

EUSKALiT

Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

**BASES PARA LA SOLICITUD DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN
EXTERNA CON *MEMORIA COMPACTA* EN *EL AÑO 2010***

COMPACTA

Agradecimientos:

Este documento de Bases del Servicio de Evaluación Externa con Memoria Compacta se ha realizado con las aportaciones de los grupos de evaluadores y organizaciones que han realizado evaluaciones con memorias de formato reducido entre 2005 y 2010. EUSKALIT agradece a todos ellos su colaboración. Merecen un especial reconocimiento por su dedicación:

Unai Martínez
Alfonso Davalillo
Javier San José
Javier de la Peña

Microdeco
UPV/EHU
ASLE-Soprecs
Acorde Consulting

1. EL MODELO DE EVALUACIÓN
 2. PROPÓSITO DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA
 3. REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO
 4. CALENDARIO DEL PREMIO VASCO A LA CALIDAD DE GESTIÓN
 5. EVALUACIÓN CON *MEMORIA COMPACTA*
 - 5.1. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA
 - 5.2. PROCESO DE EVALUACION
 - 5.3. INFORME DE EVALUACIÓN
 - 5.4. RECONOCIMIENTOS
 6. FORMACIÓN DEL EQUIPO DE EVALUADORES
 7. CONFIDENCIALIDAD
- ANEXO 1. ESTRUCTURA MEMORIA COMPACTA*

El propósito de este documento es informar sobre las condiciones y el proceso a seguir por las organizaciones que deseen solicitar el servicio de Evaluación Externa de EUSKALIT con *MEMORIA COMPACTA*.

Desde el año 2005 hemos realizado diversas experiencias de evaluación con documentaciones reducidas, tanto en evaluaciones al EFQM Excellence Award como en evaluaciones al Premio vasco a la Calidad de Gestión. Partiendo de estas experiencias hemos generado las presentes bases de solicitud de evaluación con memoria compacta.

1.- EL MODELO DE EVALUACIÓN

Se utilizará como marco de referencia para la evaluación el *Modelo de Excelencia EFQM 2010 ©* de la *European Foundation for Quality Management*.

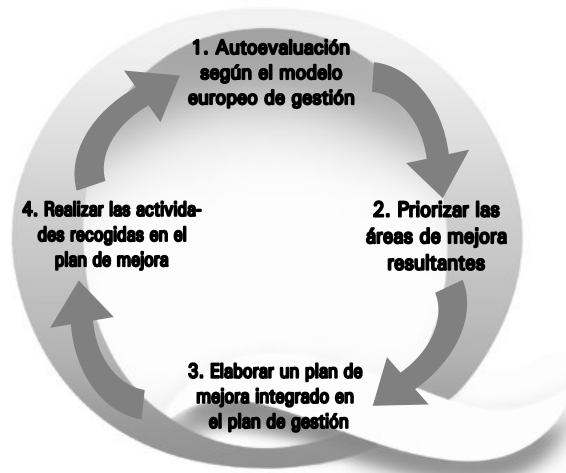
2.- PROPOSITO DEL SERVICIO DE EVALUACION EXTERNA

El propósito del Servicio de Evaluación Externa de EUSKALIT es apoyar a las organizaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco en su camino de mejora de la competitividad, siendo el principal valor que reciben el Informe de evaluación que realiza el equipo de evaluadores el cual les permite contrastar los puntos fuertes y las áreas de mejora de su gestión.

3.- REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO

Es **condición indispensable** para la solicitud del servicio de evaluación con *MEMORIA COMPACTA* que la organización cumpla todos los requisitos que se señalan a continuación:

