

**METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN,
MEJORA y CERTIFICACIÓN CON LOS
MODELOS EFQM y CAF EN EL AYUNTAMIENTO
DE MADRID**

Dirección

Pilar Dávila del Cerro
Coordinadora General de Modernización y Administración Pública

José Nuño Riesgo
Director General de Calidad y Atención al Ciudadano

Marta Mérida Ramos
Subdirectora General de Calidad y Evaluación

Javier Moscoso del Prado Herrera
Asesor Técnico

Equipo de trabajo

María Villanueva Cabrer
Jefa del Servicio de Innovación y Calidad

Margarita Larrea Paguaga
Jefa del Departamento de Innovación

Carmen Fernández Hijón
Coordinadora de Proyectos

Ernesto López Mendez
Coordinador de Proyectos

Especial agradecimiento por su colaboración al Equipo de Evaluadores EFQM del Ayuntamiento de Madrid, la Comunidad de Madrid, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) y el Club Excelencia en Gestión.

CONTROL DE VERSIONES

v1_enero2014

v2_febrero2014 (el Club Excelencia en Gestión incorpora cambios en su Esquema de Reconocimiento - vigente desde el 01.02.2014-; será obligatorio presentar la Memoria EFQM Conceptual)

© 2014 Ayuntamiento de Madrid
Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública
Ayuntamiento de Madrid
Reservados todos los derechos

Índice

Presentación	7
Introducción	9
1. Calidad	10
1.1. Concepto de calidad	10
1.2. Calidad en las Administraciones Públicas	11
2. Modelos de Calidad y Excelencia	13
2.1. Cartas de Servicios	14
2.2. Normas ISO 9000	14
2.3. Modelo EFQM de Excelencia	15
2.4. Modelo CAF	16
3. Calidad en el Ayuntamiento de Madrid	18
3.1. Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid	18
3.2. Calidad en la Estrategia General del Ayuntamiento de Madrid	20
4. Despliegue de los Modelos de Calidad y Excelencia en el Ayuntamiento de Madrid	23
5. La Autoevaluación como proyecto estratégico	26
5.1. La Evaluación como función de la gestión	26
5.2. La Evaluación de la calidad de los servicios públicos	26
5.3. La Autoevaluación con los Modelos de Calidad y Excelencia	27
5.4. Objetivos de la Autoevaluación	27
5.5. Beneficios de la Autoevaluación	27
5.6. Responsabilidades en el Proyecto de Autoevaluación	28
5.7. Método e instrumentos de Autoevaluación	31
6. Proyecto de Autoevaluación	35
6.1. Inicio del Proyecto	36
6.2. Planificación del Proyecto de Autoevaluación y elaboración del Plan de Trabajo	38
6.3. Despliegue y ejecución del Proyecto de Autoevaluación	41
6.4. Evaluación y cierre del Proyecto de Autoevaluación	46
7. Plan de Mejora	47
7.1. Justificación y punto de partida	47
7.2. Redefinición, priorización y selección de las Áreas de Mejora y Planes de Acción	48
7.3. Objetivos del Plan de Mejora	49

7.4. Responsabilidades del Plan de Mejora.....	49
7.5. Documento Plan de Mejora	50
7.6. Proceso del Plan de Mejora.....	50
7.7. Evaluación del Plan de Mejora	52
8. Reconocimiento y Certificación.....	54
8.1. Objetivos del reconocimiento y de la certificación	54
8.2. Vías para el reconocimiento y la certificación	54
8.3. Reconocimiento de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (EFQM y CAF)	55
8.4. Reconocimiento de la Comunidad de Madrid (EFQM)	58
8.5. Certificación por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (EFQM y CAF).....	61
8.6. Reconocimiento y Sellos de Excelencia Europea del Club Excelencia en Gestión y de la EFQM	65
8.7. Comunicación interna y externa	70
9. Elaboración de la Memoria.....	72
9.1 Tipos de Memoria: contenido y formato.....	72
9.2 Factores críticos de éxito en la elaboración de la Memoria.....	74
9.3 Redacción de la Memoria	75

RELACIÓN DE DOCUMENTOS DISPONIBLES EN [ayre>CALIDAD Y EVALUACIÓN > MODELOS EFQM Y CAF](#)

- Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas
- Marco Común de Evaluación CAF 2013
- Herramienta *Fórmulacalidad*
- Modelo de Plan de Trabajo del Proyecto de Autoevaluación, Mejora y Certificación
- Modelo de Informe de Autoevaluación
- Modelo de Plan de Mejora

ÍNDICE DE FIGURAS y TABLAS

- Figura 1. Líneas de acción
- Figura 2. Evolución del concepto CALIDAD
- Figura 3. La razón de ser de la Administración Pública
- Figura 4. Imagen ISO
- Figura 5. Los 3 componentes EFQM
- Figura 6. Modelo CAF
- Figura 7. Razón de ser de las AAPP <-> Modelos de Calidad y Excelencia
- Figura 8. Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid 2011-2015
- Figura 9. Entrada a la página del Observatorio de la Ciudad
- Figura 10. Los ciclos Clásico y PDCA de gestión
- Figura 11. Herramienta *Formulacalidad*

Figura 12. Diagrama del Proyecto Autoevaluación

Figura 13. Plan de Trabajo EFQM CIFSE 2013

Figura 14. Ejecución del Proyecto de Autoevaluación

Figura 15. Esquema del Plan de Mejora

Figura 16. Elaboración del Plan de Mejora

Figura 17. Diagrama del proceso Plan de Mejora

Figura 18. Diez pasos para mejorar las organizaciones con el Modelo CAF

Figura 19. Diagrama del proceso Reconocimiento y Certificación

Figura 20. Reconocimientos de la DGCyAC

Figura 21. Reconocimiento de la Comunidad de Madrid

Figura 22. Reconocimientos de la AEVAL

Figura 23. Equivalencias Sellos Excelencia

Figura 24. Principales entidades de certificación

Figura 25. Sellos de Excelencia Europea

Figura 26. Sellos EFQM

Figura 27. Uso de la marca en la página de SAMUR-PC en madrid.es

Figura 28. Memoria EFQM Línea Madrid 2012

Tabla 1. Objetivos operativos - Acciones

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del Cuestionario

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes del Formulario

Tabla 4. Homologación de la autoevaluación

Página en blanco

Presentación

Dentro de su compromiso de modernización de la administración de la ciudad, el Ayuntamiento de Madrid ha venido incorporando un conjunto de iniciativas para mejorar la gestión municipal y satisfacer las necesidades, demandas y expectativas de los ciudadanos. Madrid quiere ser una ciudad de referencia, competitiva y sostenible, y para ello es necesario ser una ciudad bien gobernada, con una gestión pública orientada por la eficacia, la eficiencia, la calidad y transparencia. El dinamismo de la sociedad madrileña y las rápidas transformaciones en los últimos años orientan, además, nuevos compromisos para avanzar en una relación con el ciudadano más accesible y proactiva y un modelo participativo de gobierno de la ciudad.

Con el objetivo de dar cumplimiento a este compromiso, el Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública ha impulsado los Modelos de Gestión de Calidad. Estos Modelos establecen un marco de referencia para la evaluación y mejora continua de las organizaciones. El Ayuntamiento de Madrid ha impulsado, desde su Plan de Calidad, los Modelos de Gestión de Calidad utilizados de forma preferente en el ámbito europeo: las Cartas de Servicios, las Normas ISO, el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) y el Marco Común de Evaluación (CAF).

El documento que hoy se presenta recoge la *Metodología de Autoevaluación, Mejora y Certificación con los Modelos de Calidad EFQM y CAF en el Ayuntamiento de Madrid*, como un hito más, que se suma a otras metodologías ya presentadas en años anteriores, como es la relativa a la elaboración de las Cartas de Servicios. Esta Metodología pretende servir de guía y apoyo a todas aquellas unidades del Ayuntamiento que emprendan el camino hacia la calidad y la mejora continua. Se trata de una metodología rigurosa y exigente, adaptada a las particularidades del Ayuntamiento de Madrid. Es también el resultado de la reflexión de un grupo de trabajo formado por personas de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, que ha contado con la colaboración de organizaciones externas como la Comunidad de Madrid, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios y el Club Excelencia de la Gestión. Además, se ha tenido en cuenta la experiencia de algunas unidades del Ayuntamiento, que contaban ya con estos modelos de gestión de calidad.

Esperamos que esta Metodología ayude a aquellas unidades del Ayuntamiento de Madrid que emprendan el camino de la autoevaluación, con el objetivo final de mejorar la calidad de los servicios y lograr la satisfacción de los ciudadanos.

Enero de 2014
Concepción Dancausa Treviño
Delegada del Área de Gobierno de Economía,
Hacienda y Administración Pública

Página en blanco

Introducción

La Metodología que el Ayuntamiento de Madrid propone para la utilización de los Modelos EFQM o CAF en las unidades municipales se inspira en la teoría y en la práctica de la calidad y de la gestión de calidad en el sector público, está incorporada en el marco estratégico del Plan de Calidad e incluye tres líneas de acción que se desarrollarán a lo largo del presente documento y que se muestran en la figura 1: la Autoevaluación, el Plan de Mejora y el Reconocimiento y Certificación.

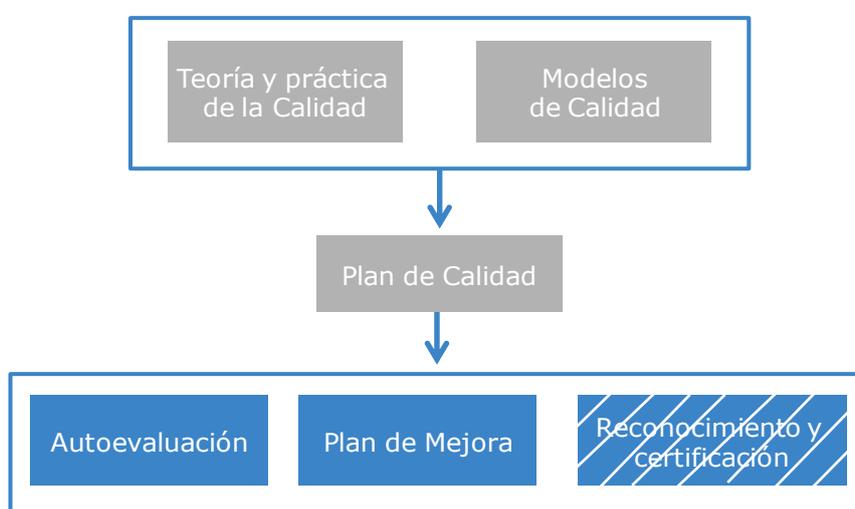


Figura 1. Líneas de acción

La **Autoevaluación** lleva consigo en todo caso la realización de un **Plan de Mejora**, de mayor o menor alcance, según los casos, pero obligatorio en todos ellos. Sin embargo, las acciones requeridas para obtener el **Reconocimiento** y la **Certificación** de los procesos de Autoevaluación y Mejora realizados y, en su caso, la concesión de los correspondientes Sellos de Excelencia Europea son opcionales; los órganos directivos decidirán si, además de la Autoevaluación y del correspondiente Plan de Mejora, emprenden también esta línea de acción, no independiente, pero si opcional.

1. Calidad

1.1. Concepto de calidad

La teoría y la práctica de la calidad han recorrido un largo camino hasta llegar a las puertas de las Administraciones Públicas. Desde la inspección y el control, pasando por el aseguramiento hasta llegar a la calidad total (derivado del Total Quality Management norteamericano), son las fases que ha seguido la calidad en las empresas privadas hasta llegar al sector público a finales de los años 80.

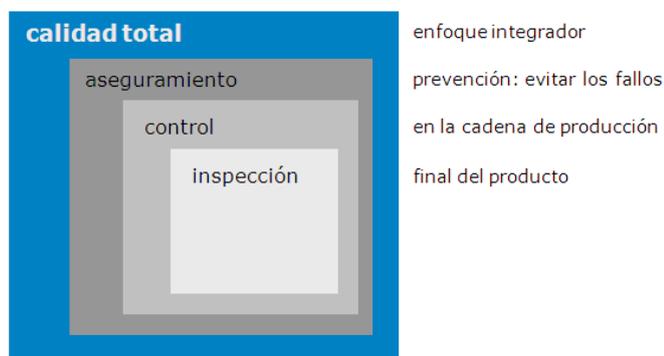


Figura 2. Evolución del concepto CALIDAD

Real Academia de la Lengua Española

Calidad: 1. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Este papel es de buena calidad.

Partiendo de la definición dada por la Real Academia de la Lengua Española, se puede decir que **calidad** es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que les hace especialmente aptos para satisfacer las necesidades de sus destinatarios.

Pero el **enfoque actual** de la calidad excede de la idea de un producto o servicio bien hecho o prestado. Tendiendo hacia un enfoque integrador de la gestión, la **calidad total** se concibe como la mejora continua de la gestión y de los resultados de la organización de forma que se obtengan productos o servicios que den plena satisfacción al cliente, en el caso de las Administraciones Públicas vamos a hablar de **ciudadanos**, con la mayor eficiencia y con la participación e implicación de todo su personal.

Según esto, los **principios de la calidad total** son:

- Satisfacción del cliente
- Participación del personal
- Compromiso de la dirección
- Eficiencia y eficacia
- Mejora continua

1.2. Calidad en las Administraciones Públicas

Cuando se traslada el concepto de calidad al ámbito de las Administraciones Públicas no hay que olvidar que en las mismas concurren una serie de circunstancias que hay que tener en cuenta y que afectan claramente a las estrategias de calidad y que significa **un nuevo enfoque de su actuación**. La enorme variedad de sectores de la vida ciudadana en los que está presente la Administración y en consecuencia, el elevado número y la gran heterogeneidad de servicios prestados, considerando al ciudadano como **partícipe en la prestación** de los servicios, así como poseedor de **derechos y responsabilidades**.

Los **primeros programas** para la mejora de la calidad en las Administraciones Públicas aparecen en los Estados Unidos en los años 80; la gestión de calidad en las Administraciones europeas tiene comienzo en los años 90. En general, las diferencias con la experiencia norteamericana son bastante importantes, principalmente porque, al principio, la mayor parte de las **Administraciones europeas** no optan por un sistema global de gestión de calidad, sino por una apuesta genérica hacia los principios orientadores de la calidad total y por el empleo de diversas técnicas relacionadas con ésta, siendo las cartas de servicios la principal aportación europea a la gestión de la calidad.

Actualmente se percibe una mayor aplicación de los Modelos desarrollados en el sector privado, como son las nuevas ISO, muy extendida anteriormente en las Administraciones del Reino Unido y de Irlanda, y el Modelo EFQM de Excelencia, adaptado en sus términos a las características del sector público (CAF).

En España, la *Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común* y sus posteriores modificaciones establecen, entre los principios que han de inspirar las actuaciones de la Administración, los de **confianza** legítima de los ciudadanos, **transparencia, información a los ciudadanos, equidad y participación activa** (ver figura 3).



Figura 3.
La razón de ser de la Administración Pública

Estos principios configuran sin duda un nuevo modelo de Administración más **comprensiva y comprensible**, más **sensible y receptiva** y más **próxima y accesible**, tal como los países de la OCDE propusieron a finales de los años 80 del pasado siglo como modelo de servicio público, alternativo a la crisis del modelo burocrático y administrativista hasta entonces vigente. Estos principios adquieren mayor sentido si cabe **en la Administración Local**, la cual permite desarrollar todas las potencialidades de la proximidad en la provisión de bienes y servicios y en las políticas y proyectos públicos de desarrollo económico y social de la ciudad y de calidad de vida para los ciudadanos.

En el marco de la modernización de la Administración Pública, el *Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado*, se recogen una serie de principios que son aplicables por analogía al ámbito de la Administración Local. Para esta norma, el **servicio a los ciudadanos/as** es el principio básico que justifica la existencia de la Administración, la cual habrá de garantizar el **ejercicio efectivo de sus derechos** mediante la provisión de bienes y servicios.

En ese sentido, los ciudadanos tienen pleno **derecho** a:

- **Conocer** por anticipado cuáles son los servicios que les prestan las organizaciones públicas y que tienen derecho a demandar.
- **Recibirlos** con la mayor garantía de calidad.

Por su parte, para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos ciudadanos, la Administración deberá asegurar de manera flexible y dinámica la **mejora continua** de los servicios, de manera que respondan cada vez mejor a las **necesidades, expectativas y demandas** ciudadanas y tengan un impacto positivo y significativo en su **calidad de vida**.

2. Modelos de Calidad y Excelencia

Los Modelos de Calidad y Excelencia establecen un marco de referencia para la evaluación y mejora continua de las organizaciones. Si la gestión se define como el resultado de la actividad aplicada a un fin, la **gestión de la calidad** es la actividad o actividades con las que se pretende alcanzar la calidad del producto ofrecido o servicio prestado y los **Modelos o Sistemas** para la Gestión de la Calidad son aquellos que tienen por objeto hacer efectivo el concepto de calidad en la organización.

El Modelo Europeo de Excelencia EFQM, el japonés Deming, el americano Malcolm Baldrige y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, FUNDIBEQ, son los Modelos internacionales de Calidad más conocidos. Los tres utilizan la Autoevaluación como herramienta fundamental, con el objetivo de medir la excelencia en las organizaciones. Todos ellos proveen también un marco de referencia estandarizado, a través del cual las organizaciones pueden evaluar su progreso en la mejora de la calidad. De esta manera, es posible realizar comparaciones e identificar lo que serían buenos índices de logro. Por otro lado, se encuentra el Sistema de Calidad ISO 9000, que muchas organizaciones han elegido para introducirse en la mejora de la calidad para luego adentrarse en una ruta más intensa en la búsqueda de la excelencia integral.

Todos ellos son Modelos que las **Administraciones Públicas** vienen planteando como enfoque estratégico para sus políticas de modernización, de cambio y de mejora en la gestión pública y de exigencia de eficacia y eficiencia en las políticas y los programas del sector público. En el ámbito de las **Administraciones Públicas de la Unión Europea**, los sistemas de gestión de calidad más utilizados son las Normas ISO, el Modelo EFQM de Excelencia, el Modelo CAF y las Cartas de Servicios.

En su aplicación al sector público, los Modelos de Gestión de Calidad tienen entre sus características una clara orientación a:

- Los ciudadanos/as y al ejercicio efectivo de sus derechos en relación con la administración proveedora de los servicios públicos.
- La participación de los ciudadanos en los propios servicios.
- Las personas de la organización, y de manera especial los directivos y jefes, todos ellos responsables de la calidad de los servicios.
- La obtención de resultados eficaces, eficientes y acordes con las expectativas ciudadanas en el despliegue de las políticas públicas y proyectos para la ciudad y para la ciudadanía.
- La mejora continua de la prestación de los servicios a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos y de la satisfacción de los propios usuarios.

Los Modelos de Gestión de Calidad permiten a las organizaciones:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia.
- Disponer de un lenguaje y visión únicos sobre la organización.
- Integrar y ordenar todas las iniciativas planificadas, eliminando duplicidades.
- Disponer de una estructura básica como sistema de gestión.

Los Modelos de mayor aplicación en el ámbito público europeo son:

- Las Cartas de Servicios
- Las Normas ISO 9000
- El Modelo EFQM de Excelencia
- El Modelo CAF

2.1. Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios nacen en el ámbito de las Administraciones Públicas y pretenden ser la expresión de un contrato de servicios que se establece entre la Administración y la ciudadanía, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. Son documentos públicos a través de los cuales una organización comunica a la ciudadanía.

- Los servicios que ofrece y las condiciones en que se prestan.
- Los compromisos de prestarlos con unos determinados estándares de calidad.
- Los derechos de los ciudadanos/as en relación con esos servicios y las responsabilidades que estos adquieren al acceder a dichos servicios.
- Los sistemas de participación ciudadana en relación a los servicios para colaborar en su evaluación y mejora continua.

El primer sistema de Cartas de Servicios nació en el Reino Unido en 1991 como respuesta al problema de la responsabilidad en la prestación de los servicios públicos. A través de este sistema, los usuarios de un servicio público deberían saber cuáles son sus derechos y qué esperar del mismo. El objetivo principal del sistema era el de mantener los estándares que ya existían y mejorar cada una de las partes que componen el servicio público.

Otros países europeos iniciaron también programas similares en los años posteriores, como Francia y Bélgica en 1992 o Portugal en 1993. En ese mismo año también en Estados Unidos se lanzó un proyecto bastante parecido. En España los primeros antecedentes podemos encontrarlos en el Ayuntamiento de Barcelona o en la Comunidad de Madrid.

