

## **2. Fundamentación: ¿En qué se basa la guía?**

**NOTA:** La Guía está estructurada de tal forma que si se quiere hacer una inmersión directa en ella sin leer o conocer su Fundamentación teórica o anexos, se puede hacer a través del sombreado que aparece en el lomo de la misma.

## 2.1. El concepto de políticas culturales municipales.

Puede ser definida como un conjunto estructurado de intervenciones conscientes de uno o varios organismos en la vida cultural, entendiendo como tal la transmisión de ideas, la comunicación artística y el ocio.

Dentro de la política cultural incluimos

- La educación extraescolar
- La promoción de la creación artística
- La protección del patrimonio artístico
- El desarrollo de la investigación científica y técnica
- El ocio y el tiempo libre
- La promoción de jóvenes, mujeres, ancianos/as, niños/as.
- El desarrollo cultural, como eje transversal.

“saber más”

### EL CONCEPTO DE CULTURA.

Para BERNARD, profesor de sociología de la Universidad de la Sorbona en París, la cultura es un lugar de incertidumbre y creación, de búsqueda de modelos nuevos. No obstante, el término cultura es profundamente ambiguo puesto que puede referirse, a la vez, a las cosas, las obras, los objetos preciados, los monumentos, los comportamientos individuales, etc. Además engloba tanto a fenómenos duraderos como a fenómenos efímeros.

El término cultura aparece por primera vez a mediados del XIX en un libro de Jacobo Burckhardt titulado “La cultura del Renacimiento en Italia”.

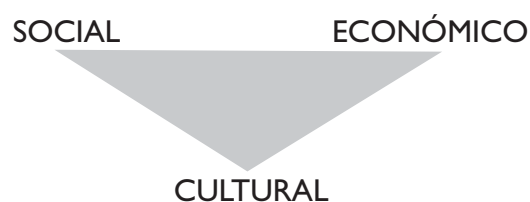
Desde la óptica de la sociedad industrial diferenciamos diferentes culturas:

- Cultura popular: Aquella que forma parte de la tradición de un pueblo y de sus vivencias cotidianas como colectividad.
- Cultura de élite: creación y recreación de modos culturales.



En el corazón de la política cultural se encuentra imbricada la idea de DESARROLLO CULTURAL. Para el sociólogo J. Dumazedier, el desarrollo cultural tiene en la base el intento de hacer la cultura accesible al mayor número de personas (en otras palabras: es la valoración de los recursos simbólicos de una población -intereses/ representaciones/ valores- y los usos de estos recursos para mejora colectiva de sus individuos). A partir de los años 70 del siglo XX, el término se extiende en cuanto a su uso y comienza a utilizarse como sinónimo de progreso y transformación global (social, económica, política) del conjunto de la sociedad. La UNESCO considera que el desarrollo cultural no es sólo “el correctivo cualitativo del desarrollo económico, sino también la finalidad del verdadero progreso de la sociedad”.

Por tanto, no es posible el desarrollo económico de una colectividad que no se base o vaya parejo al desarrollo cultural de la misma (a través de una política cultural). Para ROSSEL un crecimiento económico que no conlleve un desarrollo cultural agudiza las contradicciones sociales y culturales. El desarrollo integral que se plantea se estructura conforme al siguiente triángulo:



- Cultura territorial: forma parte de la idiosincrasia del territorio.
- Cultura de masas: La que imponen los medios de comunicación y que viene determinada por factores tales como la moda o la noticia.

» Pero el estado actual de cosas, nos permite hablar de una nueva cultura en la que todo aparece mezclado y que viene determinada por:

- Desarrollo de los medios de comunicación que provoca una ruptura entre lo local y lo transnacional.
- Predominio de la imagen y la informática como nuevas formas de creación cultural.
- Desarrollo de industrias culturales.

- Consumo de bienes culturales sometidos a las leyes de mercado.
- Consumo individualizado de bienes culturales favorecidos por el video y la informática (el fenómeno de las descargas)
- Advenimiento de una sociedad del espectáculo.
- Aumento del tiempo libre.

Esta nueva cultura no ha podido desprenderse de sus raíces históricas y territoriales. Así, en Gran Bretaña y Estado Unidos el término “cultural policy” (política cultural) es un término poco generalizado, por herencia de sus propias tendencias culturales y suele ser bastante más usual el de “arts policy” (política de las artes).

El concepto más innovador que conlleva la aparición de DESARROLLO CULTURAL es partir del hecho de que va a haber un cambio respecto a la situación de partida.

Para algunos autores/as, las bases de la civilización y el progreso se encuentran antes en las ciudades que en los estados y, por lo tanto, deben ser los primeros, los prioritarios territorios de aplicación de las políticas culturales.

Según Joan Subirats (Universidad Autónoma de Barcelona), las políticas culturales han surgido y se han desarrollado en la mayoría de países occidentales, a partir de cuatro grandes principios establecidos por Lluís Bonet:

1. Por el valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos.
2. Como base en la que fundamentar las identidades colectivas, y por tanto las identidades de las naciones y de los estados.
3. Por tener efectos positivos, tanto económicos como sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios.
4. Por la necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico o natural.

Para Alfons Martinell y Taína López (Políticas Culturales y gestión cultural. Organum sobre los Conceptos clave de la práctica profesional. Girona, Documenta Universitaria, 2008) los conceptos que giran y se interconectan con las “políticas culturales locales” son los siguientes:

- Servicios de Proximidad.
- Participación en la vida cultural.
- Identidad cívica.
- Fomento del asociacionismo.
- Cohesión Social.
- Revitalización de la vida cultural.
- Interacción entre agentes.
- Diversidad cultural.
- Competencias de la Administración local.
- Descentralización de la cultura.
- Coordinación supramunicipal.

Para estos mismos autores/as las políticas culturales sectoriales podrían ser, entre otras:

- Políticas urbanísticas.
- Políticas del patrimonio.

- Políticas de la edición.
- Políticas de la comunicación.
- Políticas de las artes escénicas y del espectáculo.
- Políticas de lectura pública.
- Políticas de las artes visuales.
- Políticas del audiovisual.
- Políticas de las culturas populares.
- Políticas del turismo.

En este contexto las ESTRATEGIAS de las políticas culturales serían:

- Formación.
- Producción.
- Fomento a la cultura.
- Planes de desarrollo integral.
- Desarrollo Cultural.
- Difusión Cultural.
- Comunicación.
- Dinamización de la cultura.
- Acción cultural.
- Distribución.



**“saber más”**

Decía VIDAL-BENEYTO (1981:124) que en ocasiones el término POLÍTICA CULTURAL nos remitía “al caos y a la represión de la Revolución Cultural China o nos retrotrae al viejo paternalismo del Despotismo Ilustrado” o incluso a la política cultural del nazismo. El término Política Cultural, como todo en la Historia de la Humanidad, nos remite a lo peor y a lo mejor que hemos sido capaces de crear.

## **2.2. Agenda 21 y Agenda 21 de la cultura.**

En la primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también llamada Cumbre de la Tierra (CNUMAD) y celebrada en Río de Janeiro en 1992, los/as líderes mundiales adoptaron un plan estratégico mundial para la transformación sostenible de nuestro planeta en sus aspectos ambientales, sociales y económicos en el siglo XXI, llamado **Programa 21**, aunque también se conoce como **Agenda 21**, quizás la denominación más utilizada en España.

## REPASO HISTÓRICO DE LA POLÍTICA CULTURAL.

La intervención del Estado en la vida cultural se inicia en el ámbito europeo a partir de la segunda mitad del siglo XVII, con el nacimiento de las monarquías nacionales y con el impulso de los Ilustrados. En este período las artes y el patrimonio histórico pasan a considerarse de interés nacional y por lo tanto a ser protegidos por la acción del Estado. Aparecen o consolidan las Academias y Sociedades Reales que estructuran la investigación científica y la formación reglada de los/las artistas. El arte neoclásico es la consecuencia de esta política cultural.

El segundo momento histórico, abarca desde el siglo XIX hasta la II Guerra Mundial y está caracterizado por las consecuencias de una Revolución Industrial que desemboca en un incremento de las demandas culturales y educativas de la población. La alta cultura se ve frenada por la cultura popular (representada por la invención del cine, la aparición del libro de bolsillo, la enseñanza obligatoria y la creación de las primeras bibliotecas públicas). Durante todo este tiempo se produce un amplio enfrentamiento entre las nuevas formas artísticas y el arte academicista de los museos y galerías nacionales.

A partir de la II Guerra Mundial podemos distinguir un tercer momento histórico con mayor número de episodios:

- Democratización de la cultura: Se intentaba extender la alta cultura a todos los ciudadanos/as. Esta política cultural se produce por las siguientes causas:

Los medios de comunicación de masas ponen en crisis los viejos mercados artísticos.

Las clases medias demandan mayores cotas de bienestar.

Actitudes políticas positivas hacia el Estado de Bienestar.

- Segundo ciclo: Se da a partir de mayo del 1968. Este período se caracteriza por un mayor interés de los Estados por descentralizar la cultura, por aumentar los públicos de museos y bibliotecas, por la introducción de políticas de animación cultural. Para algunos autores/as, este segundo ciclo puede también ser conocido como Democracia cultural.
- Tercer ciclo: A partir de los años 80, los recursos financieros públicos para la cultura se estancan y se contempla la necesidad de mejorar sus resultados económicos.



En la Agenda 21 los gobiernos trazaron pautas de acción detalladas con cuya aplicación el mundo podría abandonar el modelo de crecimiento insostenible a favor de actividades que protegieran y renovaran los recursos ambientales de los que dependían el crecimiento y el desarrollo.

Las Naciones Unidas establecieron una Comisión de Desarrollo Sostenible (CDS) para guiar y monitorizar el proceso de seguimiento que incluía una gran cita de balance global cada cinco años.

Ha tenido un seguimiento a partir del cual se han desarrollado ajustes y revisiones, primero con la conferencia denominada Rio+5 que se llevó a cabo en 1997 en la sede de la ONU en Nueva York, posteriormente en septiembre de 2000 con la adopción de una agenda complementaria denominada Objetivos de Desarrollo del Milenio (Millennium Development Goals), con énfasis particular en las políticas de globalización y en la erradicación de la pobreza y el hambre, y la más reciente en la Cumbre de Johannesburgo en septiembre de 2002 en Sudáfrica.

- Cuarto Ciclo: A partir de los años finales de la década de los 90 eclosiona Internet y la circulación de contenidos culturales, revolucionando el consumo y las prácticas culturales.

En España, los consistorios democráticos comenzaron aplicando de forma generalizada la política de ANIMACIÓN CULTURAL casi como receta mágica que iba a colmar las necesidades culturales de los ciudadanos/as. Este modelo pronto entró en crisis, especialmente, cuando los ingentes recursos económicos iniciales comenzaron a decrecer y hubo que establecer prioridades políticas. Desde este momento, se toma de Europa el concepto de GESTIÓN CULTURAL como método que tiende a armonizar las exigencias de los proyectos creativos (habitualmente particularistas, individuales y centrífugas) con las exigencias de los territorios.

A continuación detallamos una cronología de conceptos importantes en el desarrollo cultural de Europa:

AÑO	ACONTECIMIENTO
1850	Sociedades de divulgación literaria
1860	Sociedades de excursionistas
1870	Sociedades deportivas y arqueológicas

1880	Actividades sociales del sindicalismo / Boom de los museos
1890	Servicios de restauración de monumentos
1898	Nacimiento de la Extensión Universitaria en España
1900	Formalización de las enseñanzas artísticas / Regulación de Derechos de autor
1910	Movimientos de alfabetización
1920	Legislación sobre lectura pública
1930	Educación popular de adultos
1950	Acceso de los trabajadores/as a la alta cultura (Casas de la Cultura ) de André Malraux
1960	Democratización de la Cultura (Animación cultural)
1970	Acceso a la creación cultural (Democracia cultural)
1980	Crisis de la cultura desde las instituciones
1990	Readaptación de la cultura pública al mercado
1998	Eclosión de la circulación de contenidos culturales por Internet. 

### PRINCIPALES HITOS EN LA AGENDA 21 O PROGRAMA 21

ORGANISMO	CONFERENCIA		LUGAR	HITO	RESUMEN
ONU	Primera Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra)	1992	Río de Janeiro	Programa 21 (Programa de acción sobre Desarrollo Mundial Sostenible)	Ratificada por España en 1993. EEUU se abstuvo de firmar
Comisión Europea	Carta de Aalborg	1994	Aalborg (Dinamarca)	Cierto modelo de Agenda 21 Local	No busca el consenso absoluto de la ciudad

ONU	Cumbres de la Tierra + 5 (Río+5)	1997	Nueva York (sede ONU)	Reducir emisión de gases de efecto invernadero. Erradicación de la pobreza.	Objetivo analizar la ejecución del Programa 21
ONU	55ª Asamblea de la ONU	2000	Nueva York (sede ONU)	Agenda complementaria “Objetivos de desarrollo del milenio”	
ONU	Cumbre de Johannesburgo	2002	Sudáfrica	Retroceso – Programa 21 aprobado no se ha aplicado prácticamente en casi ninguno de sus puntos	Celebrada para el seguimiento al Programa 21 supuso un retroceso a los compromisos adquiridos.