- A. Pueden solicitar el servicio de Evaluación Externa todas las organizaciones públicas o privadas de la CAPV, así como las unidades de negocio de grandes organizaciones que dispongan de capacidad de gestión suficiente en todos los elementos del Modelo de Excelencia y que desarrollen más del 50% de su actividad en la CAPV.
- B. **Es necesario ser socio-colaborador de EUSKALIT** y asumir el compromiso de mantenerse como socio-colaborador los dos años siguientes a la solicitud del servicio de evaluación. Ver en la web: www.euskalit.net las condiciones y cuotas establecidas.
- C. El equipo directivo de la organización solicitante debe haber recibido suficiente formación en el Modelo de Excelencia y en los sistemas de puntuación (REDER) con que se realizan las evaluaciones. Igualmente, es **necesario** que al menos un **miembro del equipo directivo de la organización sea miembro del Club de Evaluadores** de EUSKALIT y haya participado como **evaluador** de otra organización para que conozca de manera directa las características de este servicio y el proceso que se sigue.
- D. Haber completado, **al menos en tres ocasiones, el ciclo de mejora de la gestión que se muestra a continuación** con sus correspondientes autoevaluaciones. Al menos la última de las autoevaluaciones ha tenido que ser realizada utilizando la matriz REDER de puntuaciones:



- E. Haber realizado, **al menos, dos ciclos de medición** (mediante encuestas, entrevistas, grupos focales, etc.) y **mejora** (planes de mejora) en la satisfacción de clientes y personas que trabajan en la organización.

NOTA: EL REQUISITO DE EUSKALIT ES UNA EXIGENCIA DE MÍNIMOS, Y LA RECOMENDACIÓN ES QUE SE DISPONGA DE UNA TRAYECTORIA MAS LARGA YA QUE LA MATRIZ REDER DE PUNTUACIONES DEL MODELO EFQM 2010 INCIDE EN LA EVALUACION DE LAS TENDENCIAS AL PEDIR PARA VALORAR CON MAS DE 10 PUNTOS TENDENCIAS POSITIVAS Y/O RENDIMIENTO SATISFACTORIO SOSTENIDO EN APROXIMADAMENTE ¼ DE LOS RESULTADOS DURANTE AL MENOS 3 AÑOS.

- F. En caso de que la organización interesada haya recibido un proceso de Evaluación Externa, realizado por EUSKALIT o por otra organización, **deberán haber transcurrido un mínimo de 12 meses entre las fechas de presentación de las memorias** antes de que EUSKALIT le pueda ofrecer su Servicio de Evaluación Externa. Estos 12 meses son el tiempo razonable para que la organización ponga en práctica su plan de mejora derivado de esa evaluación previa.

4.- CALENDARIO DEL PREMIO VASCO A LA CALIDAD DE GESTION

FECHAS	ACTIVIDAD
<i>Hasta el 31 de Marzo 2010</i>	Rellenar en la web de EUSKALIT el documento de Solicitud del Servicio de Evaluación Externa. Completar en: http://www.euskalit.net/nueva/evaluacionexterna.php
<i>15 de Junio 2010</i>	Fecha final de presentación en EUSKALIT de la Memoria a evaluar. Horario de recepción de memorias: 9:00 hasta las 18:00 del día 15
<i>Julio-Septiembre 2010</i>	Evaluación de las memorias presentadas por parte del equipo evaluador
<i>Octubre - Noviembre 2010</i>	Visita a la organización evaluada y entrevistas a equipo directivo y miembros de la plantilla
<i>Diciembre 2010</i>	Gala de entrega de los reconocimientos Q Plata y Q Oro – Premio Vasco a la Calidad de Gestión

5.- EVALUACIÓN CON MEMORIA COMPACTA

5.1. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

El máximo responsable de la Organización deberá cumplimentar el Formulario de **SOLICITUD DEL SERVICIO DE EVALUACION EXTERNA** señalando la opción de **MEMORIA COMPACTA**. A la recepción de esta solicitud y una vez verificados los requisitos, EUSKALIT confirmará que se va a prestar el Servicio de Evaluación Externa.

