

El proceso de evaluación externa de las organizaciones que se presentan a los reconocimientos basados en el Modelo de Excelencia de la EFQM

Mikel Ugalde*, Fernando Sierrat†, Patxi Pardo‡

*Director, †Responsable de Evaluación Externa, ‡Responsable de Comunicación. EUSKALIT

Correspondencia

Mikel Ugalde

EUSKALIT

Edificio Barco

Parque Tecnológico de Zamudio, Edif. Barco (101)

48170 Zamudio (Vizcaya)

E-mail: euskalit@euskalit.net

Resumen

El Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Calidad (EFQM) es una herramienta de ayuda para cualquier organización (empresas, centros de sanidad, de educación y otras organizaciones) en el camino de mejora de su gestión. Está concebido para servir como herramienta de evaluación e identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Esta evaluación puede ser realizada por el propio equipo directivo de la organización -en este caso estaríamos hablando de la autoevaluación- o bien por un equipo de personas ajenas a la organización -estaríamos hablando de la evaluación externa-. En este artículo se describe el servicio de Evaluación Externa que se lleva a cabo en EUSKALIT, basado en el Modelo de Excelencia de la EFQM.

Palabras clave: EFQM. External assessment.

Summary

The Excellence Model of the European Foundation for Quality Management is a helping tool for any organisation (companies, health institutions, education institution and other enterprises) in the path of management improvement.

The model is designed to act as a tool for assessing and identifying the strengths and areas of improvement.

The assessment may be carried out by the organisation's own management -in this case it will be referred as self-assessment- or otherwise-referred in this case as external assessment.

This article describes the External Assessment service available at EUSKALIT, based on the Excellence Model of the EFQM.

Key words: EFQM. External assessment

Introducción

El Modelo de Excelencia de la EFQM

El Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Calidad (EFQM)¹ es una herramienta de ayuda para cualquier organización (empresas, centros de sanidad, de educación y otras organizaciones) en el camino de mejora de su gestión. Está concebido para servir como herramienta de evaluación e identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Esta evaluación puede ser realizada por el propio equipo directivo de la organización -en este caso estaríamos hablando de la autoevaluación- o bien por un equipo de personas ajenas a la organización -estaríamos hablando de la evaluación externa-.

El denominado Modelo EFQM de Excelencia 1999 fue editado en abril de ese año por la *European Foundation for Quality Management* y sustituyó a las versiones anteriores que databan del año 1996 a excepción de la adaptación que en este año se realizó para "Pequeñas y medianas empresas" y que, actualmente, se halla en proceso de revisión.

"El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques"

Está formado por dos grandes elementos:

Los 9 criterios (Figura 1).

El modelo enuncia que "los Resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la organización, a los Clientes, la Personas y la Sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos¹.

Estas 9 "cajas" o "criterios" se detallan en 32 "sub-criterios", los cuales a su vez se desarrollan en dos centenares de áreas a abordar al realizar la evaluación de cualquier tipo de organización. Estas áreas no son prescriptivas pero aclaran el significado del subcriterio. Los nueve criterios que lo componen tienen una ponderación o peso específico propio cada uno de ellos, que se recoge en los % del esquema.

La matriz REDER® (Tabla 1).

