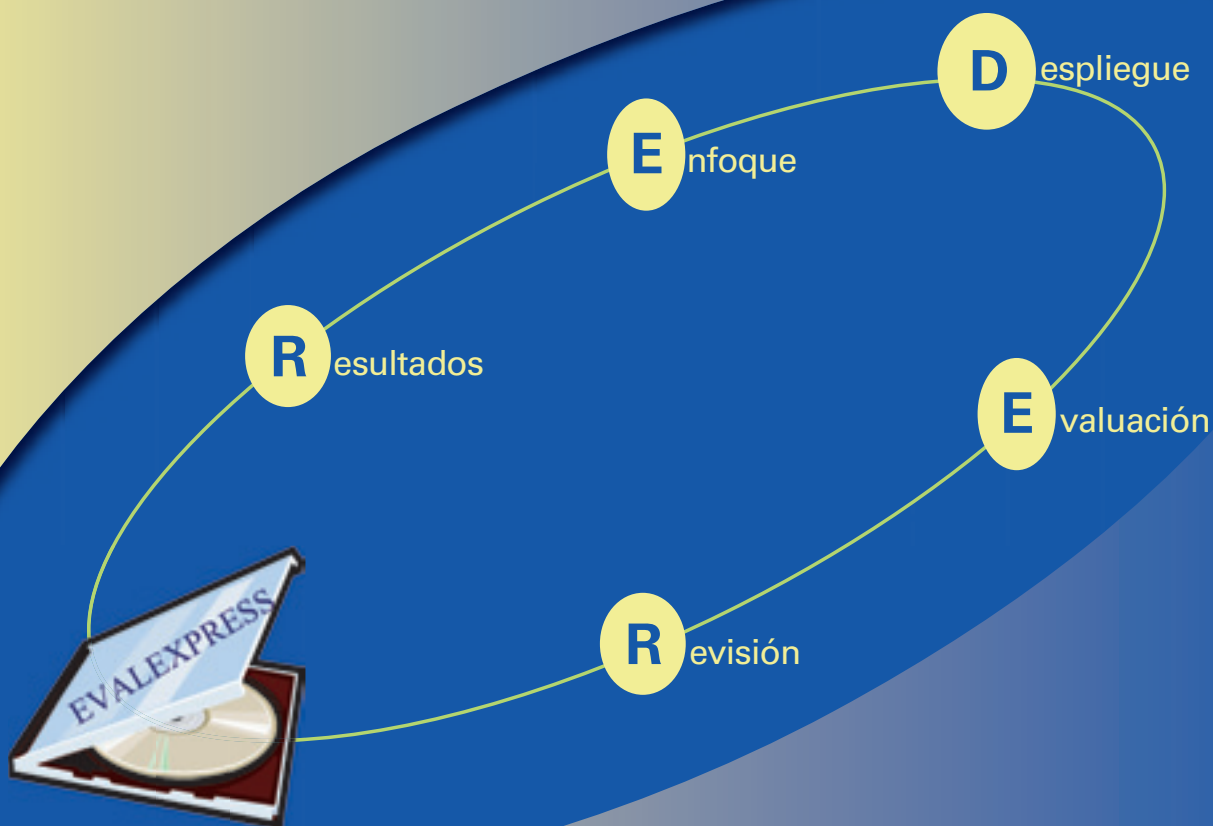


HERRAMIENTA

de autoevaluación rápida para
organizaciones sanitarias

según el modelo de excelencia de la EFQM



Osakidetza
Servicio vasco de salud



Edición: Junio 2005
Tirada: 2.000 ejemplares
© Osakidetza/Servicio Vasco de Salud
Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
Internet: www.osakidetza-svs.org <<http://www.osakidetza-svs.org>>
ISBN: 84-89342-47-4
DL BI - 2451-05
Edita: Osakidetza/Servicio Vasco de Salud
Álava, 45
01006 VITORIA-GASTEIZ
PVP: 6 euros (IVA incluido).

Autores:	Jesús Muñoz Fernández	Hospital Psiquiátrico y Salud Mental Extrahospitalaria de Álava
	Rosa González Llinares	Subdirección de Calidad Asistencial de Osakidetza-Svs
	Jon Letona Aranburu	Subdirección de Calidad Asistencial de Osakidetza-Svs
	Elena Sánchez González	Servicio de Pediatría. Hospital de Basurto
	Marbella García Urbaneja	Subdirección de Calidad Asistencial de Osakidetza-Svs
	Carmen Ballesteros Olmo	Hospital Psiquiátrico y Salud Mental Extrahospitalaria de Álava



AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a las organizaciones que se han prestado a realizar con nosotros la validación de esta herramienta que presentamos. Todas y cada una de las autoevaluaciones realizadas han contribuido a afinar, simplificar y mejorar la efectividad de este método.

Queremos señalar que las reuniones de evaluación nos han permitido conocer a otros equipos directivos y de calidad con los que, además de establecer una positiva y satisfactoria relación, hemos tenido la oportunidad, a través de sus autoevaluaciones, de constatar la evolución y los avances en calidad de sus organizaciones, que son:

Comarca Guipúzcoa Este, Hospital Psiquiátrico de Bermeo, Comarca Uribe-Costa, Hospital Psiquiátrico de Zamudio, Comarca Guipúzcoa Oeste, Comarca Araba, Hospital Alto Deba, Hospital de Zumárraga y Hospital Psiquiátrico y Salud Mental Extrahospitalaria de Álava.

A estos equipos la aplicación de esta herramienta les ha servido para ordenar y repasar, de forma exhaustiva, sus ideas y conceptos acerca del Modelo de Excelencia, para ayudarles en la decisión de someterse a evaluación externa y, sobre todo, para ahorrar tiempo y esfuerzo en el proceso de autoevaluación. Las encuestas realizadas muestran que la satisfacción con el uso de esta herramienta es muy alta, lo que ha sido decisivo a la hora de realizar la presente publicación.

Por último, queremos felicitar a todas aquellas organizaciones que, tras las evaluaciones externas, han obtenido la Q de Plata o de Oro del Gobierno Vasco y Euskalit, pero especialmente a las que, de entre ellas, han colaborado en las pruebas y validación de esta herramienta.



PRESENTACIÓN

El modelo de excelencia EFQM es ya un referente para la gestión de todas las organizaciones de Osakidetza.

Los esfuerzos de formación en el modelo, las autoevaluaciones periódicas y la participación de las personas de nuestras organizaciones como evaluadores externos han dado como fruto la obtención de una amplia experiencia en el modelo de excelencia.

Gracias a ello podemos hablar hoy de resultados. Destacaríamos así el nivel de implantación del modelo de excelencia en toda la organización, el grado de interiorización del mismo en la cultura de gestión de los directivos de Osakidetza, el nivel logrado de mejora de la calidad en la gestión, los reconocimientos externos obtenidos, etc.

Dentro del objetivo de mejora de la calidad en la gestión del Plan de Calidad 2003-2007, en su apartado de Liderazgo, una de las líneas de acción propone el que se facilite el uso del modelo EFQM por parte de las unidades y servicios, mediante la elaboración de material adaptado y la realización de programas de formación-acción. El presente documento trata de completar la respuesta a esta línea de acción.

Con esta «Herramienta para la autoevaluación rápida», y la hoja de cálculo informática asociada, se hace factible y más sencillo el conocimiento y la extensión de su uso a todos los niveles de la organización. Se consigue reducir el tiempo de formación requerido para afrontar la autoevaluación así como el tiempo invertido en este proceso y en la emisión del informe que recoge los puntos fuertes y las áreas de mejora. Resultan igualmente útiles las anotaciones que pueden hacerse para priorizar los aspectos analizados pudiendo servir de apoyo para la redacción de la memoria de las organizaciones que piensen presentarse a evaluación externa.

Estoy convencido de la utilidad de esta herramienta por lo que animo a que se difunda, conozca y sea aprovechada por toda la organización.

Fdo: Jon Darpón Sierra
Director de Asistencia Sanitaria



ÍNDICE

EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA PARA ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO Y ORGANIZACIONES DEL VOLUNTARIADO	11
RECOMENDACIONES PARA LA AUTOEVALUACIÓN	13
CUADRO REDER AGENTES FACILITADORES	18
1. Liderazgo	19
2. Política y estrategia	25
3. Personas	31
4. Alianzas y recursos	37
5. Procesos	43
CUADRO REDER RESULTADOS	50
6. Resultados en los clientes	51
7. Resultados en las personas	55
8. Resultados en la sociedad	59
9. Resultados clave	63
GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA EFQM	67
INSTRUCCIONES PARA EL MANEJO DE LA HOJA DE CÁLCULO	71
BIBLIOGRAFÍA	77



EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA PARA ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO Y ORGANIZACIONES DEL VOLUNTARIADO

El Modelo EFQM de Excelencia reconoce la riqueza de las diferencias existentes entre los distintos tipos de organizaciones y países. Dentro del sector público, los objetivos que se pretenden alcanzar, tanto en gestión como en modernización, varían, y en algunos países, Gran Bretaña por ejemplo, la calidad en el sector público podría hacer más hincapié en la orientación al cliente. En Italia, la transparencia y flexibilidad de las actividades administrativas son importantes. En Alemania, la calidad del sector público puede entenderse en muchos casos como modernización o como una administración pública con una clara orientación hacia la gestión.

Actualmente, la modernización del sector público y los nuevos métodos de gestión son temas comunes dentro del campo de las administraciones públicas y se hace hincapié en:

- Mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes o usuarios de un servicio.
- Énfasis en el rendimiento y la gestión de los resultados.
- Introducción de estándares de rendimiento.
- Mayor comunicación de resultados.
- Descentralización y delegación de competencias en la gestión económico-financiera y de las personas.
- Interés por las fuerzas del mercado y la creación de mercados internos.
- Privatización de empresas públicas.
- Aplicación de metodologías de gestión del sector privado.
- El contexto general puede hacer referencia a la prestación de servicios en un entorno caracterizado por el binomio recursos económicos limitados e incremento de la demanda, así como por la necesidad de reducir costes mediante economías internas y de dar respuesta a cambios sociales y políticos.