La **MEMORIA** para la evaluación deberá ser comprensible para cualquier persona ajena al sector de actividad de la organización candidata por lo que se debe evitar la terminología específica del sector o explicarla debidamente. Esta memoria deberá respetar las siguientes características:

PAGINAS	Documento principal: DIN A 4 (210 x 297 mm)
FUENTE Y TAMAÑO LETRA	Times New Roman 10 pt (o equivalente) en todos los textos 9 pt en los gráficos y cuadros
INTERLINEADO	Normal
MÁRGENES	Márgenes mínimos de 1cm a izquierda y derecha y márgenes mínimos superior e inferior de 1,5cm
IDIOMA	Euskera o Castellano. Aquellas organizaciones que utilicen el Euskera en su actividad diaria, reuniones, documentaciones...deberán presentar su memoria a evaluar y realizar la visita de evaluación también en Euskera
NUMERACIÓN	<i>Todas las páginas deben ir numeradas desde el 1 hasta un máximo de 25 páginas en el documento principal y un máximo de 2 páginas adicionales para el índice y el glosario de términos. La extensión de cada apartado es flexible en función de lo que prefiera utilizar cada organización, si bien proponemos una extensión para cada apartado.</i>
CONTENIDOS DOCUMENTO PRINCIPAL 25 páginas <i>(ver detalles de la Estructura en el Anexo 1)</i>	PRESENTACIÓN: Recomendación - 1 página
	CRITERIOS AGENTES: Recomendación - 15 páginas
	LÓGICA DE LOS RESULTADOS: Recomendación - 1 página
	CRITERIOS RESULTADOS: Recomendación - 8 páginas
ANEXOS:	ANEXOS: ENTRE 50 Y 75 PÁGINAS. <i>Incluyendo un índice de anexos para facilitar la búsqueda de la información.</i>
INDICE GENERAL	Máximo 1 página adicional
GLOSARIO DE TERMINOS	Máximo 1 página adicional

COPIAS	Se enviará a EUSKALIT UN ÚNICO ejemplar de la MEMORIA COMPACTA en papel, encuadernado y a COLOR para la comprobación de la misma.
	Si la documentación está completa y correcta, EUSKALIT solicitará a la organización el envío de 7 u 8 ejemplares encuadernados con una copia de la memoria en CD-ROM en cada uno de ellos para el equipo evaluador, y 1 adicional del CD-ROM para EUSKALIT. Si la documentación no está correcta, EUSKALIT comunicará las modificaciones a realizar para poder prestar el servicio de forma adecuada y la fecha en que será remitido el ejemplar de la memoria corregida.

5.2. PROCESO DE EVALUACION

Fases:

- 1) **Análisis de la memoria** por parte de cada miembro del Equipo Evaluador.
 - Identificación de las dudas relevantes a aclarar en la reunión previa a la visita de evaluación. El evaluador senior enviará con una semana de antelación las dudas más importantes a aclarar durante la reunión previa.

- 2) **Reunión previa. 1 día.** (se realizará en la propia organización evaluada)

Agenda orientativa:

9.00 a 9.30	Presentación equipo evaluador y directivos
9.30 a 10.30	Equipo evaluador revisa las dudas a compartir con la organización.
10.30 a 11.00	Pausa café
11.00 a 14.00	Entrevista con el equipo directivo para aclarar las dudas relevantes.
14.00 a 15.30	Almuerzo conjunto evaluadores y evaluados
15.30 a 16.30	Reunión de los evaluadores para debatir sobre lo visto y elaborar el borrador de agenda del resto de la visita y define las parejas de visita.
16.30 a 18.00	Reunión de los evaluadores y equipo directivo para consensuar agenda de visita.

Durante esta reunión el equipo evaluador podrá pedir documentación a la organización evaluada.

- 3) **Visita. 3 días** (podrían ser 4 en organizaciones de gran tamaño).

Agenda orientativa de cada día:

9.00 a 13.30	Entrevistas y análisis de evidencias
13.30 a 14.00	Reunión de los evaluadores para debatir sobre lo visto y pendiente.
14.00 a 15.30	Almuerzo
15.30 a 16.30	Entrevistas y análisis de evidencias
16.30 a 18.00	Reunión de los evaluadores para elaborar el borrador de puntos fuertes y áreas de mejora del informe y revisar la agenda de visita que resta por realizar.

- 4) **Redacción personal de detalle** del informe. Cada evaluador redactará y puntuará la parte que le corresponda. Se realizará a nivel de subcriterio. El senior redactará la visión global. Habrá una semana de plazo tras la visita para realizarlo.

- 5) **Reunión de los evaluadores para el consenso del informe final.** 1 ó 2 días.