Figura 1. Modelo de Excelencia® de la EFQM¹

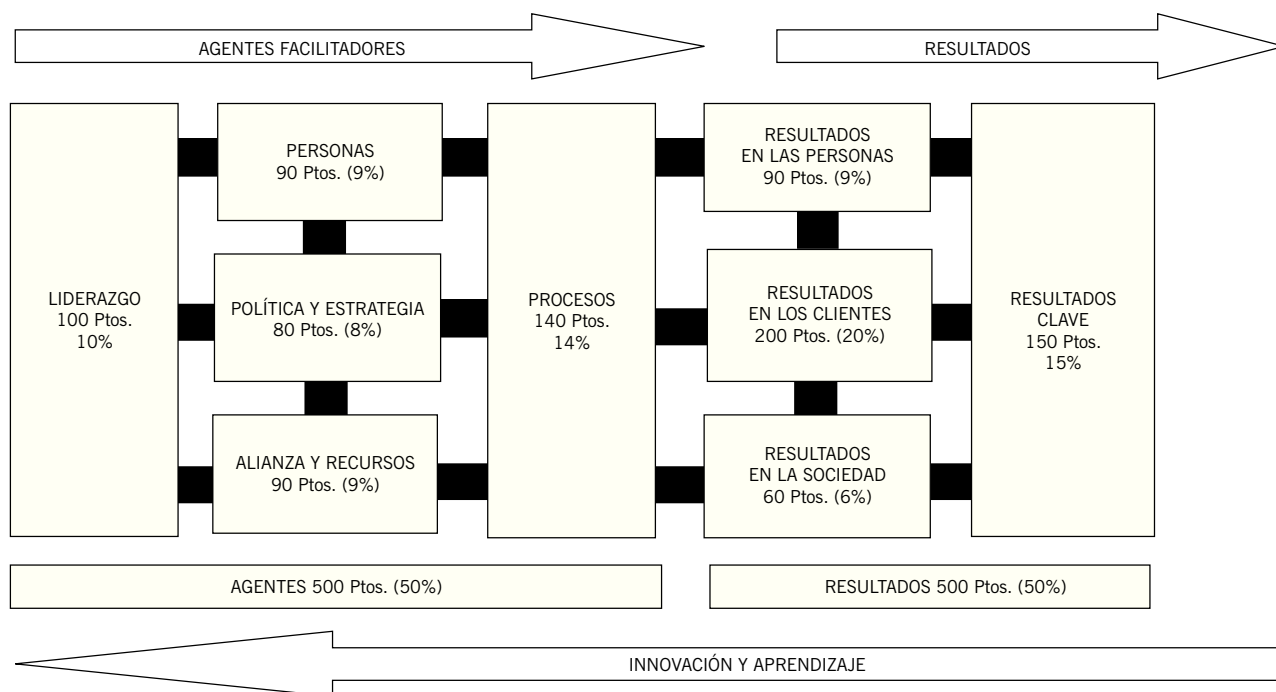


Tabla 1¹. La matriz REDER®

		0%					25%					50%					75%					100%				
Enfoque	Sólidamente fundamentado:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	- El enfoque tiene una lógica clara - Existen procesos bien definidos y desarrollados - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés																									
	Integrado:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	- El enfoque apoya la Política y Estrategia - El enfoque está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado																									
Puntuación	Enfoque	0					5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	Implantado:	Sin evidencia o anecdótica					Implantado aproximadamente en ¼ de las áreas relevantes					Implantado aproximadamente en ½ de las áreas relevantes					Implantado aproximadamente en ¾ de las áreas relevantes					Implantado en todas las áreas relevantes				
	- El enfoque está implantado																									
	Sistemático:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	- El enfoque está desplegado de manera estructurada																									
Puntuación	Despliegue	0					5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Continúa

Tabla 1¹. Continuación

		0%	25%					50%					75%					100%				
Evaluación y Revisión	Medición: - Se mide regularmente la efectividad del enfoque y del despliegue.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Aprendizaje: - Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Mejora: - El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Puntuación Evaluación y Revisión		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
VALORACIÓN TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Resultados	Tendencias: - Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, en muchos resultados y al menos en los últimos 3 años					Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los últimos 3 años					Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los últimos 5 años				
	Objetivos: - Los objetivos se alcanzan - Los objetivos son apropiados	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiados en algunas áreas					Favorables y apropiados en muchas áreas					Favorables y apropiados en la mayoría de las áreas					Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas				
	Comparaciones: - Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medias del sector o con el reconocido como "el mejor"	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas					Comparaciones favorables en algunas áreas					Comparaciones favorables en muchas áreas					Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es "el mejor" en muchas áreas				
	Causas: - Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque					Muchos resultados son consecuencia del enfoque					La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque					Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición de líder				
Puntuación Resultados		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Ámbito de aplicación: - Los resultados abarcan las áreas relevantes	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes				
Puntuación Ámbito de aplicación		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
VALORACIÓN TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Esta matriz se utiliza para evaluar y puntuar el grado de “excelencia” con que la organización gestiona sus agentes y también el grado de “excelencia” de sus resultados. Se aplica a nivel de cada subcriterio, a continuación se calcula el valor para cada criterio, se aplican las ponderaciones o tantos por ciento indicados en el esquema y se obtiene finalmente una puntuación global según una escala que va de 0 a 1000 puntos. Las mejores organizaciones europeas (las ganadoras del Premio Europeo) llegan a alcanzar los 750 puntos.