2.2. Normas ISO 9000

La [Organización Internacional de Normalización o ISO](#) (del griego, ἴσος, 'igual') es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de normalización para la fabricación de productos, prestación de servicios, el comercio y la comunicación. Su función principal es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional. Desde que comenzó oficialmente sus operaciones en 1947, ISO ha publicado más de 19.500 Normas Internacionales. Las principales

son: ISO 9000 Gestión de calidad, ISO 14000 Gestión ambiental, ISO 26000 Responsabilidad social, ISO 50001 Gestión de energía, ISO 31000 Gestión de riesgos, ISO 22000 Gestión de seguridad alimentaria e ISO 27001 Gestión de seguridad de la información.

ISO es una red de organismos nacionales de normalización ya que sus miembros son las organizaciones de normalización más destacados en sus países; sólo hay un miembro por país y cada miembro representa a ISO en su país. El miembro de ISO en España es la [Asociación Española de Normalización y Certificación \(AENOR\)](#).

Las **Normas ISO 9000** son, dentro de las Normas ISO, las relativas a calidad y gestión de calidad; especifican los requisitos que debe cumplir el sistema de calidad de una organización para asegurar la correcta definición de los procesos internos esenciales, su control y su documentación, para así lograr la satisfacción de los clientes. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Ponen el foco sobre todo, en los procesos e incorpora la medición de la satisfacción de los clientes como referencia para la mejora.



Figura 4. ISO 9001

La certificación ISO es emitida por un organismo de certificación acreditado externo que realiza las auditorias correspondientes a las organizaciones.

2.3. Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia, definido por la European Foundation for Quality Management (EFQM), ofrece un marco de referencia formado por un conjunto de criterios y subcriterios con los que las organizaciones puedan contrastar sus prácticas de gestión y sus resultados y, en consecuencia, evaluar su nivel de excelencia.

La [Fundación Europea para la Gestión de Calidad \(EFQM\)](#) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros que creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas, cuenta actualmente, con más de 700 miembros. Su Misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Asimismo, tiene como Visión un entorno en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia. La EFQM está representada en los distintos países europeos a través de las National Partners Organizations (NPO). El [Club Excelencia en Gestión](#) es la NPO de la EFQM para España. La EFQM es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y gestiona los Premios Europeos a la Excelencia.

A través del Modelo EFQM de Excelencia, la organización detecta sus puntos fuertes y áreas de mejora y, en base a ellas, se puntúa, lo que le permite compararse con otras organizaciones y con ella misma en diferentes momentos. El modelo integra tres componentes:

- Los 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia.
- Modelo EFQM, constituye el marco conceptual
- El Esquema lógico REDER.

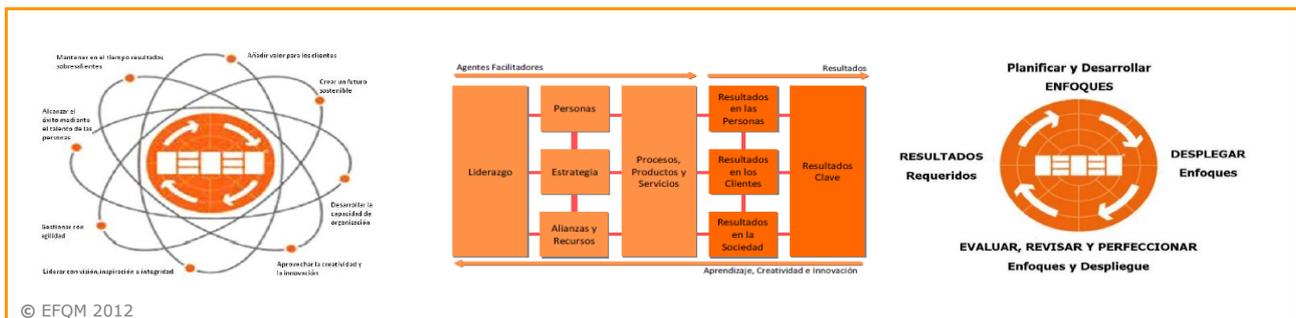


Figura 5. Los 3 componentes EFQM

Para su uso por las Administraciones Públicas españolas, la AEVAL cumpliendo el mandato del Foro de las Administraciones Públicas constituido en el marco del Club Excelencia en Gestión, elabora la [Guía de Interpretación del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas](#).

2.4. Modelo CAF

El **Marco Común de Evaluación CAF**, (siglas en inglés del Common Assesment Framework), constituye una herramienta de gestión de calidad específicamente diseñada para las Administraciones Públicas en el marco de la Unión Europea ([Instituto Europeo de Administración Pública –EIPA-](#) y [Red Europea de Administración Pública –EUPAN-](#)) y por lo tanto refleja la realidad del sector público ([Modelo CAF 2013](#) disponible en [*ayre>Calidad y evaluación>Modelos de Calidad y Excelencia](#)).

Este Modelo se ha diseñado para promover un lenguaje común y un conocimiento de la gestión de la calidad en el sector público de los países europeos, así como para compartir experiencias y buenas prácticas y poder desarrollar comparaciones entre organizaciones del sector público.

El CAF tiene cuatro objetivos fundamentales:

- Aplicar los principios de la gestión de calidad en las Administraciones Públicas, teniendo en cuenta las especificidades del sector.
- Facilitar la Autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora

(*) *ayre* (Ayuntamiento en Red) es la intranet del Ayuntamiento de Madrid

- Hacer de puente entre los diferentes Modelos que se usan en la Gestión de la Calidad.
- Facilitar la comparación entre las organizaciones del sector público.

Como el resto de Modelos de Calidad y Excelencia, el CAF tiene una estructura basada en agentes -> procesos -> resultados, siendo muy similar a la de EFQM:

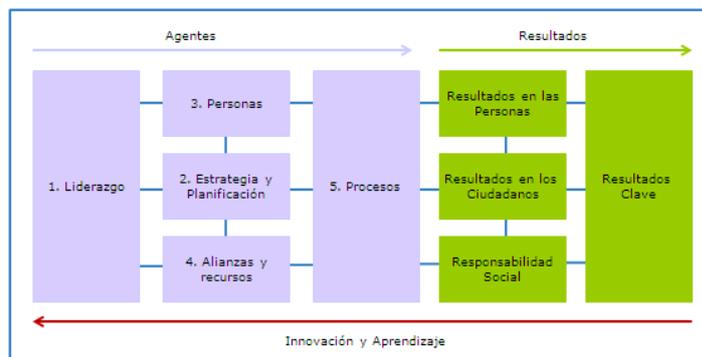


Figura 6. Modelo CAF

La organización realiza una evaluación de los 9 criterios de los que consta el Modelo, en la que se detecta sus puntos fuertes y áreas de mejora y permite desarrollar un Plan de Mejora.

3. Calidad en el Ayuntamiento de Madrid

3.1. Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid, consciente de la nueva realidad de las Administraciones Públicas, y en su deseo de brindar una mayor accesibilidad y participación de la ciudadanía en las políticas públicas, emprende en 2003 una serie de acciones encaminadas a implantar una nueva **cultura de gestión**, poniendo en marcha una serie de actuaciones integradoras vinculadas a:

- Promover e implantar la Gestión de la Calidad.
- Contribuir en la definición de políticas eficaces y eficientes, que redunden en el beneficio de la ciudadanía y de toda la organización.
- Configurar una administración flexible y eficaz, capaz de garantizar los máximos estándares de calidad a los destinatarios de las prestaciones y de las actuaciones administrativas.

El Ayuntamiento de Madrid establece **5 líneas estratégicas** para su modernización y mejora. Son: Atención integral a la ciudadanía; Sistemas integrales de gestión e información; Innovación tecnológica y administración electrónica; Calidad y evaluación de los servicios; y Gestión del conocimiento.

Para alcanzar su **objetivo** de situar a la organización municipal a la vanguardia de las Administraciones Públicas, el Ayuntamiento debe acercarse a la ciudadanía, avanzar hacia la excelencia en la prestación de los servicios, incorporar las tecnologías de la información y la comunicaciones e implantar una nueva cultura de gestión, eficaz, transparente y abierta.

Para ello, toma como orientación determinante las condiciones que caracterizan a las **organizaciones públicas con un buen desempeño**: una fuerte orientación hacia el ciudadano, un liderazgo participativo, un estilo de trabajo innovador y la implicación del personal. Se trata de otorgar un nuevo enfoque a la actuación y gestión de la administración municipal para hacerla más transparente, accesible y cercana, valores que nos exige la ciudadanía.

Dentro de esta estrategia de modernización y mejora de la administración del Ayuntamiento, en 2006 se publica el [Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid](#) como **marco común** que guía y aúna, con criterios de actuación basados en la mejora continua, todas las iniciativas, presentes y futuras, en materia de calidad y mejoras acometidas en la Administración del Ayuntamiento de Madrid.

3.1.1. Principios o bases del Plan de Calidad

En el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid se recogen los fundamentos, las pautas y criterios que deben orientar a todas las unidades administrativas municipales para **el logro de la excelencia en la prestación de los servicios públicos**, así como para alcanzar una gestión pública más eficaz y eficiente.

Las **bases o principios** de todo sistema de calidad y, en consecuencia, del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid son:

- Orientación a la ciudadanía
- Compromiso por parte de la dirección (liderazgo)
- Implicación y participación activa del personal
- Objetivos claros y método de trabajo adecuado

3.1.2. Contenido del Plan de Calidad del Ayuntamiento

Como se ha dicho, el Plan de Calidad pretende integrar y dar coherencia a todas las iniciativas de innovación y mejora que se desarrollan en el Ayuntamiento de Madrid. Para ello, se configura un **modelo mixto** en el que conviven los **Proyectos Institucionales** promovidos desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (en adelante DGCyAC), con los **Proyectos Sectoriales** desarrollados a iniciativa de algunas áreas municipales especialmente sensibilizadas con la mejora de la calidad de sus servicios.

Además, es preciso señalar que para la implantación del Plan de Calidad, también se llevan a cabo diversas **actividades que favorecen la consolidación** de las actuaciones, tanto institucionales como sectoriales, emprendidas por la organización, entre las que destacan, por ejemplo, la elaboración de la normativa reguladora necesaria, la redacción de metodologías de trabajo, la organización de cursos o talleres formativos en colaboración con el Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid o la organización de jornadas de intercambio de experiencias entre unidades del Ayuntamiento involucradas en dichos proyectos.

Los Proyectos Institucionales que integran el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid son, tal como se ha dicho, aquellos proyectos de innovación y mejora que se impulsan desde la DGCyAC con el objetivo de que se implanten en toda la organización municipal. Son:

- Atención a la Ciudadanía
- Observatorio de la Ciudad
- **Cartas de Servicios**
- Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana
- Sistema de Sugerencias y Reclamaciones
- **Normas ISO**
- **Modelos EFQM - CAF**
- Mejora de procesos
- Formación en Calidad
- Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas
- Reconocimientos a la Calidad

Así pues, **el Ayuntamiento de Madrid** impulsa y despliega en su organización y desde su **Plan de Calidad** los Modelos de Gestión de Calidad principalmente utilizados en el ámbito europeo: **las Cartas de Servicios, las Normas ISO y los Modelos EFQM y CAF.**



Figura 7. Razón de ser de las Administraciones Públicas - Modelos de Calidad y Excelencia

3.2. Calidad en la Estrategia General del Ayuntamiento de Madrid

Si en 2003 el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid se inserta en una de las 5 líneas estratégicas que define el Ayuntamiento para su modernización y mejora, la Calidad forma parte además de la estrategia general del Ayuntamiento a través de sus [Mapas Estratégicos](#), tres hasta la fecha: Mapa 2003-2007, Mapa 2007-2011 y Mapa 2011-2015.



Figura 8. Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid 2011-2015

El Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid 2011-2015 (ver figura 8), a través de su eje estratégico **Ciudad Bien Gobernada**, pretende implantar un modelo de gestión que ponga en el centro de atención al ciudadano, prestándole unos servicios de **calidad**, estimulando su participación en los asuntos de la Ciudad y administrando eficientemente los recursos para transformar la Ciudad y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El desarrollo del **eje estratégico Ciudad bien gobernada** se orienta por los siguientes criterios de actuación:

- El establecimiento de los principios de transparencia y buen gobierno como marco central de toda la actividad municipal.
- La implantación de un modelo presupuestario riguroso guiado por la sostenibilidad y la austeridad.
- El desarrollo de un sistema tributario equitativo y cómodo para el ciudadano.
- El impulso a la extensión de la administración electrónica.
- La innovación en la gestión de los **procesos**.
- El firme apoyo y promoción de la participación ciudadana y el voluntariado social.
- La atención permanente a la opinión de la ciudadanía a través de encuestas y del análisis de reclamaciones y sugerencias.
- El establecimiento de compromisos de calidad con el ciudadano expresados en **Cartas de Servicios**.
- La orientación de la actuación municipal hacia **resultados, evaluados** a través de **indicadores**.

Los **objetivos estratégicos** asociados al eje estratégico Ciudad bien gobernada son:

- Progresar en una organización pública guiada por la eficacia, la eficiencia, la **calidad** y la transparencia
- Fortalecer la sociedad civil consolidando el modelo participativo de gobierno de la ciudad
- Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva
- Ejecutar una política fiscal y una gestión económica que garantice la sostenibilidad financiera municipal

El primero de ellos, *Progresar en una organización pública guiada por la eficacia, la eficiencia, la **calidad** y la transparencia* va dirigido a fortalecer un modelo organizativo y de gestión:

- que asegure la creación de valor público para los ciudadanos.
- que impulse la incorporación de las nuevas tecnologías para acercar la administración al ciudadano.
- que desarrolle sus procesos internos y externos con criterios de **excelencia**.
- que mantenga informada a la ciudadanía de los resultados de la gestión como un ejercicio de rendición de cuentas.

Los **indicadores estratégicos** establecidos para la medición de la consecución de este objetivo son:

1. Coste de la recaudación.
2. Grado de cumplimiento de los compromisos recogidos en las **Cartas de Servicios**.
3. Grado de cumplimiento del Programa Operativo de Gobierno (POG) 2011-2015.
4. Puntuación de Madrid en el Índice de Transparencia en los Ayuntamientos.
5. Satisfacción ciudadana con la gestión del Ayuntamiento de Madrid.

Este objetivo estratégico se despliega en 4 objetivos operativos que se desarrollan mediante proyectos y acciones concretas. En el Programa Operativo de Gobierno 2011-2015 inicialmente se planificaron para el objetivo operativo *Implantar **sistemas de calidad** como instrumentos para mejorar la prestación de los servicios municipales*, 28 acciones (decimos inicialmente porque es un número que puede variar a lo largo del mandato).

Tabla 1. Objetivos operativos – Acciones

Objetivo operativo	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar mecanismos para incrementar la motivación y la productividad de los empleados públicos. 	17
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la gestión municipal y comunicar sus resultados a la ciudadanía en un ejercicio de transparencia. 	15
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantar sistemas de calidad como instrumentos para mejorar la prestación de los servicios municipales. 	28 18 relativas a Cartas de Servicios (CS) 11 relativas a otros Sistemas de Calidad y Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar las reformas organizativas necesarias para evitar duplicidades. 	4

4. Despliegue de los Modelos de Calidad y Excelencia en el Ayuntamiento de Madrid

Los Modelos de Calidad y Excelencia, enmarcados en las líneas estratégicas de gestión, se han venido desarrollando en el conjunto del Ayuntamiento de Madrid a través de las siguientes fases:

- **Inicio.** Decisión estratégica del Ayuntamiento de Madrid de impulsar la calidad y la evaluación como una de las 5 líneas estratégicas para su modernización y mejora y atribución de competencias generales en materia de calidad a la nueva DGCyAC.

- **Inicio del despliegue de los Modelos Cartas de Servicios, Normas ISO, Modelo EFQM y CAF.** En el año 2004, el organismo autónomo Madrid Salud implantó CAF, evaluándose toda la organización conforme a sus criterios y metodología.

Con la elaboración de la [Metodología de Cartas de Servicios](#) y la aprobación de su normativa reguladora por *Decreto del Alcalde, de 15 de noviembre de 2005*, se inicia el desarrollo de este modelo. Las primeras Cartas de Servicios en el Ayuntamiento datan de 2006. Toda la información relativa al Sistema de [Cartas de Servicios](#) se encuentra en el Observatorio de la Ciudad de la web municipal. El *Decreto de 2005*, fue derogado por [Acuerdo de 25 de junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid](#) ante la necesidad de introducir en el Sistema reajustes que lo afianzaran y lo hicieran todavía más efectivo.

También son de 2006 las primeras Autoevaluaciones y Sellos [EFQM](#) en el Ayuntamiento. En la web municipal se puede consultar la información relativa a los procesos de autoevaluación y certificación seguidos.

Las [Normas ISO](#) son actualmente las menos utilizadas en el Ayuntamiento, a pesar de ser de 2001 las primeras certificaciones de unidades del Ayuntamiento. También se puede consultar la información relativa a su utilización en el Ayuntamiento en la web municipal.

- **Inclusión de cursos de formación relativos a los Modelos de Calidad y Excelencia en el Plan de Formación de los Empleados del Ayuntamiento de Madrid**, desde 2006 ó 2007 según los casos y con el fin de difundirlos en la organización como instrumentos de evaluación y mejora. Estos cursos se incluyen dentro del Programa de Formación General y se gestionan por el Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid.
- **Inserción de los Modelos en el [Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid](#) como proyectos institucionales.** Refrendado por la máxima autoridad municipal, el Alcalde de Madrid, se redacta en 2006 y se publica en mayo de 2007. Se concibe como el marco común de referencia que guía y aúna, con criterios de actuación basados en la mejora continua, todas las iniciativas, presentes y futuras, que desde las distintas unidades de la organización municipal se desarrollan en materia de calidad, mejora e innovación.

- **Integración del Sistema de Cartas de Servicios en el Observatorio de la Ciudad.** El [Decreto del Alcalde, de 24 de junio de 2006](#), crea el Observatorio de la Ciudad con doble finalidad: informar a los ciudadanos del nivel de calidad de los servicios que les presta el Ayuntamiento y proporcionar a la organización municipal la información necesaria para la toma de decisiones en la prestación de los servicios a la ciudadanía. Para ello, el Observatorio se orienta por los principios de transparencia, objetividad, compromiso con la calidad, y participación ciudadana.
- **Integración de los Modelos en los Sistemas de Gestión Estratégica y Gestión Operativa.** El Ayuntamiento de Madrid cuenta desde 2003 con un Mapa Estratégico y desde 2007 con un Programa Operativo de Gobierno; ambos se revisan cada cuatro años. Tanto en uno como en otro se incluyen, según corresponda, objetivos, indicadores, acciones o proyectos relacionados con los Modelos de Calidad y Excelencia.
- **Grupo de Evaluadores acreditados del Ayuntamiento de Madrid.** En 2011, en colaboración con el Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid y el Club Excelencia de Gestión se procedió a impartir los cursos necesarios (evaluadores, evaluadores acreditados, elaboración de Memoria EFQM) para posibilitar a un grupo de trabajadores del Ayuntamiento de Madrid a impartir formación en el Modelo EFQM y a tutorizar y homologar autoevaluaciones, para lo cual recibieron las oportunas licencias del Club.
- **Participación** en el grupo de trabajo coordinado por la AEVAL para la **elaboración de la Guía de Interpretación del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas** cumpliendo el mandato del Foro de las Administraciones Públicas constituido en el marco del Club Excelencia en Gestión en 2011.
- **Publicación en la página web del Observatorio de la Ciudad** (desde junio de 2010) de la información relativa a las Cartas de Servicios del Ayuntamiento y, en el canal Evaluaciones Externas, de la información relativa a las unidades o servicios del Ayuntamiento de Madrid que evalúan su gestión a través de Modelos de Excelencia (como el Modelo Europeo de Excelencia EFQM) y normas internacionales de gestión de calidad (como la Norma UNE-EN ISO 9001:2008).