- 6) **Envío del informe** a la organización por parte de EUSKALIT

5.3. INFORME DE EVALUACIÓN

Constará de los siguientes apartados:

- Un breve resumen de la situación global de la gestión de la organización bajo el prisma del Modelo de Excelencia 2010.
- Descripción detallada de los puntos fuertes y las áreas de mejora identificadas por el Equipo de Evaluación en cada subcriterio del Modelo de Excelencia.

El Informe de evaluación suele ser un documento con unos 100 puntos fuertes y 100 áreas de mejora que el equipo evaluador entiende reflejan la gestión de la organización evaluada conforme al Modelo de Excelencia. En ningún caso es un documento de recomendaciones o de consultoría sobre cómo debe gestionarse una organización.

- Acta con las puntuaciones en cada uno de los 9 criterios del Modelo de Excelencia y la puntuación global semejante a la siguiente:

EUSKALIT – FUNDACION VASCA PARA LA EXCELENCIA BIKAINTRASUNERAKO EUSKAL FUNDAZIOA	FECHA
ACTA DEL EQUIPO EVALUADOR DE	

Miembros del Equipo de Evaluación:

Dña.
D.
Dña.
D.

RESULTADOS DE LA EVALUACION		
CRITERIO	VALORACIÓN ASIGNADA AL CRITERIO	FACTOR DE PONDERACION
1. Liderazgo (10%)	21-30	x 1,0
2. Política y Estrategia (10%)	31-40	x 1,0
3. Personas (10%)	41-50	x 1,0
4. Alianzas y Recursos (10%)	21-30	x 1,0
5. Procesos (10%)	31-40	x 1,0
6. Resultados en los Clientes (15%)	31-40	x 1,5
7. Resultados en las Personas (10%)	21-30	x 1,0
8. Resultados en la Sociedad (10%)	31-40	x 1,0
9. Resultados Clave (15%)	51-60	x 1,5
GLOBAL (100%)		401 - 450

5 subcriterios con más valoración	+	3b
	+	5c
	+	6a
	+	9a
	+	2a
5 subcriterios con menor valoración	-	5b
	-	3e
	-	6b
	-	8b
	-	8a

El cálculo de las puntuaciones se realiza de la siguiente manera:

1. Criterios Agentes

La valoración asignada a cada **Criterio Agente** es la media aritmética de los subcriterios correspondientes (p.ej.: un criterio con 4 subcriterios se dividirá entre 4, si es de 5, entre 5, etc.).

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

2. Criterios Resultados

En los Criterios 6, 7, 8 y 9, la puntuación de los subcriterios a y b tiene un peso diferente (0,25; 0,50; o 0,75 según el criterio y la importancia que le concede el modelo a los resultados directos o indirectos).

CRITERIO	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6 a	<input type="text"/> x 0,75 = <input type="text"/>	7 a	<input type="text"/> x 0,75 = <input type="text"/>	8 a	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>	9 a	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>
Subcriterio	6 b	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	7 b	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	8 b	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>	9 b	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>
Valoración asignada	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

3. Cálculo de la Puntuación Total

La puntuación total es el resultado de la multiplicación de la valoración asignada a cada criterio () por el factor de ponderación que tiene cada uno (x 1,0 ó x 1,5), que es reflejo de la importancia que tiene cada criterio dentro del Modelo de Excelencia.

CRITERIO	Valoración asignada	Factor	Puntos
1 Liderazgo	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
2 Estrategia	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
3 Personas	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
4 Alianzas y Recursos	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
5 Procesos, Productos y Servicios	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
6 Resultados en los clientes	<input type="text"/>	x 1,5	<input type="text"/>
7 Resultados en las personas	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
8 Resultados en la sociedad	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
9 Resultados clave	<input type="text"/>	x 1,5	<input type="text"/>
Puntuación final			<input type="text"/>

Aunque el equipo evaluador realiza todos los cálculos de la manera descrita, la información que se presenta en el acta es mostrada en rangos de 10 (p.ej.: 21-30, 31-40...) sobre un total de 100 para cada criterio. Y la puntuación final se le presenta en rangos de 50 puntos sobre un total de 1000 (p.ej.: 351-400; 401-450...).