Otras diferencias que están surgiendo son las siguientes:

- En el sector público y en las organizaciones del voluntariado, la autoevaluación y la mejora deberán abordar el papel de la dirección y su interacción con el nivel político. El Modelo EFQM de Excelencia no trata de evaluar la «calidad» o «excelencia» de las medidas políticas sino, más bien, la gestión de la excelencia en las organizaciones.
- Los clientes de las organizaciones del sector público y del voluntariado son los beneficiarios de las actividades, productos, dictámenes y servicios de las administraciones públicas y organizaciones del voluntariado. Los clientes no son necesariamente los usuarios fundamentales de los servicios ofrecidos. Los distintos organismos prestan servicios de acuerdo con las políticas de las distintas administraciones y dan cuenta de su rendimiento ante grupos de interés políticos como pueden ser los ministros, consejeros o diputados. Son los distintos gobiernos los que establecen los objetivos políticos. Las medidas de satisfacción del cliente se basan en áreas consideradas importantes para los clientes y grupos de clientes.
- Las relaciones con los clientes de las organizaciones del sector público y del voluntariado pueden ser muy distintas de las del sector privado. Por ejemplo, los servicios públicos pueden ser monopolios, obligatorios o de acceso restringido. No obstante, sigue siendo cierto que las organizaciones del sector público y del voluntariado existen, fundamentalmente, para dar servicio a clientes: personas y equipos, grupos de interés o la sociedad en su conjunto. Estas organizaciones serán evaluadas con relación al grado de satisfacción que sean capaces de dar a las necesidades de dichos grupos. Más aún, un factor importante para alcanzar la excelencia es consultar a los clientes en su sentido más amplio.



- La Política y Estrategia abordarán la cultura interna, la estructura y el funcionamiento de la organización en el corto y largo plazo con relación a las prioridades, la dirección general que se le ha marcado y las necesidades de los clientes, las personas de la organización, la comunidad y los políticos.
- El hecho de que muchas organizaciones del sector público deban aceptar los límites que a su gestión de las personas establezcan las distintas administraciones, implica que sólo pueden funcionar dentro de un conjunto determinado de libertades definidas. Las organizaciones deberán trabajar, pues, dentro de estas limitaciones para obtener el máximo posible del potencial de sus trabajadores.
- En mayor medida que las organizaciones del sector privado, las organizaciones del sector público se verán con frecuencia sujetas a restricciones económicas y financieras, a presiones de diverso tipo y a la necesidad de adecuarse a la legislación a la hora de gestionar sus recursos económicos y financieros. La capacidad de las organizaciones del sector público para generar recursos económicos y financieros adicionales podría ser limitada, al igual que su libertad para destinar o modificar el destino de fondos a los servicios que desea ofrecer.
- Las organizaciones del sector público que pudieran tener escaso control sobre sus recursos no deberían medir los aspectos positivos o negativos de la cantidad de recursos a su disposición o el destino asignado a los mismos, sino cómo se gestionan estos recursos para apoyar la Política y Estrategia de la organización dentro del grado de libertad de que goza.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Existe, pues, una libertad de interpretación considerable a la hora de reflejar las estrategias adecuadas para una determinada entidad del sector público teniendo en cuenta su origen, cultura, diferencias entre países, nivel de modernización y clima político. El Modelo EFQM de Excelencia permite respetar e incorporar el trabajo realizado con otros modelos, sistemas y procedimientos como, por ejemplo, el cuadro de mando integral, la cadena de valor para el cliente, el programa Invertir en las Personas (GB), las Cartas de Servicios, el Premio Speyer (Alemania, Austria, Suiza), la Nueva Gestión Pública, la certificación ISO y los sistemas de acreditación y garantía de la calidad específicos de cada país.



RECOMENDACIONES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación de una organización es un examen global y sistemático de la calidad de la gestión, de las formas de hacer y de los resultados alcanzados que, comparado con el Modelo de Excelencia, permite a la organización identificar áreas de mejora para el futuro. Los objetivos fundamentales del proceso de autoevaluación son reflexionar en equipo sobre las actividades de gestión y los resultados de la organización, enfrentándose a un Modelo de Excelencia y elaborar a continuación planes para la mejora continua.

La autoevaluación ofrece una imagen del estado de gestión de la organización «en un momento preciso» que se expresa en puntos fuertes, áreas de mejora y en una calificación final que cuantifica esta situación.

Las organizaciones que realizan una autoevaluación suelen descubrir más de un centenar de áreas de mejora en diferentes ámbitos de gestión; desde las que se solucionan con sencillas acciones hasta las que requieren decisiones estratégicas y planificación más a largo plazo.

Dado que suele ser imposible abordar ese gran número de áreas de mejora de forma simultánea, se procede a su priorización y traducción en planes de acción concretos que se integran en los planes anuales de gestión de las organizaciones.

La autoevaluación, que como hemos dicho no es más que una comparación a la que sometemos a la organización en relación a un modelo determinado, puede realizarse de varias maneras más o menos complejas dependiendo de su nivel de madurez y del conocimiento del modelo que tengan las personas que la realizan.

Esta Herramienta Práctica que presentamos permite realizar la autoevaluación de una forma sencilla, útil y práctica, reduciendo el nivel de formación necesario y, sobre todo, la dedicación de tiempo.

El documento que presentamos consta de tres apartados:

1. Test de evaluación. Es el documento Word sobre el que cada evaluador debe actuar: primero con su lectura y después con la evaluación personal de cada aspecto analizado en cada uno de los 32 subcriterios del modelo. La escala de valoración para señalar la respuesta más conveniente en cada uno de estos aspectos es como sigue:

	Criterios Agentes	Criterios Resultados
N = Nada = 0%	Sin evidencia	Sin resultados.
P = Poco = 25%	Alguna evidencia	Algunos resultados favorables en algunas áreas.
B = Bastante = 50%	Evidencia	Bastantes resultados favorables en bastantes áreas al menos en los tres últimos años.
M = Mucho = 75%	Evidencia clara	La mayoría de los resultados son favorables en la mayoría de las áreas al menos en los últimos tres años.
T = Totalmente = 100%	Evidencia total	Resultados excelentes en el total de áreas en los últimos tres años.



En cada página hay una columna en blanco a la derecha de la escala de valoración (ver p. ej. pág. 17) para realizar anotaciones útiles para la redacción de cualquier documento futuro: relación de puntos fuertes, áreas de mejora, esquema de memoria para evaluación externa...

2. Instrucciones para el manejo de la hoja de cálculo diseñada para la autoevaluación, y
3. Hoja de cálculo («Evaexpress») que sólo se utilizará en la reunión de consenso. Desde esta hoja podrán imprimirse las hojas de evaluación de cada subcriterio, la priorización de puntos fuertes y áreas de mejora de cada subcriterio y la hoja de puntuación final.

Si la organización deseara solicitar una evaluación externa de entidades especializadas u optar a un premio de estas instituciones o de la propia EFQM debe, en aplicación del modelo original, confeccionar una memoria para evaluación externa, u otro tipo de documento requerido, según los requisitos de estas entidades. En cualquier caso, ésta sería una fase muy posterior, tras haber realizado dos o más autoevaluaciones. Estas autoevaluaciones podrán ser «clásicas» como las que preconizan las organizaciones evaluadoras pero creemos más ágil la utilización de esta herramienta práctica.

Recomendamos que la autoevaluación sea realizada por el equipo directivo de la organización. Necesariamente deberá estar el Director Gerente acompañado del número de colaboradores que considere oportuno. La cifra variará dependiendo del tamaño y de las características de la organización. Es recomendable un número mínimo de 4 personas y un máximo de 10. Es conveniente que asistan los Técnicos de Calidad.

Asimismo, al realizar por primera vez la autoevaluación con esta herramienta, es conveniente la presencia de un «facilitador» ajeno al equipo evaluador que haga de moderador y, si es necesario, ayude a la hora de consensuar la puntuación de cada subcriterio y la priorización de las áreas de mejora.

FASES PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN CON ESTA HERRAMIENTA

• Formación

Antes de que el equipo evaluador comience a realizar la autoevaluación de la organización, es fundamental comenzar con una corta fase de formación, en la que se explicará a cada miembro del equipo evaluador el propósito y funcionamiento de esta herramienta, su formato y contenido, el proceso de autoevaluación y la tarea a realizar por cada uno de los miembros del equipo. Para las organizaciones con un cierto nivel de conocimiento del Modelo de la EFQM sólo será necesario la lectura previa de este documento.

• Lectura personal y autoevaluación de cada subcriterio

Cada miembro del equipo evaluador hará una lectura personal de este documento y, tras una breve reflexión, contestará a cada una de las preguntas o aspectos a analizar de cada subcriterio y anotará la respuesta que crea más adecuada para cada aspecto en la escala de valoración.

Esta fase puede tener una duración aproximada de entre 7-14 horas.



- **Consenso de la puntuación de cada criterio**

Se reunirá el equipo evaluador y consensuará la puntuación de los aspectos a analizar de cada subcriterio. Se realizará con la ayuda de la aplicación informática diseñada y del facilitador o asesor.

Esta fase puede tener una duración aproximada de 14 horas.

- **Priorización de áreas de mejora**

Es fundamental que el equipo evaluador debata, priorice y seleccione aquellas áreas de mejora que va a afrontar en los meses o en el año o años próximos. La aplicación informática facilita la selección inicial de las áreas de mejora en función de la puntuación obtenida en cada aspecto analizado.

Esta fase puede tener una duración aproximada de 7 horas.

- **Elaboración de los Planes de Mejora**

Para que el equipo evaluador pueda afrontar con éxito las áreas de mejora seleccionadas y priorizadas, es imprescindible que se planifique su ejecución definiendo para cada área de mejora un plan o planes de acción.

Para cada plan de acción se determinarán:

- Objetivos/Indicadores.
- Responsable.
- Cronograma.

Los planes de acción serán elaborados por los responsables asignados y serán aprobados por la dirección correspondiente, el equipo gestor que se determine o la gerencia.

Se recomienda que esta fase no se posponga y sea realizada inmediatamente después de la autoevaluación.