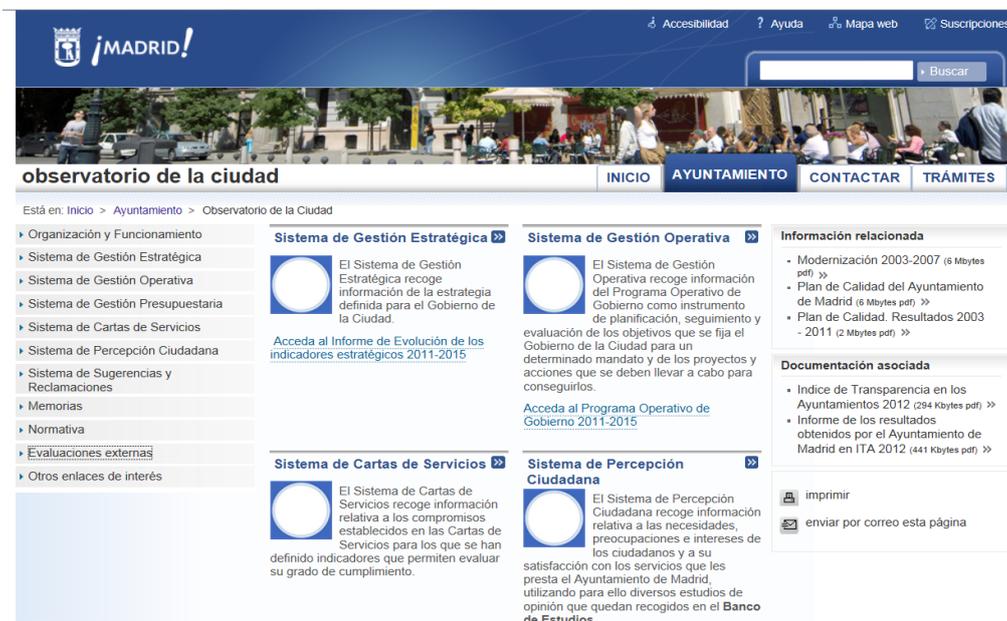


Figura 9. Entrada a la página del Observatorio de la Ciudad

- **Colaboración** con el Club Excelencia en Gestión en la actualización del Modelo EFQM 2013.
- **Elaboración de la Metodología y herramientas para el despliegue de los Modelos EFQM y CAF en el Ayuntamiento de Madrid.** En el año 2013 la DGCyAC ha liderado la elaboración de la Metodología y herramientas necesarias para llevar a cabo Proyectos de Autoevaluación con los Modelos EFQM y CAF, con el objetivo de unificar criterios, servir de referente y facilitar las comparaciones entre distintas unidades del Ayuntamiento.
- **Grupo de Validadores CAF del Ayuntamiento de Madrid.** En el año 2013, en colaboración con la AEVAL se planifica la organización de los cursos necesarios para posibilitar a un grupo de trabajadores del Ayuntamiento de Madrid a impartir formación en el Modelo CAF y a tutorizar y validar autoevaluaciones internas realizadas con este modelo de calidad.
- **Celebración de Jornadas anuales.** Por primera vez en 2013 y con la intención de celebrarlas todos los años, se organiza una Jornada en la que se pretenden reunir a todas aquellas personas/unidades interesadas en los Modelos EFQM y CAF (grupo de evaluadores del Ayuntamiento y representantes de unidades que se autoevalúan conforme estos), con el fin de consolidar una red de personas y unidades interesadas, favorecer el intercambio de experiencias y promover el desarrollo de los Modelos como herramientas de Autoevaluación y Mejora en el Ayuntamiento.

5. La Autoevaluación como proyecto estratégico

En el marco que establece el Plan de Calidad, y con el propósito de la mejora continua de la organización, adquiere sentido la Autoevaluación.

5.1. La Evaluación como función de la gestión

Tanto si se realiza a través del ciclo clásico de la gestión (Planificar, Ejecutar, Evaluar), como desde la perspectiva del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Ajustar) de mejora continua (ver figura 10), la gestión de las organizaciones del sector público comporta la función clave de la evaluación y el control. Evaluar es una función que consiste en examinar para comprobar si las acciones que la organización está realizando en el curso de la prestación de los servicios públicos están logrando los resultados que estaban planificados y que se querían lograr. Evaluar supone hacer seguimiento y medición periódicos y analizar las causas de los resultados logrados y del no cumplimiento de objetivos.

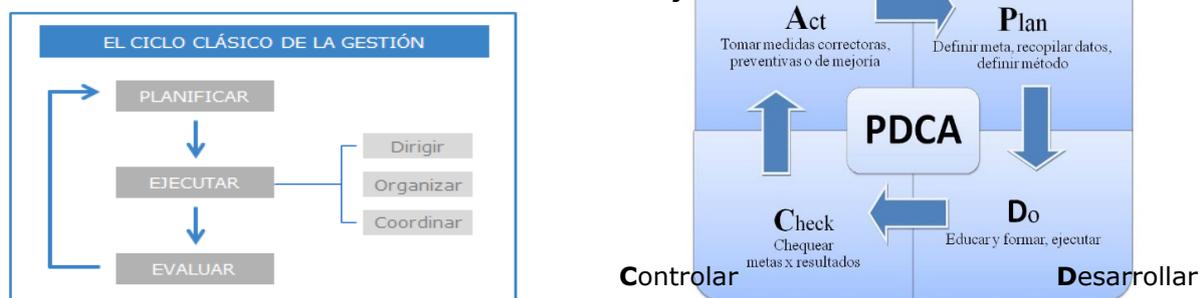


Figura 10. Los ciclos Clásico y PDCA de gestión

5.2. La Evaluación de la calidad de los servicios públicos

La evaluación de la calidad de las organizaciones públicas está contemplada como uno de los programas para la mejora continua de la calidad en la normativa vigente en gran parte de las Administraciones Públicas españolas. Constituye, en sí misma, una herramienta vital para la evaluación de la calidad de los servicios que presta la administración.

El sector público, a pesar de prestar una gran diversidad de servicios, tiene una serie de características comunes. Así, para cada una de las organizaciones existe un ámbito propio de competencias, un presupuesto asignado, el personal que presta allí sus servicios está vinculado con la organización a través de una relación de puestos de trabajo o similar, los directivos o responsables de la organización están bien definidos, es posible determinar a quiénes va destinado el trabajo que allí se realiza, las actividades se desarrollan en un centro

de trabajo con unas instalaciones identificadas y el núcleo de la actividad pública es el ciudadano, sujeto de derechos y responsabilidades.

5.3. La Autoevaluación con los Modelos de Calidad y Excelencia

Cuando la función de evaluación de la gestión se realiza con alguno de los Modelos de Calidad y Excelencia al uso, la Autoevaluación consiste en una iniciativa estratégica de examen y diagnóstico global, exhaustivo, sistemático, histórico y prospectivo por parte de la organización, de las acciones que realiza en la prestación de los servicios y de los resultados que logra con sus acciones, así como de su desarrollo progresivo.

Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora. En el curso del proceso, la Autoevaluación identifica, por una parte, los **puntos fuertes**, aquello que la organización está haciendo bien y que procede consolidar, y, por otra, las carencias y las consiguientes **oportunidades de mejora**. El análisis se basa en **evidencias** de hechos y datos y se realiza a la luz del marco de referencia de los criterios y requisitos, bien del Modelo EFQM de Excelencia y de la lógica REDER, o bien del Modelo CAF.

Evaluar para mejorar. El análisis que promueve la Autoevaluación culmina en la elaboración y diseño de un **Plan de Mejora** de la organización. De este modo, se cumple su objetivo fundamental: la mejora continua.

Por otra parte, para que la Autoevaluación resulte efectiva, debe formar parte del proceso por el que la organización establece su estrategia y debe estar explícitamente conectada con el proceso de planificación.

5.4. Objetivos de la Autoevaluación

Además de los objetivos específicos que cada Órgano Directivo establezca, la Autoevaluación tiene los siguientes objetivos generales:

- a) Explorar e identificar lo que la organización está haciendo bien, cómo lo hace y lo que está logrando: los puntos fuertes que seguirán afianzándose.
- b) Explorar e identificar las carencias y lo que podría hacer mejor todavía: las áreas de mejora que señalan líneas de desarrollo futuro.
- c) Promover la energía, los incentivos, las oportunidades y los recursos necesarios para hacerlo mejor y de manera sostenida.

5.5. Beneficios de la Autoevaluación

Son varios los beneficios que a la organización puede aportar la función de evaluación y en particular de la Autoevaluación:

- ✓ Identifica las fortalezas y "buenas prácticas" que caracterizan a la organización.
- ✓ Identifica carencias y necesidades y oportunidades de mejora.

- ✓ Permite conocer a fondo el estatus de organización excelente y la situación y el momento de la organización en el camino de la excelencia.
- ✓ Ayuda a mejorar el diseño y el despliegue de la estrategia y el sistema de gestión.
- ✓ Crea un marco conceptual de referencia y un lenguaje compartido que facilitan la comunicación interna.
- ✓ Promueve en toda la organización una cultura de mejora continua.

- ✓ Ayuda a tomar clara conciencia del papel clave del liderazgo y de los jefes en el desarrollo de la organización, en el compromiso de las personas y en la calidad de los servicios
- ✓ Facilita la comparación con otras organizaciones con competencias análogas.
- ✓ Permite incorporar los procesos de mejora a la planificación y la gestión habituales de la organización.
- ✓ Prepara, en su caso, a la organización para acceder a los Sellos de Excelencia.

5.6. Responsabilidades en el Proyecto de Autoevaluación

La eficacia de un Proyecto de Autoevaluación requiere una precisa definición y asignación de responsabilidades a los distintos participantes en el Proyecto:

- Órgano Directivo
- Equipo de Coordinación y Gestión
- Equipo de Autoevaluación
- Equipo de Apoyo Técnico

■ Órgano Directivo

Los órganos directivos son quienes deciden la realización y el ámbito del Proyecto de Autoevaluación y quienes se encargan de dirigirlo. Por ello, son responsabilidad suya, o de las personas en las que ellos deleguen:

- a) Asumir la dirección estratégica del Proyecto de Autoevaluación y su alineamiento con los objetivos estratégicos de su ámbito de competencias.
- b) Hacer visible y mantener a lo largo de todo el Proyecto el compromiso activo y el apoyo explícito de la dirección como factor crítico de éxito de la gestión de calidad y de la mejora continua, y en particular de la Autoevaluación.
- c) Decidir si el Proyecto se limitará a la Autoevaluación y al correspondiente Plan de Mejora, o si también se prolongará en la Certificación y los correspondientes Sellos de excelencia europea.
- d) Comunicar a la organización la decisión de poner en marcha el Proyecto de Autoevaluación y el inicio de las actividades correspondientes.
- e) Designar al Equipo de Coordinación y Gestión del Proyecto de Autoevaluación, otorgándole las competencias, recursos y apoyo apropiados para el ejercicio de sus funciones.
- f) Designar al Equipo de Autoevaluación, otorgándole las competencias, recursos y apoyo apropiados para el ejercicio de sus funciones. Esta designación implica que las personas y equipos designados puedan incluir en su agenda de trabajo diario los tiempos requeridos para el ejercicio de sus funciones y para que este sea eficaz y eficiente.
- g) Decidir el Modelo con el que se va a realizar la Autoevaluación (EFQM o CAF), el método y los instrumentos o herramientas que se utilizarán en el proceso.

- h) Decidir si la Autoevaluación se va a realizar, o no, con la asistencia y apoyo técnico de alguna entidad externa y cuál.
- i) Asegurar los medios, el apoyo y la implicación personal en las acciones de comunicación interna en el inicio del Proyecto y a lo largo de su despliegue.
- j) Asegurar los recursos, el apoyo y la implicación personal necesarios para que sea posible realizar todas las actividades del Proyecto.
- k) Asegurar los recursos, el apoyo y la implicación personal para la implantación del Plan de Mejora derivado de la Autoevaluación.

■ **Equipo de Coordinación y Gestión**

El Equipo de Coordinación y Gestión estará constituido por personas de la unidad que se autoevalúa, tendrá conocimientos del Modelo con el que se realizará la Autoevaluación y una visión amplia y transversal de la organización. Su constitución se formalizará en un acta de constitución que incluirá los nombres de las personas del Equipo y que suscribirá el responsable del Órgano Directivo, que designará, entre ellos, al **Director del Proyecto**.

Tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Planificar el Proyecto y asegurar la elaboración y el adecuado despliegue y seguimiento del Plan de Trabajo.
- b) Animar, apoyar y facilitar el trabajo del Equipo de Autoevaluación y acompañarlo a lo largo de todo el Proyecto.
- c) Servir de enlace entre el Equipo de Autoevaluación y el Órgano Directivo para asegurar la eficacia del Proyecto de Autoevaluación y optimizar sus beneficios y resultados.
- d) Colaborar en la elaboración y despliegue del plan de comunicación.
- e) Asegurar la disponibilidad y accesibilidad de los datos, la información y la documentación en los que el Equipo de Autoevaluación habrá de sustentar las evidencias y sus evaluaciones.
- f) Recopilar y organizar la información proporcionada por el Equipo de Autoevaluación.
- g) Preparar las sesiones de consenso y coordinar estas sesiones.
- h) Elaborar el Informe de Autoevaluación (si el Informe lo elabora la propia organización sin apoyo técnico externo).
- i) Elaborar el Plan de Mejora.

■ **Equipo de Autoevaluación**

Las personas que formen parte del Equipo de Autoevaluación tienen la función principal de realizar la Autoevaluación. Su nombramiento se formalizará en un acta de constitución que incluirá los nombres de las personas del Equipo y que suscribirá el responsable del Órgano Directivo.

Las personas integrantes Equipo de Autoevaluación han de reunir las características siguientes:

- Gozar de prestigio en la organización por su desempeño profesional y por su comportamiento habitual.

- Tener conocimiento de la organización.
- Tener habilidades de evaluación.
- Tener habilidades de comunicación y de trabajo en equipo.
- Ser representativos de los diferentes niveles y funciones de la organización

Los miembros del Equipo de Autoevaluación tendrán las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Realizar la autoevaluación individual de la organización con el método elegido, lo que implica identificar puntos fuertes y áreas de mejora, y asignar puntuaciones.
- b) Participar en las sesiones de consenso.
- c) Participar en la elaboración del Informe de Autoevaluación.
- d) Participar en la elaboración y despliegue del Plan de Mejora.
- e) Respetar todos los plazos de tiempo acordados para el equipo.

■ **Equipo de Apoyo Técnico**

En los casos en que el Órgano Directivo haya decidido realizar el Proyecto de Autoevaluación con apoyo técnico externo (DGCyAC o consultora externa), la organización externa que lo preste designará a los miembros que formarán el Equipo de Apoyo Técnico.

Si se tiene intención de obtener una Certificación externa de la Autoevaluación realizada y se opta por realizar la Autoevaluación conforme al Modelo EFQM, alguno de los miembros del equipo deberá tener licencia del Club Excelencia para impartir formación en EFQM y ser un evaluador acreditado (licenciario acreditado del Modelo EFQM). Si se opta por realizar la Autoevaluación conforme al Modelo CAF, alguno de los miembros del equipo deberá tener autorización para impartir formación en CAF y ser un Validador CAF del Ayuntamiento de Madrid.

El equipo de apoyo técnico desempeñará las siguientes funciones:

- a) Proporcionar consultoría y apoyo técnico al equipo de coordinación y gestión y al Equipo de Autoevaluación a lo largo de la planificación y despliegue del Proyecto.
- b) Realizar las actividades de formación del Equipo de Autoevaluación.
- c) Aportar los instrumentos más adecuados para realizar la Autoevaluación.
- d) Prestar apoyo en las reuniones de consenso.
- e) Asesorar en la elaboración del Informe de Autoevaluación o elaborarlo (según se decida por el Órgano Directivo).
- f) Homologar (EFQM) o validar (CAF) la Autoevaluación, el Informe de Autoevaluación realizado por la organización.
- g) Asesorar en la elaboración y despliegue del Plan de Mejora.

5.7. Método e instrumentos de Autoevaluación

El Órgano Directivo decidirá el Modelo de Calidad o Excelencia con el que se va a realizar la Autoevaluación (EFQM o CAF) y el método y los instrumentos o herramientas que se utilizarán en la Autoevaluación.

La elección del modelo y del método **dependerá** de factores tales como momento actual de la organización en cuanto a su estructura, competencias y objetivos estratégicos, compromiso de la dirección con la mejora continua, experiencias previas en procesos de calidad, disponibilidad de recursos, y otros.

El método y los instrumentos o herramientas que se pueden utilizar son:

5.7.1. Autoevaluación con Cuestionario (EFQM)

La utilización del Cuestionario constituye la forma más sencilla de realizar la Autoevaluación. A través de la respuesta a **90 preguntas**, se puede realizar un diagnóstico de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen los 9 criterios del

Modelo EFQM. Aun cuando no se desciende a un examen pormenorizado de los 32 subcriterios, en las preguntas formuladas para cada criterio se recogen los aspectos más importantes que figuran en los mismos.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del cuestionario

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una buena introducción a la Autoevaluación. • Fácil de usar: una formación básica es suficiente para empezar. • Puede involucrar rápidamente a numerosas personas de la organización. • Puede facilitar los debates de grupo sobre las oportunidades de mejora en la organización. • Las preguntas pueden adaptarse a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • No supone un examen exhaustivo de todos los aspectos de una organización. • La precisión depende de la adecuación de las preguntas planteadas. • El análisis de las evidencias para su utilización no genera directamente la formulación de una relación exhaustiva de puntos fuertes y áreas de mejora. • La circulación del cuestionario puede percibirse como una encuesta y generar expectativas inciertas entre las personas de la organización.

Esta forma de Autoevaluación permite obtener un primer diagnóstico sobre la situación de la organización. Al ser un instrumento sencillo, puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de Autoevaluación, con el objetivo de obtener unos primeros resultados que animen a continuar y realizar una Autoevaluación más completa en un momento posterior. El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación actual de la

organización en los aspectos cubiertos por todas y cada una de las preguntas. Por tanto, es muy útil tanto para reconocer los objetivos ya logrados, como para identificar el potencial de futuro.

5.7.2. Autoevaluación con Formulario (EFQM)

La Autoevaluación con Formulario REDER proporciona información más detallada que el cuestionario sobre las fortalezas y debilidades de la organización y permite, además de la precisión del diagnóstico, acometer Planes de Mejora que respondan también con mayor precisión a las necesidades de mejora continua de la misma.

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes del formulario

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporciona una relación exhaustiva de puntos fuertes y áreas de mejora para impulsar las actividades de mejora. ▪ Pone de manifiesto, según la lógica del ciclo PDCA, las carencias concretas de las organizaciones, evidenciando áreas de mejora que pueden pasar inadvertidas con el uso del cuestionario ▪ El proceso de recogida de información y la sistemática de puntuación, basados en evidencias apoyadas en datos y hechos, pueden aproximarse a los de una "simulación de presentación al Premio", lo que facilita la elaboración de la Memoria de una eventual presentación a premios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una recogida pobre de datos pone en peligro el valor del resultado final. ▪ Puede suponer una mayor dificultad y requerir más tiempo que los cuestionarios. ▪ Exige a los participantes tener un conocimiento más profundo del Modelo EFQM y de la lógica REDER. ▪ Requiere una mayor madurez de la organización en gestión de calidad y excelencia.

Se analiza la organización según los 32 subcriterios que configuran el Modelo EFQM, de acuerdo con los elementos y atributos de la lógica REDER. Para cada subcriterio, el Equipo de Autoevaluación determinará claramente los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas y asignará valoraciones y puntuaciones. Como el Modelo EFQM basa la evaluación en hechos y datos, es importante dejar constancia de las evidencias o demostraciones que prueben los puntos fuertes consignados.

Para cada subcriterio, existe un Formulario (32 formularios) que incluye los siguientes apartados: ■ Definición del subcriterio. ■ Apartado para escribir Puntos Fuertes. ■ Apartado para escribir las Evidencias que sustentan los Puntos Fuertes ■ Apartado para escribir las Áreas de Mejora. ■ Apartado para escribir observaciones sobre las Áreas de Mejora. ■ Apartado para escribir la valoración y las puntuaciones asignadas al subcriterio de acuerdo con la lógica REDER y las matrices REDER de puntuación.

5.7.3. Autoevaluación con el ciclo PDCA (CAF)

Cuando la organización realiza la Autoevaluación con el Modelo CAF, existen dos sistemas de valoración y puntuación de los subcriterios: el clásico y el afinado. Ambos sistemas se fundamentan en el ciclo PDCA. El sistema de valoración clásico ofrece una comprensión global de cada subcriterio indicando en qué fase del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Ajustar) se encuentra su desarrollo. El sistema de valoración afinado permite reflejar con más detalle el análisis del subcriterio, puntuando todas las fases del ciclo PDCA simultáneamente.

Para cada sistema de valoración, existe un **panel de evaluación**. En el panel del sistema de valoración clásico, para puntuar los agentes facilitadores, se decide qué fase del ciclo ha alcanzado la organización en el subcriterio que se está evaluando y se asigna la puntuación correspondiente, en una escala de 0 a 100, según el nivel alcanzado en esa fase. La manera de puntuar es acumulativa, de manera que es necesario haber completado una fase, por ejemplo Desarrollar, antes de pasar a la fase siguiente (Controlar). Para evaluar los resultados, se

elige, en una escala de 6 niveles, el nivel que haya alcanzado la organización en el subcriterio que se está analizando, y se puntuará entre 0 y 100 teniendo en cuenta la tendencia en la evolución de los resultados, el logro de los objetivos, o ambos criterios al mismo tiempo.

