcriterio para su análisis y consenso.
- ◆ Se asignan las áreas de mejora entre los directivos (normalmente las más próximas a sus responsabilidades).
- ◆ Cada directivo se convierte en propietario de las áreas asignadas y elabora una propuesta con los planes de mejora para cada una. Estas personas se presentan en una reunión posterior para su consenso y aprobación.



- ◆ Este es un enfoque más preciso que los anteriores y permite al equipo directivo compartir las áreas de mejora, las acciones a tomar, trabajar en equipo,... No obstante su aplicación exige una excelente formación y un fuerte compromiso de la Dirección y normalmente, requiere la participación de dos facilitadores, (uno interno y otro externo).

Formularios:

- ◆ Consiste en responder a una batería de formularios (uno por cada subcriterio) que recogen las áreas significativas a tener en consideración.
- ◆ Salvo que la empresa decida crear sus formularios, se suelen recoger como áreas a tratar, las que se plasman en el Modelo EFQM.
- ◆ Normalmente se asigna a un equipo interno previamente formado, o evaluadores externos las tareas de rellenar los formularios y evaluar la información recolectada.
- ◆ La calidad de recolección de datos es crítica. Para ello, el equipo debe tener claro dónde y en quién residen los datos, tener experiencia en técnicas de entrevistas y centrarse en el subcriterio específico.
- ◆ Las ventajas de este enfoque son que se basa en datos y hechos, suministra puntos fuertes, áreas de mejora y un perfil de puntuación.
- ◆ El enfoque formularios tiene el riesgo de no incluir toda la realidad de la empresa y de que la recogida de datos no sea muy rigurosa. Además no funciona bien



con los criterios “Resultados”, presenta dificultades para su utilización.

 **Memoria:**

- ◆ El requisito previo de este enfoque es la elaboración de una memoria que recoge los aspectos relevantes de la gestión y que posteriormente se evalúa siguiendo las directrices de EFQM (Matriz Radar).
- ◆ La dirección nombra un propietario del proceso de la autoevaluación que coordine su desarrollo y dé coherencia al informe final.
- ◆ Los miembros del equipo directivo, previa información, se reparten los criterios. Cada uno recoge la información y lidera la redacción de los capítulos de la memoria asignados.
- ◆ El propietario del proceso de autoevaluación los fusiona en la memoria.
- ◆ La memoria, aprobada por Dirección, se entrega a un equipo de evaluadores experimentados, normalmente externos.
- ◆ Individualmente definen los Puntos Fuertes. /Áreas de Mejora. y puntúan.
- ◆ El equipo evaluador consensua los resultados (si es necesario, se actualiza la memoria) y presenta a la Dirección un informe que incluye la evaluación y la acciones de mejora recomendadas.
- ◆ La Dirección analiza los resultados, aprueba el plan de mejora.
- ◆ Sistemáticamente hace un seguimiento del plan.

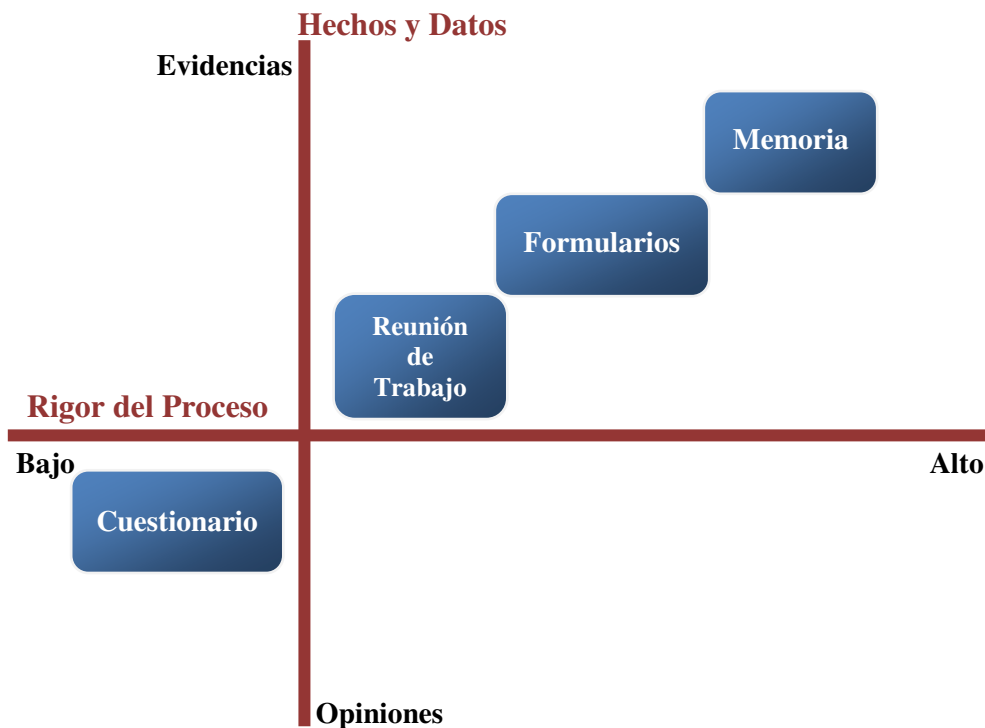


Figura 4.3 Elementos de Diagnóstico

4.4.2.3 Desarrollo

Comprender que hay una manera distinta de hacer las cosas, caminando hacia la mejora continua y qué es lo que esperamos de las “personas” en el proyecto, definiendo cuáles son los pilares básicos para que tenga éxito la implantación del modelo.

Beneficios

- ♦ Efecto sobre las operaciones.

Tiene efectos positivos ya que contribuyen a la reducción de costes, errores y defectos y del plazo de



entrega, así como el aumento de seguridad de las operaciones.

- ◆ Efecto sobre los resultados económicos.

La GCT (Gestión de la Calidad Total) contribuye a fortalecer la relación entre clientes y proveedores, lo que afecta positivamente a la cifra de facturación y a la rentabilidad.

- ◆ Efecto sobre los trabajadores.

Se observa una mayor implicación de los empleados en la empresa lo que contribuye a mejorar su aportación de sugerencias, seguridad en el trabajo, motivación y satisfacción.

- ◆ Efecto sobre los clientes o usuarios.

La satisfacción del cliente aumenta tras la implantación. Además, entre otros aspectos, se observa una mayor repetición de sus compras y una disminución de las quejas realizadas.

- ◆ Efectos sobre la imagen.

La imagen de marca mejora por dos motivos. Por un lado, contribuye a aumentar la satisfacción de los clientes y por otro, los reconocimientos obtenidos por alguna de estas empresas le permiten obtener una situación preferente.

- ◆ Efectos sobre la calidad de los productos y servicios.

La implantación contribuye a adecuarse en mayores medidas a los objetivos del cliente, por lo que se mejora la Calidad de los productos y/o servicios.



Barreras de Miedo

- ★ Como afrontamos:
 - ◆ Los miedos ante el cambio
 - ◆ Los problemas que pueden surgir
 - ◆ Las situaciones que inducen al fracaso

Actividades de reunión

- ◆ Planificar las reuniones necesarias
- ◆ Actividades en la GUIA que me ayudan
- ◆ Documentos a utilizar
- ◆ Primera aproximación al trabajo que nos queda a los líderes.

Forma de trabajo

- ◆ Equipos de trabajo.
- ◆ Organización

Control documentación

- ◆ Establecer una estructura para archivar y encontrar la información archivada en nuestro dispositivo de almacenamiento.

Paso a la siguiente etapa.