La Agenda 21 consta de 40 capítulos distribuidos en cuatro secciones: la primera es de ámbito socio-económico, la segunda de carácter ambiental y de recursos, la tercera sobre los grupos sociales que deben colaborar y la cuarta sobre los medios a utilizar para llevarlo a cabo. Contiene más de 2.500 recomendaciones prácticas donde se abordan los problemas urgentes de este momento.

Es un plan de acción aplicable durante los años noventa hasta inicios avanzados del siglo XXI, que pretende frenar los efectos de la degradación ambiental y promover el desarrollo compatible con el medio ambiente y sostenible en todos los países, y que ofrece detalladamente acciones que deben ser acometidas cronológicamente a nivel local, nacional y mundial.

Los ámbitos de acción incluyen: la protección de la atmósfera, la lucha contra la deforestación, la destrucción del suelo, la prevención de la contaminación del aire y el agua, el fin de la reducción de las poblaciones de peces, y la promoción de la gestión segura de los desechos tóxicos.

Por otra parte, también aborda las pautas de desarrollo que suponen una carga para el medio ambiente tales como: la pobreza, la deuda externa de los países en desarrollo, las modalidades insostenibles de producción y consumo, la presión demográfica y la estructura de la economía internacional.

En la CNUMAD se designaron los nueve grupos principales (el comercio y la industria, la infancia y la juventud, los agricultores, los pueblos indígenas, las autoridades locales, las ONG, la comunidad científica y tecnológica, las mujeres y los trabajadores y sindicatos) para representar las preocupaciones de la sociedad civil en las labores de seguimiento.

La Agenda 21 en su capítulo 28 hace un llamamiento a las autoridades locales para que elaboren su Agenda 21 Local, plan estratégico municipal, instando al diálogo



con sus ciudadanos/as, organizaciones cívicas, empresariales e industriales locales y empresas privadas así como a la búsqueda de decisiones consensuadas a través de la participación.

La Agenda 21 Local es la herramienta o instrumento más ampliamente difundido y aceptado por parte de las autoridades locales para abordar los graves problemas ambientales desde el enfoque de “pensar globalmente y actuar localmente”, dado que, sin perder de vista el objetivo global de la protección del medio, es a nivel local donde se pueden tomar decisiones más prácticas y, además, más participativas. Pretende poner en marcha un plan de acción para conseguir aplicar el desarrollo sostenible a su entorno humano, ya que las ciudades constituyen uno de los mayores focos de insostenibilidad del planeta y la actuación en ellas es un tema prioritario, considerando que los actores pertinentes para la actuación en la ciudad son las autoridades locales y los ciudadanos/as.

Por otra parte, la Carta de Aalborg fue aprobada en Dinamarca el 17 de mayo de 1994, con el patrocinio de la Comisión Europea, y a ella se viene vinculando cierto modelo de Agenda 21 Local, donde el concepto de municipio no cuenta, sino el de ciudad y el consenso que cita es el producido por los grupos políticos, además, no hace referencia, en ningún momento, a la participación de las mujeres y los jóvenes en el desarrollo sostenible, ONGs, o sindicatos, a quienes el Programa 21 o Agenda 21 emplaza reiteradamente a participar activamente.

No hay que confundir Programa 21 o Agenda 21 con Agenda 21 Local: la primera es el plan de acción a nivel mundial, nacional, regional mientras que la última es de ámbito local, y no debe ser una duplicación de otras actuaciones técnico-administrativo-científicas propias de otras Agendas 21.

## LA AGENDA 21 DE LA CULTURA

El desarrollo de la Agenda 21 ha conllevado despliegues municipales (Agenda 21 Local) y despliegues sectoriales o por políticas concretas. Este es el caso concreto de la Agenda 21 de la Cultura.

La Agenda 21 de la Cultura fue aprobada el 8 de mayo de 2004 por las ciudades y los gobiernos locales participantes en el IV Foro de Autoridades Locales o FAL.

El documento significa, sobre todo, una declaración política de primer orden y responde con ambición al mandato político expresado por los ayuntamientos que lideraron la iniciativa. Esta dimensión política “expresa la apuesta de los gobiernos locales a favor de una realidad cultural fuerte como una de los mejores antídotos para hacer frente a muchos de los desequilibrios sociales existentes en nuestras sociedades (...), a los grandes retos del presente y todo parece indicar que del futuro”

Hoy en día se puede afirmar que “el desarrollo cultural genera desarrollo económico, pero el desarrollo económico no genera desarrollo cultural”; reflejado esto, en los trabajos promovidos por UNESCO en la década mundial sobre cultura y

desarrollo, culminados en la publicación Nuestra diversidad creativa y en el plan de acción acordado en la conferencia intergubernamental de Estocolmo sobre “Políticas culturales para el desarrollo”.

La Agenda 21 de la cultura es un documento con tres grandes apartados:

Principios, Compromisos y Recomendaciones.

En el apartado de “Principios” aparecen hasta 16 capítulos, con énfasis en la relación entre la cultura y los derechos humanos, la diversidad, la sostenibilidad, la democracia participativa y la generación de condiciones para la paz.

El apartado de “Compromisos” destaca la demanda de centralidad para las políticas culturales y los programas para garantizar el acceso a la ciudadanía; consta de 29 artículos.

El documento concluye con “Recomendaciones” a los distintos niveles de gobierno, en 22 artículos dedicados a gobiernos locales, gobiernos de estados y naciones y organizaciones internacionales.

En resumen, el documento propone una herramienta nueva, un modelo o marco de referencia para analizar y fundamentar las políticas culturales locales e implica la aparición ascendente de una nueva red o “comunidad práctica” que apuesta por la legitimidad de la acción internacional de los gobiernos locales.

### “saber más”

#### RESUMEN DE OBJETIVOS – COMPROMISO DE LA AGENDA 21 DE LA CULTURA

1. Establecer políticas para fomentar la diversidad cultural, especialmente de las minoritarias en los medios de comunicación.
2. Apoyar el mantenimiento y ampliación de los servicios culturales.
3. Implementar instrumentos apropiados para garantizar la participación democrática de la ciudadanía en las políticas públicas de cultura.
4. Garantizar la financiación de la cultura a través de programas, servicios y la iniciativa privada.
5. Constituir espacios de diálogo con el fin de asegurar el derecho de libre expresión.
6. Promover la inclusión social, sin prejuicio de razones de género, edad, etnia, discapacidad, pobreza o cualquier otra discriminación que imposibilite el pleno ejercicio de las libertades.
7. Los gobiernos locales se comprometen a poner los medios para que las personas inmigrantes accedan a la cultura de la comunidad de acogida y participen en ella.
8. Promover la evaluación del “impacto cultural” para considerar los cambios significativos en la vida cultural de las ciudades.
9. Establecer normas, leyes, reglamentos necesarios que aseguren la protección del patrimonio cultural local y la herencia de las generaciones antecesoras.
10. Promover la existencia de los espacios públicos y fomentar su uso como lugares centrales de relación y convivencia.
11. Descentralizar las políticas y los recursos destinados al área cultural, defendiendo



## 2.3. Evaluación y calidad total.

Conceptualizar algo abstracto -una virtud casi teológica-, la calidad, se convierte casi siempre en un ejercicio de confusión. Es confuso porque no hay una definición universalmente aceptada por todos (esto tampoco es extraño en el mundo de las ciencias sociales) Según MORENO LUZÓN existen dos formas de ver el concepto CALIDAD:

- Perspectiva interna: se centra en la búsqueda de la eficiencia.
- Perspectiva externa: se centra en el cliente.

Además cada autor o tratadista suele adaptar su definición, casi a la medida, al ámbito de la aplicación concreta en el que está trabajando.

Existe confusión incluso en los diccionarios. Etimológicamente, el término griego que más cercano se encuentra se centra en lo adjetivo mientras que el término latino se centra en lo sustantivo:

- Kalos (del griego): “lo bueno, lo apto”.
- Qualitaten (del latín): “cualidad, propiedad”.

Sí existe una cierta unanimidad en considerar que en la definición de calidad siempre debe estar su naturaleza subjetiva: la apreciación que cada uno tenemos de algo en función de nuestras expectativas y experiencias.



- el principio del derecho de la cultura y del conocimiento de toda la ciudadanía sin discriminaciones de ningún tipo.
12. Coordinación entre las políticas culturales de los gobiernos locales que comparten un mismo territorio.
  13. Potenciar los medios de comunicación locales por su contribución a la identidad local y la creación de empleo.
  14. Las tecnologías de la información y la comunicación se deben estar al alcance de toda la ciudadanía.
  15. Implementar medios de comunicación públicos siguiendo los principios de pluralidad, transparencia y responsabilidad.
  16. Garantizar la libertad de expresión.
  17. Respetar y garantizar los derechos morales de los/as autores/as, artistas y su justa remuneración.
  18. Establecer políticas que fomenten la lectura y la difusión del libro.
  19. Coordinación entre las políticas culturales y educativas.
  20. Garantizar el disfrute de los bienes y servicios culturales a las personas con discapacidad, facilitando el acceso de estas personas a los equipamientos y actividades culturales.
  21. Implantar acciones de protección del patrimonio cultural por medio de: catálogos, exposiciones...etc.
  22. Promover en relación con los profesionales del sector, un turismo respetuoso con las culturas y las costumbres de las localidades y territorios visitados.
  23. Desarrollar e implementar políticas basadas en el principio de reciprocidad, promoviendo la libre circulación de artistas y operadores culturales, especialmente a través de la frontera norte-sur.

Aunque, indirectamente y de forma muy laxa, existen referencias a la calidad a lo largo de toda nuestra historia (desde la Biblia al Código de Hammurabi), el concepto de Calidad tal y como lo manejamos en el momento actual se lo debemos al padre de la Calidad, WILLIAM EDWARDS DEMING quien nos transmitió dos conceptos básicos de CALIDAD:

- Concepto corto: Hacer las cosas bien, a la primera y siempre.
- Concepto largo: Grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado.

El principal legado de DEMING fue deslizar la idea de “dejar de depender de la inspección para lograr la calidad” (girar hacia la mejora desde dentro) así como su famosa PDCA o Ciclo de Deming.

### “saber más”

#### SOBRE DEMING.

William Edwards Deming (1900/1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Muchos de sus principios sobre CALIDAD siguen hoy vigentes. Curiosamente se trata de una persona que era venerada en Japón y en los países asiáticos pero que no fue conocida por los estadounidenses hasta que la cadena CBS en 1982, transmitió el documental “¿Porqué Japón puede y nosotros no?”. En él se hacía referencia a toda la historia de éxito que llevó a Japón a mejorar su posición dentro de la economía mundial y sobre todo se destacaba el papel, que un norteamericano William E. Deming, había tenido para la mejora de la calidad.

El Dr. William Deming, es conocido como Edward Deming, lo cual es un error, pues “Edwards” es el apellido de su madre.

Los 14 Principios de Deming:

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

“El Dr. Deming sugiere una nueva y radi-

cal definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento”.

2.- Adoptar la nueva filosofía:

“Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables”.

3.- No depender más de la inspección masiva:

“Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso”

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

“Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al



proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo”.

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio:

“La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad”.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

“Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo”.

7.- Instituir el liderazgo:

“La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual”.

8.- Desterrar el temor:

“Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura”

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:

“Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de

un departamento pueden causarle problemas a otro.”

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:

“Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas”.

11.- Eliminar las cuotas numéricas:

“Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa”


12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:

“La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras”

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

“Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas”.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación:

“Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos”. 



Para KAORU ISHIKAWA (que daría nombre al Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto), la CALIDAD es la función integral de toda organización.

Para PHILIP CROSBY la CALIDAD es cumplir con los requisitos del cliente.

TABLA SOBRE EL CONCEPTO DE CALIDAD (Tomado de la PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 EN LAS CORPORACIONES LOCALES: DTSMR\_001\_00)

Fuente	Sustituida por la Norma	Definición de la calidad
Diccionario de la Real Academia de la Lengua		“Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, superior o inferior a las de su especie.”
Joseph Sensenbrenner. Alcalde de la Ciudad de Madison, Wisconsin, entre 1983 a 1989		“Todo lo que hay en la calidad conduce, en el fondo, a la liberación del ingenio humano y al placer en hacer las cosas bien, elementos que existen (aunque parcialmente inactivos) en todas las empresas.”
ISO 8402	ISO 9000:2000	“Conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren una aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas.”
ISO 9000:2000		“Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”
ISO 9004: 1994	ISO 9004:2000	“La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización dependen de una aproximación sistemática de la gestión de la calidad con objeto de garantizar que se comprendan y alcancen las necesidades de los/ las clientes. Para obtener calidad es necesario que todos los niveles de la organización se adhieran a los principios de la calidad y el sistema de gestión de la calidad establecido se revise y mejore continuamente en base a la realimentación que proviene de la percepción del cliente del servicio prestado.”
ISO 9001:2000	ISO 9001:2008	“El propósito de una organización es: Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleado, proveedores ...) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y obtener, mantener y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades”

Pero el concepto de CALIDAD no ha permanecido inalterable en el tiempo y ha ido cambiando a lo largo de la Historia en al menos cuatro etapas:

- **LA INSPECCIÓN DE LA CALIDAD:** Surge a principios del siglo XX de la mano de Frederik Winston Taylor y se centraba en diferenciar, en una empresa u organización, los que producen de los que controlan la producción.
- **EL CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD (Prevenir defectos):** Es una etapa marcada por las aportaciones del estadístico W.A. SHEWHART quien sostenía que en toda producción industrial sucede una variación en el proceso que debe ser estudiada.
- **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** La CALIDAD que estaba muy ligada al departamento de producción de cada empresa rompe sus límites y se extiende a toda la empresa u organización. Se comienzan a documentar todas las actividades de la empresa con procedimientos e instrucciones.
- **LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL:** Nuevo modelo de “vida corporativa” (TQM o Total Quality Management) que se instala a finales de los 80 y principios de los 90 del pasado siglo XX y que se centra en la idea fuerza de satisfacer las necesidades y expectativas de todos/as: usuarios/as, empleados/as, accionistas y sociedad en general.