En el panel del sistema de valoración afinado, no se valora solamente la fase del ciclo PDCA en que se estima que está la organización, sino todas las fases del ciclo, lo cual ofrece más información sobre las áreas donde la mejora es más necesaria en cada uno de los subcriterios. La puntuación de los agentes facilitadores se asigna, en una escala de 0 a 100, a cada una de las fases del ciclo PDCA en cada uno de los subcriterios, teniendo en cuenta los puntos fuertes y las áreas de mejora detectados en la fase que se está evaluando. Para evaluar los resultados, se puntúan, en una escala de 0 a 100, tanto las tendencias de los resultados durante al menos 3 años, como los objetivos alcanzados en el último año.

■ Herramientas informáticas de Autoevaluación

De la misma manera que el Club Excelencia en Gestión ha desarrollado la **herramienta PERFIL®** ([Perfil Cuestionario y Perfil Reder](#)) que permite gestionar íntegramente el proceso de autoevaluación, el Ayuntamiento de Madrid ha desarrollado y pone a disposición de sus unidades la **herramienta Fórmulacalidad** que se integra de tres componentes (disponibles en [ayre>Calidad y evaluación>Modelos de Calidad y Excelencia](#), tanto la herramienta como su Manual de uso):

a) *Formulacalidad autoevaluador*, en formato excel o word, en el que cada autoevaluador escribe los puntos fuertes, las evidencias, las áreas de mejora y las puntuaciones para cada subcriterio teniendo en cuenta las escalas de la matriz REDER. Permite además calcular las puntuaciones medias de las puntuaciones otorgadas a los atributos de cada subcriterio, y recoge también las puntuaciones medias ajustadas que cada evaluador considera más adecuadas para cada subcriterio.

b) *Formulacalidad coordinador* en el que el Equipo de Apoyo Técnico recoge la información obtenida de los autoevaluadores individuales, agrupada por subcriterios, incluyendo todos los

puntos fuertes con sus evidencias así como las áreas de mejora. Sirve de herramienta de trabajo durante las reuniones de consenso.

c) *Formulacalidad consenso* que integra las puntuaciones de todos los evaluadores previas a la reunión de consenso y permite obtener la puntuación consensuada en la reunión y calcular la puntuación global de la organización resultado de todo el proceso de Autoevaluación.

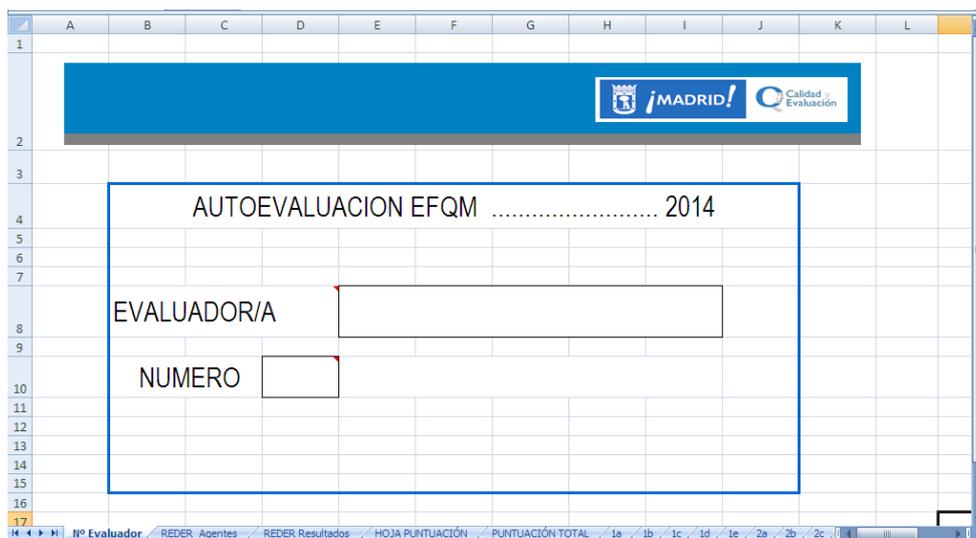


Figura 11. Herramienta *Formulacalidad*

Semejante a *Fórmulacalidad*, **Panelcalidad** recoge los puntos fuertes, las evidencias, las áreas de mejora y las puntuaciones para cada subcriterio teniendo en cuenta los paneles anteriormente descritos para CAF.

6. Proyecto de Autoevaluación

La elaboración, dirección y gestión del Proyecto de Autoevaluación a lo largo de todas las fases de su ciclo de vida, inicio, planificación, ejecución, evaluación y cierre, implica un proceso riguroso de reflexión y de acción que incluye una secuencia ordenada de actividades que, en el caso de los Proyectos de Autoevaluación seguidos en el Ayuntamiento de Madrid, se representan en la figura siguiente y que se desarrollan a continuación.

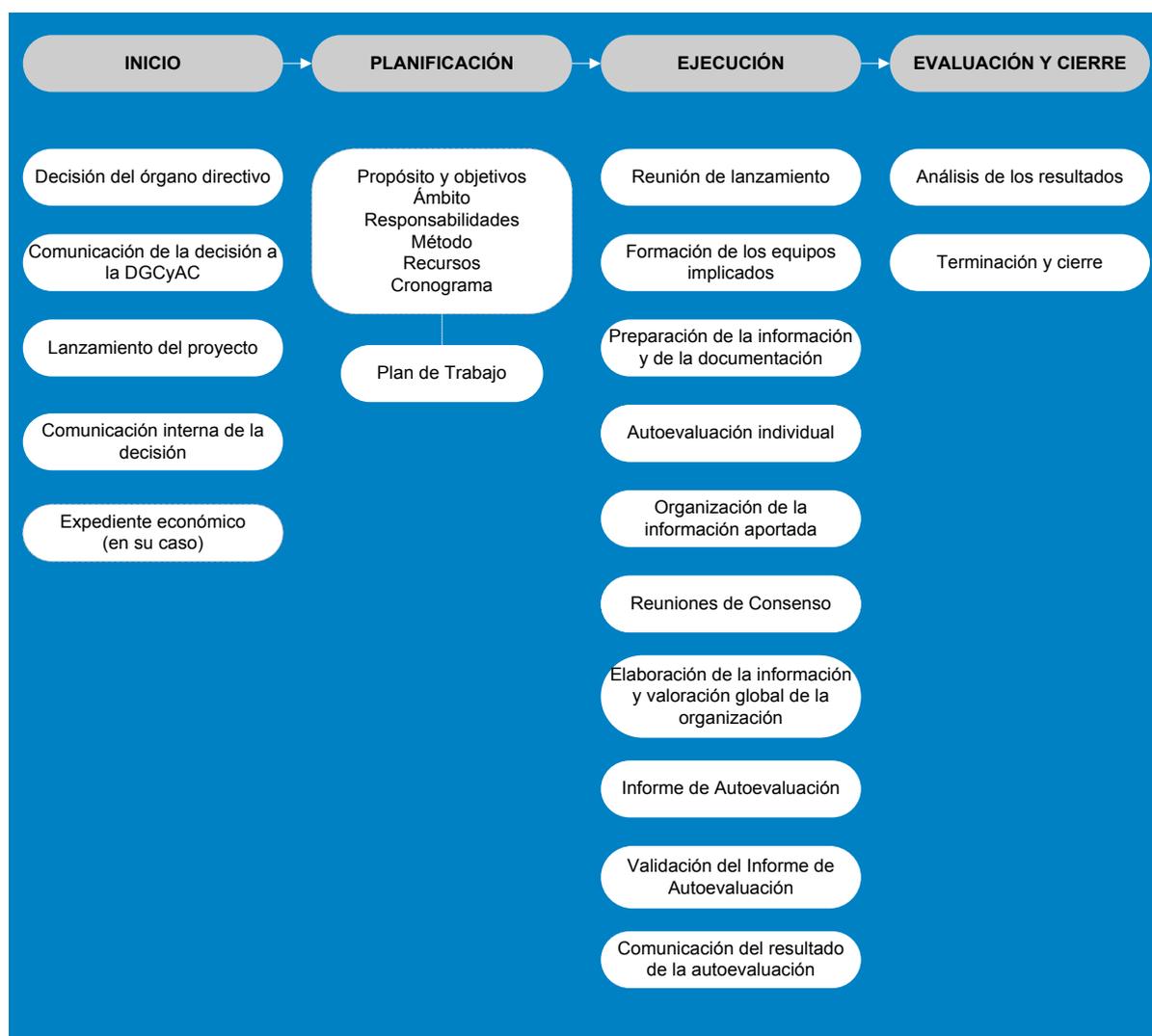


Figura 12. Diagrama del Proyecto Autoevaluación

6.1. Inicio del Proyecto

Los Órgano Directivo, teniendo en cuenta las características de la Autoevaluación como proyecto estratégico, tal como se describen en el apartado 5, y en consonancia con las líneas estratégicas de sus respectivos ámbitos de competencias, valorarán la pertinencia del Proyecto y tomarán, en consecuencia, la decisión de emprenderlo.

6.1.1. Decisión del Órgano Directivo

La propia decisión de emprender el Proyecto constituye el primer acto del inicio del mismo y hará explícito el compromiso de la dirección con el valor, el sentido y los beneficios de la Autoevaluación para la organización y con la mejora continua de la organización y de los servicios que presta a los ciudadanos. La decisión hace explícita también la disposición de los responsables para implantar el Plan de Mejora que se derive del Proyecto.

Esta decisión implica además que los Órganos Directivos asumirán la responsabilidad de la dirección del Proyecto; lo impulsarán como una iniciativa alineada con los objetivos estratégicos; y apoyarán y motivarán expresamente al Equipo de Coordinación y Gestión y al Equipo de Autoevaluación, garantizarán los recursos necesarios y se implicarán activamente en el Proyecto.

Para **fundamentar y justificar** la decisión de emprender el Proyecto, se tendrán en cuenta:

- a) Los objetivos estratégicos que el Órgano Directivo y sus áreas funcionales y unidades tienen fijados.
- b) La situación actual de la organización y la predisposición de las personas y unidades para implicarse en el Proyecto.
- c) Los problemas, las necesidades, las demandas y expectativas que proceden tanto del interior de la organización como de los sectores de la población a los que la unidad municipal presta servicios.
- d) Las garantías de que el Proyecto va a poder realizarse en todas sus fases, incluyendo el diseño e implantación del Plan de Mejora.

Los análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) previos, así como los análisis Coste/Beneficio, pueden ser de utilidad para justificar la decisión de emprender el Proyecto.

La decisión de iniciar el Proyecto de Autoevaluación conlleva otras **decisiones asociadas**:

- ✓ Definir las dimensiones o factores clave que afectan al proyecto y lo condicionan, y el adecuado equilibrio entre ellos: los requerimientos o alcance del Proyecto, los costes en términos de recursos humanos, materiales y financieros, los tiempos o duración prevista, y los criterios de calidad.
- ✓ Definir el ámbito de la organización al que va a afectar la Autoevaluación. La Autoevaluación puede abarcar a toda la organización o puede hacerse sobre una parte de la misma; pueden autoevaluarse de forma individual las unidades que tengan la

suficiente autonomía como para que tenga sentido aplicar todos los criterios y subcriterios del modelo (su propia misión, servicios prestados, gestión económica,...).

- ✓ Definir el modelo de calidad con el que se va a realizar la Autoevaluación (EFQM o CAF).
- ✓ Decidir si el Proyecto se va a realizar o no con apoyo técnico externo, y si prestará este apoyo la DGCyAC o una entidad externa (consultora externa).
- ✓ Decidir si el Proyecto se limitará a la Autoevaluación y al correspondiente Plan de Mejora, o si también se optará al Reconocimiento o la Certificación externa y a los correspondientes Sellos de Excelencia Europea.

La decisión de iniciar un Proyecto de Autoevaluación estará inspirada en los objetivos estratégicos y en el propósito de la mejora continua de la organización y se orientará además por los siguientes criterios:

- ✓ Situación actual de la organización en relación con las exigencias que comporta el Proyecto.
- ✓ Experiencias previas de la organización relacionadas con otros Modelos de Calidad y con Acciones de Mejora.
- ✓ Suficiencia de recursos humanos, materiales y presupuestarios para la realización del Proyecto de Autoevaluación.
- ✓ Grado de compromiso de todos los niveles directivos de la organización con los proyectos de gestión de calidad.

6.1.2. Comunicación de la decisión a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano

Todos los Órganos Directivos que decidan emprender un Proyecto de Autoevaluación comunicarán por escrito su decisión a la DGCyAC y solicitarán, en su caso, el apoyo técnico que estimen necesario.

6.1.3. Lanzamiento del Proyecto de Autoevaluación y comunicación interna de la decisión

La dirección del Órgano Directivo realizará un **lanzamiento** formal del Proyecto con las acciones que considere más efectivas.

En todo caso, el lanzamiento del Proyecto implicará, entre otras, acciones de **comunicación interna** dirigidas a todos los niveles jerárquicos correspondientes y a todas las personas de la organización, y que se realizarán con los medios y canales más efectivos disponibles.

Las acciones de comunicación interna habrán de contribuir a garantizar desde el inicio del Proyecto entre todos los implicados un clima de confianza, de compromiso y de responsabilidad compartida, de motivación para participar en el Proyecto y de implicación en las mejoras que deriven de la Autoevaluación. La comunicación interna habrá de ser sensible también a las opiniones existentes en la organización en relación con la Autoevaluación, y también a aquellas que, por diversos motivos, pudieran no ser favorables al proyecto o mostrar escepticismo respecto a su utilidad para la mejora de la organización.

Los **contenidos de la comunicación** incluirán la decisión de iniciar el Proyecto, las razones de la decisión, la importancia y significado de la Autoevaluación como un componente esencial

de la estrategia y de la gestión de la organización, coherente con el propósito de la mejora continua, las fases principales del Proyecto, los hitos y un avance del cronograma.

6.1.4. Elaboración del expediente económico (en su caso)

Si el Órgano Directivo decide llevar a cabo el Proyecto de Autoevaluación con el apoyo de una entidad externa, deberá tramitar el correspondiente expediente de gasto.

6.2. Planificación del Proyecto de Autoevaluación y elaboración del Plan de Trabajo

Una vez tomada la decisión de iniciar el Proyecto de Autoevaluación, el Órgano Directivo procederá a realizar su **planificación**. Como culminación de todo el proceso de planificación, y como evidencia documental del mismo, el Equipo de Coordinación y Gestión redactará el documento del **Plan de Trabajo** (disponible en *ayre*>Calidad y evaluación>Modelos EFQM y CAF) que cumple varias **funciones**:

- a) Aportar evidencia documental de la decisión del Órgano Directivo de realizar el Proyecto y el compromiso de la alta dirección con el mismo.
- b) Documentar los objetivos, la estructura y los contenidos del Proyecto.
- c) Documentar formalmente, a modo de acta de constitución, la composición de los Equipos que va a responsabilizarse de las distintas fases del ciclo de vida del Proyecto.
- d) Servir de guía u hoja de ruta que orientará a la organización, a la alta dirección y a los equipos responsables a lo largo de todo el ciclo de vida del Proyecto.
- e) Servir de recurso informativo y formativo para las actividades de comunicación interna.

El Plan de Trabajo del Proyecto de Autoevaluación se irá redactando a medida que se va realizando la fase de planificación y, como hoja de ruta que es, estará disponible antes del inicio del despliegue del Proyecto, aun cuando haya que hacer probablemente reajustes en el curso del propio proceso de despliegue. **Se planificará y, en consecuencia, el Plan de Trabajo contendrá:**



Figura 13. Plan de Trabajo EFQM CIFSE 2013

■ **Antecedentes del Proyecto de Autoevaluación.** Se recogerán todas aquellas experiencias y acciones que se hayan realizado previamente en el ámbito de la gestión de calidad (carta de servicios, encuestas de satisfacción, sugerencias y reclamaciones,...).

■ **Justificación del Proyecto de Autoevaluación.** Se referirán las **razones y criterios** en los que el Órgano Directivo se ha basado para tomar la decisión de emprender el Proyecto de Autoevaluación.

■ **Propósito y objetivos del Proyecto de Autoevaluación.** Teniendo en cuenta que el propósito fundamental de todo Proyecto de Autoevaluación es implantar la mejora continua como valor de la cultura de la organización, se definirán los objetivos generales y específicos, expresados en términos de resultados, que el Órgano Directivo quiere lograr con el Proyecto y que habrán de responder a los problemas, necesidades y demandas que han fundamentado la decisión de emprenderlo.

■ **Ámbito de despliegue del Proyecto de Autoevaluación.** De acuerdo con la estructura del Órgano Directivo, se definirán las áreas funcionales y unidades de la organización a los que va afectar la Autoevaluación. Como se ha señalado en el apartado anterior, la Autoevaluación puede abarcar a toda la organización o puede hacerse sobre una parte de la misma; pueden autoevaluarse de forma individual las unidades que tengan la suficiente autonomía como para que tenga sentido aplicar todos los criterios y subcriterios del modelo (su propia misión, servicios prestados, gestión económica,...).

■ **Definición de funciones y responsabilidades.** La planificación y ejecución del Proyecto requiere una cuidadosa definición de roles, funciones y responsabilidades que aseguren la adecuada realización de todas sus actividades, la provisión de los recursos requeridos, el seguimiento y el logro de los objetivos que se quieren lograr con la Autoevaluación.

Para ello, es importante que el Plan de Trabajo establezca claramente cuáles son las funciones y responsabilidades del Órgano Directivo, del Equipo de Coordinación y Gestión, del Equipo de Autoevaluación y del Equipo de Apoyo Técnico y recoja expresamente quiénes los componen. Si se ha optado por realizar la Autoevaluación conforme al Modelo EFQM, deberá recogerse expresamente qué miembro del Equipo de Apoyo Técnico es licenciario acreditado del Modelo EFQM y tiene licencia del Club Excelencia para impartir formación en EFQM.

■ **Elección del método y de los instrumentos de Autoevaluación.** El Órgano Directivo decidirá, en coordinación con la DGAC, el modelo de calidad (EFQM, CAF) con el que va a realizar la Autoevaluación, y el método y los instrumentos o herramientas que utilizará. La elección del modelo y del método dependerá de factores tales como momento actual de la organización en cuanto a su estructura, competencias y objetivos estratégicos, compromiso de

la dirección con la mejora continua, experiencias previas en procesos de calidad, disponibilidad de recursos, y otros.

■ **Definición de las actividades de despliegue y ejecución del Proyecto.** Se definirán las actividades y grupos de actividades mediante las que se desplegará y ejecutará el Proyecto y que se describen en el apartado 6.3. La definición de estas actividades permitirá tener una visión anticipada del alcance o magnitud del Proyecto, de todos sus componentes, de la carga de trabajo que va a suponer, y de la implicación y compromiso que va a requerir a todos los implicados en el mismo. Para cada una de las actividades, se determinará: Quién la va a realizar. Cómo (métodos, técnicas, comunicación interna y externa,...) se va a realizar. Cuándo se va a realizar. Qué resultados y productos se van a obtener de la actividad.

■ **Definición y asignación de los recursos del Proyecto de Autoevaluación.** La definición de los recursos humanos, materiales, documentales, equipamiento y presupuestarios que se estima que serán necesarios para realizar las distintas actividades del Proyecto contribuye también a completar la visión del alcance del mismo y de los costes estimados. La definición de los recursos conlleva el compromiso de su asignación en cada momento del despliegue del Proyecto.

Se hará una referencia especial a **la información y la documentación** que serán necesarias para la realización de todas las actividades del Proyecto, y en particular las que deberán estar disponibles y accesibles para la tarea de Autoevaluación que habrán de cumplir los miembros del Equipo de Autoevaluación. Se definirán y establecerán los soportes y canales que asegurarán la disponibilidad de la información y de la documentación.

Se definirán asimismo **la información y la documentación** que se producirá en el curso del Proyecto y como resultado del mismo, estableciendo también los soportes y canales en los que estarán disponibles tanto para las personas de la organización como para los potenciales evaluadores externos en los casos en que el Órgano Directivo haya decidido optar a una certificación externa y a los correspondientes Sellos de Excelencia Europea.

■ **Definición del cronograma del Proyecto de Autoevaluación.** Puesto que el tiempo es uno de las dimensiones clave del Proyecto y de su alcance, se definirá con la mayor precisión posible la **secuencia temporal de las actividades**, la duración y las fechas de comienzo y fin de las mismas, las fechas críticas, los hitos que sirven de recordatorio y de control, y la duración total del Proyecto. Se tendrán en cuenta en particular los tiempos requeridos para las tareas de Autoevaluación por parte del Equipo de Autoevaluación.