4.4.2.4 Implantar

Fase 5 – Procesos

◆ **Objetivos:**

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor se alinean en torno a metas comunes.

◆ **Actividades:**

Identificar procesos. Clasificar. Mapa de Procesos. Propietarios. Medición. Mejora y seguimiento. Gestión sistemática.

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito.

- ◆ La estrategia general de la EMPRESA.
- ◆ La satisfacción del cliente.

Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.



Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

Pasos que seguimos en la gestión de procesos:

Compromiso de la dirección:

La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

Sensibilizar, educar, entrenar:

El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

Identificar procesos:

A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

Clasificar:

Entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.



Relaciones :

Establecer una matriz de relaciones entre procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).

Mapa de progresos :

Diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.

Alinear la actividad a la estrategia :

Los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

Establecer en los procesos unos indicadores de resultado :

Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

Realizar una experiencia piloto :

Para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección.

Ciclo PDCA (Planear, Hacer, Controlar y Actuar) para mantener resultados :



Utilizamos esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación.

Seguimiento, medición y mejora de los procesos

Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora.

Fase 6 - Satisfacción

◆ **Objetivos:**

Desarrollar el proceso de gestión de la Satisfacción (Clientes y Grupos de Interés).

◆ **Actividades:**

Objetivos de la medición. Mapa de Clientes. Necesidades y expectativas. Proceso medición y gestión. Mejoras. Comunicación.

Estar excesivamente implicado en mejorar los rendimientos internos y olvidarse de la orientación al cliente, de los posibles cambios del mercado y las innovaciones tecnológicas. Es quizá uno de los mayores errores que se puedan cometer, incluso representar un fracaso en el



proceso de implantación del modelo EFQM de excelencia, porque nuestros clientes pueden llegar a percibir que no reconocemos el trabajo y la aportación de todos y cada uno de los trabajadores, si no consideramos la importancia que tienen las personas en la empresa.

Considerar a los clientes y proveedores como colaboradores a largo plazo, con ellos es importante:

- ◆ Una relación basada en la confianza.
- ◆ Compartir datos, problemas, ideas y soluciones.

El Modelo EFQM se basa en la siguiente premisa:

La satisfacción del cliente (hasta qué punto se satisfacen sus necesidades).

La satisfacción de los empleados (en términos de motivación, participación, servicios que reciben los propios empleados y nivel de satisfacción laboral).

Impacto positivo en la sociedad (actividades como miembro responsable de la sociedad, o impacto medioambiental de su actividad).

Esto se consigue mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales, es decir, la satisfacción en resultados.

Aspectos a tener en cuenta en relación a los clientes para lograr la satisfacción en resultados.

- ★ ¿Por qué y para qué es importante medir la satisfacción del cliente?



- ★ ¿Quiénes son mis clientes?
 - ◆ Definición de cliente.
 - ◆ Dimensiones y tipos de clientes.
 - ◆ Segmentación de clientes.
 - ◆ Evaluación de mis tipos de cliente.
- ★ Dimensiones o características para los clientes.
 - ◆ Atributos de la calidad para los clientes.
 - ◆ Los indicadores de satisfacción de los clientes en el Modelo EFQM.
- ★ Puesta en marcha de un sistema de satisfacción de cliente.
 - ◆ Fases de implantación.
 - ◆ Técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.
 - ◆ Elaboración de cuestionarios.
 - ◆ Gestión de los resultados.
- ★ Plan de Mejora Continua.

Pasos que seguimos con los clientes

- Definición de nuestro Mapa de Cliente
- Definición del Proceso de satisfacción de clientes
 - ★ Objetivos
 - ◆ Funcionamiento del proceso
 - ◆ Información necesaria
 - ◆ Implicación de los líderes
 - ◆ Formación de equipos de mejora
 - ★ Análisis
 - ◆ Clientes y satisfacción
 - ◆ Definición de atributos a medir
 - ◆ Método de evaluación
 - ◆ Diagrama de afinidad



- ★ Valoración
 - ◆ Medición de la satisfacción
 - ◆ Selección de clientes
 - ◆ Cuestionarios
 - ◆ Método de investigación
 - ◆ Análisis datos
- ★ Planificar acciones
 - ◆ Estrategia de mejora
 - ◆ Herramientas de mejora
 - ◆ Relación de procesos
- ★ Mejora de la organización
 - ◆ Áreas críticas de mejora
 - ◆ Percepción de clientes y mejora de nuestra actividad
 - ◆ Análisis de procesos
 - ◆ Equipos de mejora
- ★ Control - Medición
 - ◆ Efectividad de los cambios
 - ◆ Comunicación de resultados.

Por ello hay que introducir progresivamente unos esquemas de motivación, reconocimiento y cauces de participación de tal forma que la iniciativa y creatividad de todos, sea aprovechada para la mejora del servicio al cliente.

Esto va a suponer un cambio de mentalidad y actitud de muchas de las personas de la organización siendo ésta una de las principales dificultades con la que nos vamos a encontrar.

Pero también se va a convertir en uno de los principales retos que debemos abordar si es verdad que reconocemos la



importancia de las personas como factor clave de éxito en nuestra organización.

El Modelo EFQM aborda la gestión de las personas en los Criterio 2 y 7 con aspectos como:

Gestionar, desarrollar y aprovechar el conocimiento y potencial de las personas.

Planificar todas estas actividades en apoyo de la Estrategia de la organización.

Analizar “las consecuencias” de esta gestión en los resultados y logros que estamos alcanzando en relación con las personas que integran nuestra organización.

Todos estos aspectos tienen que ser tratados para en definitiva hacernos más competitivos.

Pasos que seguimos con las personas

Aspectos que abordaremos en nuestro Proyecto de Gestión.

Reflexionar a nivel de organización sobre el concepto de satisfacción y qué aspectos integra.

Contrastar estos aspectos con las personas para detectar cuáles son los que verdaderamente les interesan.

Reflejar todo esto en un cuestionario, que revisaremos periódicamente.

Fomentar la participación de todos dándole un gran valor a este canal de comunicación.

Convertir toda esta información en indicadores que nos ofrezcan una visión global y que incluso nos permita compararnos con otras organizaciones similares.



Adquirir compromisos como organización con los resultados que ofrezcan estos cuestionarios y que se van a “perseguir” las mejoras detectadas.

Priorizarlas e incluirlas en los distintos planes anuales. Habilitar otros canales, muchas veces más efectivos que las encuestas, para que las personas puedan manifestar su opinión sobre la Organización y cómo mejorarla.

El Proyecto Guía de la Calidad da mucha importancia al trabajo en Equipo, integrándolo en su metodología y herramientas:

- ♦ Planificación periódica
- ♦ Organización de las tareas
- ♦ Control de agendas
- ♦ Sistema de reuniones, toma de decisiones
- ♦ Seguimiento de acciones.

4.4.3 Fase Sostenida

Esta fase trata básicamente del control a seguir en la consecución de los objetivos perseguidos por la organización con la implementación del modelo EFQM de excelencia.



4.4.3.1 Seguimiento y control

Fase 7 - Autoevaluación

◆ **Objetivos:**

Mostrar una “fotografía” de cómo está la organización en comparación con el Modelo y con otras organizaciones. Mejorar.

◆ **Actividades:**

Actividades previas. Compromiso Dirección. Enfoque. Criterios y valoración. Informe de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora. Consenso. Priorización. Plan de mejora. Comunicación.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

En esta etapa se realiza una evaluación de cuál es el rumbo que ha tomado la empresa con la implantación del modelo hasta el momento, evaluando cada uno de los criterios en base a un formato preestablecido (guía de la calidad), para comparar lo realizado con lo planificado en la fase previa.