“saber más”

#### PREMIO DEMING.

En 1951, se implantó en Japón el premio nacional a la calidad, Premio Deming en honor a W. Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad.

El Premio parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.

Los japoneses proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de Calidad y técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis de procesos, los métodos estadís-

ticos de control, los grupos de mejora, etc., para obtener unos buenos resultados.

Teniendo en cuenta estos principios, el premio está diseñado de forma que unos expertos del UJSE (Union of Japanese Scientist and Engineers), evalúan a las empresas en sus criterios operativos agrupados en los siguientes capítulos, dándole la misma ponderación a cada uno:

- 1- Políticas de la Calidad y gestión de Calidad.
- 2- Organización de la Calidad y su difusión.
- 3- Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad.
- 4- Recogida, transmisión y utilización de la información de Calidad.
- 5- Análisis de la Calidad
- 6- Estandarización.
- 7- Kanri: Control diario, control del proceso y mejora.



8- Aseguramiento de la Calidad.

9- Resultados de la implantación.

Al Premio Deming se pueden presentar empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas.

Más información: [www.deming.org/](http://www.deming.org/)

#### PREMIO MALCOLM BALDRIGE.

Fue a principios de los años ochenta, cuando los dirigentes económicos de los Estados Unidos, a la vista de la trascendencia del Premio Deming japonés y preocupados por la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a niveles altos de calidad. Uno de los resultados fue el Premio Malcolm Baldrige.

El premio define como valores clave: la Calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Introduce algunas novedades respecto al premio japonés: se introduce el término de Liderazgo en Calidad, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la Calidad en la gestión o gestión con Calidad de todas las funciones de la empresa.

El Premio Malcolm Baldrige se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios que forman los criterios de puntuación y que se estructuran de acuerdo al siguiente modelo:

Estrategia y planes de acción orientados al cliente y al mercado

Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de subcriterios ("examination items") y cada uno de estos incluye una se-

rie de áreas ("areas to address"); cada uno de estos subcriterios tiene una puntuación máxima y al sumarlos obtenemos el valor de cada criterio.

La última modificación del modelo data de 1997.

Al Premio no se pueden presentar ni las empresas establecidas fuera de Estados Unidos ni las empresas públicas.

Más información en [www.quality.nist.gov/](http://www.quality.nist.gov/)

#### OPINIONES SOBRE LA CALIDAD EN FOROS DE CIUDADANOS Y EXPERTOS

Tomados de:

<http://www.turismo20.com/group/lacalidadturisticafundamentoseimportancia/forum/topic/show?id=932414%3ATopic%3A7096>

"Calidad, según mi punto de vista, no significa lujo, calidad significa hacer las cosas bien, mostrar claramente lo que se ofrece, seguir unos procedimientos, ser metódico, de hecho, para conseguir el Sello de calidad "Q" o bien la Iso 9001, no se te exige lujo, se te exigen unos mínimos"

"Al definir calidad no hay que limitarse a conseguir el sello y el certificado que acredite tal calidad al establecimiento. Esto a mí me repatea".

Estoy de acuerdo contigo sobre los sellos de calidad, yo creo que son más un instrumento de promoción que una herramienta para conseguir una buena calidad

"La calidad también implica un resultado, es decir la consecución de un objetivo que no es sino la satisfacción del cliente, por lo que entiendo que la calidad parte de él, de sus gustos y deseos".

"Yo siempre he sido muy crítico con las normas ISO. Cuidan más los procedimientos que los resultados. Tú puedes documentar que tu objetivo es hacer una mesa de dos patas y si la documentación y procedimentalización (menuda palabreja) es correcta te lo aprueban, aunque la mesa no sirva para nada".





## LA EVALUACIÓN Y LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La configuración no centralista del Estado Español (Gobierno de España, Gobiernos autonómicos, Diputaciones Provinciales, Mancomunidad y Consorcios de Municipios y, por último, más de 8.000 municipios- todos con competencias plenas a la hora de establecer su modelo organizativo-) nos sitúa en un contexto en el que, lógicamente, no hay un modelo único de evaluación de los servicios públicos pero tampoco de lo que hemos venido en denominar gestión de la calidad en los Servicios Públicos. Quizás con la relativamente reciente Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local se ha eludido la oportunidad de introducir los temas de evaluación y gestión de la calidad en la agenda visible de los Ayuntamientos, Diputaciones y Mancomunidades.

“saber más”

### SOBRE REFERENCIAS LEGALES.

(Tomado de la PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 EN LAS CORPORACIONES LOCALES: DTSMR\_001\_00).

Fuente	Concepto
Constitución Española de 1978	Artº 103 – “Los principios básicos que deben presidir la actuación de las Administraciones Públicas, son los de servicio, objetividad, eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación.”
Ley 7/85 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local	Artº 6.1 – Las Entidades Locales sirven con objetividad los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho”. Artº 89 – (al referirse a las plantillas del personal) “deberán responder a los principios de racionalidad economía y eficiencia ...”
Ley 30/1992 de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Común	Artº 3 – “Las Administraciones Públicas, en sus relaciones, se rigen por el principio de cooperación, y en su actuación por los criterios de eficiencia y servicio a los ciudadanos/as.”





Ley 4/1999 (modifica la anterior)	“Un procedimiento administrativo que no sea ágil y breve, es difícil que pueda ser una institución al verdadero servicio de los ciudadanos.”
Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico	Artº 147.1 – “la tramitación administrativa deberá desarrollarse por procedimientos de economía, eficacia y coordinación que estimulen el diligente funcionamiento de la organización de las entidades locales.” Artº 167 – “La tramitación de los expedientes se simplificará cuanto sea posible.”
Ley 6/1997 de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOGAGE).	Exposición de motivos - “ la maquinaria administrativa” debe adecuarse a la gestión por objetivos y a la calidad. Artº 3 -

En las próximas páginas de la Guía, aunque con carácter breve y resumido, repasaremos los modelos que en el momento actual se utilizan en nuestro Estado.

### “saber más y dudar más”

#### TRIUNFO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

RALF DAHRENDORF - 02:46 horas -  
02/01/2004

LA VANGUARDIA 2.01.04

¿Cómo juzgar la calidad de los servicios públicos? Esa pregunta es mucho más capciosa de lo que parece. En algunos casos, la respuesta se antoja sencilla: que los trenes salgan y lleguen a tiempo. Pero, ¿acaso es todo lo que esperamos de nuestros trenes? Ciertamente no. También deben ser seguros y razonablemente confortables. Deben salir no sólo a tiempo, sino a las horas adecuadas y a intervalos satisfactorios. Lo más importante, deben tener precios accesibles. A medida que la lista de condiciones crece, se hace evidente que el componente más fácilmente mensurable, la puntualidad, es sólo una de las muchas características deseables y no necesariamente la más importante.

Este ejemplo es relevante para la política de los servicios públicos, que acapara el debate en muchos países porque es parte central de los grandes problemas tanto de los presupuestos gubernamentales (y cómo reducirlos) como de los impuestos (y cómo recortarlos). Para ir de acuerdo con los tiempos, los gobiernos aplican criterios empresariales para medir la eficiencia (y el éxito, en términos más generales) de los servicios públicos. Eso significa, sobre todo, que fijan metas de rendimiento.

Así, los ministros proclaman que en la próxima primavera los delitos callejeros caerán a la mitad, o que la proporción de las personas que van a la universidad aumentará un 50% en cinco años. Las listas de espera para obtener atención en hospitales se reducirán en una tercera parte en dos años. Este método de administración hace que parezca que por fin lograremos que los políticos/as rindan cuentas al examinar si las metas se alcanzaron o no.



Pero, ¿es esto lo que realmente queremos? Los ejemplos precedentes están tomados de la vida real. Sin embargo, en la vida real las metas de desempeño también tienen efectos secundarios curiosos.

DEBEMOS TENER CUIDADO con los enfoques hacia los servicios públicos que se guían por criterios empresariales: su evaluación es más compleja.

Reducir las listas de espera en hospitales ha llevado a que los médicos traten las enfermedades menos graves con mayor rapidez y mantengan a quienes tienen dolencias más serias fuera de esas listas. El rápido aumento de los estudiantes universitarios ha llevado a una baja en los requisitos de admisión y en la calidad de los grados académicos.

Para cumplir con la reducción de los delitos callejeros, la policía ha dejado de registrar ciertas infracciones.

En resumen, debido a que el apoyo al Gobierno depende de que se alcancen metas aparentemente precisas, los incentivos para buscar logros aparentes, y no tanto reales, se convierte entonces en una tentación casi irresistible.

Además, muchos servicios públicos son lo que se denomina servicios suaves. La atención en hospitales implica mucho más que una línea de ensamblaje eficiente para operaciones quirúrgicas. La educación, en todos los casos, significa algo más que alcanzar un cierto nivel de producción. Los servicios sociales en general requieren tiempo, incluyendo el tiempo de quienes los proveen, y frecuentemente se necesitan en momentos impredecibles, hecho que va totalmente en contra de la metamanía.

Obviamente, los recursos públicos no deben desperdiciarse. Pero incluso en este caso surgen preguntas.

Consideremos las investigaciones científicas financiadas por el Estado. La naturaleza de esas investigaciones es el proceso de ensayo y error. Por cada camino que se abra hacia nuevos descubrimientos, habrá varios resul-

tados negativos y callejones sin salida. Si el financiamiento se concentrara únicamente en investigaciones que garantizaran el éxito, habría una alta probabilidad de que los investigadores innovadores emigraran a países o instituciones que tuvieran un punto de vista más generoso y apropiado sobre la relación entre fondos y éxito.

Aunque todo lo anterior sea cierto, queda la pregunta: ¿cómo nos aseguramos de que los servicios públicos operen con una eficiencia razonable y produzcan los resultados que los gobiernos se plantean y que los contribuyentes esperan?

Aquí la analogía empresarial simplemente no basta.

El viejo sistema francés de capacitación administrativa para los servicios públicos daba tanto una formación técnica relevante como una ética de compromiso cívico. El viejo servicio civil en países como Inglaterra o Alemania funcionaba con un enfoque que hacía que un desempeño bueno de las tareas fuera una cuestión de honor. El interés propio y la caridad no son las únicas motivaciones humanas; también lo es el servicio, y es necesario cultivarlo.

En el otro extremo (el de los resultados), ciertas metas tienen sentido. Los trenes deben operar a tiempo. Pero más allá de este hecho se encuentra el juicio humano de quienes resultan más afectados. Por eso, los consejos de padres de familia para las escuelas, o los comités de usuarios del transporte público o las juntas de pacientes para los hospitales resultan cruciales.

Esos órganos pueden parecer débiles a primera vista. Incluso pueden ser considerados como una molestia por los profesionales. Sin embargo, de hecho ofrecen un freno muy valioso en contra de proveedores de servicios malos e ineficientes.

Debemos tener cuidado con los enfoques hacia los servicios públicos que se guían con criterios empresariales. En ciertos momentos y en ciertos países, los servicios que no tie-



## QUÉ DICE EUROPA SOBRE ESTE ASUNTO (MODELO CAF).

El Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés de Common Assessment Framework) es un modelo destinado a obtener un rápido diagnóstico organizativo para, a partir de éste, elaborar un plan de acción con el objetivo de lograr organizaciones públicas excelentes. Este modelo fue el resultado de la cooperación entre los ministros/as responsables de Administración Pública de la UE.

El CAF es una herramienta de gestión de la calidad total inspirada en el Modelo de Excelencia EFQM y en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer.

Este modelo es sencillo y fácil de usar, apropiado para organizaciones del sector público y está diseñado para que pueda utilizarse en todos los ámbitos del sector público, ya sea la administración central, autonómica y local, además de ser compatible con los principales modelos organizacionales empleados en Europa.

Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia.