El informe de evaluación y la puntuación asignada por el equipo de evaluación son definitivas, no estando sujetas a revisión posterior.

EUSKALIT promoverá la posibilidad de que el equipo evaluador, la organización evaluada y EUSKALIT puedan reunirse una vez finalizada la evaluación para poder aportar algunos comentarios adicionales o clarificar alguna duda del Informe o del proceso de evaluación. *Sin embargo, cualquier problema, discrepancia o duda con respecto al cumplimiento del Servicio de evaluación externa (que se recoge en el documento de Instrucciones del servicio de evaluación externa que se entrega a todos los candidatos y evaluadores) debe comunicarse a EUSKALIT con antelación a la comunicación del resultado final de la evaluación. Esta directriz, similar a la que utiliza la EFQM en el EFQM Excellence Award, garantiza la independencia del resultado de la evaluación y supone la aceptación de la misma por parte de las organizaciones en el momento de realizar la solicitud de evaluación externa y por parte de los evaluadores en el momento de firmar el documento de confidencialidad.*

5.4. RECONOCIMIENTOS

El Gobierno Vasco concede los reconocimientos Q-plata y Q-oro Premio Vasco a la Calidad de Gestión a las organizaciones que superan los 400 o los 500 puntos, respectivamente, tras el proceso de evaluación externa que realiza EUSKALIT.

EUSKALIT enviará a todas las organizaciones evaluadas un Certificado con el rango de puntuación obtenido.

Todas las organizaciones que superen los 400 puntos podrán entrar a formar parte del Club 400 de EUSKALIT, foro de intercambio de experiencias y de aprendizaje compartido para las organizaciones de la CAPV más avanzadas en gestión.

6.- FORMACIÓN DEL EQUIPO DE EVALUADORES

Para realizar la evaluación, EUSKALIT cuenta con el Club de Evaluadores, grupo constituido por profesionales, gerentes y directivos de diversos sectores de actividad con sólida formación en el Modelo de Excelencia, que colaboran con EUSKALIT de forma desinteresada en la prestación de este servicio.

EUSKALIT seleccionará de entre los miembros de su Club de Evaluadores a las personas que considere adecuadas para evaluar la organización solicitante, la cual dará su conformidad a los evaluadores propuestos. La organización podrá pedir el cambio de alguno de los evaluadores si existiese alguna incompatibilidad manifiesta (competencia directa, parentesco, etc.) que pudiese condicionar el trabajo de evaluación. Esta incompatibilidad deberá ser verificada por EUSKALIT. No se podrá realizar una recusación a un colectivo completo, por ejemplo: consultores, evaluadores procedentes de centros públicos, privados o de determinado sector, etc. EUSKALIT intentará que en todas las evaluaciones participen al menos dos evaluadores con conocimiento del sector de actividad de la organización evaluada.

EUSKALIT diseñará los equipos de evaluación equilibrando los conocimientos y experiencia de sus integrantes. Los equipos de evaluación contarán con la presencia de un evaluador senior con una importante experiencia de gestión y de evaluaciones previas, así como de dos o tres evaluadores más con experiencia de evaluación. Con el objetivo de desplegar el conocimiento en gestión y el uso del Modelo EFQM, para el resto de plazas en los equipos EUSKALIT seleccionará a otros miembros del Club de evaluadores que acrediten un conocimiento suficiente y contrastado del Modelo EFQM y del proceso de evaluación.

El equipo evaluador contará con el apoyo de una persona en labores de secretaría, acompañando a los evaluadores durante las reuniones de consenso y visita, y cuyas funciones principales serán las de ayudar al equipo en la coordinación de la agenda de visita y la redacción de los textos consensuados por el equipo evaluador en el informe final. En cualquier caso, su papel NO ES EL DE EVALUAR. *Esta labor de secretaría del equipo estará desempeñada por una persona de EUSKALIT o por un miembro del club de evaluadores que aún no haya tenido la oportunidad de participar en una evaluación y que quiera afianzar su conocimiento del proceso de evaluación.*

Una vez aceptada la propuesta, se creará el equipo de evaluación que constará, **al menos**, de **cuatro personas**. EUSKALIT realizará las labores de coordinación entre el equipo evaluador y la organización solicitante del servicio y hará de garante de que el Servicio de Evaluación Externa se desarrolla conforme al proceso establecido por EUSKALIT y descrito en el documento de **Instrucciones del servicio de evaluación externa** que se entrega a todos los candidatos y evaluadores.