Pasos que se llevan a cabo en la Guía de la Calidad para sistematizar la gestión excelente.

■ Fase 1: Planificación anual

- ♦ Revisamos el Plan Anual, fijando objetivos gerenciales para cada uno de los integrantes del Mapa de Grupos de interés. Se fijarán responsables para esos objetivos.
- ♦ Los acuerdos tomados se reflejarán en los procesos, para que indiquen sus objetivos particulares. Construiremos el árbol de objetivos, siguiendo un criterio de agrupación, que servirá de referencia para aunar esfuerzos.
- ♦ La herramienta suministrada por Guía de la Calidad se encargará de guardar la coherencia de todo lo descrito en esta fase.

■ Fase 2: Anclaje de trabajo por procesos

- ♦ No estaremos hablando realmente de un sistema de gestión hasta que no consigamos sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa.
- ♦ Como paso previo, realizaremos la prueba piloto, con un proceso elegido por el cliente, y se establecerá el sistema de control y seguimiento. Estableceremos las bases para la dirección de procesos, revisando los que actualmente están vigentes, estableciendo acciones de mejora.
- ♦ El control de todo este proceso se hará con la herramienta suministrada por Guía de la Calidad.



■ Fase 3: Chequeo de avances. Acciones correctoras

- ♦ Revisar los objetivos generales (cifras, hechos y datos) una vez introducidos en el Mapa de Progreso. Reconduciremos con acciones de mejora, aquellos aspectos que muestren tendencias que hagan prever que no se van a cumplir los objetivos descritos.
- ♦ Se planificarán dos revisiones más a lo largo de este proyecto.

■ Fase 4: Mejora continua de procesos

- ♦ Después de realizada la prueba piloto, se hará una revisión de los procesos vigentes y de la configuración del Mapa de Procesos si procede. Se chequearán los avances previstos en la anterior revisión y se sacarán conclusiones sobre lo NO conseguido, buscando el reconducir aquellos que se encuentren en “vía muerta”.
- ♦ Todo esto tiene que realizarse necesariamente antes de la Autoevaluación.

■ Fase 5: Revisión anual de resultados.

- ♦ Estandarizar el chequeo y mejora continua de resultados, con el fin de asegurar que se consiguen los logros anuales fijados en los objetivos. Como elemento de control utilizaremos la herramienta Mapa de Progreso.

■ Fase 6: Autoevaluación EFQM

- ♦ Al final de este proyecto nos marcamos como objetivo conjunto realizar la autoevaluación EFQM utilizando la



herramienta Mapa de Progreso (Ver Figura 4.4), en base al Mapa de Evidencias que hemos ido construyendo.

Fase 8-9-10 - Anclar y sistematizar la Gestión Excelente

◆ **Objetivos:**

Sistematizar el “método de trabajo” para mantener vivo el sistema de gestión excelente. Implicar al mayor número de personas.

◆ **Actividades:**

Análisis. Plan de mejora y plan de acción. Orientar a clientes. Revisión crítica del sistema. Cifras, hechos y datos. Revisión de los procesos. Consolidar la herramienta Mapa de Progreso (Ver Figura 4.4).

¿De qué hablamos cuando decimos que vamos a sistematizar la gestión o “anclar el sistema de gestión”?:

- Activar la **Herramienta Mapa de Progreso** y utilizarlo como método de trabajo para mantener “vivo” el sistema de gestión.
- Fomentar que se impliquen el mayor número de personas posible.
- Dar una “vuelta” completa al Sistema, ayudados por la herramienta Mapa de Progreso como vínculo de gestión
- Sistematizar la revisión estratégica.
- Sistematizar la revisión y mejora continua de procesos: una gestión adecuada de los procesos nos permitirá evaluar, analizar y mejorar continuamente el rendimiento



de la organización, asegurando una óptima actuación de las personas y utilización de los recursos.

- Sistematizar la revisión de objetivos.
- Diseñar, fomentar y sistematizar la utilización de un Sistema de Comunicación entre las personas de la organización.
 - ♦ Construir el Cuadro de Mando y el Navegador de nuestro Proyecto.
 - ♦ Construir nuestro Mapa de Evidencias como muestra de logros conseguidos.
 - ♦ Poder describir en una Memoria EFQM nuestra situación actual.

4.5 Herramienta de Mapa de Progreso

Herramienta Mapa de Progreso (software de aplicación del Modelo EFQM) (Ver Figura 4.4)

Mapa de Progreso nace con la misión de aplicar el modelo de excelencia empresarial EFQM en la estrategia de gestión en organizaciones, con estructuras de personal reducidas (<150 personas).

Permite definir, gestionar y hacer el seguimiento de forma sencilla de la estrategia, los procesos, y los planes de mejora de su organización, en base a elementos que los componen: objetivos estratégicos, acciones, procesos, indicadores y autoevaluación como fuente de la mejora continua.

Sigue la metodología de Cuadro de Mando Integral, Gestión por Procesos y Mejora Continua.



Desde el primer momento conseguirá:

Alinear las acciones y los procesos con los objetivos estratégicos.

Responsabilizar a las personas de la consecución de los objetivos y acciones.

Gestionar la evolución de los objetivos estratégicos y de los procesos de su Organización.

Involucrar a las personas de su organización en base a una organización por equipos con el control de Agendas y Tareas.

Monitorizar todo el Proyecto a través de un Navegador que le servirá como medio de comunicación en su Organización.

Objetivos:

Servir de complemento “necesario”, para asegurar y comprobar que lo “aprendido” en los seis primeros niveles de asesoría se implanta en nuestra empresa.

Simplificar y automatizar las tareas que se han de realizar, mediante representaciones gráficas y la utilización de colores de advertencia, ayudándonos a visualizar con facilidad todas las áreas y objetivos del sistema de gestión de nuestra empresa.

Ser una herramienta amigable e intuitiva, casi didáctica, que nos permitirá comunicar a todos los miembros de nuestra empresa los objetivos y sobre todo que no les suponga ningún esfuerzo trasladar su actividad diaria a la aplicación.