El CAF tiene tres propósitos principales:

1. Introducir de forma progresiva a la administración pública en los principios de la gestión de la calidad total.
2. Hacer de puente entre los diferentes modelos y metodologías de Gestión de Calidad
3. Facilitar el Benchmarking/Benchlearning (proceso de aprendizaje de organizaciones excelentes) entre las organizaciones del sector público.



nen por qué ser públicos tuvieron que privatizarse y apegarse a líneas empresariales con el fin de funcionar mejor (o para poder funcionar siquiera). Pero los servicios públicos esenciales como la salud, la educación, el transporte y unos cuantos más, siempre serán sólo eso, servicios, y por ello se les tendrá que medir con criterios más complejos que el logro de metas cuantificables.

*R. DAHRENDORF, miembro de la Cámara de los Lores, ex rector de la London School of Economics y del St. Anthony's College de Oxford.*

© Project Syndicate / Instituto para las Ciencias.

Diferencias entre los Modelos CAF y EFQM:

CAF	EFQM
9 criterios y 27 subcriterios	9 criterios y 32 subcriterios
Denominaciones de los criterios y subcriterios	Denominaciones de los criterios y subcriterios
Todos los criterios tienen el mismo peso	Cada criterio tiene un peso diferente
Ejemplos de posibles aspectos de acción constructiva	Número variable de posibles elementos a considerar
La puntuación sobre escala de 0 a 5	La puntuación sigue el esquema lógico REDER

Por otra parte los elementos teóricos y prácticos de los modelos EFQM y CAF son compatibles, pero además:

- El CAF está orientado a organizaciones administrativas públicas.
- El CAF puede ser utilizado como puente al EFQM.

En la dirección de Internet:

[http://www.aeval.es/es/evaluacion\\_de\\_politicas\\_publicas/evaluaciones\\_de\\_la\\_agencia/](http://www.aeval.es/es/evaluacion_de_politicas_publicas/evaluaciones_de_la_agencia/)

se encuentran las Evaluaciones realizadas por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL) durante 2007.

## **QUÉ DICE EL MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (MAP) DE ESTE ASUNTO.**

La principal herramienta hasta ahora desarrollada por el MAP es la Guía para el reconocimiento a la excelencia (desarrollada por el MAP y por la Agencia de Evaluación y Calidad-AEVAL).

A la AEVAL le corresponde las competencias relativas a la gestión del proceso de certificación de excelencia de las distintas administraciones públicas españolas donde órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de las Ciudades de Ceuta y Melilla, de la Administración Local, así como otros entes de derecho público, podrán solicitar dicha certificación.

El objeto de este proceso de certificación es el reconocimiento de las organizaciones públicas por la mejora continua en su gestión hacia la excelencia.

El reconocimiento a la excelencia lleva aparejada la concesión de un sello por parte de la AEVAL según el nivel de excelencia comprobado.

Requisitos para solicitar la certificación:

- Que la organización haya realizado al menos una autoevaluación de la totalidad de la organización conforme a los modelos: EFQM, CAF o EVAM.
- Que a la fecha de la presentación de la solicitud no hayan transcurrido más de seis meses desde la finalización de la autoevaluación.

Modelo de gestión de calidad	Breve Descripción	Autoevaluación indicada	Puntuación máxima	Procedimiento para la Certificación	Requisitos	Objeto Homologación
Modelo EFQM de Excelencia, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, adaptación a la Administración Pública	Herramienta práctica de autoevaluación que facilita un diagnóstico sistemático en todas las áreas de la organización. Posibilita un benchmarking sobre bases homogéneas.	Unidades administrativas que hayan alcanzado un cierto nivel de madurez organizacional	1000	Sello basado en el Modelo EFQM de Excelencia	Los resultados de la Autoevaluación hayan sido homologados por un licenciario autorizado (licenciario deberá estar adscrito a la Inspección General de los Servicios del departamento correspondiente o la unidad equivalente en su caso) del Modelo EFQM de Excelencia y la puntuación acreditada sea igual o superior a 200 puntos.	Confirmar los resultados de la autoevaluación, determinando si existe coherencia entre las puntuaciones asignadas a la organización, los puntos fuertes y áreas de mejora y las evidencias en las que se ha apoyado dicha autoevaluación.

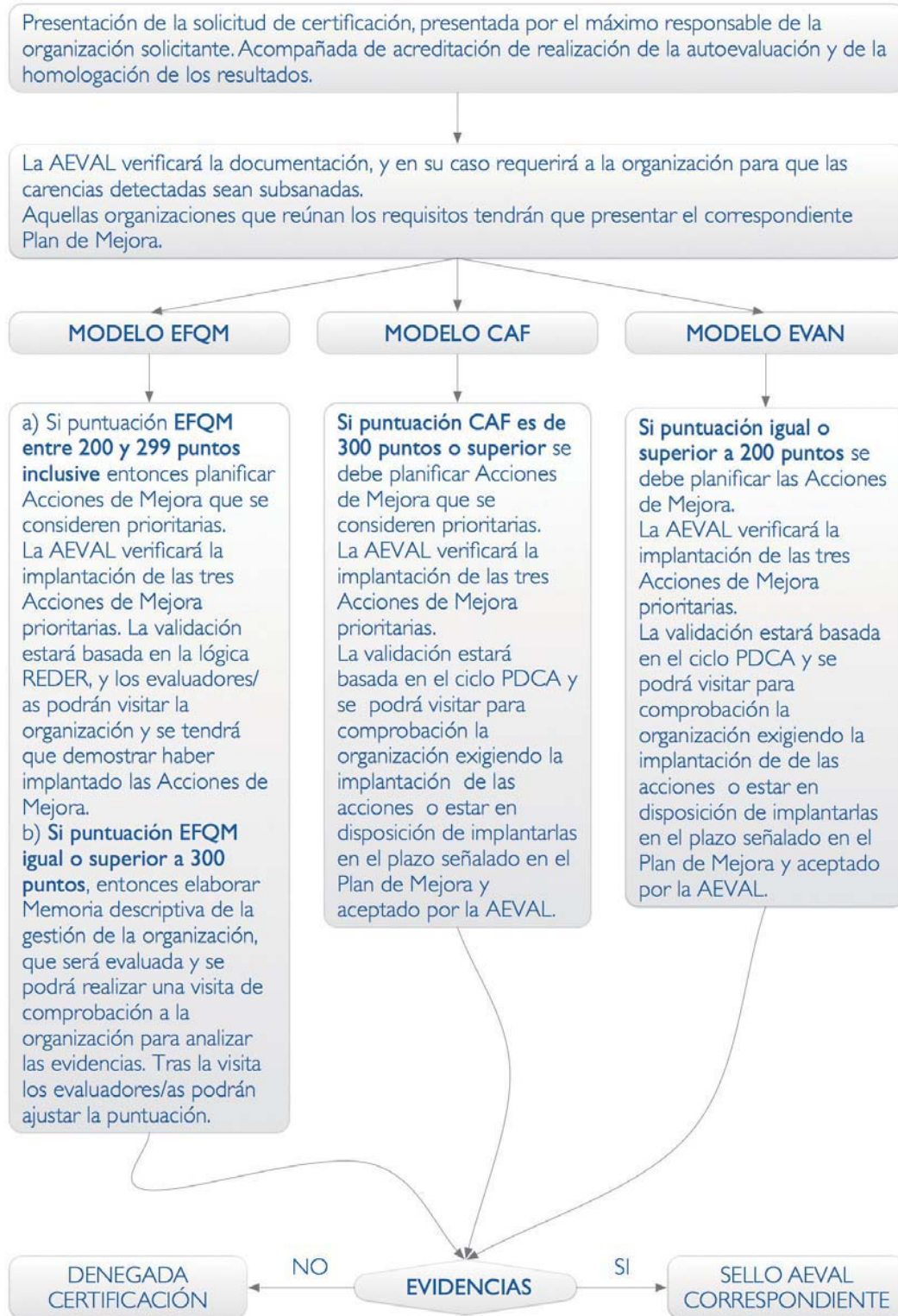
<p>Marco Común de Evaluación (CAF), del Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea.</p> <p>Su versión española se encuentra disponible en el documento CAF 2006.</p>	<p>Herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas, que incorpora las características tanto del Modelo EFQM como de otros modelos. Sencilla y compatible con otros modelos al uso en los distintos países.</p>	<p>Organizaciones públicas que desean o necesitan compararse con organizaciones de la UE.</p>	<p>900</p>	<p>Basado en el Marco Común de Evaluación (CAF 2006)</p>	<p>Los resultados de la Autoevaluación hayan sido homologados y la puntuación CAF acreditada sea igual o superior a 300 puntos. Si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado, la homologación se realiza por la correspondiente Inspección General de los Servicios del departamento correspondiente, o la unidad equivalente en su caso. Para todos los demás supuestos, la homologación será realizada por órganos y unidades competentes para ello y, en su defecto, se solicitará dicha homologación de la AEVAL, de manera simultánea a la presentación de la solicitud.</p>	<p>Se realizará según las directrices indicadas para las autoevaluaciones EFQM.</p>
---	--	---	------------	--	--	---

<p>Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM), elaborado por el MAP y desarrollado por la AEVAL</p>	<p>Metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones, y realizar, a modo de una autoevaluación asistida, un primer análisis de la madurez organizacional.</p>	<p>Ha sido diseñada para facilitar a aquellas organizaciones, que por el motivo que sea, no han abordado la autoevaluación conforme a otros modelos, la incorporación de esta práctica.</p>	<p>500</p>	<p>Basado en el Modelo EVAM</p>	<p>Los resultados de la Autoevaluación hayan sido homologados la puntuación EVAM obtenida sea igual o superior a 200 puntos. Si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado, la homologación se realiza por la correspondiente Inspección General de los Servicios del departamento correspondiente, o la unidad equivalente en su caso. En los demás supuestos, se solicitará dicha homologación de la AEVAL, de manera simultánea a la presentación de la solicitud.</p>	<p>Se realizará según las directrices indicadas para las autoevaluaciones EFQM.</p>
--	---	---	------------	---------------------------------	---	---

En todos los casos, para la certificación, la autoevaluación deberá incluir la totalidad de la organización solicitante.



Fases del proceso de certificación según el MAP:



Si a la vista de las evidencias aportadas, se estimara que la organización candidata acredita suficientemente su nivel de excelencia, se resolverá favorablemente la solicitud de certificación por la Presidencia de la AEVAL.

Sólo una vez transcurridos tres años desde la emisión del Sello, podrá solicitarse su renovación a la AEVAL, que la concederá previa comprobación del mantenimiento y consolidación del nivel de excelencia acreditado, a cuyo efecto se requerirá la realización de una nueva autoevaluación que, como mínimo, deberá alcanzar una puntuación igual a la anterior, así como la confirmación de los resultados obtenidos. La renovación del Sello AEVAL podrá realizarse por una sola vez, al tener un máximo de vigencia de 6 años desde la certificación inicial.

En la dirección Internet <http://www.aeval.es/> se pueden encontrar los Programas de la Evaluación de la Calidad de las Organizaciones mencionados, además de, entre otros:

- Programas de cartas de servicios.
- Programas de quejas y sugerencias.

La AEVAL integra de forma coordinada y sinérgica seis programas para impulsar la mejora continua de los servicios públicos en la Administración General del Estado, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores/as y sociedad civil. Son los siguientes:

- Programa de Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios/as.
- Programa de Cartas de Servicios.
- Programa de Quejas y Sugerencias.
- Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones.
- Programa de Reconocimiento (Certificación de Organizaciones y Premios)  
Entre las competencias y funciones de la Agencia de Evaluación se encuentran la de emitir certificaciones, basadas en la calidad y en la excelencia, previa solicitud voluntaria de las organizaciones candidatas.
- Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

## **QUÉ DICE LA FEMP DE ESTE ASUNTO.**

La Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, a propuesta remitida por la Presidenta del Comité organizador de las IV Jornadas de Modernización y Calidad, celebradas en Málaga en mayo de 2006, creó un grupo de trabajo para analizar el futuro de la Calidad en las Administraciones Locales. Uno de los objetivos planteados fue “diseñar circuitos de intervención que facilitaran el camino a quienes empiezan”. De esta iniciativa surgen las GUÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CALIDAD, MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZATIVO

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL que, sin estar en este momento finalizadas (que tengamos constancia), presentan ya algunos documentos interesantes aunque habrá que esperar a que aparezcan reunidas y cohesionadas en un solo documento para valorar su virtualidad y su posible utilidad. En principio, estas guías son un compendio de herramientas, prácticas e iniciativas en torno a cinco ámbitos:

A.- AMBITO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA/GESTIÓN

B.- AMBITO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

C.- AMBITO DE LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA

D.- AMBITO DE PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA

E.- AMBITO DE GOBERNANZA Y ESTRATEGIAS

En el ámbito C de la CALIDAD Y LA EXCELENCIA existen trabajos iniciales aunque no una apuesta por un modelo concreto. Parece que la FEMP, al igual que en otros temas, antes que impulsar un estándar va a optar por el ofrecimiento de una caja de herramientas. De hecho, se proporciona un itinerario de adecuación en el ámbito de la calidad y la excelencia que va en esa línea:



Como quiera que esta CAJA DE HERRAMIENTAS es muy amplia, hemos decidido incluirla en los MATERIALES AUXILIARES DE TRABAJO (en el apartado 6.7 de esta Guía)

## QUÉ DICE LA JUNTA DE ANDALUCÍA DE ESTE ASUNTO.

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

a la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos para que pueda ser más fácilmente aplicado. Como herramienta base para facilitar de una forma sencilla la autoevaluación, la Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado un Cuestionario de Autoevaluación. A través de la respuesta a una serie de preguntas se puede efectuar un diagnóstico de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el modelo. Esta forma de autoevaluación permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización.