7.- CONFIDENCIALIDAD

El nombre de las organizaciones solicitantes y el Informe de la Evaluación Externa será tratado por EUSKALIT de manera confidencial. Esa información únicamente estará disponible para aquellos evaluadores directamente implicados en la evaluación o aquellas personas de EUSKALIT participantes en las labores de coordinación o administrativas. EUSKALIT requerirá que todos los participantes en la evaluación firmen un documento de confidencialidad por el que se comprometen a no hacer públicas las informaciones a las que pueda acceder durante el proceso de evaluación. EUSKALIT tomará todas las acciones razonables para que se mantenga dicha confidencialidad y tomará las medidas oportunas si entiende que se ha producido una pérdida de la misma. En cualquier caso, EUSKALIT no puede asumir la responsabilidad de cualquier perjuicio que pueda ocasionarle a la organización solicitante la ruptura de este compromiso de confidencialidad por parte de los evaluadores.

ANEXO 1. ESTRUCTURA DE LA MEMORIA COMPACTA 2010:

La MEMORIA COMPACTA tendrá una extensión máxima de 25 páginas. Todas las páginas deberán ir numeradas desde el 1 hasta un máximo de 25 páginas en el documento principal y un máximo de 2 páginas adicionales para el índice y el glosario de términos. La extensión de cada apartado es flexible en función de lo que prefiera utilizar cada organización, si bien proponemos una extensión para cada apartado:

PRESENTACIÓN**CRITERIOS AGENTES:**

Seguirá la estructura de Criterios del Modelo EFQM 2010 con el siguiente orden:

- CRITERIO 2. ESTRATEGIA
- CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
- CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS
- CRITERIO 3. PERSONAS
- CRITERIO 1. LIDERAZGO

En cada criterio agente se citan una serie de elementos que se **PODRÍAN INCLUIR**, pero que **NO SON OBLIGATORIOS**. En cada criterio agente la organización debe incluir la información de su gestión en ese apartado. Los elementos resaltados por EUSKALIT, al igual que los que incluye el Modelo EFQM 2010, son una referencia de lo que realizan en la práctica organizaciones excelentes, pero sin tener un carácter prescriptivo.

Para ayudar a visualizar los ciclos de evaluación y revisión, **ES RECOMENDABLE** que la organización incluya **después de cada Criterio agente** una tabla con las 4-5 mediciones o aprendizajes más relevantes (encuestas, ideas de mejora, visita a otras organizaciones, revisiones de procesos, autoevaluaciones, etc.) realizadas e indicando la mejora o innovación producida.

<i>Tabla de mediciones, aprendizajes, mejoras e innovaciones</i>		
AÑO	Mediciones o aprendizajes	Mejoras e Innovaciones
2010	Encuesta "x"	Cambio en el ítem "a" de la encuesta
2010	Idea de mejora "y"	Nuevo servicio "b"
2009	Visita a organización "z"	Mejora en el actividad "c"
2008	Revisión del proceso "v"	Cambio en el enfoque "d"
2006	Área de mejora de la autoevaluación "w"	Mejora en el producto "e"

LÓGICA DE LOS RESULTADOS: Aquí se deberá aportar la información que permita entender las tendencias, criterios de fijación de los objetivos y las comparaciones, la relación causa-efecto y la relevancia y utilidad de los resultados aportados. Algunas de las explicaciones pueden incluirse en las páginas de los Principales resultados.

PRINCIPALES RESULTADOS: Aquí se deberán incluir los gráficos o tablas de los resultados más importantes de los subcriterios 6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a y 9b.