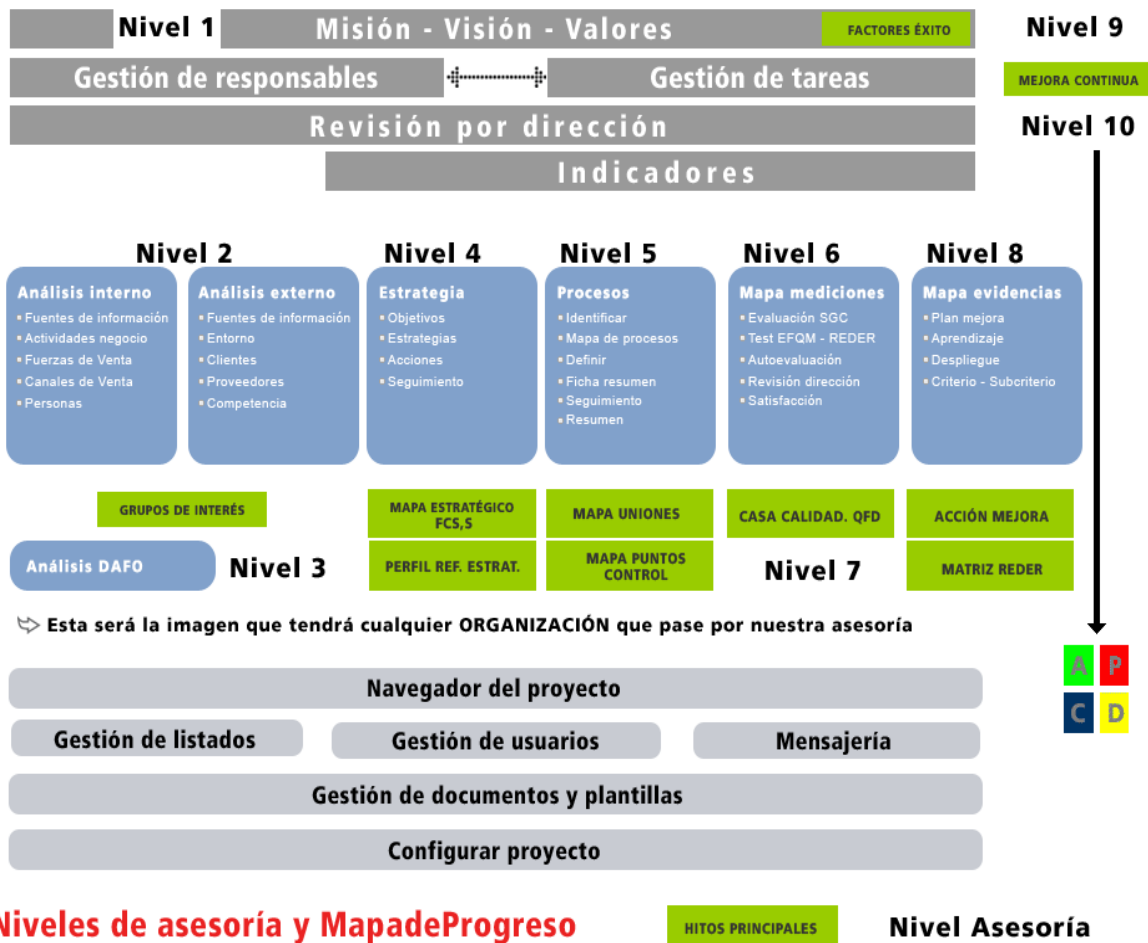


Figura 4.4 Niveles de Asesoría y Mapas de Progreso

Proceso:

Cuando el Responsable que hemos asignado a nuestra empresa, lo estime oportuno, se podrá acceder a esta aplicación desde nuestra página.

Acceso a la aplicación vía WEB y coordinada con la asesoría (los datos son guardados en el ordenador del cliente).

La introducción de datos en los siete primeros niveles estará coordinada con los distintos niveles de asesoría, para asegurar que construimos bien y desde el principio



nuestro Proyecto. Vuestro Responsable se encargará de supervisar todo el proceso.

En los tres últimos niveles será la Organización la que tome el mando del Proyecto, coincidiendo con dos ciclos de mejora completos, aunque bajo la supervisión de nuestro Responsable a través del Mapa de Evidencias.

Cada cierto período de tiempo, si se estima oportuno, se puede hacer visible la información introducida, de tal forma que el Responsable pueda comprobar lo que se ha hecho y no haya errores. Aun así dispondremos del Navegador del proyecto en el que estarán disponibles los aspectos clave que indicarán su evolución.

Toda la información, al estar disponible a través del Navegador del Proyecto, puede servir de medio de comunicación a todos los niveles de la empresa o para agentes externos como el Equipo Evaluador de excelencia de nuestra comunidad.

4.6 Evaluación de la Satisfacción de la Ciudadanía

Hoy en día los beneficiarios son consumidores de los servicios que la Administración Municipal presta, es decir, la razón de ser de toda Alcaldía Municipal es “servir a la ciudadanía”. Por tanto, se debe investigar si los beneficiarios se encuentran satisfechos con los servicios que reciben.

Tan importante es para la ciudadanía el servicio en sí, como la forma de obtenerlo, medir la calidad de un servicio no es sólo evaluar el cumplimiento de los compromisos



adquiridos, Es además evaluar la perspectiva de la ciudadanía ante los servicios que se le presta.

Una Alcaldía Municipal es fundamentalmente una organización que presta servicios y su máxima prioridad es la satisfacción de la ciudadanía. Para conocer la satisfacción de la ciudadanía siempre se ha contado con el feedback (retroalimentación) que los representantes políticos reciben de la ciudadanía en sus contactos diarios y con la renovación de la confianza en ellos depositada, que se produce cada cierto tiempo, mediante las elecciones municipales.

Una vez que se ha escuchado a la ciudadanía y se ha determinado cuáles son sus necesidades, el siguiente paso debe ser comprobar que dichas necesidades están siendo satisfechas (o estas últimas superan ligeramente a las expectativas).

Pero antes de entrar en la evaluación, definamos el término satisfacción:

Satisfacción es la coincidencia entre la valoración que la ciudadanía concede a un servicio público y su opinión de lo que debería ser. Es decir, hay satisfacción cuando expectativas y percepción coinciden.

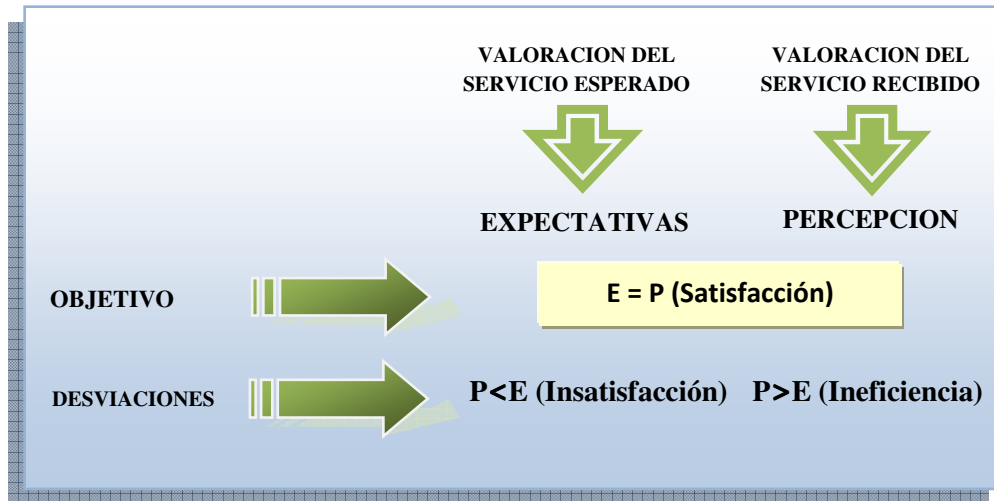


Figura 4.5

Como puede ver en el gráfico existen dos desviaciones:

- ◆ La primera se produce cuando la percepción es menor a las expectativas. Las expectativas no se ven cumplidas.
- ◆ La segunda se produce cuando el servicio ofrece mucho más de lo que la ciudadanía demanda. En este caso se está produciendo un despilfarro de recursos, es decir hay una asignación de recursos ineficiente.

La satisfacción es una suma de factores:



Figura 4.6



- ◆ El primer factor asociado es la necesidad del servicio. En todo servicio se da la dicotomía satisfacción-necesidad, por la cual será satisfactorio cuando resuelva la necesidad de la ciudadanía.
- ◆ El segundo factor es la imagen del servicio. Cada servicio tiene su imagen, la cual es independiente de la utilización que se haga de él. Esta imagen puede proceder, por ejemplo, de experiencias personales. La imagen puede ser de dos tipos: positivas o negativas y, en todos los casos, es una valoración subjetiva.
- ◆ El tercer factor es la *calidad de servicio*. Hay veces que la necesidad se ha satisfecho, pero la forma en que se ha recibido el servicio no ha sido la correcta.
- ◆ El cuarto factor es la importancia del servicio público. En función de las expectativas o importancia que le de al servicio, el umbral de la satisfacción estará más o menos alto.