El Decreto 317/2003, ampliado por el Decreto 177/2005, regula entre otros:


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

A fin de dar respuesta a las unidades de la Administración Andaluza que deseen adoptar una cultura de mejora continua, la Dirección General de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos de la Consejería de Justicia y Administración Pública ha elaborado, mediante el Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos, la Guía de Seguimiento y Evaluación de Planes de Actuación de los Servicios Públicos.

Desde el portal del Observatorio, las unidades pueden acceder a distintos servicios de apoyo (el Banco de Expectativas ciudadanas, el Banco de Buenas Prácticas, etc.) y herramientas de soporte (cuestionarios online, cuadros de mandos, etc.) para facilitar la gestión del conocimiento generado durante el proceso de seguimiento y evaluación de su plan de actuación.

### “saber más”

#### OBJETIVOS DEL OBSERVATORIO PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS (JUNTA DE ANDALUCÍA).

- Facilitar a las unidades el proceso de integración de metodologías basadas en el establecimiento de sistemas de indicadores y cuadros de mandos.
- Apoyar a las unidades para que éstas puedan mejorar en términos de eficacia y eficiencia la implantación de los planes de actuación.
- Ayudar a las unidades en la detección de los puntos críticos.
- Divulgar iniciativas y experiencias consideradas como buenas prácticas que puedan servir de referencia.
- Difundir los resultados obtenidos a partir de la elaboración de estudios y fomentar la interacción entre las unidades y la ciudadanía.
- Seguir y analizar los planes de actuación desarrollados para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos para la Administración andaluza.
- Favorecer la producción de información en torno a determinadas temáticas (género, igualdad de oportunidades, medioambiente, etc.) en relación con la mejora de la calidad de sus servicios públicos. 

## QUÉ DICEN OTROS DE ESTE ASUNTO.

Modelos de Evaluación de la Calidad en los Municipios Españoles<sup>1</sup>:

EVALUACIONES DE LA CALIDAD CENTRADAS EN LA ORGANIZACIÓN:

MODELO EFQM (Club de Excelencia en la Gestión y European Foundation for Quality Management).

MODELO CIUDADANÍA (Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos).

NORMA ISO / UNE EN ISO 9000 (organización Internacional de Normalización).

MARCO CAF (Marco Común de Evaluación / MAP y FEMP).

EVALUACIONES DE LA CALIDAD CENTRADAS EN PERCEPCIÓN DE USUARIOS.

MODELO SERVQUAL (impulsado en parte por la FEMP / Se utiliza en ISO y EFQM cuando se aborda la satisfacción de los/las clientes).

“saber más”

### 2.4.- Por qué se opta por el modelo EFQM.

Antes de justificar el uso del modelo, recuperemos algunas ideas fuerza sobre el modelo EFQM:

Se define como un modelo no normativo que establece criterios de gestión aplicables a cualquier tipo de organización.

Los criterios tienen en cuenta tanto lo que la organización hace como los resultados que consigue.

El modelo de Excelencia tiene en cuenta los resultados para todos los grupos de interés de la organización (Clientes, Accionistas, Accionistas, Trabajadores/as y Sociedad). Parte de la premisa de que una organización excelente tendrá resultados satisfactorios para todos sus grupos de interés.


El Modelo se puntúa entre 0 y 1000 puntos y su aplicación permite detectar los puntos fuertes, las áreas de mejora y los planes de acción a emprender.

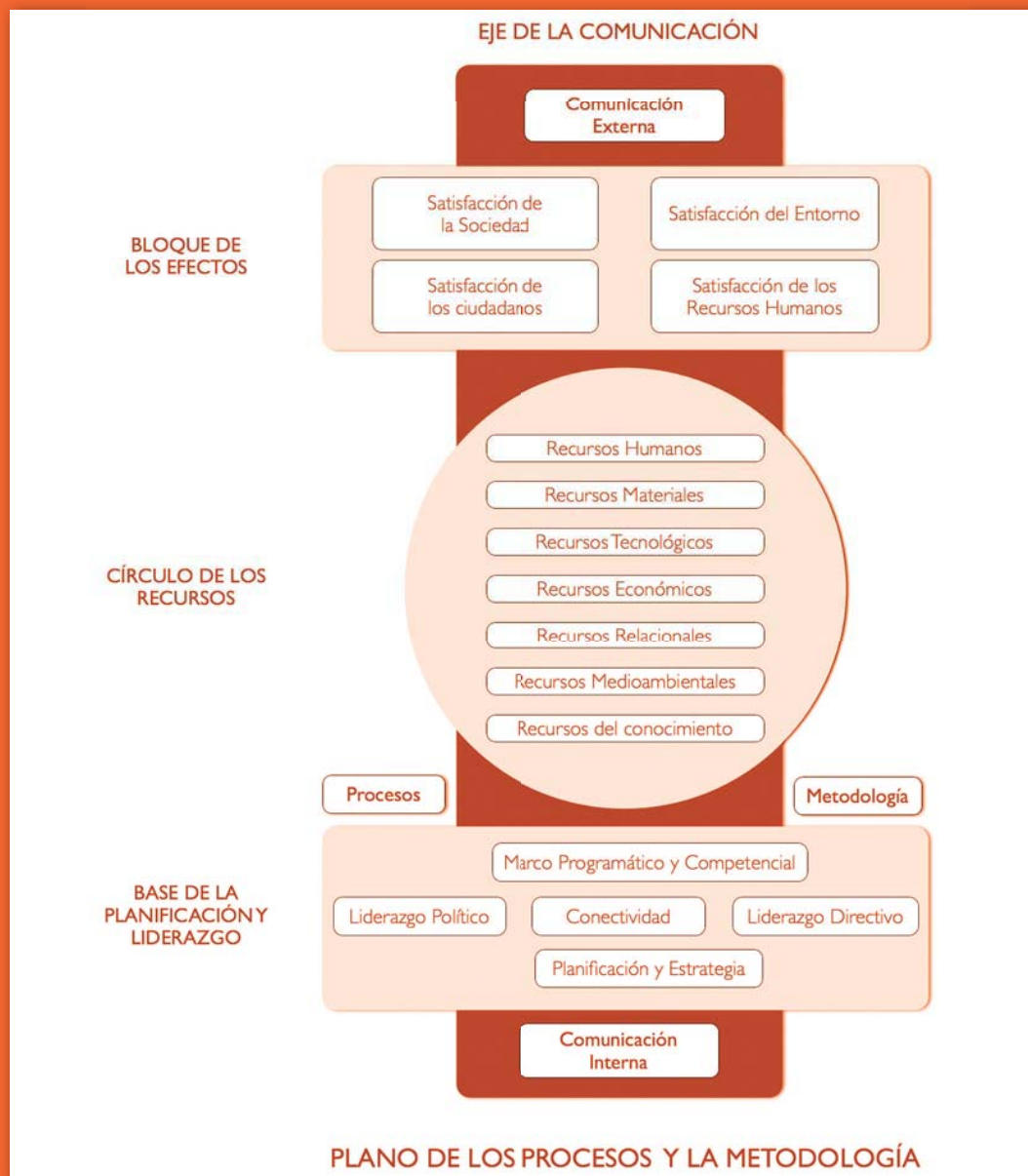
- Porque, por desgracia, ni la administración pública española ni tampoco la gestión cultural municipal ha sido capaz de dotarse de un modelo propio, contrastable y comparable.

<sup>3</sup> Tomado de: CABALLERO QUINTANA, Andrés y SANZ MULAS, Andrés: “Aproximación a la Evaluación de la Calidad en los Municipios Españoles” ([http://www.aecpa.es/congreso\\_07/archivos/area2/GT-06/CABALLERO-QUINTANA-Andres\(Consejero-Camara-de-Cuentas-de-l.pdf\)](http://www.aecpa.es/congreso_07/archivos/area2/GT-06/CABALLERO-QUINTANA-Andres(Consejero-Camara-de-Cuentas-de-l.pdf))).

### EL MODELO CIUDADANÍA DEL OBSERVATORIO PARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS:

El Modelo Ciudadanía se estructura en cinco variables, veinte criterios, cincuenta Subcriterios y más de un centenar de orientaciones, que, en conjunto, permiten evaluar las organizaciones públicas desde la perspectiva de los principios y valores de la calidad y la mejora de los Servicios Públicos.

Para ello el Modelo Ciudadanía realiza una exposición del contenido de las variables, una descripción de los criterios, se efectúan preguntas que facilitarían los aspectos que ha de mostrar la evaluación referida a cada uno de los Subcriterios y se enuncian los orientadores que propone el Modelo, sin que estos últimos tengan carácter limitativo. 



- Porque es un modelo de excelencia que se basa en la satisfacción de los “stakeholders” (traducido como partes interesadas o grupos de interés aunque esta segunda forma genera cierta confusión). En el ámbito de la gestión cultural es un modelo que puede encajar muy bien desde este prisma por algunas razones:
  - La Gestión Cultural es una parte de la gestión pública en la que confluyen múltiples agentes culturales y los intereses de estos. Por ello contar con un modelo de evaluación y de gestión que gire, casi copernicanamente, el servicio cultural hacia la satisfacción las expectativas y demandas de estas “partes interesadas”, puede ser un excelente punto de partida para la mejora de los mismos. Además, el diálogo y la negociación permanente con todas las partes interesadas pueden generar dinámicas de innovación muy potentes. En un Servicio cultural estos “stakeholders” o partes interesadas podrían ser los descritos en la siguiente tabla:

Equipo de Gobierno Municipal
Concejal/a de Cultura
Directivos/as del Servicio cultural si los hubiera
Trabajadores/as del Servicio
Proveedores del Servicio
Usuarios/as del Servicio Cultural
Intereses indirectos o niveles externos
Creadores/as
Otras Administraciones Públicas concurrentes y competidores en el mismo territorio
Competidores de carácter privado
Asociaciones Culturales, Juveniles y vecinales
Otras formas de asociacionismo
Grupos de intereses específicos de la localidad
Sociedad en general
Medios de comunicación

- La Gestión Cultural Municipal es un ámbito de la administración pública con un cierto grado de desmotivación en sus trabajadores/as y con ciertos desencuentros entre el plano político y técnico. El modelo EFQM es un buen modelo de evaluación y gestión para este ámbito ya que da un gran paso en el modelo a la satisfacción y mejora de esta parte interesada que en el modelo es denominado, con buen criterio, PERSONAS.

### LOS “STAKEHOLDERS” (PARTES INTERESADAS) DE LA GESTIÓN CULTURAL: TIPOLOGÍA DE LOS AGENTES CULTURALES.

Toda política cultural, sea cual sea el territorio, debe identificar los grandes grupos de agentes culturales que operan en su territorio. Habitualmente se utiliza la siguiente tipología de los agentes culturales:

#### ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Su finalidad es el interés público general.

- Organismos supranacionales.
- Estado.
- Comunidades Autónomas.
- Diputaciones.
- Comarcas o administraciones territoriales intermedias.
- Ayuntamientos.
- Universidades.

INSTITUCIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.  
Su finalidad es de interés público, pero concreta.

- Fundaciones.

- Asociaciones.
- ONGs.
- Asociaciones culturales.
- Asociaciones Juveniles.
- Agrupaciones varias.
- Emprendedores/as

#### INSTITUCIONES PRIVADAS.

Su finalidad es el lucro o el mantenimiento de su potencial.

- Empresas (Pymes culturales, empresas artísticas, Galerías de Arte, etc.)
- Asociaciones privadas.
- Profesionales (Creadores/as e intérpretes, Gestores/as Culturales, Animadores/as Socio Culturales, Formadores/as y Docentes, Investigadores/as, etc.)
- Industrias culturales, turísticas, etc.
- Servicios.

POBLACIÓN EN GENERAL O SEGMENTADA POR EDAD, GRUPOS SOCIODEMOGRÁFICOS, USOS CULTURALES, ETC. 

- La Gestión Cultural Municipal suele ser una de las facetas de las políticas públicas locales con un liderazgo político y técnico más diluido o de menor peso. El modelo EFQM al tratarse de un modelo no sólo de evaluación, sino sobre todo de gestión, puede facilitar una mejora en este aspecto ya que enfoca al Servicio Cultural Municipal hacia un liderazgo más articulado y de mayor fuerza.
- La Gestión Cultural Municipal es un ámbito claramente volcado al activismo (el hacer) pero que, tradicionalmente en el Estado Español, no ha trabajado la formalización de protocolos, rutinas o grupo de tareas. El modelo EFQM reorienta, claramente, al Servicio hacia la formalización de sus procesos claves.



