



GUÍA DEL SELLO DE COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA v3.1



Club Excelencia en Gestión

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	3
VIGENCIA DEL RECONOCIMIENTO.....	3
CONVALIDACIÓN CON LOS RECONOCIMIENTOS EFQM	3
PROCESO DE RECONOCIMIENTO	4
ACCESO AL SELLO	5
FASE 1. AUTOEVALUACIÓN Y ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	5
FASE 2. IMPLANTACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN DE MEJORA	6
1. Acordar los criterios de priorización	6
2. Priorizar los Proyectos de Mejora	7
3. Planificar los Proyectos de Mejora	8
Pre-validación	8
Plazos de tiempo.....	8
4. Implantar los Proyectos de Mejora	10
FASE 3. VISITA DE VALIDACIÓN	11
VISITA EXTRAORDINARIA PARA ORGANIZACIONES QUE NO OBTENGAN LA VALIDACIÓN.....	13
FASE 4: INFORME FINAL	13
FASE 5: EMISIÓN DEL CERTIFICADO	14
ANEXO 1 – PERFIL DE VALIDACIÓN	15
ANEXO 2 – EJEMPLO DE PLAN DE MEJORA (sólo 1 proyecto)	17

INTRODUCCIÓN GENERAL



El objeto de este documento es ayudar a las organizaciones a conocer qué tienen que hacer para solicitar el **Sello de Compromiso hacia la Excelencia**, primer nivel del sistema de reconocimiento a la excelencia según el Modelo EFQM de Excelencia del Club Excelencia en Gestión -en adelante CEG-.

Al estar integrada la iniciativa en el entorno de la EFQM, los estándares requeridos y el proceso a seguir están homologados con el Nivel “Committed to Excellence” de la EFQM.

El proceso de reconocimiento del nivel de Compromiso hacia la Excelencia intenta ayudar a las organizaciones a descubrir cuál es su nivel de rendimiento e implantar Proyectos de Mejora para mejorarlo. En definitiva, se trata de un **proceso de validación de la implantación de un Plan de Mejora** formado por tres proyectos de mejora. Dicha validación se realiza con

criterios de excelencia definidos más adelante.

Esta guía ofrece ayuda práctica y orientación a las organizaciones que quieren solicitar el Sello Compromiso hacia la Excelencia y a los propios Validadores, acreditados por el CEG, en la etapa de la validación del Plan de Mejora que se realizará mediante una visita en la que comprobará la implantación efectiva del Plan.

VIGENCIA DEL RECONOCIMIENTO

El periodo de **validez de cualquier Sello** es de dos años.

El proceso para renovar el Sello de Compromiso hacia la Excelencia es igual que el realizado en el proceso de concesión inicial.

CONVALIDACIÓN CON LOS RECONOCIMIENTOS EFQM

El Sello de Compromiso hacia la Excelencia se convalida con el nivel **“Committed to Excellence”** de la EFQM.