Por tanto la satisfacción vendrá dada en función del valor o la importancia que la ciudadanía dé a cada uno de estos cuatro factores.

Antes de medir la satisfacción de la ciudadanía sobre los servicios que se prestan debe:

1. Identificar cuáles son los aspectos más importantes del servicio público a analizar para sus usuarios.



2. Ordenarlos por orden de importancia, según la información que sea recolectada, lógicamente, de los propios usuarios.
3. Conocer cuál es el gap existente entre lo esperado (expectativas) y el servicio finalmente recibido (percepción).

Esta información debe recogerse en la fase de escucha de la ciudadanía. Para evaluar algún servicio debe describirlo con la información que se ha obtenido gracias a un sistema de información.

Una vez que se hayan delimitado estos puntos, se esta en condiciones de iniciar la evaluación de satisfacción de la ciudadanía sobre un determinado servicio que preste la Administración Municipal.

En estos casos, lo más importante es:

- a) Escoger el Servicio Municipal a evaluar.
- b) Analizar los atributos de la calidad asociados.
- c) Determinar variables cuantificables relacionadas con esos atributos.
- d) Evaluar - medir esas variables.
- e) Ponderar las mediciones efectuadas de las variables por su importancia relativa.
- f) Obtener el Índice de Calidad Percibida.(ICP)
- g) Comparar el ICP con el objetivo deseado.
- h) Analizar la evolución del ICP a lo largo del tiempo.
- i) Actuar en función de los resultados del ICP y de las comparaciones realizadas.



Para afrontar la evaluación de la satisfacción de la ciudadanía se debe establecer la finalidad que se persigue con la evaluación. Ésta puede ser:

- ◆ Delimitar a qué parte de la sociedad se va a dirigir la investigación. Se debe concretar la población sobre la que vamos a extender la evaluación.
- ◆ Elegir la herramienta de medida a utilizar.

Herramientas para Medir la Satisfacción de la Ciudadanía

Existen varias herramientas que se pueden utilizar para evaluar la satisfacción de la ciudadanía con respecto a los servicios prestados. Incluso es extraordinariamente recomendable analizar la satisfacción del propio personal de la Alcaldía Municipal, puesto que son ellos los que prestan finalmente los servicios.

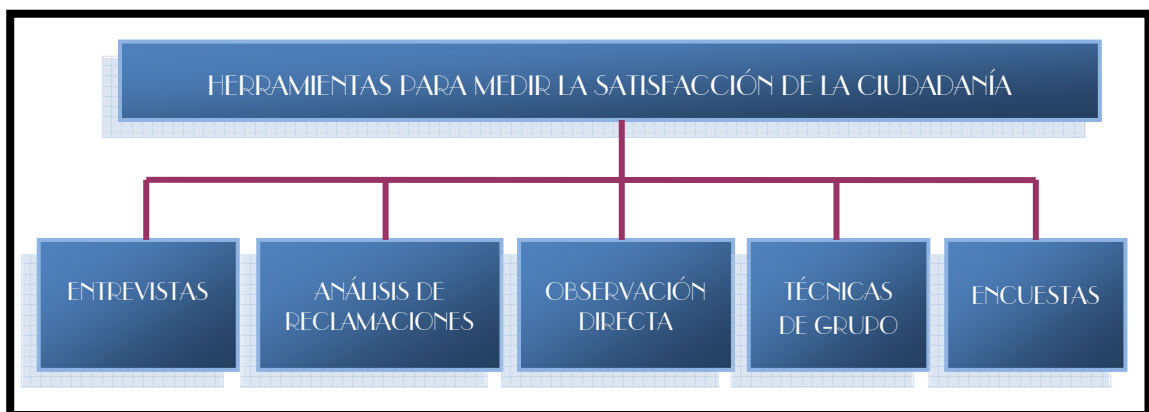


Figura 4.7



1. Entrevista:

Concepto:

Herramienta de investigación social que permite obtener información mediante una conversación entre un profesional y un interlocutor, el cual debe reunir ciertas condiciones. Estas condiciones vendrán dadas por la finalidad de la investigación.



Modalidades:

- ♦ Estructurada vs. No estructurada (si existe un cuestionario que sirva como guía al entrevistador se considera estructurada).
- ♦ Centradas en el problema vs. Centrada en la persona: El interlocutor, en el primer caso se determina por sus conocimientos o experiencias. En el segundo caso se elige por sus características especiales.

2. Observación Directa:

Existen dos tipos:

♦ Demanda Fingida:

Herramienta de investigación social que permite obtener información mediante la simulación, por parte de un investigador, de la demanda de un servicio, asumiendo el rol de un usuario común. Proporciona información





cualitativa sobre el funcionamiento del servicio.

➤ **Entrevista:**

Su peculiaridad consiste en ser una entrevista de situación, es decir, que se le realiza al usuario en el lugar y en el momento en el cual demanda el servicio. De esta forma se aprovechan las percepciones que tengan los usuarios.

3. Técnicas de Grupos:

Concepto:

Técnicas de investigación que persiguen, en este caso, recoger la evaluación de un servicio a través del contraste de opiniones de varias personas, las cuales han sido seleccionadas previamente por representar a la muestra de la ciudadanía que se quiere investigar.



Modalidades:

- ◆ Dinámicas de Grupo
- ◆ Grupo Nominal

La diferencia fundamental es que en la primera los participantes proporcionan la información a través del debate que inicia el investigador. En la segunda técnica, los participantes aportan, igualmente, información, pero



ésta no nace como consecuencia del debate, sino por medio de la reflexión individual de cada uno de ellos.

4.7 Plan de Implementación

Formulación del Plan:

El plan de implementación del Modelo EFQM de Excelencia tiene como finalidad brindar distintas recomendaciones que buscan contribuir a un desempeño competitivo y eficiente en todas las áreas de la organización, las cuales se pretende, sean utilizadas por las personas responsables de dirigir y organizar la institución.

El contenido de dicho plan refleja las estrategias necesarias para lograr los objetivos de la organización de una manera práctica y sencilla, el tiempo que se le debe dedicar a la ejecución del plan, las fases que el modelo EFQM de Excelencia propone para que por medio de la autoevaluación logre identificar las fortalezas y oportunidades que la organización posee, así como las amenazas y debilidades para tomar medidas correctivas que permitan reducirlas o eliminarlas y los recursos necesarios para la ejecución excelente de dicho plan.

Ejecución del plan:

La puesta en marcha del plan de implementación será en el momento en que las personas responsables de dirigir y organizar dicha entidad brinden la autorización respectiva para ejecutar la implementación del Modelo EFQM de Excelencia en la organización, de tal manera que ellos mismos contribuyan y faciliten la adquisición de los



recursos necesarios para la ejecución e implementación de dicho plan.

Control:

El Concejo Municipal y los gerentes de cada departamento serán los responsables de garantizar la excelencia en la ejecución del plan a implementar, los cuales deberán verificar que el cumplimiento de dicho plan sea en el momento y tiempo oportuno, con la finalidad de determinar diferentes problemas o situaciones que impiden obtener resultados eficientes, estableciendo al mismo tiempo estrategias que permitan superar dichas situaciones optimizando el tiempo y los recursos existentes.