Es difícil sugerir un **calendario ideal** del Proyecto de Autoevaluación ya que en él intervienen múltiples variables como son los objetivos de la dirección, el tiempo disponible, los recursos, la experiencia previa, los datos disponibles,... Dedicarle poco tiempo puede suponer realizar la Autoevaluación sin el rigor y la seriedad oportunas; dedicarle demasiado tiempo tiene el riesgo de que disminuya la motivación y el interés de los participantes.

■ **Definición de las actividades de seguimiento y evaluación del Proyecto de Autoevaluación.** Aun cuando, como es obvio, la evaluación del Proyecto se realiza al final del mismo, en la fase de planificación se decidirán los métodos y procedimientos de seguimiento y evaluación que se emplearán y se asignarán las responsabilidades correspondientes.

6.3. Despliegue y ejecución del Proyecto de Autoevaluación

De acuerdo con la planificación realizada, los responsables del Órgano Directivo pondrán en marcha las actividades previstas que integran el Proyecto de Autoevaluación y que serán ejecutadas por el Equipo de Coordinación y Gestión y el Equipo de Autoevaluación, con el apoyo del Equipo de Apoyo Técnico.

A lo largo de todo el despliegue, los responsables del Órgano Directivo mantendrán contactos periódicos de supervisión con los equipos responsables de las actividades del Proyecto para asegurar que el despliegue se realiza conforme a lo planificado, para comprobar los avances y reaccionar ante los retrasos, para identificar posibles variaciones en relación con lo previsto y realizar los reajustes necesarios y para gestionar conjuntamente las dificultades, riesgos y conflictos que puedan surgir.

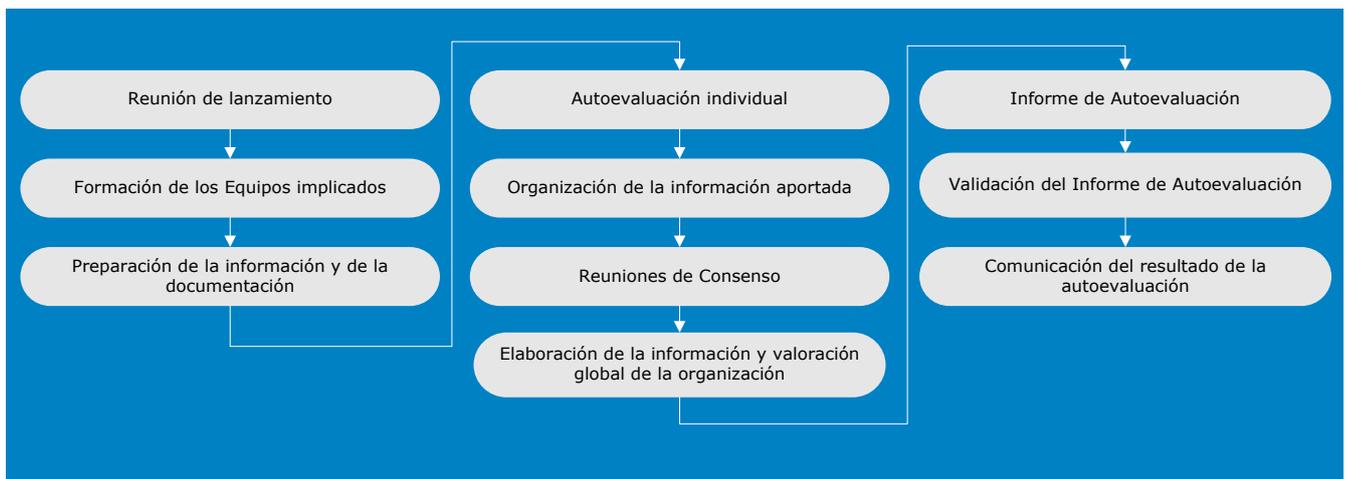


Figura 14. Ejecución del Proyecto de Autoevaluación

6.3.1. Reunión de lanzamiento

El Órgano Directivo organizará un acto que señale el inicio de las actividades de Autoevaluación. En este acto, los responsables darán a conocer el Plan de Trabajo elaborado en la fase de planificación del Proyecto y la constitución del Equipo de Coordinación y Gestión y del Equipo de Autoevaluación.

El acto de lanzamiento, que podrá coincidir con la primera sesión de formación del Equipo de Autoevaluación, hará explícito el compromiso y el apoyo de los responsables, en su calidad de directores del Proyecto.

El acto se dará a conocer a través de todos los canales de comunicación interna disponibles.

6.3.2. Formación de los equipos implicados

La realización rigurosa de las actividades del Proyecto de Autoevaluación con los Modelos EFQM o CAF requiere que los miembros del Equipo de Coordinación y Gestión y del Equipo de Autoevaluación dispongan de la preparación adecuada para el ejercicio de sus funciones, para lo que se realizarán las acciones formativas pertinentes. A estas acciones formativas podrán incorporarse también los responsables de la organización que van a asumir la responsabilidad de la dirección del Proyecto.

Los contenidos docentes **incluirán**, pues, el conocimiento de la estructura y componentes de los Modelos, su encuadre en la perspectiva de la calidad total y de la mejora continua, la naturaleza y los objetivos del Proyecto de Autoevaluación, el conocimiento de los instrumentos de Autoevaluación, la elaboración y despliegue de los Planes de Mejora. En caso de que la organización tenga previsto acceder a alguno de los Sellos de Excelencia Europea, se incluirá una unidad didáctica sobre la elaboración de la correspondiente Memoria de la organización.

La formación de los Equipos se realizará por parte del Equipo de Apoyo Técnico. Si el Proyecto de Autoevaluación se realiza con el apoyo técnico de la DGCyAC, el equipo será designado por ésta y estará integrado, según el caso, por Evaluadores Acreditados EFQM y Validadores CAF del Ayuntamiento de Madrid habilitados para esta actividad docente y que utilizarán los materiales didácticos elaborados por la DGCyAC.

6.3.3. Preparación de la información y de la documentación

La adecuada realización del Proyecto de Autoevaluación requiere la identificación, recopilación y preparación de la información y de la documentación clave, fiable y actualizada sobre los procesos, iniciativas, programas, actividades, buenas prácticas y resultados de la organización. Esta información deberá estar disponible para que los autoevaluadores puedan sustentar las evidencias en las que basen los puntos fuertes que identifiquen y contrastar las áreas de mejora que detecten.

El Equipo de Coordinación y Gestión hará las gestiones oportunas para que esta información esté disponible y accesible. Esta actividad clave del Proyecto de Autoevaluación es además una oportunidad para que la organización ponga al día su archivo informativo y documental y pueda ser conocido por todas las personas de la organización.

6.3.4. Autoevaluación individual

Basándose en su conocimiento de la organización, en su experiencia, en entrevistas a informantes clave, en iniciativas, programas y buenas prácticas de la organización y en los datos, la información y la documentación disponibles, cada Evaluador realizará varias tareas:

- ✓ Examina cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM.
- ✓ Identifica y escribe puntos fuertes (cosas que la organización está haciendo bien, resultados que está logrando) y señala las evidencias de hechos y datos en las que se basa.

- ✓ Detecta carencias, limitaciones y problemas tanto en la vertiente interna de la organización como en la prestación de los servicios e identifica las correspondientes áreas de mejora.
- ✓ A la vista de los puntos fuertes con sus evidencias y de las áreas de mejora, y teniendo en cuenta, en su caso, los elementos y atributos de la matriz REDER, asigna a los elementos y a la valoración total de cada subcriterio la puntuación que estima más ajustada en las escalas de la matriz.
- ✓ Si la Autoevaluación se realiza mediante el Modelo CAF, la valoración de los subcriterios se hará de acuerdo con los componentes del ciclo PDCA.

Para identificar y redactar puntos fuertes y áreas de mejora, los evaluadores podrán tener en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Tomar como base la redacción del subcriterio y de los ejemplos que indican buenas prácticas y que aclaran el subcriterio con más detalle.
- ✓ Explorar, en su caso, con la matriz REDER el subcriterio y redactar puntos fuertes y áreas de mejora referidos a los atributos de la matriz.
- ✓ Tomar redacciones de puntos fuertes y áreas de mejora que existen en los documentos disponibles de la organización.
- ✓ Redactar con estilo propio acciones, buenas prácticas y resultados de los que tenga evidencias y que constituyen puntos fuertes y carencias y problemas que constituyen áreas de mejora.
- ✓ Asegurarse de que los puntos fuertes que redacta están respaldados por evidencias documentales o de otro tipo de acciones realizadas y de resultados logrados, o por la constatación de carencias o problemas en el caso de las áreas de mejora.

Los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones se registran en la herramienta informática correspondiente (*Fórmulacalidad* / *Panelcalidad*; disponibles en [ayre>Calidad y evaluación>Modelos de Calidad y Excelencia](#), tanto las herramientas informáticas como sus Manuales de uso).

6.3.5. Organización de la información aportada por los autoevaluadores

Una vez realizada la autoevaluación individual, los evaluadores enviarán la información producida al Equipo de Coordinación y Gestión. Este Equipo recogerá la información de todos los evaluadores, la analizará, la organizará y la preparará para las reuniones de consenso, utilizando para ello la herramienta informática correspondiente (*Fórmulacalidad* / *Panelcalidad*).

6.3.6. Reuniones de Consenso

Cada autoevaluador percibe la organización desde un punto de vista diferente al de otros evaluadores, por lo que es normal que surjan discrepancias entre las informaciones aportadas por los diferentes evaluadores respecto a los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones.

El consenso es un proceso de deliberación para llegar a acuerdos con respecto a puntos fuertes, áreas de mejora, evidencias aportadas y puntuaciones asignadas por los evaluadores.

El foco principal de este proceso está en el acuerdo sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora, lo que, a su vez, se sustentará en el peso de las evidencias de acciones realizadas y resultados logrados presentadas por los autoevaluadores y clarificadas durante la deliberación del grupo. El consenso sobre las puntuaciones ha de estar basado en este consenso previo. Tanto en Agentes como en Resultados, se acuerda la puntuación de cada elemento y la global.

En este proceso, el Equipo de Autoevaluación pone en común las diferentes perspectivas y el significado que para cada uno tiene su punto de vista y formula una propuesta consensuada que va más allá de la mera suma de las perspectivas individuales y que refleja una visión común.

Los evaluadores aceptan una decisión compartida a pesar de que no sea la mejor opción para cada uno de ellos. El consenso subraya en qué podemos estar de acuerdo, contando con que existen también discrepancias.

6.3.7. Elaboración de la información y valoración global de la organización

Las puntuaciones de todos los subcriterios se incluirán en la hoja Resumen de la puntuación, en la que se realizan los cálculos para obtener la puntuación total de la organización en una escala de 0 a 1.000 puntos, teniendo en cuenta las ponderaciones que el Modelo EFQM establece para cada uno de los criterios y de los subcriterios. Los responsables del Proyecto de Autoevaluación organizarán todas las evidencias aportadas en el proceso y las tendrá disponibles, en su caso, para que puedan ser consultadas por los evaluadores externos.

6.3.8. Informe de Autoevaluación

Con toda la información recogida a lo largo del Proyecto de Autoevaluación se elabora el [Informe de Autoevaluación](#) (Disponible en [ayre>Calidad y evaluación>Modelos de Calidad y Excelencia](#)), en el que, tras explicarse brevemente el proceso seguido, se recogen, para cada criterio, los puntos fuertes y áreas de mejora, la relación genérica de las evidencias consideradas y la puntuación asignada, así como una relación de las áreas de mejora identificadas ya agrupadas y su priorización, para ser integradas en el [Plan de Mejora](#) (disponible en [ayre>Calidad y evaluación>Modelos de Calidad y Excelencia](#), el modelo correspondiente).

Dependiendo de si se ha contado o no con apoyo técnico externo y de lo que hubiera decidido el Órgano Directivo sobre la certificación externa, el Informe puede ser realizado:

- Por la propia organización: el Equipo de Coordinación y Gestión, con la colaboración del Equipo de Autoevaluación. Será firmado por el Órgano Directivo responsable. Si se tiene intención de obtener una certificación externa de la Autoevaluación realizada, deberá ser homologado/validado.
- Por el equipo de apoyo técnico. Si se ha optado por realizar la Autoevaluación conforme al Modelo EFQM, será firmado por el Licenciario de Autoevaluación EFQM que forma

parte del equipo. Si se ha optado por realizar la Autoevaluación conforme al Modelo CAF, será firmado por un Validador CAF del Ayuntamiento de Madrid.

6.3.9. Homologación (EFQM) / validación (CAF) de la Autoevaluación

La homologación (EFQM) / validación (CAF) es una fase obligatoria para dar carácter oficial a la Autoevaluación, y necesaria en caso de que la organización desee, posteriormente, presentarse a una certificación o reconocimiento de la Autoevaluación realizada

- Si se ha optado por realizar la **Autoevaluación conforme al Modelo EFQM:**

El Informe de Autoevaluación es validado por un Licenciario del Modelo EFQM, que confirma los resultados de la Autoevaluación. Si el Proyecto de Autoevaluación se está desarrollando con el apoyo técnico de la DGCyAC, la homologación se realiza por un Licenciario del Modelo EFQM del Ayuntamiento de Madrid.

El Club Excelencia en Gestión pone a disposición de los Licenciarios los correspondientes modelos. Establece que para finalizar el proceso, el Licenciario deberá enviar el Informe completo a la organización y al propio Club que, una vez lo haya revisado, otorgará un número de referencia único y exclusivo para esa Autoevaluación al Licenciario.

- Si se ha optado por realizar la **Autoevaluación conforme al Modelo CAF:**

Para realizar la validación, el Validador del Modelo CAF del Ayuntamiento de Madrid deberá redactar el Informe de validación y anexar los resultados de la Autoevaluación.

6.3.10. Comunicación del resultado de la Autoevaluación

El resultado de la Autoevaluación se comunicará a toda la organización mediante las acciones y canales que consideren más efectivos.

6.3.11. Inscripción en la base de datos CAF (CAF Users Database) del Instituto Europeo de Administración Pública (en su caso)

Una vez finalizado el Proyecto de Autoevaluación, la DGCyAC registrará en la base de datos CAF del Instituto Europeo de Administración Pública, a la unidad que se haya autoevaluado con el Modelo CAF.

La CAF Users Database es una base de datos de carácter exclusivamente informativa que contiene información sobre organizaciones que utilizan el Modelo CAF: nombre de la organización, sector en el que la organización está trabajando (por ejemplo, el gobierno local, la educación, la salud,...), así como el país al que la organización pertenece. El registro en la base de datos CAF se realiza sin coste alguno.

6.4. Evaluación y cierre del Proyecto de Autoevaluación

La **evaluación** es un proceso de análisis que los responsables del Órgano Directivo y los Equipos implicados realizarán de manera periódica, y en todo caso una vez concluidas las actividades de despliegue del Proyecto.

El análisis verificará que las actividades se van realizando y se han realizado conforme a lo planificado, comprobará los resultados y el rendimiento logrados y, en su caso, los reajustes necesarios, identificará las actividades que no se han realizado y permitirá tomar las decisiones oportunas para proseguir con las demás líneas de acción que el Órgano Directivo tenga previstas, sean el Plan de Mejora, la Certificación, o ambas.

La **terminación y cierre** del Proyecto de Autoevaluación constituye un acto formal de finalización, con independencia de su **obligatoria continuidad en el Plan de Mejora** (apartado 7 de esta Metodología) y de la posible decisión del Órgano Directivo de proceder a la certificación de la Autoevaluación realizada (apartado 8 de esta Metodología).

7. Plan de Mejora

7.1. Justificación y punto de partida

Con el propósito estratégico de la mejora continua que plantean el Modelo EFQM y el CAF, el Plan de Mejora, con los Planes de Acción que lo integran, se establece como **continuación obligatoria del Proyecto de Autoevaluación** que la organización ha realizado.

El Plan de Mejora tiene pues su punto de partida en el Proyecto de Autoevaluación y de hecho empieza a concebirse en sus sesiones de consenso puesto que es en estas dónde el Equipo de Autoevaluación llega a un acuerdo sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada criterio. Como acabamos de ver, el Informe de Autoevaluación contiene la relación de las áreas de mejora identificadas ya agrupadas y priorizadas, para ser integradas en el Plan de Mejora.

El Plan de Mejora se configura a partir de las Áreas de Mejora identificadas y seleccionadas por el Equipo de Autoevaluación en el curso del Proyecto de Autoevaluación. Cada Área de Mejora da lugar a un Plan de Acción, de manera que habrá tantos Planes de Acción como áreas de Mejora hayan sido seleccionadas por el Equipo de Autoevaluación. Cada Plan de Acción se desplegará en un conjunto de actividades que harán posible realizar la mejora. El conjunto de los Planes de Acción conforma el Plan de Mejora.

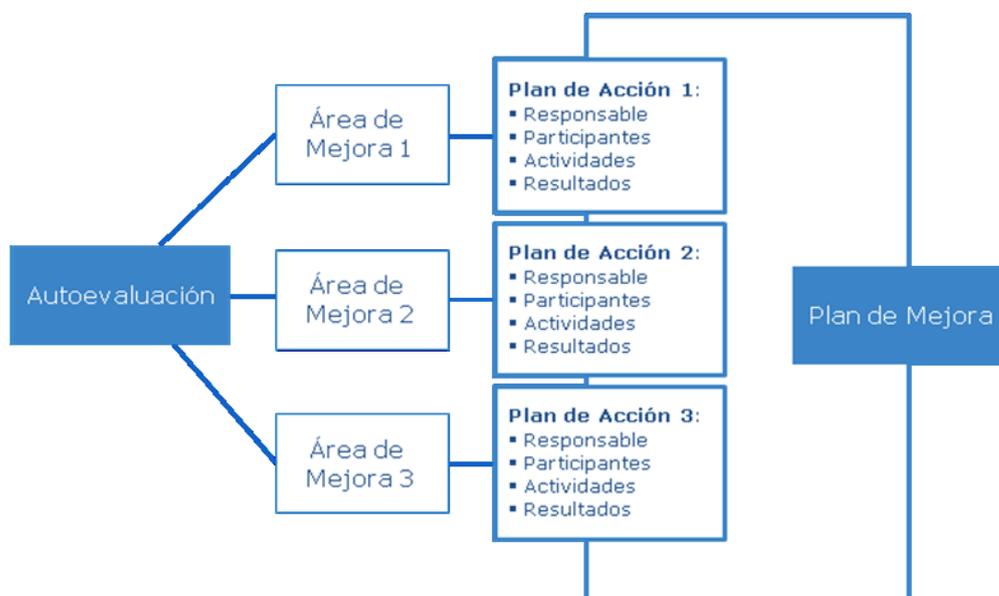


Figura 15. Esquema del Plan de Mejora

7.2. Redefinición, priorización y selección de las Áreas de Mejora y Planes de Acción

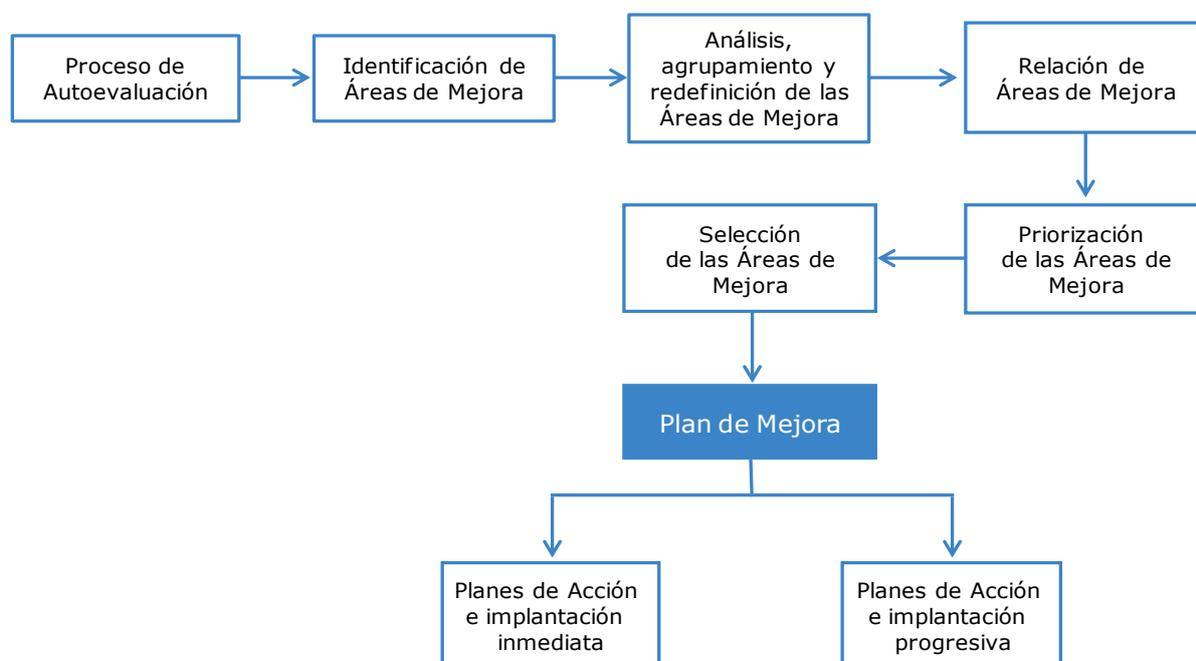


Figura 16. Elaboración del Plan de Mejora

7.2.1. Relación de las Áreas de Mejora

En el Proyecto de Autoevaluación, los evaluadores han identificado carencias, limitaciones y problemas y los han formulado como un conjunto de **áreas de mejora**, del que el Equipo de Apoyo hará un **análisis, agrupamiento y redefinición**, de acuerdo con varios criterios:

- Relación con los criterios y los subcriterios
- Relaciones mutuas que permiten agruparlas de acuerdo con sus similitudes
- Incidencia en la gestión interna y en la calidad de los servicios
- Integración en la estrategia y en los procesos y resultados clave
- Integración previsible en planes de acción homogéneos

Después de este trabajo de análisis y redefinición, el Equipo de Apoyo redactará la correspondiente **relación de áreas de mejora**.