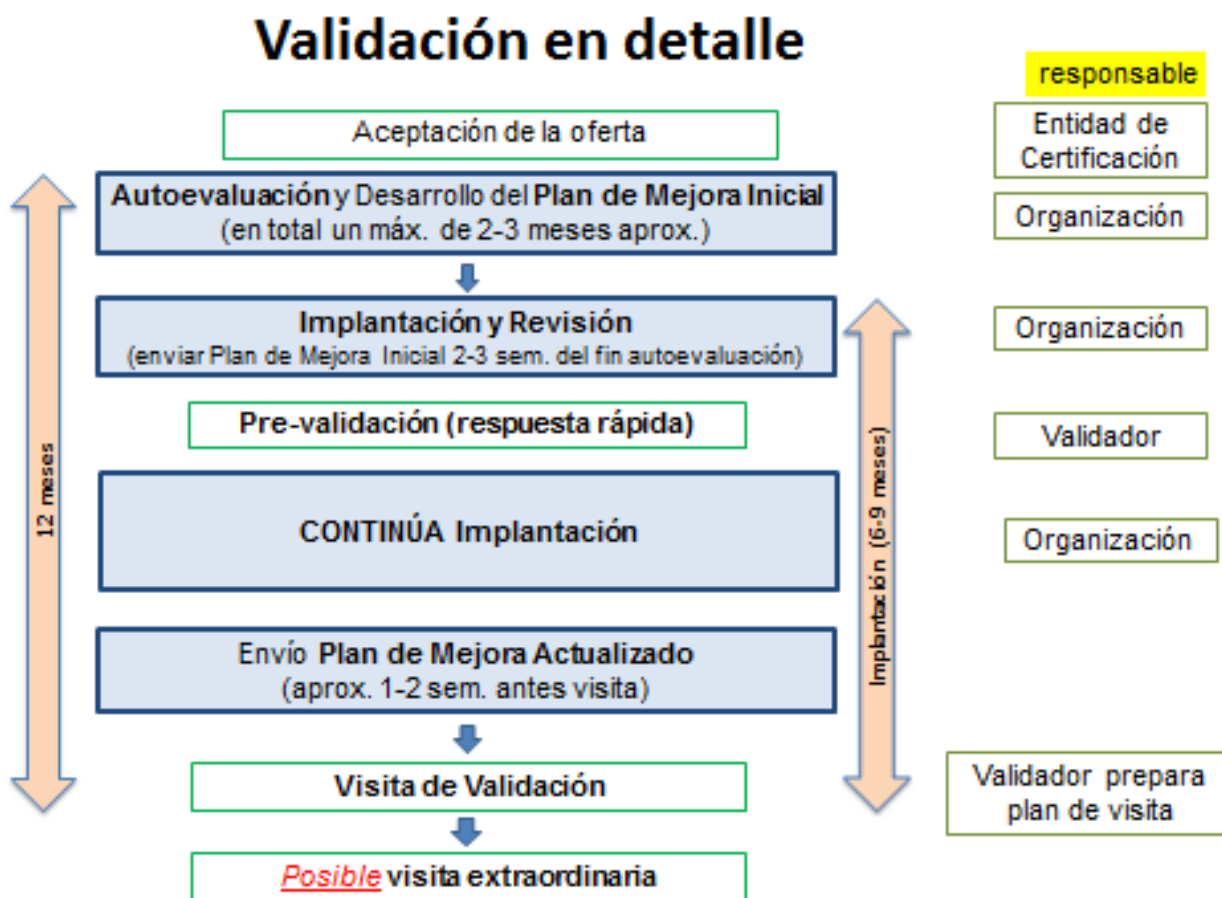


PROCESO DE RECONOCIMIENTO

El Proceso de Reconocimiento de una Validación se enmarca en el proceso general de reconocimiento:

1. Autoevaluación y entrega de documentación.
2. Evaluación previa (llamado aquí **Implantación y revisión**).
3. Visita.
4. Informe Final.
5. Emisión de certificado.

Desde el punto de vista de la organización solicitante del reconocimiento y del validador que comprobará la implantación del Plan de Mejora, el Proceso de Validación se resume en:



A continuación, se describe cada una de las Fases del proceso.

ACCESO AL SELLO

Se puede acceder al nivel de Compromiso hacia la Excelencia cuando el proceso de Autoevaluación da como resultado un posicionamiento igual o superior a 200 puntos EFQM.

FASE 1. AUTOEVALUACIÓN Y ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN

La organización deberá entregar siempre como parte de la documentación una **Autoevaluación EFQM** con respecto a los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia, **utilizando la herramienta informática PERFIL®CEG (en la versión Cuestionario o en la versión REDER)**.

Los datos resultantes permitirán a la organización conocer cuál es su nivel de gestión y utilizar la información para priorizar los proyectos de mejora a implantar.

Para realizar la autoevaluación, habrá que respetar los siguientes aspectos:

- Es necesario evaluar todos y cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.
- El proceso de autoevaluación debe recoger una amplia gama de aportaciones del equipo de dirección. Es conveniente recoger también aportaciones de un número mayor de empleados y de otros grupos de interés.
- Con el diagnóstico obtenido en la autoevaluación, hay que establecer:
 - Planes para abordar las áreas de mejora detectadas (una vez priorizadas e identificadas las más relevantes y oportunas).
 - Planes para potenciar los puntos fuertes que le han permitido llegar a la situación actual.
- **HOMOLOGACIÓN:** La autoevaluación EFQM deberá estar homologada por un Licenciario de Metodología de Autoevaluación acreditado por el Club Excelencia en Gestión (en adelante CEG) cuando se accede al sistema, salvo si la organización tiene una certificación ISO 9001 con el mismo alcance del sello desde hace más de 1 año. En www.clubexcelencia.org se pueden consultar los licenciarios con licencia en vigor. Cuando la organización esté renovando el Sello no será obligatoria la homologación.