- La Gestión Cultural Municipal es un apartado de la gestión pública que vive muy inmerso en el día a día y es poco dado al despliegue de estrategias de medio y largo plazo, cuando - y en eso hay unanimidad de todos los teóricos - es una política sectorial pública claramente orientada hacia el medio plazo. El modelo EFQM otorga mucha importancia al apartado de POLÍTICA Y ESTRATEGIA
- La Gestión Cultural Municipal se ha volcado siempre en la oferta de servicios culturales pero, salvo excepciones, con un no muy excesivo nivel de atención a los usuarios/as de los mismos y a sus necesidades. En este aspecto, el modelo EFQM revoluciona totalmente esta perspectiva y obliga a un cambio absoluto en este apartado.
- La Gestión Cultural Municipal suele ser un ámbito con una escasa visualización de los resultados obtenidos por el Servicio Cultural Municipal. El modelo EFQM también reconduce el modelo de gestión hacia este aspecto.
- Porque es un modelo que no aísla si se deciden emprender caminos posteriores. Un Ayuntamiento puede hacer su evaluación según el modelo EFQM y a continuación solicitar el reconocimiento según el modelo de Excelencia impulsado por el MAP.
- Porque, en gran parte, todos los modelos parten del EFQM.
- Porque facilita un modelo relativamente claro y contrastado de evaluación externa de la autoevaluación realizada por el Servicio Cultural.
- Porque posibilita el uso de una herramienta Web perfectamente integrada en el modelo que facilita la autoevaluación tanto para el/la autoevaluador/a como para el/la coordinador/a de la evaluación como para la propia institución que coordine estos procesos (FAMP en este caso). Además, garantiza la posibilidad real de que, con bajo coste, cualquier servicio cultural municipal andaluz pueda ser evaluado sea cual sea su tamaño o localización.
- Porque facilita la comparación, clara y directa, con otras organizaciones.
- Porque gira, de forma rápida, el Servicio Cultural hacia la gestión de la calidad y en el propio proceso genera formación en estos aspectos.
- Porque mide el progreso del Servicio Cultural en el tiempo. Los Servicios Culturales municipales suelen estar muy vinculados a ciclos de 4 años y, casi siempre, se pierde la perspectiva de períodos más largos.
- Porque las áreas de mejora están muy focalizadas en las necesidades de los usuarios/as.
- Porque es un medio de comparación homogéneo.



### RAZONES PARA ADOPTAR EL EFQM COMO MODELO EN AYUNTAMIENTOS

(Tomado de la experiencia de Esplugues de Llobregat) GINER RODRÍGUEZ, Enric (2002: 1).

El Ayuntamiento de Esplugues adoptó, en 1.996, el modelo EFQM de Excelencia como referente para la modernización de su gestión. En palabras de sus responsables “No se trataba de implantar un proyecto o un programa, sino de emprender un proceso de aprendizaje y mejora hacia la excelencia en la gestión” (GINER RODRÍGUEZ, Enric (2002: 1).

Se trata de un Ayuntamiento medio con unos 50.000 habitantes y casi 300 trabajadores/as municipales en plantilla.

1 “El concepto de Calidad o Excelencia contemplado en el Modelo entendíamos – y seguimos entendiéndolo de esta forma – que podía ser de aplicación en la Administración Pública, y más concretamente en el Ayuntamiento.” Lo justifican en un concepto clave del modelo: LA EXCELENCIA ENTENDIDA COMO RESPONSABILIDAD frente a representantes políticos, ciudadanos/as, sociedad y empleados/as encaja bien en una organización pública, cuyo enfoque en los “clientes” no es tan determinante como pueda serlo en las organizaciones lucrativas (en las que nace el modelo EFQM)

2 “El Modelo ofrecía una ventaja comparativa respecto a las normas ISO 9000: su aplicación garantizaba un mayor compromiso de la Dirección política y técnica del Ayuntamiento” Además, para este Ayuntamiento, la aplicación de las ISO 9000 tiene grandes problemas en el ámbito público:

- La certificación ISO no garantiza que los servicios satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos/as

- Su aplicación no promovía tanto el espíritu de mejora continua como el aseguramiento de un determinado nivel de calidad

- Genera mucho papeleo.

3 La adopción del modelo solucionaba algunos problemas acuciantes del Ayuntamiento:

- La gestión no estaba orientada al ciudadano/a (organización introvertida).
- Las oportunidades de mejora más relevantes eran interdepartamentales.
- Las políticas y prácticas de gestión de las personas estaban poco alineadas a las estrategias de la organización.

4 El modelo EFQM de Excelencia aporta:

- Gira el modelo de gestión municipal hacia los/las clientes, en el caso de los Ayuntamientos: los ciudadanos/as.
- Aporta un enfoque de gestión nuevo para los Ayuntamientos: la gestión de procesos frente a la tradicional gestión departamental.
- Integra la autoevaluación (y por lo tanto a las personas –trabajadores/as- del Ayuntamiento) en el proceso general de planificación.
- Identifica los indicadores de resultados más relevantes en un municipio.
- Aporta una herramienta de rendición de cuentas periódica ante los/las responsables políticos e indirectamente también ante los ciudadanos/as.
- Discrimina a las personas –trabajadores/as- del Ayuntamiento como un área de resultado clave, lo que la convierte en un factor clave de éxito en una administración pública.

5 “Nos ha proporcionado los conceptos sobre los que hemos ido definiendo y arti-



culando nuestro modelo (Visión, Misión, Valores compartidos, Estilo de Dirección y Principios Estratégicos) y nuestro Sistema de Gestión (conjunto de procesos y procedimientos adecuadamente interrelacionados)”.



DIFICULTADES DEL EFQM COMO MODELO EN AYUNTAMIENTOS (Tomado de la experiencia de Esplugues de Llobregat) GINER RODRÍGUEZ, Enric (2002: 1).

1 Insuficiente adaptación del Modelo a la Administración Pública.

2 “Dificultad en la comprensión del Modelo por tratarse de una representación sistémica de las organizaciones: los procesos y subprocesos están muy interrelacionados y no resulta fácil obtener una visión horizontal del modelo, lo cual es muy necesario para efectuar una correcta autoevaluación”

3 Dificultad para encontrar datos comparativos de otras organizaciones (Imposibilidad de desarrollar la herramienta de “benchmarking” (compararnos con alguien que lo hace mejor para mejorar nosotros).

## 2.5.- El modelo Europeo de Excelencia (EFQM).



Fuente: Club de Excelencia en la Gestión (CEG)

El modelo toma su nombre de la institución que lo promueve: la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que es una organización creada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea.

El impulso para fundar esta poderosa red fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, el cual estuviera basado en el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y en el Premio Deming en Japón, aunque adecuado a las necesidades del contexto europeo.

En enero de 2000, ya contaba con más de 800 miembros.

Otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

### 2.5.1.- MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo fundamental, ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, y en consecuencia, a mejorar en su funcionamiento. Aparentemente en una primera lectura parece sólo una herramienta de evaluación pero cuando se profundiza en los criterios y subcriterios del modelo y se adopta un enfoque de mejora se convierte en una herramienta de gestión.

El Modelo EFQM se ha orientado hacia 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/as, clientes, accionistas y comunidades donde operan. Además, permite comparar a las organizaciones y ver en qué punto del camino a la excelencia se encuentran. El modelo EFQM se apoya en 8 ideas fuerzas o conceptos fundamentales de la Excelencia:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la organización.



“saber más”

Estas 8 ideas fuerza aparecen, transversalmente, en toda la estructura del modelo que, gráficamente se muestra como sigue:



Fuente: Club de Excelencia en la Gestión (CEG)

**SOBRE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA** (Tomado de: MEMBRADO MARTÍNEZ, JOAQUÍN: Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Madrid, Díaz de Santos, 2008).

- Orientación hacia los resultados. “La EXCELENCIA consiste en alcanzar resultados que satisfagan a todos los grupos de interés de la organización”
- Orientación al cliente. “La EXCELENCIA consiste en crear valor sostenido para el cliente”
- Liderazgo y coherencia. La EXCELENCIA consiste en el ejercicio de un liderazgo con capacidad de Visión y coherente con la Organización
- Gestión por procesos y hechos. La EXCELENCIA consiste en gestión la organización partir de sistemas, procesos y datos (interconectados).
- Desarrollo e implicación de las personas. La EXCELENCIA consiste en maximizar la contribución de los empleados/as a partir de su desarrollo e implicación
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. La EXCELENCIA consiste en no conformarse y generar cambios que se basen en el aprendizaje. En resumen, generar Innovación.
- Desarrollo de alianzas. “La EXCELENCIA consiste en desarrollar y mantener alianzas que añadan valor”
- Responsabilidad social de la organización. “La EXCELENCIA consiste en exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización” y comprender y responder a los retos de los grupos de interés de la organización en el contexto de la Sociedad y no aisladamente.

El gráfico muestra cómo el modelo se estructura en:

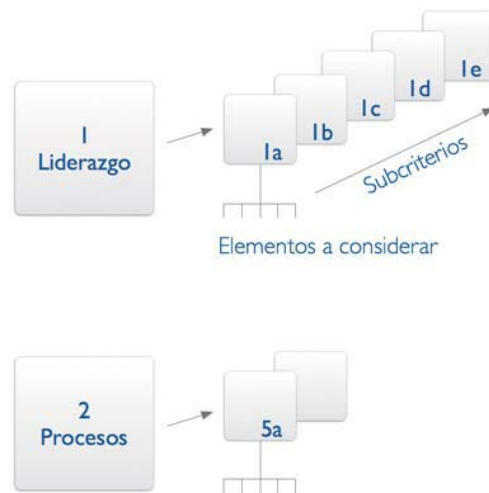
- Los criterios que nos permiten-facilitan obtener los resultados (5 criterios facilitadores, subdivididos en 24 subcriterios).
- Los criterios que nos permiten analizar y medir los resultados obtenidos (4 criterios de resultados, subdivididos en 8 subcriterios)
- La Innovación y el aprendizaje como herramientas para mejorar y orientarnos hacia la excelencia.
- Un peso de cada criterio sobre la idea de que una organización excelente es la que obtiene el guarismo de 1.000 puntos. Nos comparamos con un modelo hipotético que tiene esa puntuación.

## AGENTES FACILITADORES (LO QUE LA ORGANIZACIÓN HACE Y CÓMO LO HACE)

Muestran los aspectos del sistema de gestión y son a su vez la causa de los resultados de la organización.



Cada criterio de los AGENTES FACILITADORES se despliega así:



## CRITERIO 1: LIDERAZGO

La forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Cómo realiza el equipo directivo:

El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.

Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.

La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal.

## CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores o agentes, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores y agentes.

Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.

Se desarrollan, revisan y actualizan.

Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.

Se comunican y ponen en práctica.

### CRITERIO 3: PERSONAS

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye la forma en que:

Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.

Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.

Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.

La organización dialoga con su personal.

La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

### CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores/as externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

Los colaboradores/as externos.

Las finanzas.

Los edificios, equipos y materiales.

La tecnología.

La información y los conocimientos.

### CRITERIO 5: PROCESOS

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.

La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer



plenamente las necesidades de los/las clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.

El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los/las clientes.

La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.

La gestión de las relaciones con los/las clientes, y su intensificación y mejora.

## RESULTADOS (LO QUE LA ORGANIZACIÓN LOGRA)

Indican qué es lo que está consiguiendo la Organización con cada uno de sus agentes facilitadores. Los resultados son la consecuencia de un esfuerzo realizado. Deben ser medibles y se despliegan así:



## CRITERIO 6: RESULTADOS EN CLIENTES.

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

Medidas de percepción.

Indicadores de rendimiento.

Aborda:

IMAGEN.

PRODUCTOS.

SERVICIOS.

VENTAS.

POSTVENTA.

FIDELIDAD.

## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Lo que consigue la organización en relación a las personas que la integran.

Una organización es un conjunto de personas; su satisfacción y motivación son vitales para el éxito.

Medidas de percepción.

Indicadores de rendimiento.

Aborda:

MOTIVACIÓN.

LOGROS.

IMPLICACIÓN.

SATISFACCIÓN.

SERVICIOS INTERNOS.

## CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional.

Impacto sobre el empleo, el crecimiento y desarrollo de la comunidad.

Medidas de percepciones.

Indicadores de gestión, económicos, financieros, gastos, ingresos, etc.

Aborda:

RESPONSABILIDAD SOCIAL.  
IMPLICACIÓN.  
MEDIO AMBIENTE.  
RECONOCIMIENTOS.w

#### CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE (LOGROS).

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado.

Resultados clave del rendimiento de la organización.

Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Aborda:

RESULTADOS ECONÓMICOS.  
RESULTADOS NO ECONÓMICOS.  
PROCESOS.  
TECNOLOGÍA.  
RECURSOS EXTERNOS.  
BIENES MATERIALES.  
INFORMACIÓN.  
CONOCIMIENTO.