ANEXOS

ESTRUCTURA DE LA MEMORIA COMPACTA

PRESENTACIÓN: 1 PÁGINA

No siendo obligatorio, podría incluir:

- Nombre de la organización
- Años claves en su historia: inicio de actividades, cambios en la propiedad, de figura jurídica, fusiones, etc.
- Sector/es de actividad de la organización
- Estructura de la organización y/o organigrama
- Centros de trabajo: Número, localización y actividades/personas en cada centro
- Principales reconocimientos, certificados y premios obtenidos

CRITERIOS AGENTES: 15 PÁGINAS

CRITERIO 2: ESTRATEGIA

No siendo obligatorio, podría incluir:

- ¿Cómo se obtiene la **información** relevante para definir la Estrategia?
- ¿Cuáles son los **grupos de interés** y cómo se orienta la estrategia a sus diferentes necesidades y expectativas?
- ¿Cómo se identifican los cambios del **entorno** (económicos, mercados, sociedad, tecnología, marco legal)?
- ¿Cómo se define la estrategia de la organización y los diferentes elementos que la componen, como podrían ser: la **Misión, Visión y Valores, las políticas, las líneas estratégicas, las metas, los objetivos, los impulsores clave** (ventajas competitivas o factores críticos de éxito), **el cuadro de mando, plan de gestión, etc.**
- ¿**Quiénes, cómo y cuando** definen esta estrategia y la revisan y actualizan?
- ¿Cómo se define la estrategia de la organización con la **Sociedad** y su posible impacto?
- ¿Cómo se comunica y **despliega** la estrategia a los diferentes procesos, áreas, equipos, personas y otros grupos de interés (aliados, proveedores, etc.)?

CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

No siendo obligatorio, podría incluir:

- ¿Cómo se gestionan los procesos: **Mapa de procesos, Procesos clave, Propietarios** de procesos, etc.?
- ¿Cuáles son los principales **clientes** (número, tipología, importancia actual y prevista...) y la tipología de **productos y servicios** (tipo, importancia en cuanto a coste y beneficio actual y previsto...)?
- ¿Cómo se **diseñan** los productos y los servicios para aportar valor a los clientes?
- ¿Cómo se convierten las ideas (equipos de mejora, sugerencias, quejas, incidencias, autoevaluaciones...) en realidad mediante procesos que facilitan la **innovación**?
- ¿Cómo se **fabrican y entregan** los productos o se lleva a cabo la prestación de los servicios?
- ¿Cómo se desarrolla la **relación con los clientes** mediante encuestas, visitas, respuesta a quejas y sugerencias, etc.?
- ¿Cómo se **promocionan y venden** los diferentes productos y servicios y cuáles son los principales **mercados**, cuotas de mercado, principales competidores...)?

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

No siendo obligatorio, podría incluir:

- ¿Cuáles son las definiciones de **aliados y proveedores**, número, nombre de los más significativos y en qué contribuyen?
- ¿Cómo se realiza la gestión de los recursos **económico financieros** para asegurar el éxito sostenido (procesos de planificación, control, de informes y revisión, inversiones, riesgos) a corto y largo plazo?
- ¿Cómo se realiza la gestión de los **edificios, equipos, materiales y recursos naturales** de forma sostenible, gestionando el impacto en la salud y seguridad de sus personas y en el medioambiente a nivel local y global?
- ¿Cómo se realiza la gestión de las **tecnologías** existentes o potenciales, su rendimiento y apoyo a la estrategia de la organización?
- ¿Cómo se proporciona y controla el acceso a la **información y el conocimiento** adecuado a personas y usuarios externos?

CRITERIO 3: PERSONAS

No siendo obligatorio, podría incluir:

- ¿Cuál es el número de **empleados** (equipo directivo y/o responsables de procesos, plantilla, trabajadores eventuales y distribución de los mismos por área de actividad o centros de trabajo)?
- ¿Cuál es la **planificación de necesidades de personas** en apoyo de la estrategia de la organización y el uso de encuestas de personas y otra información para mejorarla?
- ¿Cómo se realiza la **selección, desarrollo profesional, movilidad y planes de sucesión**, apoyado en políticas para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades?