Los resultados de la Autoevaluación ofrecen a la organización la información que necesita para desarrollar e implantar el Plan de Mejora. Por tanto, una vez homologada la Autoevaluación por un Licenciario oficial del CEG, la organización deberá elaborar dicho **Plan de Mejora en el formato oficial obligatorio**, decidiendo qué tres proyectos de mejora específicos va a implantar.

El uso de un formato obligatorio permite evaluar el compromiso con la mejora de todos los solicitantes con arreglo a un estándar común.

Por tanto, la Documentación a entregar para solicitar una evaluación del Sello de Compromiso es:

- **Plan de Mejora Inicial** (cumpliendo los requisitos vigentes), que se enviará entre 2 y 3 semanas después de la Autoevaluación, para su pre-validación, y se enviará **Actualizado** aproximadamente 1-2 semanas antes de la visita (se coordinará con el validador las fechas convenientes).
- **Informe de Autoevaluación y Diagnóstico** (si es la primera vez que se presenta al sello tendrá que seguir el formato oficial de "Informe de Homologación de Autoevaluación" (tutorizada o no tutorizada). Si la organización tiene una certificación ISO 9001 está exenta de la homologación según lo reseñado anteriormente).

FASE 2. IMPLANTACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Concluida la Autoevaluación, la organización tiene identificados un conjunto de puntos fuertes y áreas de mejora. A continuación, tiene que decidir qué áreas de mejora va a abordar.

Es recomendable que el equipo implicado en la Autoevaluación participe en la elaboración del Plan de Mejora para garantizar la unidad de criterio.

Como la mayoría de las organizaciones no disponen de los recursos necesarios para implantar todas las mejoras identificadas en la Autoevaluación, abordar un reducido número de ellas (las “vitales”) le permitirá centrarse en aquellos factores que inciden más en el rendimiento o el logro de los objetivos clave.

De la lista de áreas de mejora, la organización determinará las 3 más relevantes y de mayor impacto en el rendimiento de la organización (y que también sean fáciles de implantar) y las llamará Proyectos de Mejora.

La decisión del número de proyectos a abordar tendrá que ver con:

- Cómo se han establecido los criterios para determinar el impacto de las mejoras en el rendimiento (p.e. contribución a los resultados clave, mejora de la satisfacción de clientes, empleados o sociedad, cumplimiento de los objetivos estratégicos, etc.).
- La capacidad de gestionar e implantar las mejoras (si dispone de personal para integrar los equipos de mejora, si puede afrontar los costes de implantación, etc.).

En general no es recomendable acometer más de cuatro o cinco proyectos de mejora. Un número mayor podría hacer que el programa de mejora perdiera perspectiva y tuviera problemas con los recursos. **Para solicitar el Sello de Compromiso hacia la Excelencia, las organizaciones deben presentar a validar 3 proyectos de mejora.**

Demostrar la importancia que revisten los proyectos de mejora para la organización es un punto crítico del proceso de validación del Sello de Compromiso. La selección de los 3 proyectos estará basada en la evaluación de su impacto y la capacidad para implantarlas. Esto se refleja en la estructura del Plan de Mejora que se debe completar y que el Validador utilizará durante la visita.

Para la elaboración, implantación y revisión del Plan de Mejora, deberá seguir cuatro pasos fundamentales que se describen a continuación:

1. Acordar los criterios para establecer prioridades entre los proyectos de mejora.
2. Priorizar los Proyectos de Mejora.
3. Planificar los Proyectos de Mejora.
4. Implantar los Proyectos de Mejora.

1. Acordar los criterios de priorización

La organización debe definir qué criterios utilizará para priorizar los Proyectos de Mejora.

Una de las herramientas para establecer prioridades que suele utilizarse (*y que se describe en el siguiente paso*) es una matriz de priorización que contempla dos dimensiones: **impacto** del proyecto en el rendimiento o en los objetivos y **capacidad** para implantar el proyecto.