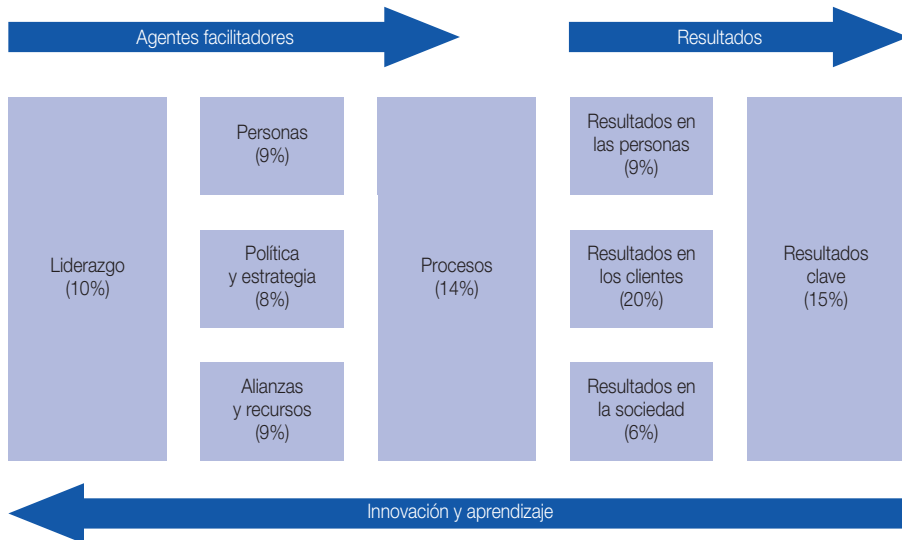
- **Seguimiento de los planes de mejora**

Es importante señalar que los planes de mejora deberán ser revisados periódicamente por el equipo evaluador o el equipo directivo o por los responsables de su gestión con los objetivos de supervisar su ejecución, comprobar los resultados iniciales o analizar los problemas presentados. La periodicidad de las revisiones será determinada por la propia organización.

Es muy recomendable que la revisión de los planes de mejora esté integrada en el proceso de seguimiento del plan de gestión de la organización. La dedicación en tiempo del equipo evaluador o responsable(s) designado(s) para el seguimiento global de los planes de mejora dependerá de su número, objetivos, resultados y otras variables.



MODELO DE EXCELENCIA DE LA EFQM





CUADRO REDER AGENTES FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	<i>Sólidamente fundamentado:</i> — El enfoque tiene una lógica clara. — El enfoque ha definido los procesos. — El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	<i>Integrado:</i> — El enfoque apoya la Política y Estrategia. — El enfoque está vinculado a otros enfoques; cuando procede.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
Despliegue	<i>Implantado:</i> — El enfoque está implantado.	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes
	<i>Sistemático:</i> — El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
Evaluación y revisión	<i>Medición:</i> — Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	<i>Actividades de aprendizaje:</i> Se utiliza para: — Identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	<i>Mejoras:</i> Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para: — Identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total



1 LIDERAZGO

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y *sistemas* necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

En el caso de las organizaciones sanitarias de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud se analizarán especialmente tanto el enfoque como el despliegue, la evaluación y la revisión de las líneas de actuación que se enumeran a continuación, utilizando, entre otros, los indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos) del Plan de Calidad 2003-2007.

1. Difusión de la misión, visión y valores de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud y de la propia organización.
2. Facilitación del uso del modelo EFQM para la autoevaluación por parte de las Unidades y Servicios mediante el apoyo metodológico apropiado y/o la realización de programas de formación/acción.
3. Liderazgo por el equipo directivo de la organización en la implantación de un sistema de gestión por y de procesos.



1a) LOS LÍDERES DESARROLLAN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS Y ACTÚAN COMO MODELO DE REFERENCIA DE UNA CULTURA DE EXCELENCIA

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Definir y desarrollar la Misión, Visión y Cultura (Valores) de la organización.						
2. Difundir la Misión, Visión y Cultura de la organización						
3. Desarrollar los valores y principios éticos actuando los líderes como modelo de referencia						
4. Desarrollar las responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización actuando los líderes como modelo de referencia						
5. Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área del liderazgo.						
6. Implicarse activamente en las actividades de mejora con clientes, proveedores y otros grupos de interés						
7. Estimular y apoyar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados						
8. Estimular y apoyar la creatividad e innovación de los empleados						
9. Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización (actividades multifuncionales, trabajo en equipo, procesos, coordinación...)						
10. Fomentar y apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje						
11. Evaluar (revisar) la gestión del liderazgo						
12. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



1b) LOS LÍDERES SE IMPLICAN PERSONALMENTE PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Adecuar la estructura de la organización (organizativa, física, recursos, gestión, información/comunicación...) para apoyar la implantación de su Política y Estrategia						
2. Asegurar que se diseña (rediseña) y/o desarrolla un sistema de gestión de procesos						
3. Asegurar que se implanta un sistema de gestión de procesos						
4. Establecer claramente la propiedad de los procesos						
5. Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la P y E						
6. Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización						
7. Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave						
8. Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso (o procesos) que permita (n) estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores, por ejemplo, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje						
9. Evaluar (revisar) el grado de implicación de los líderes en el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la organización						
10. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



1c) LOS LÍDERES INTERACTÚAN CON CLIENTES, ALIADOS Y REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Analizar información periódica para conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos						
2. Comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos						
3. Satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos						
4. Establecer y participar en alianzas						
5. Establecer y participar en actividades conjuntas de mejora						
6. Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés externos por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad...						
7. Participar en conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la Excelencia						
8. Participar en asociaciones profesionales fomentando y apoyando, en particular, la Excelencia						
9. Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global						
10. Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar la contribución a la sociedad con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras (responsabilidad social)						
11. Evaluar (revisar) la interacción con clientes, aliados y representantes de la sociedad						
12. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



1d) LOS LÍDERES REFUERZAN UNA CULTURA DE EXCELENCIA ENTRE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Comunicar personalmente la M, V y V						
2. Comunicar personalmente la P y E						
3. Comunicar personalmente los planes, objetivos y metas						
4. Facilitar la accesibilidad y la escucha activa de los líderes						
5. Responder sistemáticamente a las personas						
6. Actuar habitualmente como fuente de inspiración y cohesión						
7. Ayudar y apoyar a las personas (equipos) a hacer realidad sus planes, objetivos y metas						
8. Motivar y facilitar sistemáticamente a las personas su participación en actividades de mejora						
9. Dar reconocimiento oportuno, adecuado y sistemático a las personas y equipos de todos los niveles de la organización						
10. Fomentar y apoyar la igualdad de oportunidades y la diversidad						
11. Evaluar regularmente la gestión de la comunicación, el apoyo y el reconocimiento de las personas por parte de los líderes						
12. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



1e) LOS LÍDERES DEFINEN E IMPULSAN EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Analizar y comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización						
2. Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en el modelo de organización y en sus relaciones externas						
3. Liderar el desarrollo de los planes de cambio						
4. Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio						
5. Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio						
6. Garantizar la implantación eficaz del cambio y la gestión de esta implantación en relación con los grupos de interés						
7. Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización						
8. Comunicar los cambios y la razón de los mismos a otros grupos de interés						
9. Facilitar y apoyar a las personas de la organización a gestionar el cambio						
10. Compartir los conocimientos adquiridos en la gestión de los cambios						
11. Evaluar regularmente la gestión del o los cambios						
12. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

En el caso de las organizaciones sanitarias de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud se analizarán especialmente tanto el enfoque como el despliegue, la evaluación y la revisión de las líneas de actuación que se enumeran a continuación, utilizando, entre otros, los indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos) del Plan de Calidad 2003-2007.

1. Articulación de los indicadores de gestión con el fin de disponer de un Cuadro de Mando Integral para la organización.
2. Elaboración o adaptación del Plan Estratégico de la organización, para asegurar la coherencia con el Plan Estratégico del Ente Osakidetza-Servicio Vasco de Salud.
3. Elaboración por la organización de su mapa de procesos e identificación de los procesos clave con el fin de facilitar el despliegue del Plan Estratégico mediante los procesos clave.
4. Estímulo a las Unidades y Servicios para que elaboren sus propios Planes de Gestión de forma coherente con la Política y Estrategia de la organización, buscando siempre la máxima participación de sus personas.
5. Incremento y mejora del conocimiento por parte de las personas de la organización, de la política, estrategia, objetivos y planes de la misma.



2a) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE BASA EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS ACTUALES Y FUTURAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Recoger información actualizada que ayude a definir el mercado y/o el segmento del mercado en el que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro						
2. Realizar el análisis de dicha información						
3. Identificar, comprender y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros						
4. Identificar, comprender y anticiparse a las necesidades y expectativas de los empleados actuales y futuros						
5. Identificar, comprender y anticiparse a las necesidades y expectativas de los aliados actuales y futuros						
6. Identificar, comprender y anticiparse a las necesidades y expectativas de la sociedad actual y futura						
7. Identificar, comprender y anticiparse a las necesidades y expectativas de los propietarios de la organización (Administración, Consejo, Corporación...)						
8. Identificar, comprender y anticiparse a los avances que se producen en el mercado, incluidas las posibles actividades de la competencia						
9. Evaluar (revisar) regularmente la gestión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés						
10. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



2b) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE BASA EN LA INFORMACIÓN DE LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO, LA INVESTIGACIÓN, EL APRENDIZAJE Y LAS ACTIVIDADES EXTERNAS

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento						
2. Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje						
3. Analizar los datos obtenidos sobre imagen externa y conocimiento de marca						
4. Analizar el rendimiento de la competencia, de otras organizaciones similares o comparables y de las organizaciones consideradas como las mejores						
5. Analizar los datos relativos a las competencias (capacidades, prestaciones...) fundamentales de los aliados actuales y potenciales						
6. Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas, a corto y largo plazo						
7. Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida						
8. Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos						
9. Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización						
10. Evaluar (revisar) regularmente la gestión de la información de los indicadores de rendimiento, de la investigación, del aprendizaje y de las actividades externas						
11. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



2c) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE DESARROLLA, REvisa Y ACTUALIZA