7.2.2. Priorización de las Áreas de Mejora

Puesto que con toda probabilidad la organización no estará en condiciones de abordar a la vez todas las áreas de mejora detectadas, el Equipo de Autoevaluación las numerará según el **orden de prioridad** con el que han de ser abordadas mediante la implantación del correspondiente Plan de Acción que deberá solucionar, mediante las actividades correspondientes, la carencia detectada.

El orden de prioridad se establecerá de acuerdo con los criterios del **impacto** significativo y probable de las actividades de cada Plan de Acción en varios ámbitos de la organización y en la provisión de los servicios, y de la **capacidad** de la organización para implantar las correspondientes soluciones, teniendo en cuenta las fortalezas identificadas y los apoyos y recursos requeridos y disponibles, lo cual hará más o menos fácil o difícil el cambio necesario. Después de este proceso, las áreas de mejora quedarán clasificadas según el orden de prioridad.

Para esta tarea el Equipo de Autoevaluación podrá tener en cuenta varios criterios: □ Impacto en la estrategia □ Impacto en la mejora de los servicios □ Impacto en los usuarios de los servicios, en los ciudadanos y en la sociedad □ Impacto en la organización □ Impacto en las personas □ Capacidad/viabilidad □ Recursos suficientes □ Relación coste/beneficio □ Urgencia □ Inmediatez de los resultados □ Impacto en los resultados

7.2.3. Selección de las Áreas de Mejora

A partir de la priorización, el Equipo de Autoevaluación, teniendo en cuenta el momento actual de la organización y su misión, su visión y sus objetivos estratégicos, seleccionará las áreas de mejora sobre las que va a actuar.

Al mismo tiempo, para cada una de estas áreas de mejora seleccionadas fijará un plazo de implantación de los respectivos Planes de Acción. Según esto, unas áreas de mejora revestirán un carácter de **mayor urgencia** y para ellas se implantarán soluciones de manera rápida e inmediata y durante un plazo determinado. Para otras, se implantarán soluciones de manera **progresiva** y durante un periodo de tiempo más largo, bien porque no revisten un carácter tan urgente o porque los cambios y las actividades de mejora implican un enfoque y un despliegue más complejo de tiempo y de recursos.

La priorización, selección y clasificación de las áreas de mejora puede realizarse en una reunión del Equipo de Autoevaluación o remitiendo el Equipo de Apoyo a todos los autoevaluadores la relación de áreas de mejora identificadas para su priorización.

7.3. Objetivos del Plan de Mejora

El objetivo general del **Plan de Mejora** es lograr resolver las carencias detectadas como áreas de mejora a través de las acciones de mejora que integran cada uno de los diferentes Planes de Acción.

El Plan de Mejora tiene además los objetivos específicos correspondientes a los Planes de Acción que lo integran.

7.4. Responsabilidades del Plan de Mejora

El Órgano Directivo designará al responsable del Plan de Mejora que será el encargado de coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del conjunto de los Planes de Acción que lo integran.

7.5. Documento Plan de Mejora

El Equipo de Coordinación y Gestión del Proyecto de Autoevaluación redactará el documento del **Plan de Mejora** (disponible en *ayre*>Calidad y evaluación>Modelos de Calidad y Excelencia, el modelo correspondiente). Este documento cumple varias **funciones**:

- Aportar evidencia documental de la decisión del Órgano Directivo de realizar el Plan de Mejora y del compromiso de la alta dirección con el mismo.
- Documentar la relación de áreas de mejora que serán objeto del Plan y los objetivos, las responsabilidades y el proceso de despliegue del Plan.
- Documentar los Planes de Acción que integran el Plan de Mejora.
- Servir de guía u hoja de ruta que orientará a la organización, a la alta dirección y a los equipos responsables a lo largo de todo el ciclo de vida del Plan.
- Servir de recurso informativo y formativo para las actividades de comunicación interna.

La decisión del Órgano Directivo de realizar el Plan de Mejora y el compromiso de la alta dirección con el mismo se harán explícitos con la **firma** del documento del Plan de Mejora por parte del responsable del Órgano Directivo.

7.6. Proceso del Plan de Mejora



Figura 17. Diagrama del proceso Plan de Mejora

7.6.1. Lanzamiento del Plan de Mejora y comunicación interna

El responsable del Plan de Mejora y los Equipos de Coordinación y Gestión y de Autoevaluación prepararán y desplegarán las acciones de lanzamiento y comunicación interna del Plan de Mejora por los canales que consideren más apropiados.

El acto de lanzamiento, que podrá coincidir con el taller preparatorio, hará explícito el compromiso y el apoyo de los responsables, en su calidad de directores del Proyecto.

7.6.2. Taller preparatorio

Antes del comienzo de los diferentes Planes de Acción, tendrá lugar un taller preparatorio, coordinado por el Equipo de Apoyo Técnico en el que participarán todos los miembros de los Grupos de Mejora que serán responsables de los respectivos Planes de Acción. En el taller se tratarán los temas siguientes:

- a) El sentido del Plan de Mejora en el marco del Proyecto de Autoevaluación.
- b) Revisión, análisis y agrupamiento de las áreas de mejora identificadas en el Proyecto de Autoevaluación.
- c) Clasificación de las áreas de mejora por orden de prioridad para la implantación de las acciones de mejora, selección y definición de los plazos correspondientes.
- d) Definición de las acciones de mejora y de los planes de acción.
- e) Análisis y discusión del documento del Plan de Mejora.
- f) Definición de criterios para la creación y funcionamiento de los Grupos de Mejora.
- g) Definición de criterios para el lanzamiento del Plan de Mejora y la comunicación interna.

7.6.3. Planificación y redacción de los Planes de Acción integrantes del Plan de Mejora

Cada uno de los Planes de Acción que integran el Plan de Mejora de la organización **se planificará y redactará** de acuerdo con la siguiente estructura:

- Definición:**
- a) Denominación y definición del Plan de Acción.
 - b) Breve referencia a la importancia o relevancia que tiene este Plan de Acción para la gestión interna de la organización y para la provisión de los servicios a los ciudadanos.
 - c) Breve referencia a los beneficios y resultados cualitativos y cuantitativos que se espera obtener de la implantación de las acciones del Plan, tanto para la mejora de la gestión interna de la organización como para la mejora de los servicios que se prestan a los ciudadanos.
 - d) Referencia al ámbito de la organización en el que se van a desplegar las acciones de mejora.

Objetivos específicos: se definirán los objetivos que se espera alcanzar con el Plan de Acción, haciendo referencia a un plazo temporal. Se hará referencia a los indicadores relevantes que se utilizarán para medirlos. Los objetivos tendrán las siguientes características:

- Concretos y específicos
- Medibles
- Acordados (consensuados)
- Realistas
- Temporales (plazo temporal).

Designación de responsabilidades: el Órgano Directivo designará al responsable del Plan de Acción que coordinará al Grupo de Mejora.

Constitución del Grupo de Mejora: el Órgano Directivo designará a las personas que formarán parte del Grupo de Mejora que realizará las actividades del Plan de Acción. Los

miembros del Equipo de Autoevaluación habrán de tener un papel importante en cada uno de los Grupos de Mejora que se establezcan, aun cuando se incorporen otras personas de la organización. Para el despliegue de los Planes de Acción, los Grupos de Mejora podrán contar con el apoyo técnico del Equipo de Apoyo Técnico de la DGCyAC.

Actividades integrantes: para cada Plan de Acción se establecerá las **actividades que lo integrarán**, determinándose para cada una de ellas:

- Quién las va a realizar.
- Cómo (métodos, técnicas, recursos, comunicación interna y externa) se van a realizar.
- Cuándo se van a realizar.
- Dónde se van a implantar.
- Qué resultados y productos se van a obtener de la acción a realizar.

La [Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EFQM de Excelencia. Nivel 200 - 299 puntos](#), contiene más información sobre los Planes de Mejora. Puede consultarse en la página web de la AEVAL (<http://www.aeval.es>). Para documentar los Planes de Mejora que se vayan a presentar al Club Excelencia en Gestión, hay que utilizar sus [formatos oficiales](#).

7.6.4. Ejecución de los Planes de Acción. Comunicación de resultados

El Grupo de Mejora desarrollará las actividades planificadas con el fin de obtener los resultados y productos previstos y así, resolver las carencias detectadas como áreas de mejora.

Finalizados los trabajos, se comunicará a la organización el resultado de las actividades realizadas.

7.6.5. Evaluación de los Planes de Acción

Para la evaluación de cada Plan de Acción, se pueden hacer análogas consideraciones a las que se hacen en relación con la evaluación del Proyecto de Autoevaluación (Ver epígrafe 6.4).

La **evaluación** es un proceso de análisis que los responsables del Órgano Directivo y los Equipos implicados realizarán de manera periódica, y en todo caso una vez concluidas las actividades de despliegue del Plan de Acción.

El análisis verificará que las actividades se van realizando y se han realizado conforme a lo planificado, comprobará los resultados y el rendimiento logrados y, en su caso, los reajustes necesarios, identificará las actividades que no se han realizado y permitirá tomar las decisiones oportunas para proseguir con las demás líneas de acción que el Órgano Directivo tenga previstas.

7.7. Evaluación del Plan de Mejora

La evaluación del Plan de Mejora aportará información agregada acerca de la eficacia y la eficiencia de las actividades de mejora que se hayan realizado en todos los Planes de Acción

que se han emprendido. Es importante asegurarse de que los cambios que se están implantando tienen un efecto positivo y no están influyendo negativamente en aquellos que la organización ya venía haciendo bien.

Tal como recoge expresamente su Guía de uso, el último de los “diez pasos para mejorar las organizaciones con el modelo CAF”, es planificar la siguiente Autoevaluación:

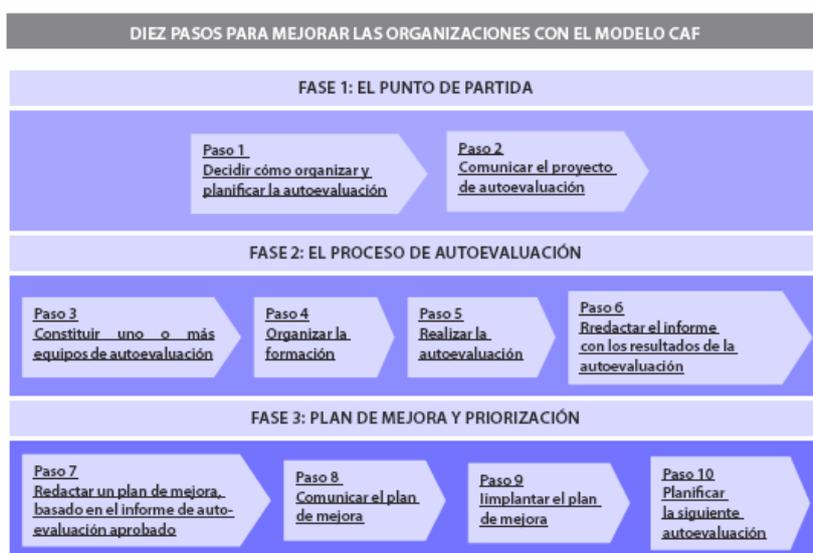


Figura 18. Diez pasos para mejorar las organizaciones con el Modelo CAF

8. Reconocimiento y Certificación

Finalizada la Autoevaluación con el modelo de referencia elegido (EFQM o CAF), las unidades municipales pueden iniciar la vía del reconocimiento interno de la DGCyAC o del reconocimiento y certificación de otras organizaciones externas al Ayuntamiento, que pueden llevar aparejado la obtención de un sello de calidad.

En todo caso, el inicio de un proceso de reconocimiento y certificación es una de las decisiones a adoptar por el Órgano Directivo y habrá de ser comunicada a la DGCyAC (véase el apartado 6.1.1. de esta Metodología).

8.1. Objetivos del reconocimiento y de la certificación

El reconocimiento y la certificación pueden tener los siguientes **objetivos**:

- Identificar y hacer visibles a aquellas organizaciones que apuestan por la gestión de la calidad y la mejora continua
- Motivar a estas organizaciones para seguir en la línea de la mejora continua.
- Facilitar la comparación con otras organizaciones del nivel de excelencia alcanzado.
- Mostrar buenas prácticas que puedan servir de referencia a otras organizaciones.
- Impulsar y promover la imagen externa de las organizaciones municipales.

8.2. Vías para el reconocimiento y la certificación

El reconocimiento y la certificación son procesos que se pueden realizar por diferentes vías, de acuerdo con la decisión que en su momento haya tomado el Órgano Directivo.

Tal como queda reflejado en la figura siguiente, las unidades pueden optar por:

- El Reconocimiento de la DGCyAC -> EFQM y CAF
- El Reconocimiento de la Comunidad de Madrid -> EFQM
- La Certificación de la AEVAL -> EFQM y CAF
- El Sello de Excelencia Europea del Club Excelencia en Gestión/ Levels of Excellence de la EFQM -> EFQM

En los casos de certificación con el **Modelo EFQM**, los Sellos otorgados por la AEVAL, podrán ser convalidados por el Club Excelencia en Gestión, obteniendo con dicha convalidación un certificado español emitido por el Club Excelencia en Gestión y un certificado europeo otorgado por la EFQM.

Los sellos del Club Excelencia en Gestión se otorgarán también a través de las Entidades de Certificación acreditadas por el Club (en el momento de elaboración de esta Metodología, Aenor, APPLUS+, Bureau Veritas Certification, SGS ICS Ibérica, LRQA, TÜV Rheinland).

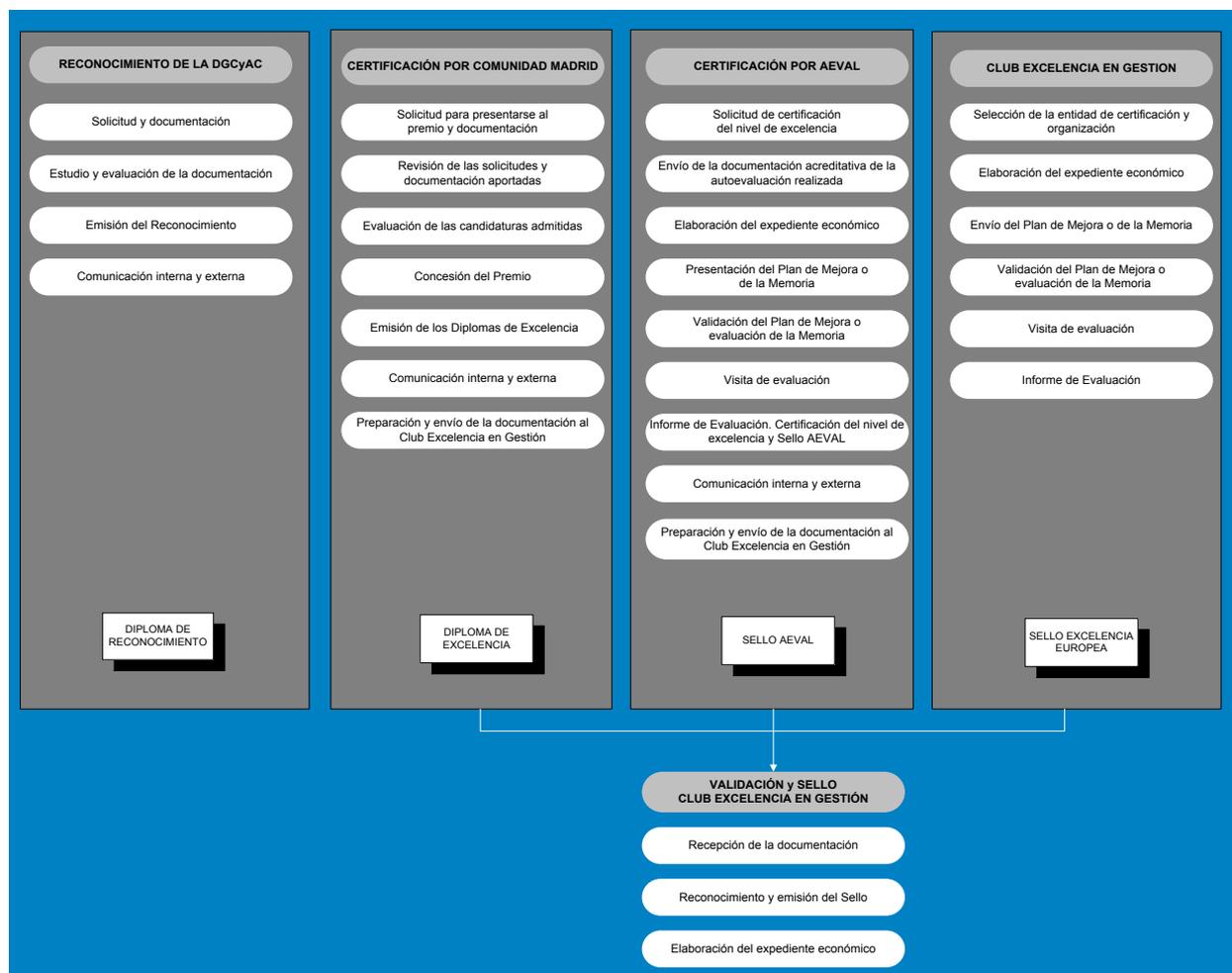


Figura 19. Diagrama del proceso Reconocimiento y Certificación

8.3. Reconocimiento de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (EFQM y CAF)

La DGCyAC, como responsable del despliegue de los Modelos de Calidad y Excelencia en el Ayuntamiento de Madrid, podrá realizar la evaluación de aquellas unidades municipales que lo requieran y emitirá un reconocimiento de la Autoevaluación realizada ya sea con el modelo EFQM, o con el Modelo CAF.

El **plazo máximo para solicitar el reconocimiento** a la DGCyAC es de 6 meses después de la realización de la Autoevaluación.

8.3.1. Procedimiento

A. Solicitud del reconocimiento y documentación acreditativa de la Autoevaluación realizada

El Órgano Directivo de la unidad autoevaluada enviará a la DGCyAC su solicitud de reconocimiento de la autoevaluación realizada y la documentación acreditativa de dicha autoevaluación. En la solicitud se indicará claramente el nivel de excelencia que la organización solicitante quiere que se le reconozca.

El plazo máximo para solicitarlo es de **6 meses** después de la realización de la Autoevaluación.

La solicitud del reconocimiento irá acompañada de la siguiente **documentación**:

- Informe de Autoevaluación con las puntuaciones obtenidas.
- Informe de homologación/validación realizado por un licenciario/validador acreditado.
- Plan de Mejora resultante de la Autoevaluación.
- Las organizaciones que en sus autoevaluaciones hayan alcanzado más de 300 puntos, tendrán que presentar o una Memoria de la unidad o la siguiente documentación:
 - Organigrama
 - Misión, visión y valores
 - Liderazgo (identificación de líderes y modelo de liderazgo)
 - Grupos de interés (identificación para quién y con quién)
 - Estrategia -> Sistema de Gestión Estratégica / Programa Operativo de Gobierno / Presupuesto / Cartas de Servicios / Cuadro de Mando
 - Mapa de Procesos -> fichas y diagramas
 - Protocolos, instrucciones y procedimientos de trabajo definidos por la organización
 - Personas: datos / plan de formación / participación / comunicación / reconocimiento / encuestas de satisfacción de personal
 - Recursos: económico-financieros (datos PP) / edificios, equipos y materiales / tecnología / política ambiental
 - Encuesta de satisfacción de usuarios: ficha técnica, cuestionario y resultados
 - Resultados: indicadores (serie -4 años- y comparaciones).