Evaluación:

Todas las fases del plan de implementación del Modelo EFQM de Excelencia requieren una evaluación constante, la cual permita identificar las diferentes fallas y errores cometidos durante la ejecución de dicho plan para elaborar y aplicar medidas correctivas oportunas y precisas que faciliten el logro de resultados óptimos durante el proceso de su ejecución.

Las actividades que serán necesarias realizar dentro del plan de implementación del Modelo EFQM de Excelencia son detalladas en un cronograma, con el objetivo de determinar el tiempo que será necesario establecer para la consecución de resultados óptimos.

A continuación se describen los niveles que comprende de plan de implementación del Modelo de Excelencia EFQM:



1. Sensibilización:

Hacer que las personas se involucren en el logro de los objetivos y metas, que se comprometan en la búsqueda de soluciones óptimas a cualquier problema existente, de manera que las personas en una manera conjunta puedan crear planes que eviten o minimicen errores en cualquier proceso o desarrollo de actividades, incentivando a las personas a adaptarse al cambio.

2-3-4. Planificación Estratégica:

Establecer estrategias que se puedan realizar a corto plazo, delegando a un grupo reducido de personas para que verifiquen el cumplimiento de las estrategias en el plazo trazado.

Además en estos niveles es necesario orientar a las personas hacia los procesos que faciliten alcanzar los objetivos organizacionales.

5. Procesos:

Lograr que las personas identifiquen y reconozcan todas y cada una de las partes de los procesos que en la institución se desarrollan, de manera que comprendan como cada una de las partes que integran los procesos contribuye a la consecución de las metas establecidas.

6. Satisfacción:

En esta fase es necesario conocer hasta qué nivel se están cumpliendo las necesidades, tanto de nuestros usuarios como del personal que brinda el servicio y de la sociedad en general. Es decir que en cierto grado se evalúan los



efectos de todo cambio efectuado en el funcionamiento de la Alcaldía, ya que el resultado que nos dará la respuesta sobre si dichos cambios han sido efectivos es que nuestros usuarios logren identificar el buen trabajo que desempeñan los trabajadores para brindarles un mejor servicio y satisfacer la mayoría de sus necesidades y expectativas.

Al evaluar la satisfacción se identificarán aquellos aspectos que no se han logrado abarcar y que por lo tanto impiden brindar un servicio excelente, es decir que esta etapa también nos ayudara a conocer aquellos puntos en que se deben realizar mejoras, y así obtener una mayor satisfacción en los usuarios, los empleados y los demás grupos de interés de la Alcaldía.

7. Autoevaluación:

En este nivel se realiza una evaluación de cuál es el rumbo que ha tomado la Alcaldía con la implantación del modelo hasta el momento, evaluando cada uno de los criterios del Modelo de Excelencia de acuerdo a formatos ya establecidos, para reconocer las áreas que se necesitan mejorar y establecer medidas correctivas para su mejora continua.

8-9-10. Anclar y Sistematizar la Gestión Excelente:

Una vez corregidas la fallas detectadas, se deberá sistematizar el “método de trabajo” para mantener vivo el sistema de gestión excelente; implicando para ello a todas las personas que forman parte de la institución. Se deberán realizar análisis continuos, aplicando planes de mejora y de acción. Así como también, se deberán realizar revisiones criticas del sistema, obteniendo cifras, hechos y datos;



que nos permitan consolidar la herramienta Mapa de Progreso, y utilizarlo como método de trabajo para mantener “vivo” el sistema de gestión hacia la mejora continua.



BIBLIOGRAFIA

1. Hernández Sampieri, Roberto Metodología de Investigación
Fernández Collado, Carlos Segunda edición
Baptista, Lucio Pilar Mc. Graw Hill, 1998.
2. Baena Paz, Guillermina Instrumentos de Investigación
Novena edición México
Editoriales unidos 1982
3. <http://www.monografias.com/trabajos58/investigaciones-De-campo/investigaciones-de-campo2.shtml>.
4. <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>
5. <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>
6. http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.
7. http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema2_5.htm
8. <http://www.tuveras.com/calidad/generalidades/generalidades.html>
9. www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm
10. www.foroporlaexcelencia.com
11. www.guiadelacalidad.com
12. www.alcaldiadechalchuapa.com

Anexos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

GUIA DE ENTREVISTA

TRABAJO DE GRADUACIÓN: “PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO EFQM
DE EXCELENCIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALCHUAPA, SANTA
ANA”.

1. ¿Existen y están documentados la misión, visión y valores fundamentales de la organización?
2. ¿De qué manera el Concejo Municipal desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión?
3. ¿Se revisa el cumplimiento de los objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?
4. ¿Mantienen el concejo una actitud receptiva hacia sus empleados favoreciendo la comunicación y atendiendo sus opiniones y sugerencias?
5. ¿Existe un plan estratégico específico de gestión de recursos humanos, plenamente alineado con el plan estratégico de la organización?
6. ¿Cómo la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones?
7. ¿Esta dispuesto aceptar cambios o mejoras en los procesos de la organización?
8. ¿De qué manera identifica las necesidades y expectativas de los usuarios de la Alcaldía?
9. ¿Considera que es eficiente la manera en que se suministran los servicios a los usuarios de la Alcaldía?
10. ¿Qué medidas internas utiliza la organización para contribuir a la preservación del medio ambiente?

11. ¿Qué actividades realiza la organización en la comunidad como ente con responsabilidad social?
12. ¿Cuenta la organización con tecnología adecuada para desempeñar sus funciones diarias?
13. ¿Tiene identificados la Alcaldía cuáles son los factores clave para el éxito de Su actuación?

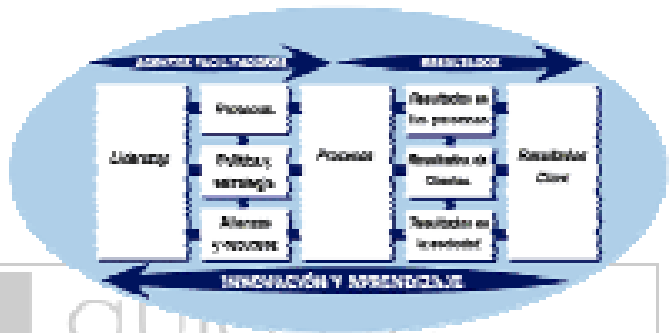
	Modelo EFQM		EQUIPO	
			Prueba Nivel 1	
			VERSION	FECHA

MODELO EFQM. GESTION EXCELENTE

CRITERIOS

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleado y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

- 1. LIDERAZGO.** Como el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás líderes de la organización, estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de la calidad.
- 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA.** Cómo la organización formula, desarrolla y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones



Principios de excelencia

- ORIENTACIÓN A RESULTADOS
- PASIÓN POR EL CLIENTE
- LIDERAZGO Y COHERENCIA EN OBJETIVOS
- GESTION POR PROCESOS Y HECHOS
- DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE TODOS
- APRENDIZAJE, INNOVACIÓN, MEJORA CONTINUA
- DESARROLLO DE ALIANZAS
- RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 3. GESTION DEL PERSONAL.** Como aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla
- 4. RECURSOS.** Como gestiona la organización sus recursos de manera eficaz y eficiente.
- 5. PROCESOS.** Como la organización, identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos.
- 6. RESULTADO EN LOS CLIENTES.** Qué éxitos ha conseguido con relación a la satisfacción de los clientes
- 7. RESULTADO EN LAS PERSONAS.** Qué resultados se han obtenido en relación con la satisfacción del personal
- 8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD.** Qué se está consiguiendo con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad. Cómo es percibida la manera en que la organización entiende la calidad de vida y entorno.
- 9. RESULTADOS CLAVES.** Qué resultados se han obtenido respecto a los objetivos empresariales planificados y la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses en la organización