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Desarrollar, revisar y actualizar la P y E de manera coherente con la Misión, Visión y conceptos de Excelencia de la organización						
2. Equilibrar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés						
3. Evaluar riesgos (situaciones o escenarios futuros) e identificar los modos de abordarlos (posibles alternativas, soluciones...)						
4. Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras o la capacidad para aprovechar oportunidades						
5. Identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la P y E						
6. Analizar los requisitos para cambiar, abrir o reforzar la presencia (oferta de servicios) en los mercados actuales						
7. Alinear la estrategia de la organización con la de los colaboradores y aliados						
8. Identificar (y actualizar, si procede) los factores críticos de éxito						
9. Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los aliados						
10. Evaluar (revisar) la adecuación y la eficacia de la P y E (y/o de los planes y objetivos)						
11. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



2d) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE COMUNICA Y DESPLIEGA MEDIANTE UN ESQUEMA DE PROCESOS CLAVE

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificar y/o diseñar el esquema general de procesos clave necesario para hacer realidad la política y estrategia de la organización						
2. Comunicar el esquema general de procesos clave necesario para hacer realidad la P y E de la organización						
3. Comunicar la P y E a los grupos de interés y evaluar su grado de sensibilización						
4. Alinear los planes, objetivos y metas (con la P y E)						
5. Establecer prioridades entre los planes, objetivos y metas						
6. Desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas						
7. Pactar los planes, objetivos y metas (con personas y equipos)						
8. Realizar el seguimiento de los resultados que se van alcanzando						
9. Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado						
10. Evaluar (revisar) regularmente la comunicación y el despliegue de la P y E (y de los planes y objetivos) (mediante el esquema de procesos clave)						
11. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



3 PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

En el caso de las organizaciones sanitarias de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud se analizarán especialmente tanto el enfoque como el despliegue, la evaluación y la revisión de las líneas de actuación que se enumeran a continuación, utilizando, entre otros, los indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos) del Plan de Calidad 2003-2007.

1. Elaboración por la organización de un Plan de Acogida para el nuevo personal.
2. Impulso de políticas para la promoción y el desarrollo profesional de las personas.
3. Evaluación del desempeño, individual o de equipos, en relación con el despliegue de objetivos.
4. Sistemas de reconocimiento en función del cumplimiento de objetivos y la consecución de logros.
5. Promoción de la Gestión Clínica.
6. Estímulo de las sugerencias de las personas e implantación de un sistema para su gestión
7. Diseño e implantación de un Plan de Comunicación para la organización.



3a) PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y MEJORA DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos						
2. Alinear los planes de recursos humanos con la P y E, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave						
3. Implicar a las personas de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos						
4. Implicar a los representantes de las personas de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos						
5. Gestionar la selección de personas						
6. Gestionar y desarrollar las carreras profesionales						
7. Gestionar los planes de sucesión (sustitución, jubilación, relevo...)						
8. Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades						
9. Utilizar metodologías innovadoras para mejorar la forma de trabajar (equipos flexibles, de alto rendimiento, reestructuración de la cadena logística, unidades de gestión clínica...)						
10. Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos						
11. Evaluar (revisar) regularmente la planificación, la gestión y la mejora de los recursos humanos						
12. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



3b) IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DEL CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificar y clasificar el conocimiento y las competencias de las personas de la organización						
2. Adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización						
3. Desarrollar y utilizar planes de formación que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización						
4. Desarrollar y utilizar planes de desarrollo (profesional) que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización						
5. Desarrollar, tutorizar y formar a las personas para que sean conscientes de su propio potencial y lo alcancen						
6. Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje de personas, equipos y de la organización en su conjunto						
7. Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización						
8. Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo						
9. Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización						
10. Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipos						
11. Evaluar el rendimiento de las personas y ayudar a mejorarlo						
12. Evaluar (revisar) la identificación, el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización						
13. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
15. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



3c) IMPLICACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR PARTE DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Fomentar y apoyar la participación individual en actividades de mejora						
2. Fomentar y apoyar la participación de los equipos en actividades de mejora						
3. Fomentar y apoyar la implicación de las personas (conferencias y actos celebrados dentro de la organización, proyectos comunitarios...)						
4. Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo						
5. Formar a los directivos (líderes) para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia (iniciativa, implantación de cambios...)						
6. Apoyar a las personas de la organización para trabajar en equipo						
7. Evaluar (revisar) la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización						
8. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
9. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
10. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



3d) EXISTENCIA DE UN DIÁLOGO ENTRE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificar las necesidades de comunicación en los diferentes ámbitos y niveles de la organización						
2. Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación						
3. Desarrollar y utilizar diferentes canales de comunicación en la organización						
4. Desarrollar acciones para lograr una comunicación descendente efectiva						
5. Desarrollar acciones para lograr una comunicación ascendente efectiva						
6. Desarrollar acciones para lograr una comunicación horizontal efectiva						
7. Identificar las oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento						
8. Desarrollar e implantar mecanismos o sistemas para compartir las mejores prácticas y el conocimiento						
9. Evaluar (revisar) el diálogo (la comunicación) en la organización						
10. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



3e) RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Alinear la política de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la organización						
2. Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades						
3. Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad y salud laborales						
4. Fomentar la concienciación e implicación con el medio ambiente y la conservación de los recursos no renovables						
5. Fomentar la concienciación e implicación con la responsabilidad social						
6. Establecer (y adecuar) los diferentes niveles de beneficios sociales (planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías,...)						
7. Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales (y deportivas y de ocio...)						
8. Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales, y en algunos casos, excedan estos requisitos (transporte, comedor, biblioteca, libranzas, horario flexible...)						
9. Evaluar (revisar) la gestión de la recompensa, del reconocimiento y de la atención a las personas de la organización						
10. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



4 ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

En el caso de las organizaciones sanitarias de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud se analizarán especialmente tanto el enfoque como el despliegue, la evaluación y la revisión de las líneas de actuación que se enumeran a continuación, utilizando, entre otros, los indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos) del Plan de Calidad 2003-2007.

1. Identificación de aliados y promoción de planes y programas conjuntos de actuación con clientes, y otras instituciones, organizaciones y empresas: Direcciones Territoriales del Departamento de Sanidad, Ayuntamientos, Departamentos de Bienestar Social, organizaciones de voluntariado, centros educativos, sociedades científicas, asociaciones de pacientes y usuarios, proveedores, etc...
2. Mejora de las alianzas con proveedores.
3. Mejora del mantenimiento preventivo de instalaciones y equipos.
4. Optimización de las instalaciones y recursos disponibles mediante políticas adecuadas orientadas a la mejora del rendimiento de quirófanos, consultas, tecnología, equipamiento, etc...
5. Mejora de los sistemas de información para la gestión y el funcionamiento de la organización, e implantación de la historia clínica electrónica en función de los recursos informáticos disponibles.
6. Desarrollo adecuado del portal de la organización con el objeto de facilitar la comunicación y la información intra y extraorganizacional.
7. Identificación de oportunidades para la mejora en el acceso al conocimiento organizacional, y desarrollo de programas orientados a una mejora en la gestión del conocimiento, como sistemas de acceso libre a través del portal corporativo a guías, protocolos y procedimientos, al conocimiento de las mejores prácticas, a información sobre nuevas tecnologías, etc...
8. Impulso de la formación de los profesionales en la «Práctica basada en la evidencia científica».
9. Elaboración de un Plan Estratégico de Formación, que contemple la detección de necesidades y la articulación de programas de formación para todos los colectivos, con el apoyo de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
10. Colaborar a la consecución de objetivos de Investigación y Desarrollo del Departamento de Sanidad, con una particular atención a la investigación sobre resultados en los servicios de salud, efectividad y calidad de las prestaciones sanitarias, adecuación de prácticas profesionales, análisis de expectativas de los grupos de interés e identificación, gestión y evaluación de nuevas tecnologías.



4a) GESTIÓN DE LAS ALIANZAS EXTERNAS

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la P y E y la Misión de la organización						
2. Establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la P y E y la Misión de la organización						
3. Estructurar las relaciones con los aliados para crear valor y maximizarlo						
4. Estructurar las relaciones con los proveedores para crear valor y maximizarlo						
5. Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor para los clientes						
6. Identificar las competencias clave de los aliados y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo						
7. Asegurar la compatibilidad de la cultura de las organizaciones aliadas con la propia						
8. Compartir el conocimiento entre la organización y los aliados						
9. Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de las alianzas						
10. Crear sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena logística cliente/proveedor						
11. Evaluar (revisar) la gestión de las alianzas externas						
12. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



4b) GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros para utilizarlos en apoyo de la P y E						
2. Diseñar la planificación económica y financiera y los correspondientes sistemas de información para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés						
3. Establecer los sistemas de información adecuados						
4. Valorar las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles						
5. Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente						
6. Desarrollar e introducir metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros (en los niveles adecuados de la organización)						
7. Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización						
8. Evaluar (revisar) la gestión de los recursos económicos y financieros						
9. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
10. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



4c) GESTIÓN DE LOS EDIFICIOS, EQUIPOS Y MATERIALES

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la P y E de la organización						
2. Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida						
3. Gestionar la seguridad de los activos						
4. Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad (incluyendo cuestiones de higiene y seguridad)						
5. Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en los empleados (incluyendo cuestiones de higiene y seguridad y salud laborales)						
6. Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante su ciclo completo de vida						
7. Optimizar los inventarios de material						
8. Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad, agua...)						
9. Disminuir y reciclar los residuos						
10. Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de su elaboración y de los servicios						
11. Optimizar el uso del transporte						
12. Evaluar (revisar) la gestión de los edificios, equipos y materiales						
13. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
15. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



4d) GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la P y E de la organización						
2. Identificar y evaluar tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la organización						
3. Identificación y evaluación de tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la sociedad						
4. Gestionar la cartera tecnológica incluida la identificación y sustitución de tecnología obsoleta						
5. Explotar la tecnología existente						
6. Desarrollar tecnologías innovadoras y respetuosas con el medio ambiente (ahorro de energía y recursos, reducción de residuos y emisiones, fomento del reciclado y la reutilización...)						
7. Utilizar las tecnologías de información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización						
8. Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora						
9. Evaluar (revisar) la gestión de la tecnología						
10. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



4e) GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la P y E de la organización						
2. Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización						
3. Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la P y E de la organización						
4. Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y al conocimiento relevantes						
5. Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información internas y la gestión del conocimiento						
6. Garantizar y mejorar la validez de la información						
7. Garantizar y mejorar la integridad de la información						
8. Garantizar y mejorar la seguridad de la información						
9. Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización para maximizar su valor para el cliente						
10. Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz						
11. Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento						
12. Evaluar (revisar) la gestión de la información y el conocimiento						
13. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
15. Analizar y utilizar las actividades de medición y aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



5 PROCESOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos

En el caso de las organizaciones sanitarias de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud se analizarán especialmente tanto el enfoque como el despliegue, la evaluación y la revisión de las líneas de actuación que se enumeran a continuación, utilizando, entre otros, los indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos) del Plan de Calidad 2003-2007.