EUSKALIT, Fundación Vasca para la Calidad

EUSKALIT, Fundación Vasca para la Calidad, es una entidad privada sin ánimo de lucro fundada en 1992 que agrupa a 21 entidades, tanto públicas como privadas. Su misión consiste en propiciar la mejora y la innovación de la gestión mediante la promoción de la cultura de la Calidad Total-Excelencia en todos los ámbitos de la sociedad, con el fin último de contribuir al desarrollo, competitividad y bienestar de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Para cumplir su misión, EUSKALIT promueve el uso de diversas herramientas y metodologías de gestión, entre las que destaca el Modelo de Excelencia de la EFQM.

EUSKALIT desarrolla su actividad en cuatro áreas diferentes: Difusión, Formación, Apoyo para la Acción y Evaluación Externa (Premio Vasco a la Calidad de Gestión).

Premios y otros reconocimientos basados en el modelo EFQM

Existen varias entidades de promoción de la Calidad y la Excelencia que, como EUSKALIT, desarrollan procesos de evaluación basados en el Modelo EFQM, o en otros similares, y que igualmente llevan asociados la consecución de distintos reconocimientos o premios. Estas organizaciones y sus reconocimientos son de ámbitos autonómico, como el IDI (*Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears*), el Centre Català de la Qualitat, la Fundación Navarra para la Calidad, el Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (IAT) o el Instituto Aragonés de Fomento; nacional, como el Club Gestión de Calidad que gestiona el Sello de Excelencia, la Asociación Española para la Calidad que administra el Premio Príncipe Felipe y los Ministerios de Educación y Cultura y el de Administraciones Públicas que convocan sus respectivos premios a la calidad; o internacional, como la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad y la propia *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

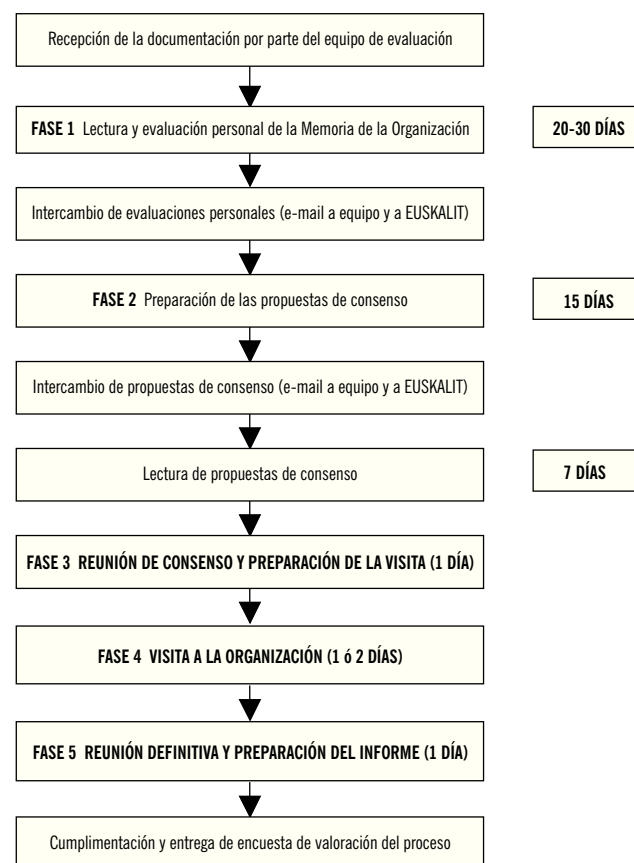
Los procesos de evaluación externa que realizan todas estas entidades guardan numerosas semejanzas, si bien cada proceso se halla contextualizado a su ámbito de actuación (autonómico, nacional o internacional) y al tipo de organización que puede optar al reconocimiento: abierto a todo tipo de organizaciones o bien restringido a centros de educación, entidades de la Administración Pública, industrias, etc. En EUSKALIT se ha intentado orientar o alinear el proceso con el de la EFQM, con el que mantiene muchas similitudes.

La evaluación externa consiste en un análisis global y sistemático de la gestión de una organización, realizado por expertos independientes y ajenos a ella. El principal beneficio de la evaluación externa es el informe que las organizaciones que la solicitan

obtienen del equipo de evaluadores. Este informe les permite conocer de forma más precisa el nivel de calidad / excelencia de su gestión, sus puntos fuertes y sus principales áreas de mejora.