#### **2.5.2.- LA AUTOEVALUACIÓN DESDE EL MODELO EFQM**

Para el modelo EFQM la Autoevaluación es el ejercicio natural y lógico de comparar nuestra organización con esa organización excelente e ideal que reproduce el modelo para iniciar un proceso de mejora continuo que se puede perpetuar en el tiempo (En el apartado 5 de esta Guía se recogen dos simulaciones que recogen este espíritu)

El modelo EFQM de Excelencia indica que no existe un único camino o forma de autoevaluarse y por ello propone cinco enfoques posibles de autoevaluación que pueden recoger las diferentes posibilidades que se dan en las diferentes organizaciones:

1. Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación.
2. Enfoque de Autoevaluación mediante “Matriz de Mejora”.
3. Enfoque de Autoevaluación por Reunión de Trabajo.

4. Autoevaluación por Formularios o Enfoque Proforma.
5. Enfoque de Autoevaluación por Simulación de Presentación al Premio.

## **I. Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación.**

Es el enfoque por el que se opta en esta Guía para Servicios Culturales Municipales. El Cuestionario es una relación de preguntas, clasificadas según los Criterios del Modelo EFQM de Excelencia, de acuerdo a unos baremos preestablecidos.

Cada Subcriterio se divide a su vez en una o varias preguntas y cada pregunta está específicamente dirigida a averiguar el grado de aplicación en la organización de algunas de las recomendaciones del Modelo en dicho Subcriterio específico. Aunque no son prescriptivas, la aportación de sugerencias ilustrando el Cuestionario, facilitan la contestación del mismo, y permiten incorporar términos sectoriales sin mermar la objetividad ni la universalidad de las preguntas (una de las razones por las que se opta por este enfoque para esta Guía).

### **VENTAJAS:**

Rapidez y facilidad de uso.

Suficiente una formación básica a los autoevaluadores/as.

Permite involucrar a una gran parte de la organización.

Preguntas adaptables (a la organización/sector). En esta Guía adoptan la fórmula OBSERVACIONES PARA EL/LA AUTOEVALUADOR/A

Proceso individual o en grupo.

### **INCONVENIENTES:**

La precisión es muy dependiente de la calidad/claridad de las preguntas.

No registra los “por qué” que justifican las puntuaciones. Se puede subsanar con buen Informe de Autoevaluación.

No permite la comparación con otras organizaciones (salvo identidad de cuestionarios).

Riesgo de ser percibido como “una encuesta más”.

### **BALANCE:**

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.

El CEG ha desarrollado la herramienta PERFIL (desarrollado en el apartado 6.4 de esta Guía), basada en este enfoque, la cual permite autoevaluarse a partir de un cuestionario de 50 ó 100 preguntas y compararse con la puntuación de otras organizaciones. En esta Guía (apartado 4) se propone un cuestionario adaptado para Servicios Culturales.

## **2. Enfoque de Autoevaluación mediante “Matriz de Mejora”.**

Este enfoque se basa en 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. Las situaciones planteadas presentan 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 cual se diseña e implanta un plan de mejora. Este enfoque favorece la participación, fomentando el espíritu de equipo, además de facilitar la comprensión de los criterios del modelo.

## **3. Enfoque de Autoevaluación por Reunión de Trabajo.**

Tiene la gran ventaja de obligar a la implicación activa de la Dirección de la Organización. 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 sub-criterios 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 se debe presentar una propuesta de los planes de acción referentes a las áreas específicas que ha trabajado. Requieren equipos muy formados en el modelo y organizaciones muy maduras.

## **4. Autoevaluación por Formularios.**

Se basa en la preparación de un formulario preestablecido por cada subcriterio en el que se detallan temas a tratar, puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias. Requiere también del establecimiento de puntuación. Es un buen enfoque pero muy dependiente del rigor del proceso.

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

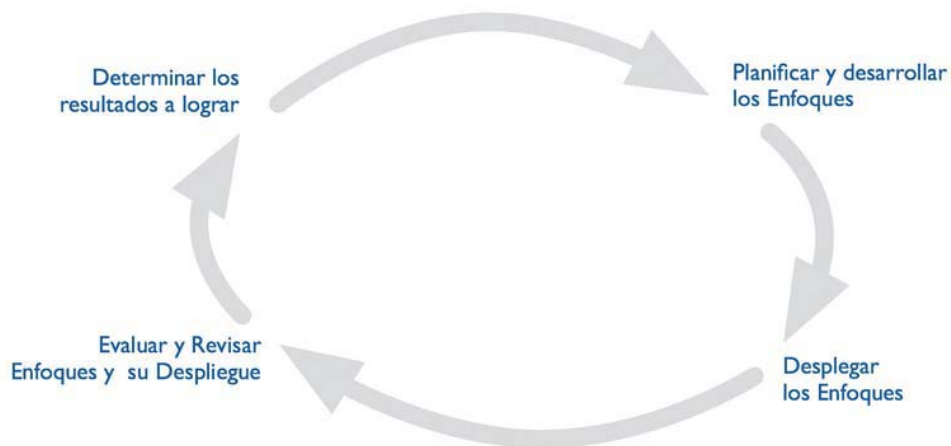
Las organizaciones que adoptan este método deben redactar una memoria siguiendo las bases de presentación del Premio Europeo a la Calidad. Este documento será valorado por un grupo de evaluadores/as externos que emitirá un informe con los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de la memoria, constituyendo un referente para potenciales reformas que pueda instaurar el equipo de dirección. Este método requiere un gran esfuerzo y tiene el peligro de que la elaboración de la memoria se convierta en un ejercicio de imagen externa más que en un compromiso con la mejora continua por parte de la dirección de la organización.

### 2.5.3.- ESQUEMA LÓGICO REDER (CÓMO SE PUNTÚA O DA VALOR EN EL EFQM).

La palabra REDER (en inglés, RADAR) se corresponde con unas siglas que recogen cinco elementos:

- Resultados (Results)
- Enfoque (Approach),
- Despliegue (Deployment),
- Evaluación (Assessment) y
- Revisión (Review)

Así, la palabra REDER se usa para designar un esquema lógico de mejora continua. Éste es, además, el esquema lógico que fundamenta el modelo EFQM.



El esquema REDER se resume en cuatro elementos:

- Resultados.
- Enfoque.
- Despliegue.
- Evaluación y Revisión.

Este esquema lógico reproduce el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act / Ciclo de Deming) y establece lo que una organización necesita realizar para alcanzar la Excelencia:

**Resultados:** Determinar-Planificar-Pensar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización. El elemento Resultados responde básicamente a la pregunta cuánto.

**Enfoque:** Planificar y desarrollar una serie de Enfoques solidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro. Responde básicamente a las preguntas qué y por qué, teniendo en cuenta, por ejemplo, si se abordan los aspectos relevantes del subcriterio en cuestión, si hay un razonamiento claro con sus objetivos y propósito, si se centra en las necesidades de los grupos de interés relevantes y en los resultados que se buscan, presentando un proceso o procesos bien definidos y desarrollados para alcanzarlos, etc.

**Despliegue:** Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. Hasta qué punto se ha llevado a cabo el enfoque en las áreas relevantes, a través de los distintos niveles o subdivisiones de la organización. (Implantación vertical y horizontal en todas las áreas, procesos, productos y servicios).

**Evaluación y revisión:** Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello en identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras.

#### **2.5.4.- CÓMO SE APLICA EL ESQUEMA LÓGICO REDER EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM.**

La evaluación de los 9 criterios del modelo EFQM se realiza de acuerdo al esquema lógico REDER descrito anteriormente:

- Los Resultados (criterios 6 al 9) son los éxitos que se obtienen gracias al enfoque y al despliegue de los agentes facilitadores (criterios 1 al 5) Para el modelo EFQM los atributos de excelencia en los resultados obtenidos se obtienen del análisis de:
  - Tendencias de los resultados.
  - Objetivos de los resultados.
  - Comparaciones de los resultados.
  - Causas de los resultados.
  - Resultados claramente vinculados a los enfoques realizados.
- El resto de elementos del REDER (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) se abordan en los criterios de agentes facilitadores (criterios 1 al 5: AGENTES FACILITADORES). Para el modelo EFQM los atributos de excelencia en este apartado se obtienen del análisis de:

- **Enfoque:** se refiere a los planteamientos que la organización hace de cada criterio, así como a las relaciones entre las políticas y los procesos relativos a ésta y al resto de procesos y resultados.
  - . Sólidamente fundamentado.
  - . Integrado.
- **Despliegue:** cubre cómo y en qué medida el enfoque se pone en práctica en la organización.
  - . Sistemático.
  - . Implantado
- **Evaluación y Revisión:** cubren cómo la organización mide y revisa la efectividad del enfoque y del despliegue, y como se mejoran cuando es necesario.
  - . Medición.
  - . Aprendizaje.
  - . Mejora.

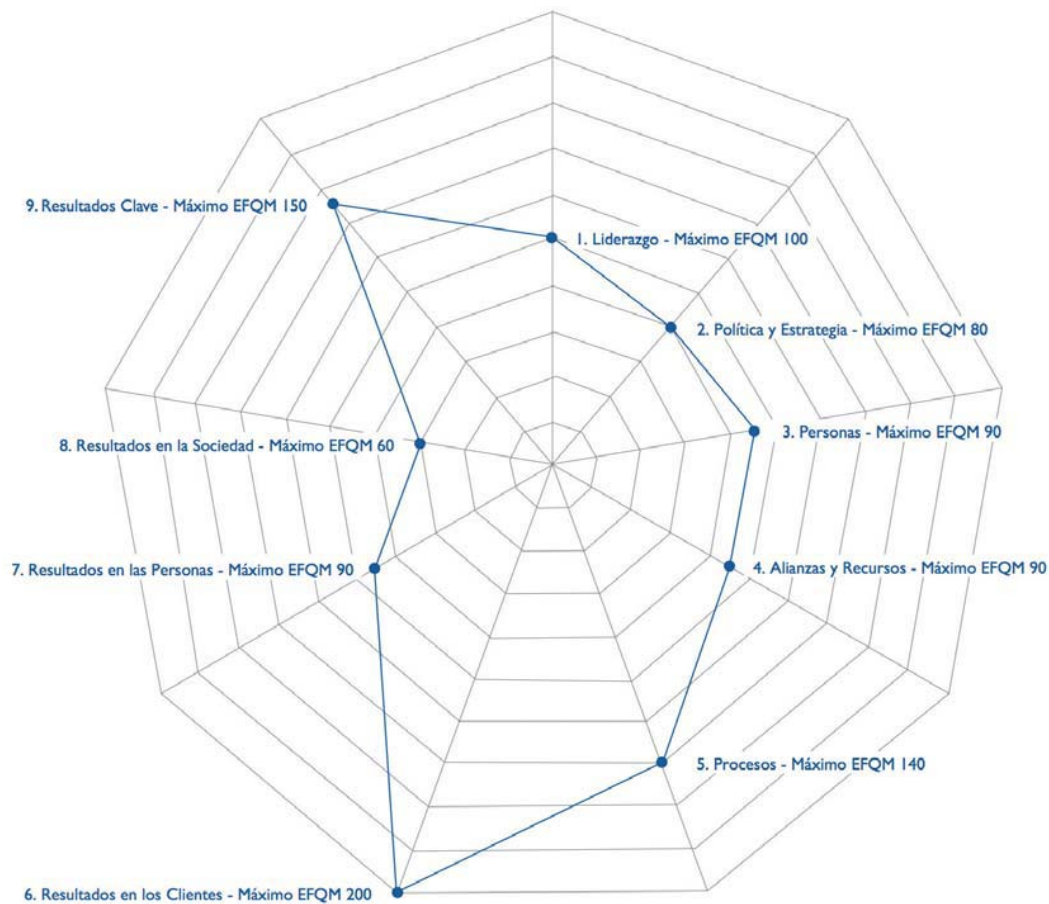
La herramienta PERFIL 4.0 y posteriores facilita muchísimo el uso para personas neófitas del esquema lógico REDER al volcarlo sobre una escala de puntuación. Por ejemplo para el subcriterio I.a (criterio liderazgo) la escala de puntuación adaptada a partir del REDER podría ser:

#### Escalas

<p>No existe una definición expresa de Principios ni Valores, salvo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables</p>	<p>Definidos y documentados la Visión, Misión y Valores del Ayuntamiento, incluyendo referencias a la calidad y mejora continua.</p> <p>Dichos Principios han sido comunicados a todo el personal del Ayuntamiento.</p> <p>Existe una cierta coherencia entre dichos Principios y las prácticas de Gestión, aunque la alineación no es total.</p>	<p>En la definición de dichos Principios se han tenido en cuenta las expectativas de los diferentes Grupos de Interés.</p> <p>Dichos Principios son públicos, y el Ayuntamiento se asegura del conocimiento de los mismos por parte de todos sus empleados/as.</p> <p>Existe un alineamiento total entre las prácticas de gestión y dichos Principios.</p>	<p>El Proceso de definición y despliegue de dichos Principios se realiza de forma periódica y sistemática.</p> <p>Existen procedimientos definidos para conocer y actualizar las expectativas de los Grupos de Interés y realimentar el proceso anterior con dichas informaciones.</p> <p>Las prácticas de Gestión son ejemplarmente coherentes con dichos Principios.</p>	<p>Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso.</p> <p>Al menos existen tres ciclos de revisión y mejora del mismo.</p> <p>Principios y Valores son una referencia en el sector.</p>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Si se analiza bien la escala, se visualiza claramente el enfoque, despliegue y la evaluación y la revisión.