1. Mejorar los métodos de obtención de la opinión y expectativas de los clientes mediante la adecuada implantación y gestión de las encuestas corporativas de pacientes.
2. Mejorar la respuesta a las quejas y reclamaciones de los pacientes y usuarios, y el sistema de información de las mismas.
3. Desplegar la metodología de gestión de procesos en toda la organización a través de programas adecuados de formación para la acción, que sean evaluados periódicamente e impulsados por la propia organización.
4. Aplicar la metodología de gestión de procesos a los procesos asistenciales más frecuentes, incluyendo como requisitos técnicos de los mismos los objetivos de calidad de servicio del Plan de Calidad: eficacia y efectividad, continuidad en la atención, adecuación en el uso de las tecnologías, seguridad, accesibilidad, trato y condiciones hosteleras, e información.
5. Extender la Certificación ISO 9001: 2000 a procesos relevantes de las organizaciones de servicios, en función de su impacto sobre la participación y satisfacción de los profesionales, y de los resultados para el servicio sanitario que se obtienen como consecuencia de su implantación.
6. Extender metodologías de mejora como las «5 S» en las unidades y servicios de la organización.
7. Estimular la participación de las personas mediante la creación de grupos de mejora orientados, por un lado, a la resolución de problemas, y por otro, al desarrollo de oportunidades de mejora mediante la innovación y creatividad.



5a) DISEÑO Y GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PROCESOS

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la P y E						
2. Identificar los grupos de interés de cada proceso						
3. Resolver las cuestiones de interfase internas para gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin						
4. Resolver las cuestiones de interfase con los aliados (externos) para gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin						
5. Establecer el sistema de gestión de procesos						
6. Aplicar en la gestión de procesos sistemas estandarizados como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales						
7. Implantar indicadores de proceso						
8. Establecer objetivos de rendimiento en la gestión de los procesos						
9. Evaluar (revisar) la eficacia del sistema de gestión de procesos						
10. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
12. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



5b) INTRODUCCIÓN DE LAS MEJORAS NECESARIAS EN LOS PROCESOS MEDIANTE LA INNOVACIÓN, A FIN DE SATISFACER PLENAMENTE A CLIENTES Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS, GENERANDO CADA VEZ MAYOR VALOR

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificar oportunidades de mejora continua y drástica, así como de otros cambios						
2. Priorizar oportunidades de mejora continua y drástica, así como de otros cambios						
3. Evaluar (revisar) la gestión de los cambios y de las mejoras introducidas en los procesos						
4. Utilizar los resultados de la evaluación y la información procedente del aprendizaje para establecer prioridades, objetivos de mejora y métodos operativos perfeccionados						
5. Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y aliados, haciendo que repercutan sobre las mejoras continuas y drásticas						
6. Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones						
7. Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto los cambios						
8. Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados						
9. Comunicar los cambios introducidos en los procesos a los grupos de interés pertinentes						
10. Garantizar que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados antes de su implantación						
11. Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos						



5c) DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BASÁNDOSE EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Utilizar investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar la percepción y las necesidades y expectativas actuales de los clientes						
2. Identificar y anticipar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés						
3. Diseñar y desarrollar, junto a clientes y aliados, nuevos productos y servicios que añadan valor para los clientes						
4. Comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial						
5. Desarrollar nuevos productos y servicios tanto para el mercado actual de la organización como para lograr acceder a otros mercados (y/o actividades futuras)						
6. Utilizar la creatividad, la innovación y las competencias clave de las personas de la organización para desarrollar productos y servicios competitivos						
7. Utilizar la creatividad, la innovación y las competencias clave de los aliados externos para desarrollar productos y servicios competitivos						
8. Evaluar (revisar) el diseño y desarrollo de los productos y servicios en relación con las necesidades y expectativas de los clientes						
9. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
10. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



5d) PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO DE ATENCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Elaborar o adquirir o implantar productos y servicios acordes con los diseños previamente planificados y los cambios introducidos						
2. Comunicar y promocionar los productos y servicios a los clientes actuales y potenciales						
3. Gestionar la distribución de productos y servicios a los clientes						
4. Gestionar la prestación de los productos y servicios, incluido su reciclado o seguimiento cuando resulte oportuno						
5. Evaluar (revisar) la gestión de la producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios						
6. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
7. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
8. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



5e) GESTIÓN Y MEJORA DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

En este subcriterio *se puede incluir* qué hace o qué sistemas emplea la organización para:

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos						
2. Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas						
3. Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones						
4. Realizar el seguimiento de productos y servicios, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción						
5. Esforzarse por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones de seguimiento y del servicio de atención al cliente						
6. Establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística						
7. Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios						
8. Evaluar (revisar) la gestión y mejora de las relaciones con los clientes						
9. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						
10. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						
11. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implantar mejoras						



CUADRO REDER RESULTADOS

ELEMENTOS		ATRIBUTOS				
		0%	25%	50%	75%	100%
Resultados	<i>Tendencias:</i> — Las tendencias son positivas y/o sostenidas. — El rendimiento es bueno y sostenido.	Sin resultados o con información anecdótica.	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en 1/4 de los resultados durante al menos 3 años.	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, en aproximadamente 1/2 de los resultados durante al menos 3 años.	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 3/4 de los resultados durante al menos 3 años.	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años.
	<i>Objetivos:</i> — Los objetivos se alcanzan. — Los objetivos son adecuados.	Sin resultados o con información anecdótica.	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados.	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/2 de los resultados.	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3/4 de los resultados.	Alcanzados y adecuados en todos los resultados.
	<i>Comparaciones:</i> — Los resultados son buenos comparados con otros y/o reconocidos como «el mejor».	Sin resultados o con información anecdótica.	Comparaciones favorables en aproximadamente 1/4 de los resultados.	Comparaciones favorables en aproximadamente 1/2 de los resultados.	Comparaciones favorables en aproximadamente 3/4 de los resultados.	Comparaciones favorables en todos los resultados.
	<i>Causas:</i> — Los resultados son consecuencia del enfoque.	Sin resultados o con información anecdótica.	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/4 de los resultados.	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/2 de los resultados.	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 3/4 de los resultados.	La relación causa/efecto es visible en todos los resultados.
	<i>Ámbito de aplicación:</i> — Los resultados abarcan las áreas relevantes. — Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica, etc.	Sin resultados o con información anecdótica.	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas y actividades relevantes.	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas y actividades relevantes.	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas y actividades relevantes.	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes.



6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

6a) MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y quejas.

Según el objeto de la organización, estas medidas *pueden* hacer referencia a:

- Imagen general: Accesibilidad, Comunicación, Transparencia, Flexibilidad, Comportamiento proactivo, Capacidad de respuesta y Equidad, cortesía y empatía.
- Productos y Servicios: Calidad, Valor añadido, Fiabilidad, Innovación en el diseño, Relevancia del producto o servicio, Entrega (plazos) y Perfil medioambiental.
- Apoyo y atención a los productos y servicios: Capacidad y conducta de las personas de la organización, Asesoramiento y apoyo, Publicaciones para el cliente y documentación técnica, Tratamiento de quejas y reclamaciones, Formación sobre los productos y servicios, Tiempo de respuesta, Apoyo técnico y Garantías en los productos y servicios.
- Fidelidad: Intención de volver a comprar, Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización y Voluntad de elogiar o recomendar la organización.

Con el fin de cumplir con los objetivos del Plan de Calidad de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, se analizarán de forma especial los siguientes indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos), teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la propia organización, la posición comparativa con organizaciones similares, con el global de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud y con las organizaciones consideradas como las mejores (incluyendo las de ámbito no sanitario):

1. Accesibilidad.
2. Trato y condiciones hosteleras.
3. Información.



6a) MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Recogida periódica y estructurada de información del grado de satisfacción de los clientes (encuestas, grupos focales...)						
2. Identificación de los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestros clientes						
3. Definición de los indicadores de percepción referentes al servicio y atención que se les ofrece						
4. Tendencias de los indicadores de percepción de la satisfacción de los clientes						
5. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores de percepción de la satisfacción de los clientes						
6. Comparaciones con organizaciones similares y/o con las consideradas como las mejores en resultados de percepción de clientes						
7. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de percepción de los clientes						
8. Ámbito de aplicación de los resultados de indicadores de percepción de los clientes						



6b) INDICADORES DE RENDIMIENTO

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

Según el objeto de la organización, estas medidas *pueden* hacer referencia a:

- Imagen externa: Número de premios y nominaciones otorgados por los clientes y Cobertura en prensa.
- Productos y servicios: Competitividad/buena relación calidad-precio, Índices de defectos errores o rechazos, Rendimiento con relación a objetivos basados en el cliente, Garantías en los productos y servicios, Quejas y Reclamaciones, Indicadores logísticos, Ciclo de vida de los productos, Innovación en el diseño y Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
- Apoyo y atención a los productos y servicios: Demanda de formación, Tratamiento de quejas y reclamaciones e Índices de respuesta.
- Fidelidad: Duración de la relación, Recomendaciones eficaces, Frecuencia o valor de los pedidos, Número de quejas, reclamaciones, felicitaciones y elogios, Servicios o negocios nuevos y/o perdidos y Retención de clientes.