Los equipos de evaluadores están compuestos por varias personas con amplia experiencia profesional y sólidos conocimientos del Modelo de Excelencia. En general en todos los equipos participa algún evaluador que conoce el sector de la organización evaluada y hay un Evaluador Senior con mayor experiencia en la evaluación externa de organizaciones. En cuanto al trabajo que desarrollan durante la evaluación, todos ellos la realizan a nivel individual, participando posteriormente en sesiones de consenso y puesta en común y visitando finalmente la organización, para con posterioridad consensuar el Informe final del equipo de evaluación. El Evaluador Senior es el portavoz del equipo de evaluación ante el equipo directivo de la organización evaluada.

Figura 2. Fases del Proceso de evaluación externa utilizando como referencia el Modelo de Excelencia de la EFQM



Nota: Las sesiones presenciales para los evaluadores aparecen en mayúsculas y negrita. El tiempo señalado para las diferentes etapas es orientativo. EUSKALIT tiene como objetivo realizar las evaluaciones externas en un período no superior a los 3 meses.

Figura 3. Cuaderno de evaluación

1a PUNTOS FUERTES

1a ÁREAS DE MEJORA

1a TEMAS PARA VISITA

Proceso de evaluación externa de EUSKALIT

El proceso de Evaluación Externa tiene 5 fases fundamentales, que aparecen esquemáticamente en la Figura 2.

Los equipos de evaluación habitualmente están compuestos por 6 evaluadores -uno de los cuales hace el papel de senior- y un empleado de EUSKALIT que realiza las funciones de secretario del equipo.

Fase 1. Evaluación personal

Los evaluadores realizan una lectura de la Memoria de la organización para tener una visión de conjunto de las actividades de la misma (las organizaciones deben redactar una memoria similar a la de los candidatos al Premio Europeo de Excelencia de la EFQM, de un máximo de 75 páginas si cuentan con más de 250 personas en plantilla, y de 35 páginas si cuentan con menos de 250). A continuación realizan la evaluación de la Memoria de la organización utilizando el Cuaderno de Puntuación (Figura 3) señalando los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora. En esta fase de evaluación personal se señalan habi-

tualmente entre 2 y 5 Puntos Fuertes y Áreas de Mejora por cada subcriterio, incluyendo en el espacio destinado a los Temas para visita aquellos aspectos que el evaluador precise confirmar o clarificar en la visita a la organización. Posteriormente realiza una valoración, utilizando la Tabla REDER® (Tabla 1), de todos los atributos para cada Subcriterio: Sólidamente fundamentado, Integrado, Implantado, Sistemático, Medición, Aprendizaje y Mejora para los criterios Agentes, y Tendencias, Objetivos, Comparaciones, Causas y Ámbito de aplicación para los criterios Resultados.

Y finalmente calculan la media aritmética de las puntuaciones de Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (para criterios Agentes) y Resultados y Ámbito (para criterios Resultados) para calcular la puntuación total de cada subcriterio.

Fase 2. Preparación de propuestas de consenso

A partir del trabajo personal de cada evaluador, es preciso compendiar, sintetizar y consensuar sus apreciaciones. Para ello se designan “propietarios” o personas responsables de realizar

esta labor para cada uno de los 9 criterios del Modelo, atendiendo a la experiencia o conocimientos de cada evaluador y repartiendo los criterios de manera que el trabajo esté equilibrado e intentando que haya un mismo propietario para los criterios más directamente relacionados, por ejemplo 2 y 9, ó 3 y 7.

1. Propuestas de consenso de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora:

- El propietario de cada criterio sintetiza y/o elabora las expresiones más apropiadas que recogen las opiniones más repetidas. Se puede escoger la mejor de las frases ya escritas o bien hacer una nueva que sintetice varias. El propietario no presenta una lista de los 20 ó 25 puntos fuertes o áreas de mejora de la totalidad del equipo, sino la síntesis de las fundamentales (que en general suelen ser 5 ó 6).
- Se indican las personas que respaldan una determinada opinión escribiendo sus iniciales entre paréntesis. Por ejemplo:

Puntos Fuertes

- El 70% de los líderes de la organización se han implicado directamente en las actividades de mejora, impulsando, participando y supervisando los 7 equipos creados en la organización (JM / X).
- A raíz de las actividades de aprendizaje interno y *benchmarking* con la organización identificada como líder en el sector, los líderes han animado, apoyado y emprendido 3 acciones de mejora para un cumplimiento más eficaz de la misión de la organización (X / F / N / M).