- ¿Cómo se desarrollan los planes de **formación, desarrollo y evaluación** del rendimiento para que las necesidades de aptitudes y capacidades de la organización estén cubiertas y se alineen objetivos individuales y de equipo con los de la organización?
- ¿Cómo se favorece que las personas de la organización tengan una mentalidad abierta, utilizando la **creatividad y la innovación** y la iniciativa empresarial?
- ¿Cómo se establecen la **remuneración y los beneficios sociales** de manera que estén alineados con la estrategia para fomentar la implicación, el empowerment y la **conciliación** de la vida laboral y personal?
- ¿Cómo se favorece una cultura de **apoyo mutuo, reconocimiento y atención** entre las personas y entre los equipos?

CRITERIO 1: LIDERAZGO

No siendo obligatorio, podría incluir:

- Definición y número de **líderes** de la organización y posición en el organigrama.
- Perfil de los líderes como **modelos de referencia** (competencias necesarias, desempeño esperado, **valores** ejercidos, conducta ética)
- ¿Cómo los líderes definen, controlan, refinan e impulsan la mejora del **sistema de gestión** y del rendimiento de la organización?
- ¿Cómo se **involucran** los líderes con los distintos grupos de interés?
- ¿Cómo **inspiran y facilitan** los líderes la participación, la iniciativa, la responsabilidad, la innovación y el desarrollo de las personas y la organización dando asimismo el reconocimiento oportuno y adecuado?
- ¿Cómo los líderes **comprenden** los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización y son **flexibles**, cuando procede, revisando, adaptando y realineando el rumbo de la organización?
- ¿Cómo se **revisa** el esquema general del liderazgo y el ejercicio del liderazgo de cada líder?

LÓGICA DE LOS RESULTADOS (1 PÁGINA)

(Algunas de las explicaciones pueden incluirse en las páginas de Principales resultados)

No siendo obligatorio, podría incluir:

- Identificación de cuáles son los **indicadores clave o más importantes** en cada subcriterio de Resultados y si cubren las áreas y actividades relevantes.
- Explicación de la **frecuencia** con la que se realizan las diferentes encuestas, grupos focales, mediciones, etc. y **fiabilidad y precisión** de los datos obtenidos.
- **Segmentaciones** de resultados utilizadas
- Explicación de los momentos o fechas de fijación de los **objetivos**, los criterios que se utilizan para establecerlos y cómo se utiliza el alcanzarlos o no para la mejora.
- Explicación de cómo se identifican las organizaciones o indicadores para establecer **comparaciones**. Con qué grado de profundidad se realizan las comparaciones (utilización de dato público, intercambio en baterías de indicadores, intercambio presencial de buenas prácticas de gestión e indicadores, benchmarking profundo...) y cómo se utilizan estas comparaciones para la mejora.
- Explicación de cómo se identifica la relación entre los **resultados** conseguidos y los agentes facilitadores que los **causan**

PRINCIPALES RESULTADOS (8 PÁGINAS)

- **Gráficos o tablas** de los indicadores de cada subcriterio (6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a y 9b), especialmente los **clave**.
- Explicación de la relación **causa – efecto**, especialmente entre los indicadores más importantes y los criterios agentes.
- **Interrelaciones** entre los indicadores b (de rendimiento) y cómo pueden anticipar los resultados de los a (de percepción).

ANEXOS (50-75 PÁGINAS)

- Se incluirán **documentos** (o extractos) que utilice la organización en su día a día de la gestión tales como: Plan de Gestión, Plan Estratégico, Balance y cuenta de resultados, Encuestas de clientes, personas o sociedad (modelos o gráficos o tablas de resultados segmentados etc. que completen los incluidos en el apartado de Resultados), Mapa de procesos, Extracto de algún proceso, Cuadro de Mando Integral, evaluación del desempeño de personas o de liderazgo, plan anual de mejora, etc.
- Se incluirá un **índice de documentos**, ordenados por criterios y con enlaces a los diferentes apartados de la memoria compacta que ayude a la comprensión de los mismos. Se pueden incluir además, listado de **Otros documentos** de interés que pueden ser solicitados o consultados durante la visita de la evaluación.