En caso de no disponer de informe de homologación/validación, la DGCyAC asignará un licenciario/validador acreditado del Ayuntamiento de Madrid para su realización.

B. Estudio y evaluación de la documentación

La DGCyAC evaluará la documentación recibida y podrá requerir a la unidad solicitante que no hubiera aportado la documentación necesaria, para que proceda a su presentación.

C. Emisión del Reconocimiento

En el plazo de 15 días desde la recepción de la solicitud y la documentación requerida, la DGCyAC emitirá el reconocimiento en el que hará constar que el Proyecto de Autoevaluación se ha desarrollado conforme al modelo correspondiente (EFQM o CAF) y cuenta con suficientes garantías como para considerar válida y homologar la Autoevaluación realizada, recogiendo expresamente el nivel de excelencia alcanzado por la organización.



Figura 20. Reconocimientos de la DGCyAC

Las organizaciones municipales que obtengan un Reconocimiento de la DGCyAC podrán, hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso, páginas web y cualquier otro medio de difusión, durante su periodo de validez (tres años) y siempre que vaya asociada al nombre de la organización.

D. Comunicación interna y externa

El órgano directivo comunicará a toda la organización mediante las acciones y canales que consideren más efectivos, el reconocimiento recibido.

La DGCyAC publicará los resultados de la autoevaluación, así como el reconocimiento otorgado, en la [intranet municipal ayre](#) y en la [página web del Ayuntamiento de Madrid](#).

8.3.2. Validez del Reconocimiento

Los reconocimientos emitidos por la DGCyAC tendrán una validez de **tres años**, pasados los cuales se tendrá que emitir un nuevo reconocimiento.

8.4. Reconocimiento de la Comunidad de Madrid (EFQM)

Las unidades municipales que así lo decidan podrán acudir al reconocimiento otorgado por la Comunidad de Madrid a través de los Diplomas de Excelencia vinculados a los Premios a la Excelencia y Calidad del Servicio Público.

Los **Premios a la Excelencia y Calidad del Servicio Público** suponen un reconocimiento por parte de la Comunidad de Madrid a aquellos órganos y entidades de las administraciones regional y local de la Comunidad que se hayan distinguido en la realización de actividades de mejora en la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos.

Los premios dirigidos a la administración de la Comunidad de Madrid se crearon por el [Decreto 27/1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los premios anuales a la excelencia y calidad del servicio público en la Comunidad de Madrid](#). Se dirigen a órganos y entidades dependientes de la Administración de la Comunidad de Madrid.

Los premios dirigidos a los entes locales de la Comunidad de Madrid se crearon por la [Orden 55/2007, de 26 de enero, de la Consejería de Presidencia por la que se crea el Premio a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en las Entidades Locales de la Comunidad de Madrid](#). Se dirigen a órganos y entidades dependientes de las Entidades Locales de la Comunidad de Madrid.

El Premio a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid se convoca en **3 modalidades**:

- a) Modalidad de Excelencia, concedido a aquellas organizaciones que han seguido el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
- b) Modalidad de Mejores Prácticas, concedido sobre la base de la implantación de técnicas o instrumentos de mejora que hayan contribuido a mejorar la calidad con la que los órganos y entidades prestan los servicios públicos.
- c) Modalidad de Administración Electrónica, concedido a la implantación y desarrollo de proyectos que hayan contribuido a favorecer el acceso electrónico de los ciudadanos a la Administración Pública y a mejorar la relación con el ciudadano.

La Comunidad de Madrid ha venido impulsando como herramienta de evaluación y mejora en su ámbito, el **Modelo EFQM**, tal y como establece el artículo 7 del [Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid](#).

El objetivo de los **Diplomas de Excelencia vinculados a los Premios a la Excelencia y Calidad** es reconocer el grado concreto de excelencia de las candidaturas que se presenten a la *modalidad de Excelencia* de los Premios, y permitir identificar prácticas exportables a otras

unidades. Los diplomas de excelencia de la Comunidad de Madrid se crean y regulan por [Orden 2120/2011, de 5 de diciembre, de la Vicepresidencia, Consejería de Cultura y Deporte y Portavocía de la Comunidad de Madrid.](#)

La **DGCyAC será la interlocutora con la Comunidad de Madrid** de las unidades municipales que quieran obtener su reconocimiento; toda la tramitación requerida por dicha organización tendrá que ser realizada por las unidades municipales a través de la DGCyAC.

Según su normativa reguladora, los Premios a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en las entidades locales de la Comunidad de Madrid, Modalidad de Excelencia, se caracterizan por:

1. Valoración

El premio, en esta modalidad, se concederá teniendo como referencia el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

2. Requisitos

Los órganos y entidades que deseen presentarse a dicho premio deberán, a la fecha de presentación de la solicitud, tener publicada su respectiva **Carta de Servicios**, haber realizado, al menos, una **Autoevaluación** completa conforme al Modelo EFQM de Excelencia y estar en condiciones de obtener al menos un puntuación de 300 puntos.

3. Memoria

La solicitud de participación se acompañará de una Memoria que, con una extensión máxima de 70 páginas, contendrá la presentación de la organización (funciones y actividades, estructura orgánica, principales servicios prestados y número de trabajadores que la componen) y la descripción de las actividades y resultados, siguiendo todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia (ver el apartado 9 de esta Metodología).

4. Procedimiento

A. Solicitud para presentarse al premio y documentación

La solicitud para presentarse al premio se ajustará al modelo establecido por la Comunidad y deberá ir firmada por quien ostente la máxima representación de la organización; irá acompañadas de la Memoria correspondiente.

B. Revisión de las solicitudes y documentación aportadas

En el caso de que una candidatura no hubiera aportado la documentación necesaria, será requerida para que proceda a su subsanación. Finalizado el plazo de subsanación, se publicará Resolución en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid en la que se contendrá la relación de candidaturas admitidas al premio, así como las que no lo fueran con expresión del motivo de exclusión.

C. Evaluación de las candidaturas admitidas

Las candidaturas serán sometidas al proceso de evaluación de conformidad con las bases de la respectiva modalidad. Como se ha dicho, la Modalidad de Excelencia, se concederá en base al Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). La Comunidad organizará **equipos evaluadores** compuestos de las personas con el conocimiento técnico adecuado que a su efecto designe, y que elevarán al Jurado un **Informe de evaluación**.

D. Concesión del Premio

Una vez realizadas las evaluaciones, las candidaturas presentarán en acto público al Jurado su respectiva candidatura. El Jurado tendrá en cuenta para la valoración de los premios el Informe de evaluación presentado por el equipo de evaluadores, y la presentación efectuada por la candidatura, elevando una propuesta al Consejero competente en materia de calidad, que emitirá Resolución concediendo los premios.

Los órganos y entidades que resulten ganadores de los premios u obtengan mención podrán, durante los tres años siguientes, hacer constar en sus publicaciones, material impreso, páginas web y cualquier otro medio de difusión, el galardón obtenido.

E. Diplomas de Excelencia



Las candidaturas que se hubieran presentado a la modalidad Excelencia, obtendrán además el Diploma de Excelencia donde se reflejará la puntuación adjudicada por el grupo de evaluadores de la candidatura correspondiente.

Existen **tres niveles de Diplomas de Excelencia**:

- Bronce: para aquellas candidaturas que igualen o superen los 300 puntos.
- Plata: para aquellas candidaturas que igualen o superen los 400 puntos.
- Oro: para aquellas candidaturas que igualen o superen los 500 puntos.

Figura 21. Reconocimiento de la Comunidad de Madrid

F. Comunicación interna y externa

El Órgano Directivo comunicará a toda la organización mediante las acciones y canales que consideren más efectivos, el diploma recibido.

5. Validez

La validez del reconocimiento del nivel de excelencia otorgado por el consiguiente diploma será de **dos años** desde la fecha de firma.

8.5. Certificación por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (EFQM y CAF)

Las unidades municipales que así lo decidan podrán acudir a la certificación del nivel de excelencia otorgada por la AEVAL.

La AEVAL es un organismo público que tiene atribuidas las competencias para la gestión del proceso de certificación, como un reconocimiento a la excelencia a las organizaciones públicas por la mejora continua en su gestión. Este reconocimiento lleva aparejado la concesión de un sello según el nivel de excelencia alcanzado.

El procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas por la AEVAL se regula a través de [Resolución del Consejo Rector de la Agencia](#). Además, para facilitar a las organizaciones el cumplimiento de las distintas fases del procedimiento, la AEVAL ha publicado y están disponibles en su página web la [Guía para el reconocimiento del nivel de excelencia](#) y las Guías del Solicitante del [Sello CAF](#), del [Sello EFQM +200](#) y del [Sello EFQM Niveles \$\geq\$ 300 puntos](#).

Para la certificación de la excelencia de organismos públicos, la AEVAL considera como **modelos de referencia** el Modelo EFQM, el Marco Común de Evaluación CAF y el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora EVAM.

Las **modalidades de certificación** que puede otorgar son:

- Sello AEVAL, basado en modelo EFQM. Niveles +500, 400-499, 300-399 y 200-299
- Sello AEVAL, basado en Modelo CAF. Niveles +500 y 300-499

(También otorga el Sello AEVAL, basado en modelo EVAM, Niveles +300 y 200-299, pero este no se utiliza en el Ayuntamiento de Madrid).

La **DGCyAC será la interlocutora con la AEVAL** de las unidades municipales que quieran obtener la certificación; toda la tramitación requerida por dicha organización tendrá que ser realizada por las unidades municipales a través de la DGCyAC.

8.5.1. Procedimiento de certificación

A. Solicitud de certificación del nivel de excelencia y envío documentación acreditativa de la Autoevaluación realizada

La solicitud de certificación se ajustará al modelo establecido por la AEVAL (Anexo I de la *Resolución del Consejo Rector*); en ella se indicará claramente el nivel de excelencia en el que la organización solicitante aspira a ser certificada y que será vinculante para resolver.

El Órgano Directivo responsable de la unidad autoevaluada cumplimentará y enviará la solicitud junto con la documentación acreditativa de la Autoevaluación realizada (también conforme al modelo establecido por la AEVAL), por correo electrónico a la DGCyAC para su

tramitación con la AEVAL, teniendo en cuenta que el plazo máximo para su presentación es de **6 meses** después de la realización de la Autoevaluación.

La DGCyAC enviará a la AEVAL dicha solicitud y documentación.

La **documentación** acreditativa de la Autoevaluación realizada que se exige es:

- Descripción de la organización: denominación completa de la organización y número de empleados, con el desglose del número total de efectivos por tipo de personal (funcionario o laboral), grupo profesional y categorías a la fecha de la solicitud.
- Registros de la Autoevaluación: modelo utilizado e instrumento de evaluación, en su caso; personal implicado (Equipo de Autoevaluación y otras personas de la organización que hayan intervenido en el Proyecto de Autoevaluación); calendario (fechas de comienzo y finalización de la evaluación); registros de la evaluación (puntuaciones por criterios y subcriterios); consultorías (apoyo técnico externo); reconocimientos externos obtenidos, en su caso.
- Informe de Autoevaluación que, en el caso de las organizaciones autoevaluadas conforme al modelo de la EFQM será realizado o será homologado por un licenciario autorizado de dicho modelo, indicando su número de licencia. En el caso de las organizaciones municipales autoevaluadas con arreglo al CAF el Informe será realizado o validado por un Validador CAF del Ayuntamiento de Madrid.

B. Solicitud de convalidación al Club Excelencia (en su caso)

Si la organización decide convalidar la **Certificación AEVAL – EFQM con el Sello de Excelencia Europea del Club Excelencia en Gestión**, la organización deberá avisar a la AEVAL cuando se abra el expediente para que lo tenga en cuenta a la hora de formar el equipo evaluador.

Asimismo, enviará la solicitud de convalidación por correo electrónico a la DGCyAC para su tramitación con el Club.

C. Expediente económico

La certificación del nivel de excelencia y la emisión del Sello AEVAL están sujetas al abono de los derechos establecidos en la [Resolución de la Presidencia de la Agencia, por la que se aprueban los precios públicos de sus actividades de certificación y acreditación](#), por lo que deberá tramitarse el correspondiente expediente económico.

D. Presentación del Plan de Mejora o de la Memoria (según corresponda)

Las organizaciones que siguen el proceso de certificación del nivel de excelencia por la AEVAL y que reúnan todas las condiciones de participación vistas en el punto anterior, recibirán confirmación de su inclusión en el proceso por parte de la AEVAL y serán requeridas, en función del modelo utilizado y del nivel de puntuación validado, para que en el plazo de 45 días hábiles presenten:

Autoevaluación con Modelo EFQM ->

- a. Aquellas organizaciones que habiendo realizado una Autoevaluación hayan obtenido una puntuación EFQM entre 200-299 deberán definir y planificar los correspondientes planes de acción que se plasmará en un Plan de Mejora (ver el apartado 7 de esta Metodología). Si se va a optar por el posterior Reconocimiento y Sello del Club, el Plan de Mejora deberá contener tres proyectos de mejora.
- b. Aquellas organizaciones que habiendo realizado una Autoevaluación hayan obtenido una puntuación EFQM igual o superior a 300 puntos, elaborarán una Memoria descriptiva de la gestión de la organización, redactada según los criterios del Modelo EFQM de Excelencia (ver el apartado 9 de esta Metodología).

Autoevaluación con CAF ->

Aquellas organizaciones que habiendo realizado una Autoevaluación hayan obtenido una puntuación CAF igual o superior a 300 puntos, elaborarán una Memoria descriptiva de gestión de la organización, redactada según los criterios del Modelo CAF con una extensión no superior a 75 páginas (ver el apartado 9 de esta Metodología).

E. Validación del Plan de Mejora o evaluación de la Memoria (según corresponda)

Será realizada por **evaluadores acreditados designados por la AEVAL** y se hará de acuerdo con los Modelos de Autoevaluación elegidos y puntuaciones obtenidas en la Autoevaluación.

F. Visita a la organización

Los evaluadores de la AEVAL determinarán la conveniencia de realizar una visita a la organización solicitante para comprobar aquellos aspectos de la Memoria que deseen verificar. La unidad será avisada con antelación suficiente. Normalmente se tratará de una visita de un día. Los evaluadores contactarán con la organización y propondrán el **plan de visita**, tanto en lo referente a la distribución del tiempo, como a los lugares a visitar, la documentación a consultar y las personas y equipos con los que entrevistarse.

La visita debe **prepararse** de manera profesional, sin forzar una planificación rígida de tiempos. Debe disponerse de anfitriones preparados para acompañar a los evaluadores en sus desplazamientos y se debe tener disponible toda la documentación necesaria y solicitada. Es fundamental **comunicar** al personal de la organización la realización de la visita y las informaciones pertinentes sobre la misma, así como sobre el contenido de la Memoria, indicándoles que podrían ser entrevistados por los evaluadores. Dado que la visita está fijada y se va a realizar, lo mejor es darle la mayor publicidad interna posible.

En la visita los evaluadores buscarán, primordialmente, la comprobación de lo que se ha afirmado en la Memoria, y preguntarán por los aspectos menos claros que aparecen en la misma. No tomarán en consideración nada que no esté recogido en la Memoria presentada por la organización.

G. Certificación del nivel de excelencia y Sello AEVAL, Informe de evaluación

A la vista de las evidencias aportadas, la evaluación de la correspondiente Memoria y la visita efectuada por los evaluadores, la AEVAL certificará el nivel de excelencia que se estima que la organización acredita y emitirá el correspondiente Sello AEVAL, notificándose al interesado.



Figura 22. Reconocimientos de la AEVAL

Si los evaluadores realizan un ajuste de la puntuación obtenida por la organización en su Autoevaluación, esta nueva puntuación ajustada por el equipo evaluador, en su caso, será la que se estime para llevar a cabo la emisión del Sello AEVAL de Excelencia.

Los evaluadores acreditados que realizan la validación del Plan de Mejora o la evaluación de la Memoria, así como la visita a la organización, elaboran un **Informe de Evaluación** que se entregará a la organización solo si así lo solicita.

H. Comunicación interna y externa

El Órgano Directivo comunicará a toda la organización mediante las acciones y canales que consideren más efectivos, la certificación del nivel de excelencia y el Sello AEVAL recibido.

I. Preparación y envío del expediente EFQM al Club Excelencia en Gestión. Envío de la certificación CAF al Registro de Organizaciones Certificadas CAF

En el caso de que la organización quiera convalidar la Certificación **AEVAL – EFQM con el Sello de Excelencia Europea del Club Excelencia en Gestión**, la organización deberá avisar a la AEVAL cuando se abra el expediente para que lo tenga en cuenta a la hora de formar el equipo evaluador.

Al finalizar el proceso de certificación con AEVAL, el Club solicita a la AEVAL y a la organización la información pertinente para la convalidación, emite el Sello de Excelencia español correspondiente, solicita el Levels of Excellence a la EFQM y envía ambos reconocimientos a la organización. (Ver el apartado 8.7. Reconocimiento y Sellos de Excelencia Europea del Club Excelencia en Gestión y de la EFQM)

En el caso de **Certificaciones AEVAL – CAF**, la AEVAL envía al Registro de Organizaciones Certificadas CAF del Instituto Europeo de Administración Pública, la comunicación de la certificación emitida.

8.5.2. Renovación del Sello AEVAL

Transcurridos **tres años** desde su emisión podrá solicitarse la renovación del Sello AEVAL. En estos casos, la renovación se efectuará, previa comprobación de la consolidación y mejora del nivel de excelencia acreditado por la organización candidata en su certificación inicial. La renovación del sello correspondiente tendrá una validez de tres años, no pudiendo renovarse nuevamente.

El proceso de renovación del Sello AEVAL se inicia con la solicitud por parte de la organización, a la que se acompañará la presentación de tres acciones de mejora relativas a otros tantos aspectos señalados como mejorables en la organización en el momento en que se le otorgó la certificación. La AEVAL verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejora presentadas, pudiendo incluir una visita a la organización.

8.6. Reconocimiento y Sellos de Excelencia Europea del Club Excelencia en Gestión y de la EFQM

Como se ha comentado en el apartado 2.3 de esta Metodología, la [Fundación Europea para la Gestión de Calidad \(EFQM\)](#) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros cuya Misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida y que tiene como Visión un entorno en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

La EFQM está representada en los distintos países europeos a través de las National Partners Organizations (NPO) siendo el [Club Excelencia en Gestión](#) la entidad privada sin ánimo de lucro NPO de la EFQM para España.

Tomando como referencia a la EFQM (European Foundation Quality Management), concede el reconocimiento a la Excelencia Europea basado en la interpretación y aplicación que realizan las organizaciones del Modelo EFQM de Excelencia Europea.

Este **reconocimiento se materializa en cuatro sellos** correspondientes a otros tantos niveles de excelencia con respecto al Modelo EFQM:

- Compromiso hacia la excelencia
- Excelencia Europea 300+
- Excelencia Europea 400+
- Excelencia Europea 500+

Cada organización puede aplicar al nivel más adecuado dependiendo de su madurez y de los resultados de su Autoevaluación recibiendo, en caso de aprobación, un certificado emitido por la EFQM y otro certificado emitido por el CEG.

Más de 200 puntos EFQM:



Compromiso hacia la Excelencia
Club Excelencia en Gestión (CEG)
Committed to Excellence
EFQM
European Foundation for Quality Management (EFQM)

Más de 300 puntos EFQM:



Excelencia Europea 300+
Club Excelencia en Gestión (CEG)
Recognised for Excellence 3 Stars
EFQM
European Foundation for Quality Management (EFQM)

Entre 401 y 500 puntos EFQM:



Excelencia Europea 400+
Club Excelencia en Gestión (CEG)
Recognised for Excellence 4 Stars
EFQM
European Foundation for Quality Management (EFQM)

Más de 500 puntos EFQM:



Excelencia Europea 500+
Club Excelencia en Gestión (CEG)
Recognised for Excellence 5 Stars
EFQM
European Foundation for Quality Management (EFQM)

Figura 23. Equivalencias Sellos Excelencia

El Club Excelencia en Gestión, con el fin de garantizar el correcto desarrollo y aplicación de la metodología de certificación, cuenta con acuerdos específicos con las principales entidades de certificación del país. Las Entidades de Certificación acreditadas para el esquema de reconocimiento son:



Figura 24. Principales entidades de certificación

Para acceder a un Sello de Excelencia, la organización debe realizar con anterioridad una Autoevaluación. En Organizaciones que en su Autoevaluación hayan obtenido una puntuación EFQM entre 200-299: la visita de validación tendrá lugar de **6 a 9 meses** desde la Autoevaluación. En Organizaciones que en su Autoevaluación hayan obtenido una puntuación

EFQM igual o superior a 300 puntos: la Autoevaluación deberá tener como máximo una antigüedad de **12 meses** contados desde la fecha de la visita de evaluación.