Áreas de Mejora

- No se presentan datos del número de líderes en la organización (F / N).
- Escasas evidencias de los criterios seguidos en la organización para el nombramiento de los líderes (JM / F / N).

2. Propuestas de Temas para Visita

Cada propietario, igual que ha realizado con los Puntos fuertes y las Áreas de mejora, sintetiza o recoge aquellos temas para visita señalados por el equipo de evaluación, por ejemplo:

Temas para Visita

- Verificar el Modelo de Liderazgo (documentación, comprensión, despliegue) (F / N).
- Comprobar las mejoras introducidas a raíz de la revisión de la Misión y Visión (JM / N / F).

3. Propuesta de puntuación:

- Se realiza la propuesta de puntuación en todos y cada uno de los atributos de la matriz REDER teniendo en cuenta la síntesis de Puntos fuertes y Áreas de mejora y las puntuaciones de los compañeros de equipo de evaluación. Para ello, la presentación de las puntuaciones se hace utilizando la siguiente matriz:
- Cada propietario prepara la puntuación de los miembros del equipo, la media de las puntuaciones como

referencia, y su propuesta de puntuación. A la hora de preparar la propuesta de puntuación, si el propietario del criterio aprecia que alguno de los evaluadores puntúa de manera claramente desviada del resto, podría no tenerlas en cuenta a la hora de realizar su puntuación de grupo (propuesta del propietario). La última columna de esta matriz -Puntuación consensuada en la reunión- se rellena durante la reunión de consenso, Fase 3.

Cada propietario de criterio envía al resto de miembros de su equipo de evaluación y a EUSKALIT una copia del documento que recoge la propuesta de consenso de los criterios que le han sido asignados, así como su propuesta de puntuación.

Fase 3. Reuniones de consenso y preparación de la Visita

Reuniones de consenso

Las reuniones de consenso tienen un doble objetivo: por un lado, poner en común y consensuar las evaluaciones del equipo, y por otro, planificar la visita a la organización.

Cada propietario lidera la presentación del criterio o criterios de los que ha realizado la síntesis. Es durante la sesión de consenso cuando el resto de miembros del equipo opinan sobre la propuesta de consenso, dándola por válida o enriqueciendo su contenido.

En la reunión de consenso, dado que la agenda de trabajo en esa sesión es muy apretada, no se dedica excesivo tiempo a matices de redacción o a debatir sobre pequeñas variaciones de puntuación, teniendo en cuenta que estos temas pueden ser alterados de forma significativa a raíz de las evidencias encontradas en la visita.

Preparación de la agenda

El equipo evaluador siguiendo un esquema como el que se presenta a continuación prepara la agenda de la visita. En este esquema se sugiere qué personas pueden ser los interlocutores válidos para cada uno de los criterios o subcriterios.

En caso de que el equipo evaluador no sepa quién es la persona más adecuada para alguna de las cuestiones, puede dejarlo a elección de la organización. Las entrevistas con líderes de nivel intermedio y con grupos de empleados pueden servir para contrastar opiniones que hayan sido enunciadas por el equipo directivo, verificar despliegues, etc.

Preparación del cuestionario para la visita

- Para que durante la visita a la organización no queden temas sin aclarar, el secretario de la evaluación (EUSKALIT) envía a cada evaluador una matriz en la que figuran tanto las áreas de mejora que se han señalado tras el consenso sobre la memoria, como los temas para visita que el evaluador debe contrastar el día de la visita.
- Cada propietario completa la segunda columna -Motivos/evidencias- para tener presente qué es lo que se pretende aclarar o comprobar. Es un recordatorio muy útil para el evaluador por si el tiempo entre la preparación de la visita y la visita misma se alarga.

- La columna de respuestas dadas y evidencias presentadas la rellena cada evaluador, con los apuntes tomados, durante la visita y le ayudará en la sesión final de la evaluación y en la preparación del Informe.

Fase 4. Visita a la organización

La visita a la organización es una fase fundamental del proceso de evaluación externa pues es el momento que tienen los evaluadores para aclarar cualquier duda. Asimismo, influye fuertemente en la percepción del evaluado sobre todo el proceso de evaluación, dado que el trabajo previo de los evaluadores no es percibido directamente.