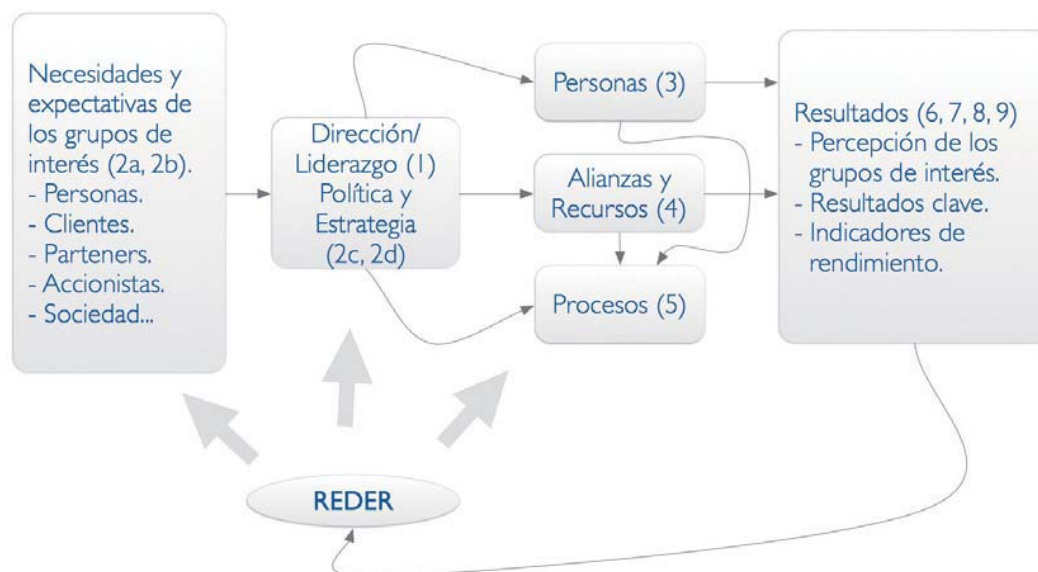




### 2.5.5.- LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.

El Club de Excelencia en la Gestión plantea que el modelo tenga una lectura horizontal (relaciones entre criterios) que se ve bien ilustrada en el gráfico de la página siguiente y que facilitan mucho la autoevaluación si se sigue el orden fijado por la misma en vez del secuencial (empezar por el criterio 1-LIDERAZGO y terminar en el criterio 9-RESULTADOS CLAVES (logros)).

Además esta lectura horizontal facilita, rápidamente, los ejes transversales del modelo. Es decir, si uno realiza su autoevaluación de modelo secuencial, por ejemplo, tiene la sensación de que contesta a preguntas constantemente relacionadas con la COMUNICACIÓN. En la tabla siguiente se detallan estos ejes transversales o temas recurrentes. Esta tabla deberá imprimirse y tenerse muy presente cuando se redacte el plan de mejora, ya que es la única forma de que las mejoras se aborden de forma eficaz y no aislada.



#### COMUNICACIÓN.

- I c. Comunicación de los/las líderes con los grupos de interés.
- I d. Comunicación de los/las líderes con los grupos de interés internos.
- 2e. Comunicación de la política y estrategia.
- 3d. Comunicación interna.
- 5b. Comunicación de cambios y mejoras en los procesos.
- 6.7.8. Medición de la satisfacción y eficacia de la Comunicación.

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

- I a. La Visión, Valores y Principios Éticos reflejan la responsabilidad social de la organización.
- t I c. Relación con los grupos de interés externos.
- I d. Relación con los grupos de interés internos.
- I e. Liderar el análisis de los fenómenos externos que impulsan el cambio.
- 2a. Incorporación a la estrategia de información procedente de los grupos de interés.
- 2b. Incorporación de información y datos de los indicadores internos de rendimiento, incluidos factores medioambientales y demográficos.
- 2c. Desarrollo de la estrategia incluida la estrategia y responsabilidad social.
- 2d. Despliegue de la estrategia incluyendo a todos los grupos de interés.
- 3a. Valores éticos y de equidad en la contratación y condiciones de empleo.
- 3b. Desarrollo de personas.
- 3c. Implicación de los empleados/as en proyectos y conferencias externas a la organización.
- 3e. Atención a las personas, fomentando las actividades socioculturales.

- 4a. Alianzas incluidas las establecidas con organizaciones de la comunidad y proveedores/as locales.
- 4b. Estrategias financieras que apoyan las estrategias de Responsabilidad Social de la organización.
- 4c. Gestión medioambiental.
- 5c. Incorporación de información procedente de clientes y partners en los productos.
- 5d. Elaboración de productos teniendo presente su reciclado, etc.
- 5e. Relaciones habituales con los/las clientes.
- 6a. Percepción de los/las clientes de la imagen de la organización.
- 7a. Percepción que tiene los empleados/as, de su propia organización como empresa que da trabajo.
- 8. Todo lo incluido en el criterio.
- 9. Resultados en alianzas, temas financieros, eficiencia de los procesos, en comparación con estándares.

#### CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

- 1a. Estímulo y promoción por parte de los/las líderes.
- 2b. Incorporación a la política y estrategia de la actividad creativa.
- 3c. Proporcionar oportunidades que respalden un comportamiento innovador y creativo.
- 4a. Uso de alianzas para fomentar la innovación y creatividad.
- 4e. Uso de la información y el conocimiento para que surja la innovación y creatividad.
- 5b. Uso de la innovación y la creatividad de los grupos de interés para cambiar y mejorar los procesos.
- 5e. Uso de la creatividad e innovación para mejorar las relaciones con los/las clientes.
- 5c. Uso de la creatividad e innovación para desarrollar productos y servicios.
- 6.7.8.9. Medición de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación.

#### CLIENTES

- 1c. Implicación de los/las líderes con los/las clientes.
- 2a. Establecer las necesidades y expectativas de los/las clientes.
- 2c. Equilibrar necesidades y expectativas.
- 5b. Mejora de los procesos para satisfacer al cliente.
- 5c. Procesos de cara al cliente.
- 5d. Procesos de cara al cliente.
- 5e. Gestión de la relación con los/las clientes.
- 6a. Resultados de las percepciones de los/las clientes.
- 6b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento en el área de clientes.

## GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

- 1b. Desarrollo e implantación de procesos para el eficaz gobierno de la organización.
- 2a. Recogida de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- 2b. Recogida de los datos que contribuirán a desarrollar la política y estrategia.
- 4b. Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización.
- 9a. Informes de los resultados clave económicos y financieros.
- 9b. Informes de los indicadores clave económicos y financieros.

## CONOCIMIENTO

- 2b. Aportaciones del conocimiento a la política y estrategia.
- 3d. Identificación, desarrollo y mantenimiento de los conocimientos de cada persona.
- 4e. Gestión del conocimiento de la organización.
- 7. Medición de la satisfacción con el aumento de los conocimientos e indicadores internos de rendimiento relativos al incremento del conocimiento.
- 9. Uso del conocimiento para mejorar los resultados de la organización.

## MERCADO Y DEFINICIÓN DEL MERCADO

- 2a. Recogida de información para identificar el mercado y los segmentos del mercado.
- 2b. Indicadores de la imagen externa y marca de la organización y de los resultados de la competencia.
- 2c. Reforzar la posición en el mercado.
- 3b. Ajustar las personas a las necesidades actuales y futuras de la organización.
- 4a. Añadir valor a la cadena cliente/proveedor mediante alianzas.
- 5c. Desarrollar nuevos productos para el mercado actual y futuro.
- 5d. Marketing, comunicación y venta de productos.
- 6a. Resultados de las percepciones de los/las clientes.
- 6b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento en al área de los/las clientes.
- 7a. Que las personas tienen de la organización.
- 7b. Fidelidad.
- 8a. Imagen de la sociedad.
- 9. Cuota de mercado, posicionamiento.

## PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

- 1d. Implicación de los/las líderes con las personas.
- 2a. Establecer las necesidades y expectativas de las personas.

- 2c. Equilibrar necesidades y expectativas.
- 3a. Planificación y gestión de las personas.
- 3b. Identificar, desarrollar y mantener las capacidades de las personas.
- 3c. Implicar y facultar a las personas.
- 3d. Comunicación de la organización con las personas.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y retención de las personas.
- 7a. Resultados de las percepciones de las personas.
- 7b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento de las personas.

#### METODOLOGÍA DE PROCESOS

- 1b. Desarrollo de un sistema para gestionar los procesos y asignarles propietarios, como parte del sistema de gestión.
- 2d. Identificar y desarrollar el esquema de procesos clave.
- 5a. Descripción del sistema para diseñar y gestionar procesos.
- 5b. Descripción del sistema para mejorar procesos.
- 6.7.8.9. Medición de la eficacia de los procesos.

#### PROVEEDORES / PARTNERS

- 2a. Establecer necesidades y expectativas.
- 2c. Equilibrar necesidades y expectativas.
- 4a. Gestionar alianzas.
- 9a. Resultados clave del rendimiento de las alianzas/proveedores.
- 9b. Indicadores clave del rendimiento de las alianzas/proveedores.

#### SOSTENIBILIDAD

- 1b. Desarrollar el sistema de gestión de la organización.
- 1c. Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.
- 2a. Recoger datos de necesidades actuales y futuras.
- 2c. Equilibrar necesidades acorto y largo plazo.
- 3b. Desarrollar a las personas para afrontar las necesidades actuales y futuras.
- 5c. Anticipar las necesidades futuras de los/las clientes para mejorar los productos.
- 6.7.8.9. Mantenimiento de resultados en el tiempo.

## 2.5.6.- LA VERSIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO

Al poco tiempo de publicarse el nuevo Modelo EFQM de Excelencia, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad editó la versión del mismo correspondiente al «Sector Público y Organizaciones del Voluntariado». El nuevo Modelo EFQM de Excelencia de 1999 fue concebido para ser aplicable a todo tipo de organizaciones. Así pues, la versión para el Sector Público y Organizaciones del Voluntariado no necesita incorporar demasiadas variaciones respecto del Modelo original. A diferencia de lo que sucedía con el anterior Modelo Europeo de 1997, incluso el título de todos los criterios y subcriterios es el mismo en ambas versiones.

La versión para el «Sector Público y Organizaciones del Voluntariado» incorpora los siguientes cambios frente al Modelo de grandes empresas:

CONCEPTOS	CAMBIOS
Los términos “resultados y negocio”	Reemplaza por “organización”
El término “accionistas”	Sustituye por “entidades u organismos propietarios de la organización”
El término “competencia”	Lo extiende a otros organismos comparables
Los temas remuneraciones, traslados y despidos	Los condiciona a los establecido por las políticas de la administración o del organismo rector
El término “venta de productos y servicios”	Reemplaza por el de “venta o promoción y entrega de productos y servicios”
El término “servicio postventa”	Reemplaza por “apoyo y atención a los productos y servicios”
“Los resultados económicos relevantes para los accionistas (precio de la acción, dividendos, margen bruto, beneficios y ventas)”	Reemplaza por “los resultados relevantes para un organismo público (auditorías de cuentas, retorno de inversiones, superávit, etc.)”

Además de los cambios señalados en la redacción de los criterios, es conveniente destacar una serie de consideraciones aplicables a la interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para Organizaciones del Sector Público o del Voluntariado. Parte de estos comentarios están tomados de la propia EFQM que en el anterior Modelo Europeo para el Sector Público las incluía a modo de introducción en los criterios.

Criterio	Aspectos a Destacar
1. Liderazgo	Diferenciar el papel de los/las líderes políticos de los/las líderes que gestionan
2. Política y Estrategia	Debe considerar la cultura interna, la estructura y las operaciones a corto y largo plazo teniendo en cuenta las prioridades, el rumbo que sigue la organización y las necesidades de clientes, comunidad y políticos.
3. Personas	El personal de la organización está integrado por todos los empleados/as y las demás personas que directa o indirectamente ofrecen un servicio a los/las clientes.
4. Alianzas y Recursos	Describir cuando por imperativo legal las organizaciones del sector público tienen restricciones impuestas sobre el uso de sus recursos económicos y financieros.
5. Procesos	Una de las claves para identificar, evaluar y mejorar los procesos estriba en conocer su contribución y efectividad en lo que respecta a la misión de la organización
6. Resultados en los/las clientes	Es necesario definir a los/las clientes aunque esta noción no debe limitarse a los usuarios/as primarios de los servicios suministrados.
7. Resultados en las Personas	Abordar los resultados relativos y la satisfacción de todas las personas de la organización y debe vincularse con el criterio 3.
8. Resultados en la Sociedad	Este criterio medirá el impacto de la organización en la sociedad en los temas que no se contemplan en el criterio 6 y en el criterio 9. En este se trata de medir la responsabilidad civil.
9. Resultados Clave	Son las mediciones realizadas de la efectividad y la eficiencia en la prestación de servicios o la entrega de productos, y en el logro de objetivos y metas incluidos los objetivos específicos de carácter político.