Objetivos modelo EFQM

- Detección de Puntos fuertes
- Áreas de mejora
- Diseño y desarrollo continuo de planes y acciones de mejora

ELABORADO	REVISADO	FECHA	APROBADO	FECHA	1
www.GuiadelaCalidad.com					

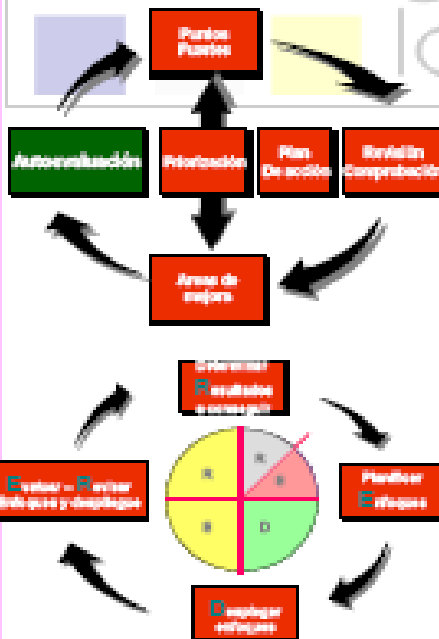
000000 EFQM	(33)	(33)
Modelo EFQM	Prueba Nivel 1	
	VERSION	FECHA

El Origen de todo. El motor del modelo EFQM



Liderazgo sólido

La base del modelo EFQM



La base del modelo es la Autoevaluación.

Realizamos un examen global y sistemático de las actividades (**AGENTES**) y resultados (**RESULTADOS**) de mi organización y la comparamos con un modelo de excelencia empresarial (**EMPRESA PUNTERA**).

La Autoevaluación permite a mi organización identificar claramente los **PUNTOS FUERTES** y **ÁREAS DE MEJORA**, y al equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, induciendo a sugerir planes de acción con los que mejorar.

Las reglas de evaluación para cada uno de los criterios definidos (**LIDERAZGO**, **ESTRATEGIA**, **PERSONAS**, **RECURSOS**, **PROCESOS**, **RESULTADOS**), se basan en la **lógica REDER**.

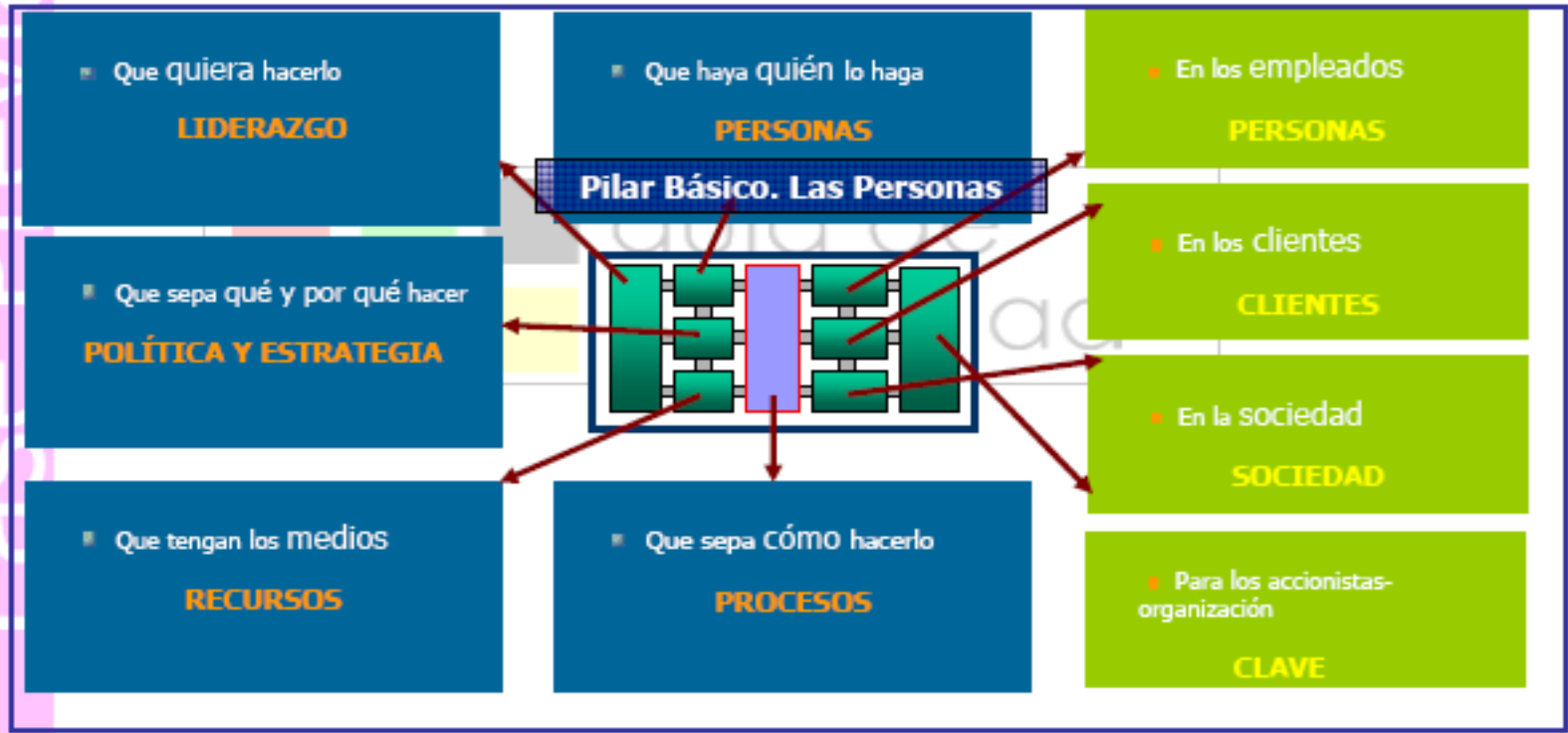
ELABORADO	REVISADO	FECHA	APROBADO	FECHA
www.GuiadelaCalidad.com				



CODIGO: ES_DOA Modelo EFQM	FASE Nivel 1	PAG
	VERSION	FECHA

Las organizaciones son lo que **las personas** que en ella trabajan quieren ser y para conseguir que algo se haga...