Para los evaluadores, el propósito de la visita es el siguiente:

- Confirmar que las áreas de mejora identificadas en el análisis personal de la Memoria y en las reuniones de consenso previas, efectivamente lo son. Esto se puede realizar manteniendo entrevistas con el equipo directivo, mandos intermedios y empleados de diferentes niveles, secciones, etc., así como comprobando documentación, registros, encuestas, datos, etc.
- Aclarar aspectos de la Memoria que hayan podido quedar confusos por una redacción poco clara.
- Confirmar el grado de despliegue de las acciones enunciadas por la organización.
- Percibir *in situ* el ambiente que se respira en la organización, mirando paneles, estado de las instalaciones, información expuesta, así como el grado en que directivos y otros empleados tienen conocimientos, actitudes y compromiso con la Calidad Total/Excelencia.
- Confirmar lo apropiado de las puntuaciones otorgadas o la necesidad de repuntuar al alza o a la baja.

Fase 5. Reunión definitiva y Redacción final del Informe

En esta última fase, el equipo de evaluación revisa las explicaciones y evidencias aportadas por la organización durante la visita para corregir, completar o ratificar los puntos fuertes y las áreas de mejora a señalar en el Informe final. Igualmente, valora si lo contrastado en la visita tiene incidencia y debe repuntarse alguno de los subcriterios. Con esta información se confecciona el Informe final para la organización.

El Informe final es el documento que entrega el equipo de evaluación a la organización para que ésta conozca cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora que un equipo de evaluadores externos e independientes ha encontrado tras una evaluación conforme al Modelo de Excelencia de la EFQM. Este Informe puede ser un elemento clave para la mejora de las prácticas de gestión de la empresa, por tanto, se tienen en cuenta los siguientes requisitos:

- Redactar frases comprensibles y razonadas: que las entienda cualquiera.
- Incluir un concepto o idea en cada frase.
- Utilizar la terminología de la organización evaluada.
- Ser consistente con la puntuación. En general, con muchos puntos fuertes y pocas áreas de mejora la puntuación debería ser alta, y viceversa.

Tabla 2. Acta de evaluación

SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE EUSKALIT

01/12/2001

ACTA DEL EQUIPO EVALUADOR DE

Miembros del Equipo de Evaluación:

D. José María

D. Xabier

Dña. María

D. Iñigo

D. Félix

Dña. Nerea

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Criterio	Rango de Puntuación
1. Liderazgo	41-50
2. Política y Estrategia	51-60
3. Personas	31-40
4. Alianzas y Recursos	41-50
5. Procesos	41-50
6. Resultados en los Clientes	51-60
7. Resultados en las Personas	21-30
8. Resultados en la Sociedad	21-30
9. Resultados Clave	41-50
GLOBAL	401- 450

- Evitar proponer soluciones.
- Ser constructivos en las afirmaciones: ayudarles a mejorar.
- Evitar dar juicios de valor, del tipo “no se planifica correctamente la formación”.
- El REDER es la base para identificar Puntos fuertes, Áreas de mejora y para puntuar.

EUSKALIT envía a la organización evaluada un Informe que contiene tres partes:

1. Acta con la puntuación obtenida por la organización a nivel de criterio y en rangos de 10 puntos (Tabla 2).
2. Una Visión Global (de aproximadamente dos páginas) en la que el equipo de evaluación señala aquellos aspectos de especial relevancia para la organización, aquellos otros donde la organización está menos desarrollada, temas comunes a diferentes criterios, etc. Una ayuda para la elaboración de esta Visión es que los evaluadores vayan rellenando durante todo el proceso de la evaluación una hoja borrador de Temas clave en la que vayan señalando los aspectos más relevantes para la visión global de la organización. La Visión Global del Informe podría recoger lo siguiente:

Se ha llevado a cabo la evaluación de la Organización siguiendo los criterios establecidos por el Modelo de Excelencia EFQM y tomando como base la información recogida en la Memoria de la Organización. Dicha información se completó con la visita que se realizó a

las instalaciones de la Organización, en la que se mantuvieron entrevistas con sus principales representantes. [...]

La Organización elabora planes estratégicos cuatrienales que se despliegan en planes de gestión anuales exhaustivos en lo referente a los resultados clave de su negocio. La participación del personal en la definición y seguimiento de estos planes va siendo cada vez mayor, si bien se aprecia un no tan exhaustivo despliegue en objetivos estratégicos no relacionados con el área económico-financiera. [...]