6b) INDICADORES DE RENDIMIENTO

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificación de los indicadores de rendimiento interno de la satisfacción de los clientes (que completen la obtenida de la percepción)						
2. Recogida periódica y estructurada de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de los clientes						
3. Tendencias de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de los clientes						
4. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores de rendimiento de la satisfacción de los clientes						
5. Comparaciones con organizaciones similares y/o consideradas como las mejores en resultados de indicadores de rendimiento de satisfacción de clientes						
6. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de los clientes						
7. Ámbito de Aplicación de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de los clientes						



7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

7a) MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.

Según el objeto de la organización, estas medidas *pueden* hacer referencia a:

- Motivación: Desarrollo de carreras profesionales, Comunicación, Delegación y asunción de responsabilidades, Igualdad de oportunidades, Implicación, Liderazgo, Oportunidades para aprender y lograr objetivos, Reconocimiento, Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño, valores, misión, visión, política y estrategia de la organización y Formación y desarrollo.
- Satisfacción: Sistema administrativo de la organización, Condiciones de empleo, Instalaciones y servicios, Condiciones de higiene y seguridad, Seguridad del puesto de trabajo, Salario y beneficios, Relaciones entre personas del mismo nivel laboral, Gestión del cambio, Política e impacto medioambiental de la organización, Papel de la organización en la comunidad y sociedad en general y Entorno de trabajo.

Con el fin de cumplir con los objetivos del Plan de Calidad de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, se analizarán de forma especial los siguientes indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos), teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la propia organización, la posición comparativa con organizaciones similares, con el global de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud y con las organizaciones consideradas como las mejores (incluyendo las de ámbito no sanitario):

- Dimensiones de satisfacción de la Encuesta de Satisfacción de Personas.



7a) MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Recogida periódica y estructurada de información del grado de satisfacción de las personas (encuestas, grupos focales...)						
2. Identificación de los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de las personas						
3. Definición de los indicadores de percepción de la satisfacción de las personas						
4. Tendencias de los indicadores de percepción de la satisfacción de las personas						
5. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores de percepción de la satisfacción de las personas						
6. Comparaciones con organizaciones similares y/o con las consideradas como las mejores en resultados de percepción de las personas						
7. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de percepción de las personas						
8. Ámbito de aplicación de los resultados de los indicadores de percepción de las personas						



7b) INDICADORES DE RENDIMIENTO

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

Según el objeto de la organización, estas medidas *pueden* hacer referencia a:

- Logros: Competencias necesarias frente a competencias existentes, Productividad, Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados y Reconocimientos y premios externos.
- Motivación e implicación: Implicación en equipos de mejora, Implicación en programas de sugerencias, Niveles de formación y desarrollo, Efectos medibles y beneficiosos del trabajo en equipo, Reconocimiento a personas y equipos e Índices de respuesta a las encuestas de empleados.
- Satisfacción: Índices de absentismo y bajas por enfermedad, Índices de accidentes, Quejas y reclamaciones, Selección de personal, Rotación del personal y fidelidad, Huelgas y Utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización.
- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran: Exactitud y precisión de la administración de personal, Eficacia de la comunicación, Rapidez de respuesta a las peticiones y Evaluación de la formación.



7b) INDICADORES DE RENDIMIENTO

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificación de los indicadores de rendimiento interno de la satisfacción de las personas (que completen la obtenida de la percepción)						
2. Recogida periódica y estructurada de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de las personas						
3. Tendencias de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de las personas						
4. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores de rendimiento de la satisfacción de las personas						
5. Comparaciones con organizaciones similares y/o consideradas como las mejores en resultados de indicadores de rendimiento de satisfacción de las personas						
6. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de rendimiento de la satisfacción de las personas						
7. Ámbito de aplicación de los resultados de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de las personas						



8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

8a) MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la organización y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración. Algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio resultan también aplicables al subcriterio 8b y viceversa.

Según el objeto de la organización, estas medidas *pueden* hacer referencia a:

- Imagen general: Respuesta a los contactos con la organización, Como generadora de empleo y Como miembro responsable de la comunidad.
- Actividades como miembro responsable de la sociedad: Difusión de información relevante para la comunidad, Política de igualdad de oportunidades, Incidencia en la economía local, nacional y mundial, Relaciones con las autoridades relevantes y Comportamiento ético.
- Implicación en las comunidades donde opera: Implicación en la educación y la formación, Implicación de los organismos de la comunidad en actividades relevantes de la organización, Apoyo a la salud y al bienestar, Apoyo al deporte y al ocio, y Trabajo voluntario y patrocinios.
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de sus productos y servicios: Riesgos para la salud y accidentes, Ruidos y olores, Riesgos para la seguridad, Contaminación y emisiones tóxicas, Análisis de la cadena logística y Evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida de los productos y servicios.
- Información sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos: Elección del sistema de transporte, Impacto ecológico, Reducción y eliminación de residuos y embalajes, Sustitución de materias primas y otros materiales necesarios para elaborar los productos, Utilización de los suministros de gas, agua y electricidad y Reciclado de materiales.



8a) MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificación de las necesidades y expectativas de la sociedad (ecología, contaminación, economía, actos sociales...)						
2. Recogida periódica y estructurada de indicadores de percepción mediante encuestas, informes, reuniones con representantes y autoridades sociales						
3. Tendencias de los indicadores de percepción de la satisfacción de la sociedad						
4. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores de percepción de la satisfacción de la sociedad						
5. Comparaciones con organizaciones similares y/o con las consideradas como las mejores en resultados de percepción de la sociedad						
6. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de percepción de la sociedad						
7. Ámbito de aplicación de los resultados de indicadores de percepción de la sociedad						



8b) INDICADORES DE RENDIMIENTO

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

Según el objeto de la organización, estas medidas *pueden* hacer referencia a:

- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.
- Relaciones con las autoridades en cuestiones como: Certificaciones, Permisos y Autorizaciones administrativas, Licencias de importación/exportación, Planificación y Autorizaciones para el lanzamiento de productos.
- Felicitaciones y premios recibidos: Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.
- Las que sean de aplicación del subcriterio 8a.



8b) INDICADORES DE RENDIMIENTO

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificación de los indicadores de rendimiento interno de satisfacción de la sociedad (que completen los obtenidos de la percepción)						
2. Recogida periódica y estructurada de indicadores de rendimiento de satisfacción de la sociedad						
3. Tendencias de los indicadores de rendimiento de la satisfacción de la sociedad						
4. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores de rendimiento de la satisfacción de la sociedad						
5. Comparaciones con organizaciones similares y/o con las consideradas como las mejores en resultados de indicadores de rendimiento de la satisfacción de la sociedad						
6. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de los indicadores de rendimiento de satisfacción de la sociedad						
7. Ámbito de aplicación de los resultados de los indicadores de rendimiento de satisfacción de la sociedad						



9 RESULTADOS CLAVE

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y Estrategia.

9a) RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Dependiendo del objeto y los objetivos de la organización, algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio resultan también aplicables al subcriterio 9b (Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización) y viceversa.

Estas medidas son los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia.

- Los resultados económicos y financieros *pueden* incluir: Cumplimiento de los presupuestos, Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos, Rentabilidad de las inversiones y Superávit o beneficios.
- Los resultados no económicos *pueden* incluir: Cuota de mercado, Tiempo de lanzamiento de nuevos productos, Índices de éxito, definidos en función de la misión y la visión, Volúmenes (de actividad), Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o de buenas prácticas, Resultados de las auditorías e inspecciones estatutarias y Rendimiento de los procesos.

En el caso de las organizaciones sanitarias, los resultados del centro son medidas de la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios que ofrece, así como la consecución de metas y objetivos, incluyendo aquéllos que son señalados por la Administración Pública.

Estas medidas son tanto financieras como no financieras (resultados asistenciales o de salud) y son resultados clave e indicadores clave. Muchas de ellas estarán directamente relacionadas con los procesos clave.

Algunas de las medidas empleadas para los resultados clave pueden aplicarse a los indicadores clave de rendimiento.

No se considerarán aquellos resultados e indicadores que pudiendo considerarse como clave hayan sido incluidos en los otros tres criterios de resultados.



Ejemplos:

Resultados económicos	Presupuesto (contrato-programa), ingresos, gastos funcionamiento, personal, farmacia...). Costes por proceso o unitarios, costes, TIS...	
Resultados no económicos o de actividad	Hospitalización, Consultas, Urgencias, P. Complementarias, Alternativas a la Hospitalización, Procesos Singularizados, Radiología, Transfusiones...	
Indicadores clave (de procesos) (9b)	de Hospitalización:	% ocupación, estancias...
	de Consultas:	Índices S/P, altas...
	de Calidad Asistencial:	Oferta preferente (% de cumplimiento...)
	de Utilización de Recursos:	% CMA, % derivación, % ambulatorización, % alternativas a la hospitalización

Con el fin de cumplir con los objetivos del Plan de Calidad de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, se analizarán de forma especial los siguientes indicadores del Informe de Progreso 2003 (y sucesivos), teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la propia organización, la posición comparativa con organizaciones similares, con el global de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud y con las organizaciones consideradas como las mejores (incluyendo las de ámbito no sanitario):

1. Alianzas y recursos.
2. Eficacia y efectividad.
3. Continuidad en la atención.
4. Adecuación en el uso de las prestaciones.
5. Seguridad de los pacientes.



9a) RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificación y definición de los resultados clave en línea con la estrategia, planes y procesos (económicos y financieros, no económicos...)						
2. Tendencias de los resultados clave del rendimiento de la organización						
3. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los resultados clave del rendimiento de la organización						
4. Comparaciones con organizaciones similares y/o con las consideradas como las mejores en resultados clave de rendimiento de la organización						
5. Relación causa-efecto en la obtención de resultados clave						
6. Ámbito de aplicación de los resultados clave						



9b) INDICADORES CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

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

Según el objeto de la organización, estas medidas *pueden* hacer referencia a medidas:

- Económicas y financieras: Tesorería, Depreciación, Costes de mantenimiento, Costes de los proyectos y Calificación crediticia.
- No financieras: Procesos (rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos), Recursos externos, incluidas las alianzas (rendimiento de los proveedores, número y valor añadido de las alianzas, número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los aliados), Edificios, equipos y materiales (índices de defectos, rotación de inventarios, uso), Tecnología (ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes, royalties) e Información y conocimiento (accesibilidad, integridad, valor del capital intelectual).