La **DGCyAC será la interlocutora con el Club Excelencia** de las unidades municipales que quieran obtener la certificación; toda la tramitación requerida por dicha organización tendrá que ser realizada por las unidades municipales a través de la DGCyAC.

8.6.1. Procedimiento

El procedimiento que se describe a continuación, se recoge en la [Guía del Esquema de Reconocimiento de Sello de Excelencia Europea](#) publicada por el Club de Excelencia en Gestión.

A. Selección de la entidad de evaluación, organización del proceso de certificación

El Órgano Directivo seleccionará la entidad de evaluación con la que va a llevar a cabo el proceso de certificación y se pondrá en contacto con ella para iniciarlo, enviar cumplimentado el cuestionario de solicitud del sello y planificar conjuntamente dicho proceso.

En todo caso, se deberá enviar el Informe de Autoevaluación homologado por un licenciario oficial del Club Excelencia en Gestión y se fijará conjuntamente la fecha de la visita de evaluación, puesto que dicha fecha determina la fecha de envío de la documentación (Plan de Mejora o Memoria, según corresponda).

B. Expediente económico

La certificación del nivel de excelencia y la emisión de Informe de evaluación por parte de la entidad certificadora están sujetas al abono de las tarifas correspondientes, por lo que deberá tramitarse el correspondiente expediente económico.

c. Entrega de la Autoevaluación

La organización deberá entregar siempre como parte de la documentación el Informe de Autoevaluación con respecto a los 9 criterios del Modelo EFQM de Excelencia.

La única excepción es la renovación del sello 500+ donde se podrá presentar en lugar de la autoevaluación un diagnóstico cualitativo de puntos fuertes y áreas de mejora y un diagnóstico cuantitativo (puntuación EFQM).

Homologación: la autoevaluación deberá ser homologada de forma obligatoria por un Licenciario oficial del Club Excelencia en Gestión en los casos indicados en la siguiente tabla:

Tabla 4. Homologación de la autoevaluación

Situación de partida de la organización	Tipo de solicitud	Autoevaluación con Perfil	Homologación de la Autoevaluación
Acceso por primera vez Sello Excelencia/ Organización con Sello de Excelencia con fecha expirada	Cualquier nivel de Sello	Obligatoria	Obligatoria (Excepción: organizaciones con ISO vigente -mismo alcance y 1 año de antigüedad- que se presentan al Sello de Compromiso hacia la Excelencia)
Organización con Sello Compromiso hacia la Excelencia vigente	Renovación Sello Compromiso hacia la Excelencia	Obligatoria	No obligatoria, pero sí recomendada
	Reconocimiento a la Excelencia (resultado posible: 300+, 400+, 500+ o ninguno)	Obligatoria	Obligatoria
Organización con Sello 300+, 400+ o 500+ vigente	Reconocimiento a la Excelencia (resultado posible: 300+,400+,500+ o ninguno)	Obligatoria	No obligatoria, pero sí recomendada

- Las organizaciones que en su Autoevaluación hayan obtenido una puntuación EFQM entre 200-299 **una vez realizada la homologación si procede**, deberán definir un Plan de Mejora derivado de la Autoevaluación con 3 Proyectos de Mejora. Para documentar dicho Plan de Mejora, hay que utilizar los formatos oficiales del Club Excelencia en Gestión. (Ver el apartado 7 de esta Metodología). Se enviarán 2 Planes de Mejora, el denominado Plan de Mejora Inicial, elaborado y enviado 2 ó 3 semanas después de la Autoevaluación y el Plan de Mejora actualizado, enviado 1 semana antes de la visita.
- Las organizaciones que en su Autoevaluación hayan obtenido una puntuación EFQM igual o superior a 300 puntos, **solicitarán una evaluación externa y obtendrán el reconocimiento que corresponda según la puntuación resultante** y se elaborará un único tipo de Memoria EFQM Conceptual (ver apartado 9 de esta Metodología). Se enviará, como mínimo, 4 semanas antes de la visita.

Las evaluaciones externas solicitadas pueden ser:

- Evaluación Estándar:** donde la organización obtendrá un Informe Final estructurado según los 9 criterios del Modelo EFQM.
- Evaluación Premium:** en la que la organización obtendrá un Informe Final más detallado, estructurado según los 32 subcriterios del Modelo EFQM y en la que

participarán evaluadores con más experiencia. En el Informe Final se incluirá un posicionamiento de la organización frente al Premio Europeo de la EFQM.

Las organizaciones que tengan 500+ solo podrán solicitar una Evaluación Premium.

D. Validación del Plan de Mejora o evaluación de la Memoria (según corresponda)

- Los Planes de Mejora serán validados por un Validador EFQM perteneciente al Club de Evaluadores del Club Excelencia en Gestión.
- La Memoria será evaluada por el Equipo de Evaluación, integrado por un número variable de miembros (de 2 a 4) dependiendo del número de empleados de la organización, todos ellos pertenecientes al Club de Evaluadores del Club Excelencia en Gestión.

E. Visita de evaluación

La visita de evaluación tendrá como objetivo comprobar aquellos aspectos del Plan de Mejora o de la Memoria que los evaluadores deseen verificar. La **propuesta de visita** enviada por los evaluadores será consensuada con la unidad.

La visita de evaluación de las organizaciones con una puntuación EFQM entre 200-299, tendrá una **duración** de 1 día. La visita a las organizaciones con una puntuación EFQM igual o superior a 300 puntos, tendrá una duración de entre 1 y 3 días dependiendo del número de empleados de la organización y del nivel del sello al que se opta. Si la organización ha elaborado una Memoria Conceptual (ver el apartado 9 de esta Metodología), se organizará una visita previa a la visita de evaluación, de 1 día.

(Para ver otras características y recomendaciones sobre la visita, puede verse el apartado E, del procedimiento de certificación por la AEVAL, descrito en el apartado 8.5 de esta Metodología).

F. Informe de Evaluación

El Equipo de Evaluación elabora el correspondiente Informe con los resultados finales de la evaluación realizada: el Informe de Validación de los Planes de Mejora y el Informe de Evaluación a nivel de criterio o subcriterio, según el sello al que se opta (300+ y 400+ a nivel de criterio, y 500+ a nivel de subcriterio) y propone al Club Excelencia en Gestión la concesión o no del reconocimiento correspondiente.

En el Informe se recogen los fundamentos para la propuesta del reconocimiento solicitado: la implantación de 3 proyectos de mejora surgidos de la Autoevaluación en el caso del Sello Compromiso hacia la Excelencia, y la obtención de una puntuación EFQM superior al umbral del sello correspondiente en los demás casos.

G. Preparación y envío del expediente al Club Excelencia en Gestión

La entidad de certificación envía el Informe, junto con el resto del expediente, al Club Excelencia en Gestión para su revisión y concesión del correspondiente reconocimiento y,

cuando tiene el visto bueno del Club Excelencia en Gestión, envía el Informe final a la unidad evaluada.

H. Reconocimiento y emisión del Sello de Excelencia Europea del Club

Una vez evaluado el expediente completo, el Club Excelencia en Gestión validará el nivel de excelencia y emitirá el Sello de Excelencia Europea correspondiente.



Figura 25. Sellos de Excelencia Europea

I. Levels of Excellence EFQM

El Club Excelencia en Gestión realizará los trámites oportunos ante la EFQM para que la organización reciba automáticamente el reconocimiento equivalente y sello de la EFQM aplicable a toda la Unión Europea: Levels of Excellence EFQM (convalidación automática).



Figura 26. Sellos EFQM

J. Elaboración del expediente económico

La unidad que se certifica deberá elaborar expediente económico para el pago de los Reconocimientos y Sellos.

8.6.2. Uso de la marca "Sello de Excelencia"

Las organizaciones que obtengan reconocimientos EFQM tendrán autorización a utilizar la marca Sello de Excelencia durante la vigencia del sello. La marca es propiedad exclusiva del Club Excelencia en Gestión y atestigua que la organización que la ostenta ha sido inscrita en el registro de la entidad certificadora, para las actividades de reconocimiento indicadas en el correspondiente certificado.

La marca puede ser reproducida en impresos, folletos publicitarios, catálogos, albaranes, facturas, cartas, faxes, etc. siempre que vaya asociada al nombre de la organización, y que en ningún caso aparezcan referencias a productos/servicios o ámbitos de gestión no incluidos en el alcance del reconocimiento y siempre que se respeten medidas y colores.



Figura 27. Uso de la marca en la página de SAMUR-PC en madrid.es

La marca, no se puede usar sin estar asociada al periodo en el cual está vigente su reconocimiento.

8.6.3. Validez de los Certificados de los Sellos de Excelencia Europea del CEG

La validez de los certificados es de **dos años**, y para su renovación, se realizará un nuevo proceso como el seguido para la evaluación realizada en su proceso de concesión inicial. En los casos de renovación del mismo nivel de reconocimiento no es imprescindible la homologación de la Autoevaluación por parte de un Licenciario, aunque sí es obligatoria la Autoevaluación con la herramienta PERFIL®.

8.7. Comunicación interna y externa

Al inicio del proceso de reconocimiento y certificación, el Órgano Directivo comunicará internamente la decisión de acceder a la certificación y sello de excelencia. Una vez concluido el proceso se dará la máxima difusión al reconocimiento y sello obtenidos.

El Equipo de Coordinación y Gestión y el Órgano Directivo serán los responsables de acordar y desplegar las acciones de comunicación externa que se van a desarrollar. En cualquier caso el reconocimiento será difundido a través de la página web del Ayuntamiento de Madrid y en la intranet municipal *ayre*.

La unidad podrá decidir otros canales o soportes de difusión y seleccionar los contenidos específicos para asegurar la máxima eficacia comunicativa hacia la ciudadanía.

En todo caso las comunicaciones se harán conforme a las directrices de imagen corporativa establecida por el Ayuntamiento de Madrid con carácter general.

9. Elaboración de la Memoria

Como se ha expuesto en apartados anteriores, las unidades que quieran obtener una certificación y accedan a alguno de los sellos de Excelencia deben elaborar una Memoria. Esta Memoria, deberá constar de **presentación** (funciones y actividades, estructura orgánica, principales servicios prestados, número de trabajadores que la componen, centros de trabajo,...), descripción de **sus actividades de gestión y resultados obtenidos** según los criterios del Modelo con el que hayan realizado la Autoevaluación.

En la Memoria se pide a la organización solicitante que aporte **evidencias** de los puntos fuertes de los diferentes criterios agentes facilitadores y **datos** de los criterios resultados que muestren las tendencias seguidas a los largo del tiempo.

En general la Memoria:

- Relata lo que se hace en una organización de tal manera que las personas que trabajan en ella se reconocen.
- Muestra la organización de la forma mejor posible, pero verdadera.
- “Engancha” al evaluador y es fácil de entender.
- Es completa; no hay demasiadas sorpresas para los evaluadores durante la visita.
- Hace que una persona de la organización, cuando lee la Memoria, se siente orgulloso de pertenecer a ella.

9.1 Tipos de Memoria: contenido y formato

Las Memorias a elaborar van a ser distintas dependiendo del Modelo utilizado y de la organización a la que se presenten. Como se ha visto anteriormente, puede ser:

9.1.2 Memoria EFQM para presentar a la Comunidad de Madrid

Se presentará una Memoria, con una extensión máxima de **70 páginas**, que tendrá como contenido:

- a) Portada: incluirá la identificación del candidato (órgano, organismo, unidad o entidad), así como modalidad a la que se presenta.
- b) Índice.
- c) Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica, principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados en la Memoria, así como el número de trabajadores que la componen.
- d) Descripción de las actividades y resultados siguiendo todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia.

La Memoria se presentará en soporte electrónico, formato PDF, numeradas, en tamaño A4, con interlineado sencillo y con un tamaño de letra, como mínimo, de 12 puntos, si bien pueden utilizarse tamaños inferiores en gráficos e ilustraciones en color, siempre que resulten legibles.

9.1.3 Memoria EFQM para presentar a la AEVAL

Se presentará una Memoria descriptiva de la gestión de la organización, redactada según los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, con una extensión no superior a **75 páginas** (incluida la presentación de la organización). Vendrá acompañada de un apéndice con una extensión no superior a tres páginas, en el que se relacionen las áreas de mejora identificadas con motivo de la Autoevaluación, los criterios seguidos para su selección y las acciones de mejora seleccionadas, así como su grado de implantación.

Las páginas de la Memoria, mecanografiadas por una sola cara y numeradas, se configurarán en formato A4 (210 mm x 297 mm), con interlineado sencillo y un tipo de letra Arial con tamaño mínimo de 10 puntos, si bien pueden utilizarse tamaños inferiores (8 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color, siempre que resulten inteligibles. La Memoria se confeccionará en soporte informático en archivo ".odf", ".doc" ó ".pdf".

9.1.4 Memoria CAF para presentar a la AEVAL

Se presentará una Memoria descriptiva de la gestión de la organización, redactada según los criterios del Modelo CAF, con una extensión no superior a **75 páginas** (incluida la presentación de la organización) y con los requisitos de formato indicados para la elaboración de la Memoria según el Modelo EFQM (apartado anterior).

9.1.5 Memoria EFQM para presentar al Club Excelencia en Gestión

Es obligatorio presentar una [Memoria EFQM Conceptual](#) en aquellos casos en que la organización quiere solicitar, renovar o subir de nivel a partir de los 300+.

La Memoria Conceptual tiene como objetivo, proporcionar al equipo evaluador una primera información que les sirva para entender cómo funciona la organización objeto de la evaluación.

Constará de tres partes: **primera parte** de 6 páginas en la que se consignará la Información Clave; una **segunda parte** con un Mapa de Agentes Facilitadores (de máximo 15 páginas) en el que se incluyen: visión global de enfoques y proyectos/iniciativas, cómo dichos enfoques enlazan con los agentes facilitadores, cómo dichos enfoques inciden en los resultados presentados e indicaciones o referencias de las evidencias que apoyan el enfoque descrito; y una **tercera parte** de Resultados de máximos 14 páginas, así como **anexos**.

Las portadas, índice, separatas y lista de siglas y abreviaturas no cuentan en el cómputo total de páginas.

9.2 Factores críticos de éxito en la elaboración de la Memoria

A la hora de elaborar la Memoria, conviene tener en cuenta una serie de factores críticos:

Factores críticos generales:

- Reflejar coherencia, excelencia y veracidad.
- Responder en las introducciones a las preguntas específicas.
- Reflejar las mejores prácticas de la organización.
- Ser veraz, "no inventar".

Factores críticos para la redacción de Agentes Facilitadores:

- ❑ Criterios para elegir el enfoque principal de un subcriterio:
 - El que mejor refleje el espíritu del subcriterio.
 - Que responda al máximo de temas comprendidos en los elementos a considerar del subcriterio.
 - Que esté desarrollado: es decir, que esté bien fundamentado, implantado sistemáticamente y se haya evaluado y revisado.
- ❑ Enfoques adicionales:
 - Cubrir el máximo posible de elementos a considerar del subcriterio.
 - Dar información sucinta pero específica de todos los atributos REDER.
 - Ser claros y concisos: centrarse en lo importante y eliminar lo superfluo.
 - Infundir credibilidad: presentar hechos y datos.
 - "Ayudar" al evaluador a hacer su trabajo.
 - Reflejar la dinámica del modelo (relaciones causa-efecto) entre Agentes Facilitadores y Resultados.
 - Reflejar las relaciones entre los propios subcriterios Agentes Facilitadores haciendo referencias cruzadas.

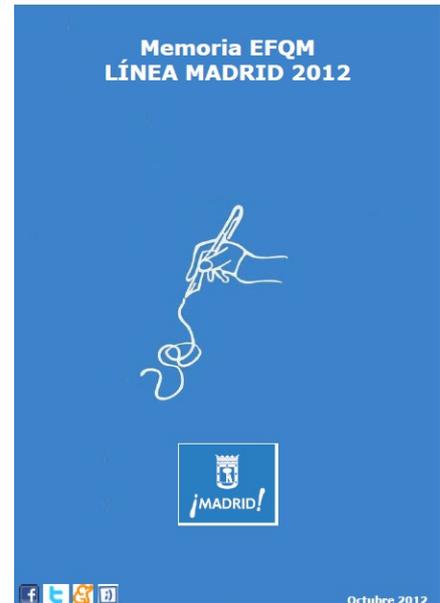


Figura 28.
Memoria EFQM Línea Madrid 2012

Factores críticos para la redacción de Resultados:

- ❑ Presentar claramente el ámbito y relevancia de los resultados presentados.
- ❑ Presentar los resultados que mejor rendimiento demuestren (tendencias, objetivos, comparaciones).
- ❑ Dar información específica de todos los atributos REDER.
- ❑ Presentar relaciones causa-efecto y referencias cruzadas que se pueden establecer entre los Agentes Facilitadores y los Resultados mostrados.

9.3 Redacción de la Memoria

La redacción de la Memoria es un hito importante en el camino a la consecución del Sello de Excelencia Europea o de cualquier otro reconocimiento y debe abordarse como una **actividad fundamental en su proceso de obtención**.

Conviene nombrar un **responsable** y un **equipo redactor** y definir sus responsabilidades. Hay que asegurarse que tienen formación tanto en el Modelo utilizado como en elaboración de Memorias. A la hora de iniciarse la redacción de la Memoria, la **documentación necesaria** para la redacción debe estar a disposición del equipo de redacción.

Conviene fijar un calendario y fijarse unos **plazos realistas**, siendo necesario prever un tiempo para la revisión, una vez finalizada la redacción

Las unidades podrán solicitar a la DG CyAC apoyo técnico para las sesiones de formación y para la elaboración de la Memoria (disponibles en [ayre>Calidad y evaluación>Modelos de Calidad y Excelencia](#), los contenidos formativos generales).

En sus Guías del Solicitante Sello AEVAL basado en el [Modelo EFQM de Excelencia Niveles \$\geq\$ 300 puntos](#) y Sello AEVAL basado en el [Modelo CAF](#), la AEVAL recoge y explica con detalle un amplio conjunto de **recomendaciones sobre cómo elaborar la Memoria**. Como ya se ha comentado, estas Guías del Solicitante están publicadas en la página de la Agencia (<http://www.aeval.es>).

El Club de Excelencia tiene publicada en su web (<http://www.clubexcelencia.org>) su documento [Directrices para la redacción de una Memoria EFQM Conceptual](#), elaborado y publicado con el objetivo de ayudar a las organizaciones a elaborar la Memoria EFQM que le permitirá solicitar la obtención de un Sello de Excelencia Europea de nivel 300, 400 ó 500 puntos EFQM.

ASPECTOS GENERALES

1. Presentar la organización proporcionando una imagen lo más completa y realista de la organización y de las partes que la integran.
2. Consultar el Modelo y su sistema de puntuación
3. Comenzar el análisis de la realidad de la organización desde los ejemplos que propone el Modelo
4. Precisar y cuidar el lenguaje
5. Mostrar hechos y datos
6. Presentar comparaciones
7. Usar clara y eficazmente los gráficos
8. Utilizar referencias cruzadas entre criterios y subcriterios
9. Distribuir adecuadamente los apartados de la Memoria
10. Tener en cuenta a los lectores de la Memoria
11. Prever un tiempo para la revisión, una vez finalizada la redacción

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES. Criterios 1 al 5

1. Hacer patente el método de trabajo
2. Documentar evidencias

3. Documentar revisiones
4. Mostrar la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados

CRITERIOS RESULTADOS. Criterios 6 al 9

1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias
2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen
3. Explicar los objetivos
4. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos
5. Compararse con organizaciones externas
6. Establecer relaciones con los agentes y con las mejoras
7. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia
8. Datos confidenciales

En conclusión se debe decir que al elaborarse la Memoria no debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para la organización resultan evidentes y que no aparecen en ella, de ahí que sea preciso recoger todo aquello que se quiere que sea tenido en cuenta.

Es necesario que la información contenida en la Memoria sea completa y esté adecuadamente clasificada, aunque se indique que se podrá aportar información complementaria para corroborar de manera más evidente los datos y hechos indicados.