Se dispone de una completa gestión de recursos económicos basada en herramientas avanzadas de análisis y en modernos sistemas de información. Sin embargo, se ha apreciado una orientación hacia la gestión por procesos reciente y modesta, tanto en enfoque, como especialmente en despliegue. A pesar de los pasos dados para documentar y clasificar los procesos, el sistema está desplegado únicamente a nivel de equipo directivo y aún no se aprecian resultados de este nuevo estilo de gestión, ni tampoco que parte del personal lo haya asumido como una nueva forma de trabajar. [...]

Se ha apreciado que la Organización se preocupa de conocer el grado de satisfacción tanto de sus clientes como de sus socios mediante encuestas sistemáticas y realizadas de manera regular.

En lo relativo a gestión del personal, se han apreciado esfuerzos notables por mejorar los aspectos relacionados con la comunicación interna, la formación y la información. No obstante, se han encontrado pocas evidencias de enfoques orientados a desarrollar algunos de los valores de la Organización como la creatividad o la participación para obtener una mayor implicación del personal en cumplimiento de una de las líneas de su visión.

En general, se han observado enfoques adecuados en varias de las áreas de la gestión si bien se han encontrado puntos para la mejora especialmente en el apartado de evaluación, revisión y aprendizaje de los diferentes agentes del Modelo EFQM.

Para finalizar, el equipo evaluador desea expresar su agradecimiento a las personas de la Organización por el trato dispensado y por facilitar diligentemente la información que se le ha facilitado.

3. Los puntos fuertes y las áreas de mejora para cada subcriterio del modelo, como por ejemplo:

Puntos Fuertes

- El 70% de los líderes de la organización se han implicado directamente en las actividades de mejora, impulsando, participando y supervisando los 7 equipos creados en la organización.
- A raíz de las actividades de aprendizaje interno y benchmarking con la organización identificada como líder en el sector, los líderes han animado, apoyado y

emprendido 3 acciones de mejora para un cumplimiento más eficaz de la misión de la organización.

Áreas de Mejora

- Se presentan escasos datos de la implicación de los líderes en las actividades de reconocimiento.
- Escasas evidencias de los criterios seguidos en la organización para el nombramiento de los líderes.
- No se aportan datos sobre la frecuencia y los participantes en la evaluación y revisión del liderazgo en la organización.

El Informe que incluye estos tres elementos es enviado por EUSKALIT a la organización evaluada en el plazo más breve posible, una vez de la finalización del proceso de evaluación externa.

Algunos datos sobre las evaluaciones externas de EUSKALIT

Para llevar a cabo sus evaluaciones externas, EUSKALIT cuenta con un Club de Evaluadores, compuesto por 380 personas, en su mayoría gerentes, directivos y responsables de empresas y organizaciones de todo tipo, que colaboran de forma desinteresada con EUSKALIT. En la composición de este club destaca la participación de 52 personas del ámbito sanitario.

Durante el año 2000, un total de 15 organizaciones vascas solicitaron a EUSKALIT el servicio de evaluación externa. Entre ellas se encontraban cuatro empresas industriales, tres entidades financieras, tres centros de educación, dos entidades no lucrativas, un centro tecnológico y los dos hospitales de la red pública vasca Osakidetza.

Las puntuaciones alcanzadas por todas estas organizaciones, en cada uno de los criterios del modelo, pueden verse en la Tabla 3.

A la vista del cuadro podemos decir que, así como las puntuaciones entre los diferentes criterios Agentes están bastante equilibradas, entre los criterios de resultados la concentración de puntuaciones más altas se produce en el criterio de Resultados Clave, seguido de Resultados en los Clientes y a continuación Resultados en las Personas, lo que está en correlación con la evolución histórica que ha sufrido la sensibilización por los distintos aspectos de la gestión que recogen los criterios del Modelo EFQM. De esta forma, el criterio Resultados en la Sociedad concentra las puntuaciones más bajas, lo que podría calificar al impacto en la sociedad como la asignatura pendiente de muchas de las organizaciones. Las puntuaciones obtenidas por los dos hospitales de Osakidetza se hallan en una situación intermedia en los rangos del cuadro.