9b) INDICADORES CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTO ANALIZADO	0	25	50	75	100	ESCRIBIR EVIDENCIAS, DATOS, FECHAS, REFERENCIAS, PLANES, ACCIONES...
	N	P	B	M	T	
1. Identificación y definición de los indicadores clave en línea con la estrategia, planes y procesos (económicos y financieros, no económicos...)						
2. Tendencias de los indicadores clave del rendimiento de la organización						
3. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores clave del rendimiento de la organización						
4. Comparaciones con organizaciones similares y/o con las consideradas como las mejores en resultados de indicadores clave del rendimiento de la organización						
5. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de los indicadores clave						
6. Ámbito de aplicación de los resultados de los indicadores clave						



GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA EFQM

- Agilidad de la organización:** Capacidad de una organización para reaccionar de manera positiva ante los cambios necesarios en cuanto a rapidez, orientación, objetivos, acciones y plazos de tiempo que afectan a su capacidad para entregar los productos o prestar los servicios.
- Alianzas:** Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. Entre los partners de una alianza podemos encontrar a proveedores, distribuidores, socios de una joint venture. Nota: No siempre se reconoce al proveedor como un partner formal.
- Aprendizaje:** Recogida, análisis y comprensión de información capaz de producir mejoras o cambios. Ejemplos de actividades de aprendizaje de las organizaciones son las actividades de benchmarking, las evaluaciones y/o auditorías internas y externas, y la elaboración de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual son la formación y la cualificación profesional.
- Benchmark:** Indicador considerado como «el mejor» del sector o del mundo; referencia a un estándar de medición para establecer comparaciones; indicador reconocido como estándar de excelencia para un determinado proceso.
- Benchmarking:** Proceso de medición sistemático y continuo; proceso por el que una organización compara y mide continuamente sus procesos con los de líder de cualquier lugar del mundo para obtener información que le ayude a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.
- Buenas/Mejores prácticas:** Práctica de trabajo documentada, comprobada y libre de errores, que excede las prácticas operativas actuales y conocidas de un determinado entorno de trabajo.
- Cadena logística:** Estructura integrada de las actividades de compra, producción y entrega de los productos y servicios a los clientes. Se puede afirmar que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina en los clientes de tus clientes.
- Capital intelectual:** Valor de una organización que no recoge el balance financiero tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y es la diferencia entre el valor en el mercado y el valor contable. Normalmente está integrado por el capital humano, el capital estructural y el capital de clientes.
- Clientes Externos:** Los clientes externos a la organización, entre los que pueden estar otros clientes que forman parte de la cadena de distribución.
- Competencias clave:** Aquellas actividades internas que, bien realizadas, resultan cruciales para que una organización sea competitiva, rentable o eficiente.
- Excelencia:** Conjunto de principios e ideales en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.
- Conocimiento:** En la jerarquía datos-información-conocimiento, los datos son los hechos en sí, la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, y el conocimiento es la información más las orientaciones que permiten establecer acciones y ejecutarlas.
- Creatividad:** Generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.
- Cultura:** El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y respaldan.
- Delegación y asunción de responsabilidades (Empowerment):** Dotar a los empleados de las capacidades, conocimientos, información y autoridad necesarios para que puedan realizar su trabajo del modo más eficaz y eficiente y obtener los resultados previstos. Establecer periódica-



mente unos objetivos claros proporcionará a los empleados las directrices adecuadas para contribuir a los objetivos globales de la organización.

Excelencia: Modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados mediante la aplicación de los ocho Conceptos Fundamentales de la Excelencia: orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas; y responsabilidad social de la organización.

Excelencia sostenida: Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

Factores críticos de éxito: Condiciones que deben darse para que pueda alcanzarse el objetivo estratégico que se busca.

Gobierno de una organización: Definición e implantación de un sistema de reglas, procesos, procedimientos y relaciones para gestionar la organización y hacer que cumpla con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas. Esquema general de autoridad y control de una organización.

Grupos de interés: Todos aquellos que tienen interés en una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos *se puede incluir* a clientes, partners, empleados, accionistas, propietarios, la Administración y Legisladores.

Igualdad de oportunidades: Práctica de garantizar que todos los empleados y usuarios de servicios reciben un trato justo y equitativo.

Indicadores arrastrados: Los indicadores arrastrados muestran el resultado final de una acción, generalmente cuando ésta ya ha concluido. La rentabilidad es un indicador arrastrado de ventas/gastos. Se suele hacer referencia como indicadores arrastrados a las medidas de percepción, que guardan relación directa con la información procedente de un grupo de interés, por ejemplo, cuando los empleados responden a una encuesta de satisfacción.

Indicadores de proceso: Indicadores impulsores que hacen referencia al rendimiento de un proceso.

Indicadores impulsores: Los indicadores impulsores se miden habitualmente con más frecuencia que los arrastrados, y son el resultado de un proceso de medición impulsado por la misma organización y que está totalmente dentro de su ámbito de control, p.e. la medición de la duración de los ciclos de los procesos. Los indicadores impulsores son los que predicen, con un cierto grado de confianza, un resultado futuro. La satisfacción del empleado, aunque constituya un indicador arrastrado de la motivación de la plantilla, se suele considerar como indicador impulsor de la satisfacción del cliente.

Innovación: Traducción, práctica de ideas en nuevos productos servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

Líderes: Personas que coordinan y equilibran los intereses de todos aquellos que tiene interés legítimo en la organización. Entre los líderes cabe señalar al equipo de dirección, resto de directivos de la organización y quienes dirigen equipos o cumplen una función de liderazgo.



Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Puede describir por qué existe una organización o una parte de la misma.

Percepción: Opinión de una persona o grupo.

Personas: La totalidad de los individuos empleados en la organización, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

Política y estrategia: La estrategia es el modo en que una organización implanta su misión y visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de las políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Principios éticos: Leyes morales universales que adopta la organización y por las cuales se guía.

Proceso: Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Proceso de principio a fin: Corriente de valor que atraviesa funciones y organizaciones con objeto de crear o entregar un producto o servicio.

Recursos económicos y financieros: Fondos a corto plazo necesarios para el funcionamiento diario de la organización, así como inversiones de capital, procedente de distintas fuentes, necesarias para la financiación a largo plazo de la organización.

REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

Rendimiento: Medida de lo alcanzado por una persona, equipo, organización o proceso.

Responsabilidad social de la organización: Políticas y prácticas para medir y gestionar el impacto medioambiental y social de una organización, su reputación en estas áreas y la comunicación de doble vía con la sociedad y los grupos de interés.

Resultados clave: Aquellos resultados que no hacen referencia a clientes, personas de la organización o sociedad y que a la organización le es imperativo alcanzar.

Sistema de gestión: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

Sociedad: Todos aquellos a quienes afecta la organización, o que se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización, sus clientes y partners.

Valores: Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones (por ej. confianza, apoyo, principios).

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.



INSTRUCCIONES PARA EL MANEJO DE LA HOJA DE CÁLCULO

APLICACIÓN INFORMÁTICA "EVALEXPRESS" Instrucciones de uso

Esta aplicación informática de apoyo corresponde a *una hoja de cálculo Excel*, que a su vez consta de 3 apartados:



1. TEST EFGM

Contiene los aspectos o ítems a analizar en cada subcriterio, así como las diferentes alternativas para puntuar: N = nada = 0, P = poco = 25%, B = bastante = 50%, M = mucho = 75% y T = totalmente = 100%.

La cumplimentación de la escala de puntuación es el paso previo para obtener automáticamente la puntuación de cada aspecto analizado y de cada subcriterio.

ASPECTOS A ANALIZAR	Nada	Poco	Bast	Much	Tot	\$100	\$100
1. Definir la Misión, Visión, y Cultura (Valores) de la organización						0,00	0,00
2. Definir la Misión, Visión y Cultura de la organización						0,00	0,00
3. Desarrollar los valores y principios éticos actuando los líderes como modelo de referencia						0,00	0,00
4. Desarrollar las responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización actuando los líderes como modelo de referencia						0,00	0,00
5. Fomentar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área del liderazgo						0,00	0,00
6. Implicarse activamente en las actividades de mejora con clientes, proveedores y otros grupos de interés						0,00	0,00
7. Estimular y apoyar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados						0,00	0,00
8. Estimular y apoyar la creatividad e innovación de los empleados						0,00	0,00
9. Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización (actividades multifuncionales, trabajo en equipo, procesos, coordinación, ...)						0,00	0,00
10. Fomentar y apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje						0,00	0,00
11. Fomentar (impulsar la acción del liderazgo)						0,00	0,00
12. Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje						0,00	0,00
13. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora						0,00	0,00
14. Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implementar mejoras						0,00	0,00
TOTAL SUBCRITERIO 1A						0,00	0,00

El facilitador/usuario deberá **introducir en las celdas resaltadas** en color verde, el n.º de personas del equipo de autoevaluación según la opinión que tengan de cada aspecto a analizar.

Por ejemplo, si **2 personas** piensan que es «poco» se pondrá un 2 en la celda de «poco»; si **4 personas** piensan que «mucho» se pondrá 4 en esta celda, y así sucesivamente.