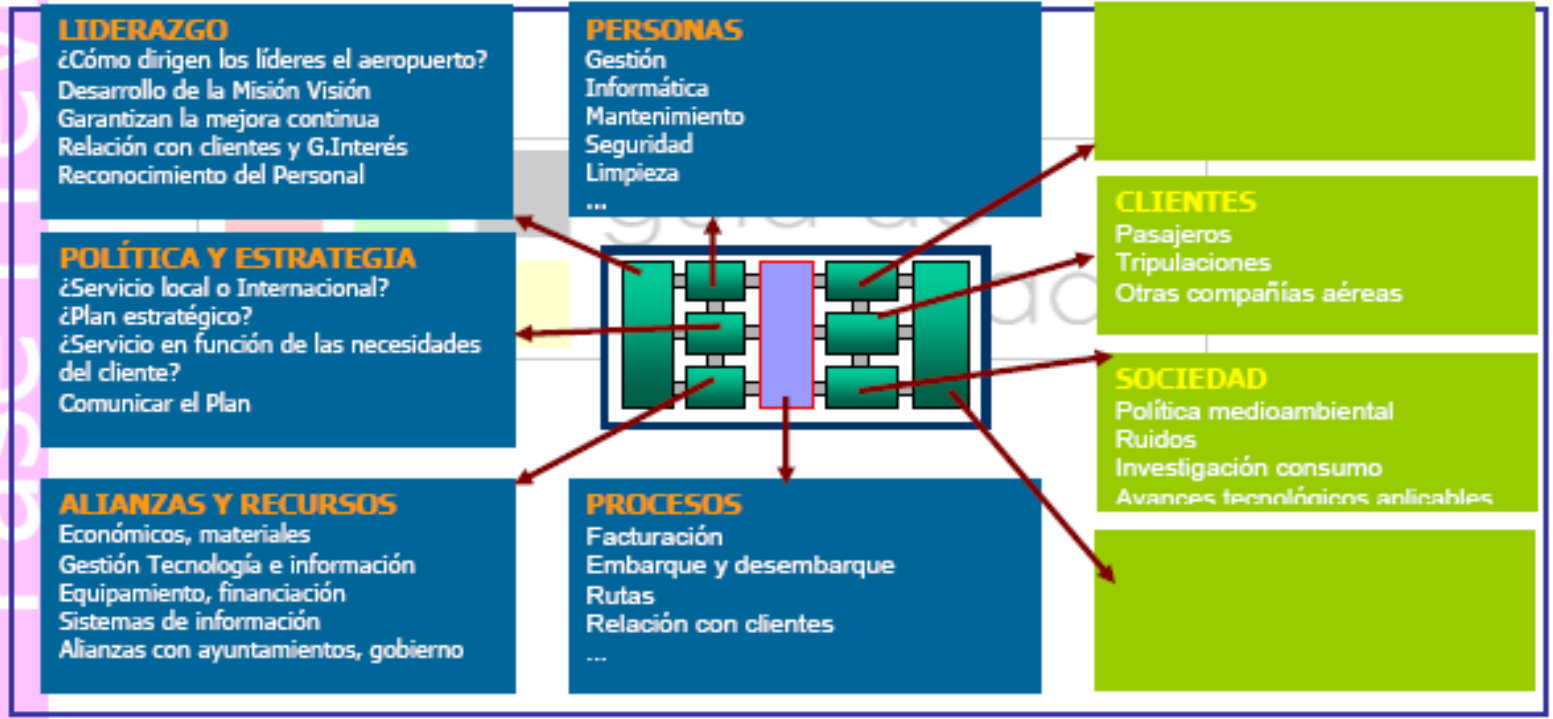
Y para saber si se ha conseguido, hay que **evaluar**, midiendo los resultados...



ELABORADO www.GuiadelaCalidad.com	REVISADO	FECHA	APROBADO	FECHA
--------------------------------------	----------	-------	----------	-------

Ejemplo de aplicación: AEROPUERTO

Idea sobre la aplicación práctica del modelo EFQM. **Identificar los principales actores.**
Vosotr@s sois los gerentes



ELABORADO	REVISADO	FECHA	APROBADO	FECHA
www.GuiadelaCalidad.com				



GLOSARIO DE TERMINOS

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.

Aseguramiento de la calidad: Conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un bien o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

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.

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.

Auditoría de calidad: Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos (ISO 8402).



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

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

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

Calidad de la gestión: Concepto surgido de la Calidad Total que preconiza que la gestión de la calidad debe ir más allá del bien



o servicio entregado al cliente, abarcando incluso la gestión de las diferentes funciones de la empresa.

Calidad total: Programa de calidad basado en resaltar todos los aspectos de calidad a lo largo de la vida completa del producto o servicio. La Calidad Total procede de un compromiso total con la calidad de toda la organización (calidad en todo el ámbito de la empresa).

Círculos de calidad: Un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente, de una forma regular, para aprender y aplicar técnicas a efectos de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo.

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.

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, o Comunicación ascendente, o Comunicación descendente, comunicación horizontal.

Control de calidad: Conjunto de técnicas operativas y actividades utilizadas para cumplir con las demandas o requisitos de la calidad.



Costes de no calidad: Coste o pérdida de valor añadido asociada a la existencia de errores o defectos en la realización de un proceso.

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

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.

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.

Diagrama de flujo: Metodología utilizada para representar y describir un proceso paso a paso. Se trata de un diagrama que permite visualizar la secuencia o sucesión de tareas que se realizan, las decisiones que se toman y donde se almacena la información.



Dirección estratégica: es la orientación a medio plazo de los planes de acción de la Unidad con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión.

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.

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: Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite al Servicio cumplir con su Misión y alcanzar los objetivos que haya establecido a corto, medio y largo plazo.



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 prestarán la unidad y la manera de prestarlos.

Estándar: Resultado deseado de un proceso que se puede medir mediante el uso de indicadores.

Evaluación de la calidad: Examen sistemático para determinar si las actividades que conducen a la calidad están desarrollándose de acuerdo con lo previsto y si el producto o servicio se está dispensando de una manera efectiva y es apropiado para alcanzar los objetivos perseguidos.

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 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.

G

Gestión de 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.

Manera en que se gestiona una organización para lograr la excelencia. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una unidad en lo relativo a la calidad. La gestión de la calidad incluye: la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a 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 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 (Stakeholders): 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 parciales.

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.

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

ISO: Organización Internacional de Normalización, que ha diseñado diferentes normas para acreditar la calidad en diferentes actividades profesionales.

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



L

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

Manual de calidad: Documento formal aprobado por la alta dirección, que recoge la política y el sistema de calidad de la empresa.

Manual de procesos: Documento informativo en el que se recogen de forma sintética las actividades del servicio y las funciones y responsabilidades de sus miembros.

Mapa de procesos: Descripción esquemática y/o gráfica en la que se incluyen elementos como actividades, responsables, tiempo estimado, modo de ejecución, o cualquier otro que sirva para especificar operativamente los procesos clave y de soporte de un Servicio.

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.



Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una unidad. Describe porqué 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?

Es la razón de ser de la Unidad, la que justifica su existencia.

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.

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.

Normalización: Actividad que establece la unificación de criterios respecto a determinados bienes y servicios y posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto.

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.

Plan de Calidad: Documento que establece las prácticas específicas, los recursos y la secuencia de actividades relacionadas todas con la calidad para un producto, proyecto o contratos particulares.

Plan de mejora: Acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas para mejorar a la titulación y al proceso de evaluación. Son consecuencia de los juicios de valor y constituyen una parte sustancial e imprescindible de todos los Informes.

Plan de seguimiento: Acciones temporalizadas para comprobar la implantación de los planes de mejora de la calidad (titulación y proceso de evaluación).



Planificación: son los pasos a seguir para que la Unidad alcance su visión (son las acciones, objetivos y actuaciones concretas a realizar).

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 acciones que se realizan de forma secuencial y que en su conjunto proporcionan valor añadido a las entradas, con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades de los clientes.

Proceso clave: Son los procesos que afectan más significativamente a la consecución de la política y estrategia de la unidad. Proceso central o crítico para lograr los objetivos.

Procesos estratégicos: Los procesos estratégicos fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos. Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.



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

Proveedores: Quienes suministran bienes y servicios. Pueden ser externos o internos.

Puntos fuertes y débiles: Aspectos puntuales y detallados de la titulación (o proceso de evaluación) que la evaluación ha demostrado fehacientemente como fortalezas y debilidades. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.

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.

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.

Son los que determinan los comportamientos y relaciones interpersonales a sumir por el personal de la Unidad.

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.

Es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable, de la Unidad.