Desde 1998, 17 organizaciones vascas han obtenido la Q plata y 3 la Q oro, habiendo alcanzado dos de ellas además el Premio Europea a la Excelencia de la EFQM: Gasnalsa en 1997 e Irizar en 2000.

Estos reconocimientos Q plata y Q oro pretenden:

- Mejorar las prácticas de gestión y por tanto la competitividad de las organizaciones vascas.
- Servir de "entrenamiento" para que estas organizaciones puedan optar a reconocimientos de mayor ámbito.

Tabla 3. Posición de las 15 organizaciones evaluadas en el año 2000 según rangos

										Puntuaciones																	
										1-100	101-200		201-300		301-400		401-500	501-600		601-700		701-800	801-900		901-1000		
Liderazgo															6		6		2		1						
Política y Estrategia															5		7		2		1						
Personas													2		4		7		1		1						
Alianzas y Recursos															3		8		4								
Procesos															4		9		1		1						
Resultados en los Clientes													1		4		8		2								
Resultados en las Personas													6		4		5										
Resultados en la Sociedad										1		2		8		4											
Resultados Clave													2		5		3		4		1						
Puntuaciones Globales	01-50	51-100	101-150	151-200	201-250	251-300	301-350	351-400	401-450	451-500	501-550	551-600	601-650	651-700	701-750	751-800	801-850	851-900	901-950	951-1000							
								2	11	1	1																

La experiencia de Evaluación Externa en el sector sanitario del País Vasco

Los hospitales y comarcas de atención primaria del Servicio Vasco de Salud, Osakidetza^{2,3}, llevan inmersos en el proceso de mejora de su gestión desde el año 1996, asistidos por EUSKALIT, la Fundación Vasca para la Calidad, y con el Modelo de Excelencia de la EFQM como referente en su intento por satisfacer de manera equilibrada las necesidades y expectativas de clientes, empleados y de la sociedad en general⁴.

En ese año, los Servicios Centrales de Osakidetza y EUSKALIT programaron el proceso de formación de todos los directivos de la red en el Modelo EFQM y la realización de las primeras autoevaluaciones. Cerca de 200 directivos de 32 entidades sanitarias participaron en esta primera iniciativa. Posteriormente se repitió el proceso durante los años 1998 y 2000, desarrollando los equipos directivos intensos planes de mejora tras cada autoevaluación^{5,6}.

Como resultado de toda esta actividad dos de estos hospitales -el Hospital Comarcal del Bidasoa y el Hospital de Zumárraga⁷- solicitaron a EUSKALIT una evaluación externa. Para ello redactaron sus memorias y recibieron la visita de los evaluadores, quienes -aplicando el proceso antes descrito- consensuaron en ambos casos que estos hospitales superaban el nivel de los 400 puntos y en consecuencia recibieron de manos del Consejero de Sanidad del Gobierno Vasco el reconocimiento Q plata.

Bibliografía

1. European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de Excelencia: 1999*. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1999.
2. Arcelay A, Sánchez E, Hernández L, Inclán G, Bacigalupe M, Letona J, *et al*. Self-assessment of all the health centers of a public health service through the European Model of Total Quality Management. *Int J Health Care Quality Assurance* 1999;12:54-8.
3. Arcelay A. Reflexiones sobre un excelente modelo de excelencia. *Rev Calidad Asistencial* 2000;15:131-2.
4. Maíz E, Aguirre A, Portillo I. ¿Se puede desarrollar el modelo europeo de gestión de la calidad total en el hospital? *Todo Hospital* 1997;134:23-9.
5. Sánchez E, Darpón J, Villar F, Letona J, Martínez-Conde AE, González-Llinares R. De la Gestión de la Calidad hacia la Excelencia en la Gestión a través del modelo de autoevaluación de la European Foundation for Quality Management (EFQM) en una red pública de centros sanitarios. *Rev Calidad Asistencial* 2000; 15:177-83.
6. Moracho O. Gestión por procesos y Modelo Europeo de Excelencia: evaluación y mejora continua. *Rev Calidad Asistencial* 2000;15:140-8.
7. Moracho O, Colina A, Amondarain MA, Aguirre L, Ruiz-Álvarez E, Salgado MV. Experiencia práctica del proceso de evaluación externa con el Modelo de Excelencia de la EFQM en el Hospital de Zumárraga. *Rev Calidad Asistencial* 2001;16:322-9.