Una vez cumplimentado cada subcriterio o el total de los 32 subcriterios del Modelo se hará «click» en el botón ACTUALIZAR DATOS situado al final de esta hoja.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following table of indicators:

ASPECTOS A ANALIZAR								
	BI	Medio	Poco	Best	Mech	Ter	S.988	P. Punt
1. Identificación y definición de los indicadores clave en línea con la estrategia, planes y procesos (económicos o financieros, no económicos...)							0,00	
2. Tendencias de los indicadores clave del rendimiento de la organización							0,00	
3. Establecimiento y cumplimiento sucesivos de objetivos (adecuados) para los indicadores clave del rendimiento de la organización							0,00	
4. Comparaciones con organizaciones similares (y/o con las consideradas como las mejores en resultados de indicadores clave del rendimiento de la organización)							0,00	
5. Relación causa-efecto en la obtención de resultados de los indicadores clave							0,00	
6. Ambito de aplicación de los resultados de los indicadores clave							0,00	
TOTAL SUBCRITERIO 5b							0,00	

Below the table, a button labeled "ACTUALIZAR DATOS" is circled in red.



2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

La aplicación informática identifica, ordena y clasifica los aspectos analizados según la puntuación obtenida. Asimismo, los puntos fuertes y las áreas de mejora quedan ordenadas en esta hoja según la puntuación asignada. El punto de corte para diferenciar entre punto fuerte y área de mejora se sitúa *en el 40%* de la puntuación máxima posible.

Para que los datos se ubiquen automáticamente en esta hoja es requisito imprescindible haberlos actualizado previamente en la HOJA «TEST EFQM» pulsando el botón ACTUALIZAR DATOS.

Al ser ésta una hoja de consulta, el facilitador/usuario *no tiene que actuar* sobre ella.

LIDERAZGO			
1 & LOS LÍDERES DESARROLLAN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS Y ACTÚAN COMO MODELO DE REFERENCIA DE UNA CULTURA DE EXCELENCIA			
Puntos descritos	PUNTOS FUERTES	Puntos completos	ÁREAS DE MEJORA
76.007	Estimular y apoyar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados	25.007	Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para identificar y establecer prioridades entre las posibles acciones de mejora
76.001	Definir y desarrollar la Misión, Visión y Cultura (Valores) de la organización	25.0072	Identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora a partir de las actividades de aprendizaje
76.002	Comunicar la Misión, Visión y Cultura de la organización	25.0071	Evaluar dentro el grado del liderazgo
76.003	Desarrollar los valores y principios éticos actuando los líderes como modelo de referencia	25.0070	Analizar y apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje
76.004	Desarrollar las responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización actuando los líderes como modelo de referencia	25.003	Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización (actividades multifuncionales, trabajo en equipo, procesos, colaboración...)
76.005	Analizar y mejorar la eficacia de los comportamientos	25.002	Estimular y apoyar la creatividad e innovación de los empleados
76.006	Participar activamente en las actividades de mejora con clientes, proveedores y otros grupos de interés	25.001	Analizar y utilizar la evaluación y el aprendizaje para planificar e implementar mejoras

3. RESUMEN DE PUNTUACIÓN

En esta hoja aparece automáticamente la puntuación resultante de cada subcriterio y la puntuación total de cada criterio, ya que la aplicación contiene el factor corrector según el Modelo de la EFQM para cada uno de los criterios. Además aparece *la Puntuación Total* obtenida por la organización.

Al ser una hoja resumen del cálculo de las puntuaciones, el facilitador/usuario *no tiene que actuar* sobre ella.



Microsoft Excel - EVALEXPRESS 32.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ? Ayuda

Arial 10

A4 = LIDERAZGO

RESUMEN DE PUNTUACIÓN			
CRITERIOS	SUBCRITERIOS	PUNTUACIÓN	FACTOR
LIDERAZGO	Subcriterio 1a	0,00	
	Subcriterio 1b	0,00	
	Subcriterio 1c	0,00	
	Subcriterio 1d	0,00	
	Subcriterio 1e	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	Subcriterio 2a	0,00	
	Subcriterio 2b	0,00	
	Subcriterio 2c	0,00	
	Subcriterio 2d	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
PERSONAS	Subcriterio 3a	0,00	
	Subcriterio 3b	0,00	
	Subcriterio 3c	0,00	
	Subcriterio 3d	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
RECURSOS Y ALIANZAS	Subcriterio 4a	0,00	
	Subcriterio 4b	0,00	
	Subcriterio 4c	0,00	
	Subcriterio 4d	0,00	
	Subcriterio 4e	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
PROCESOS	Subcriterio 5a	0,00	
	Subcriterio 5b	0,00	
	Subcriterio 5c	0,00	
	Subcriterio 5d	0,00	
	Subcriterio 5e	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Subcriterio 6a	0,00	
	Subcriterio 6b	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Subcriterio 7a	0,00	
	Subcriterio 7b	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Subcriterio 8a	0,00	
	Subcriterio 8b	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
RESULTADOS CLAVE	Subcriterio 9a	0,00	
	Subcriterio 9b	0,00	
	SUBTOTAL	0,00	0,00
TOTAL			0,00

H:\TEST\Tabla de puntuación / P-FUERTES Y AREAS DE MEJORA /
Listo



BIBLIOGRAFÍA

1. ARCELAY, A., SÁNCHEZ, E., HERNÁNDEZ, L., INCLÁN, G.M. y BACIGALUPE, M.: «Self-assessment of all the health centers of a public health service through the European Model of Total Quality Management». *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 1999, 12: 54-58.
2. CLUB GESTIÓN DE CALIDAD: «Modelo EFQM de excelencia. Sector público y organizaciones del voluntariado». Club Gestión de Calidad. Madrid, 1999.
3. DEPARTAMENTO DE SANIDAD: «Osasuna Zainduz. Estrategias de cambio para la Sanidad Vasca». Departamento de Sanidad. Vitoria-Gasteiz, 1993.
4. DEPARTAMENTO DE SANIDAD: «Políticas de salud para Euskadi: Plan de salud 2002-2010». Departamento de Sanidad. Vitoria-Gasteiz, 2002.
5. EUSKALIT. FUNDACIÓN VASCA PARA LA CALIDAD: «Calidad Total». Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad. Zamudio, 2001.
6. EUSKALIT. FUNDACIÓN VASCA PARA LA CALIDAD Y OTRAS ENTIDADES: «Cuestionario de Autoevaluación». En <http://www.euskalit.es>
7. FERNÁNDEZ LEÓN, A., BERROS, MA. y GARCÍA, M.: «La experiencia del hospital Monte Naranco en la aplicación del Modelo EFQM». *Rev. Calidad Asistencial*. 2000, 15: 153-158.
8. GOBIERNO VASCO-EUSKO JAURLARITZA: «Ley 8/97 de 26 de Junio de Ordenación Sanitaria de Euskadi». *Boletín Oficial del País Vasco*, 21 de Julio de 1997.
9. GONZÁLEZ LLINARES, R.: «El Modelo de excelencia 2000 de la EFQM y la enfermería». *Gestión hospitalaria*. 2001; 12(1): 27-34.
10. <http://www.efqm.org>
11. <http://www.euskalit.es>
12. JACKSON, S.: «Using the EFQM Excellence Model in health care: a practical guide to success». Kingsham Press. 2001. ISBN: 1-902115-8-5.
13. LORENZO, S., MIRA, J.J. y SÁNCHEZ, E.: «Gestión de la calidad total y medicina basada en la evidencia». *Med.Clín*. 2000, 114: 460-463.
14. LORENZO, S., ARCELAY, A., BACIGALUPE, M., MIRA, J.J., PALACIO, F., IGNACIO, E. et al.: «Autoevaluación de centros sanitarios. Utilizando como referencia el modelo de Excelencia de la EFQM». MSD. Madrid, 2001.
15. NABITZ, U., KLAZINGA, N. y WALBURG, J.: «The EFQM Excellence Model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care». *International Journal for Quality in Health Care*. 2000, 12(3): 191-201.
16. MOELLER, F.: «The EFQM Excellence Model. German Experiences with the EFQM approach in health care». *International Journal for Quality in Health Care*. 2001, 13(1): 45-49.
17. MORACHO, O.: «Gestión por procesos y Modelo Europeo de Excelencia: evaluación y mejora continua». *Rev. Calidad Asistencial*. 2000, 15: 140-148.
18. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Contrato de Gestión clínica». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 1997.
19. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Guía para la gestión de procesos». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 1999.
20. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Guía para la autoevaluación de organizaciones sanitarias. Versión completa». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2000.
21. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Manual de evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2001.



22. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Memoria Q de Plata 2000: Hospital de Zumarraga». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2001.
23. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Memoria Q de Plata 2000: Hospital de Bidasoa». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2001.
24. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Memoria Q de Plata 2001: Hospital Psiquiátrico de Alava y Salud Mental extrahospitalaria». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2001.
25. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Evaluación de la satisfacción de las personas de Osakidetza». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2002.
26. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Homogeneización de Indicadores del Sistema de Información de Atención Especializada». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria-Gasteiz, 2002.
27. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Guía para la representación de los procesos de un hospital. Hospital de Txagorritxu». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria-Gasteiz, 2003.
28. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Memoria Q de Oro 2002: Hospital de Bidasoa». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2003.
29. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Plan de Calidad 2003-2007». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2003.
30. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Guía para la auto-implantación de la metodología 5S en organizaciones sanitarias». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria-Gasteiz, 2003.
31. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Plan Estratégico 2003-2007». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2003.
32. OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD: «Guía para la implantación de un sistema de gestión por procesos basado en la Norma ISO 9001:2000». Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Vitoria Gasteiz, 2003.
33. SÁNCHEZ, E.: «Modelo EFQM y Calidad Asistencial». Rev. Calidad asistencial. 2002, 17(2): 64-66.
34. SÁNCHEZ, E., DARPÓN, J., VILLAR, F., LETONA, J. MARTÍNEZ-CONDE, A.E. y GONZÁLEZ LLINARES, R.: «De la gestión de la calidad hacia la excelencia en la gestión a través del modelo de autoevaluación de la European Foundation for Quality Management (EFQM) en una red pública de centros sanitarios». Rev. Calidad Asistencial. 2000, 15: 177-183.
35. SSM HEALTH CARE: «Malcolm Baldrige National Quality Award 2003». Report in www.ssmhc.com.
36. STAHR, H., BULMAN, B. y STEAD, M.: «The Excellence Model in the Health Sector: Sharing good practice». Kingsham Press. 2000. ISBN: 0-9527912-5-0.
37. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Modelo EFQM de Excelencia. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, 2004.