En este sentido, aquellos proyectos que incidan pronto y significativamente sobre los objetivos o el rendimiento y sean susceptibles de ser implantados fácil y rápidamente, tendrán una prioridad más alta que aquellos que resultan difíciles de implantar o cuyo impacto no es probable que se haga patente en los 6-9 meses siguientes.

La organización debe hacer constar los Criterios de Priorización en el Plan de Mejora (*ver ejemplo en el Anexo*).

2. Priorizar los Proyectos de Mejora

Una vez establecidos y consensuados los criterios, se puede proceder a realizar el proceso de priorización y **establecer las prioridades entre proyectos.**

Ejemplo de Proceso de Priorización:¹

- Paso 1. Eliminar o combinar todas las acciones duplicadas.
- Paso 2. Agrupar todos los temas comunes para crear una acción más amplia, definiéndola nuevamente si fuera necesario.
- Paso 3. Elaborar una lista de todas las iniciativas en la Columna A de la Matriz de Priorización (*ver Tabla 1*).
- Paso 4. Considerar el 'impacto' de cada iniciativa en los objetivos o el rendimiento. Determinar si el impacto será 'alto', 'medio' o 'bajo', otorgándole la puntuación correspondiente en la Columna B de la Matriz (*ver Tabla 2*).
- Paso 5. Considerar para cada iniciativa qué 'capacidad' tiene la organización para implantarla en los siguientes 6-9 meses. Determinar si la capacidad será 'alta', 'media' o 'baja', otorgándole la puntuación correspondiente (*ver Tabla 3*) en la Columna C de la Matriz.
- Paso 6. Calcular la puntuación multiplicando B por C. Anotar la puntuación en la Columna D (*ver Tabla 1*).
- Paso 7. Establecer el ranking de prioridades ordenando de nuevo las iniciativas por su puntuación. Anotar el ranking en la Columna E (*ver Tabla 1*).
- Paso 8. Elaborar la Matriz de priorización ayudará a entender mejor cuáles son las iniciativas en las que centrarse. No obstante, hay que guiarse por el sentido común y utilizar la matriz como referencia. Una vez completada, hay que revisarla y asegurarse de que el ranking es el adecuado, introduciendo cualquier corrección que se considere adecuada. Otros factores a tener en cuenta son:
 - Hay proyectos que son la base de otros y, aunque quizás consuman muchos recursos, si se pueden implantar en un plazo de 6-9 meses merece la pena incluirlos entre los primeros a implantar.
 - Algunos proyectos abordan problemas fundamentales para el rendimiento general de la organización y es preciso resolverlos antes de abordar otros proyectos que dependen de aquéllos.
 - Quizás resulte conveniente implantar diversos proyectos a la vez.
- Paso 9. Para optar al Sello de Compromiso hay que abordar 3 proyectos, aunque dependiendo de los recursos disponibles, la organización puede decidir abordar más, teniendo en cuenta que se disponen de 6-9 meses.

Tabla 1 - Ejemplo de Matriz de priorización

A	B	C	D	E
Proyecto de mejora	Impacto	Capacidad	Puntuación	Ranking
Implantar mejoras para reducir en 2 semanas la facturación.	5	3	15	2
Introducir una iniciativa de sugerencias de los empleados.	3	3	9	3
Establecer un sistema para medir la satisfacción del cliente.	5	5	25	1

¹ Se presenta un ejemplo de una matriz de priorización basada en dos criterios (Impacto y Capacidad) que se multiplican para calcular las puntuaciones. Se podría utilizar, explicándolo en el Plan de Mejora, otra matriz de priorización basada en más criterios de priorización, por ejemplo, en la que luego se sumarían las puntuaciones en lugar de multiplicarse.

Tabla 2 - Sugerencia de Criterios de priorización para el 'Impacto'

Impacto Alto 5 PUNTOS	Impacto Medio 3 PUNTOS	Impacto Bajo 1 PUNTO
El proyecto tendrá un impacto significativo sobre uno o más objetivos o indicadores claves de rendimiento en los siguientes 6-9 meses.	El proyecto tendrá algún impacto sobre al menos un objetivo o un indicador clave de rendimiento en los siguientes 6-9 meses.	Es poco probable que el proyecto tenga algún impacto sobre algún objetivo o indicador clave de rendimiento en 6-9 meses.

Tabla 3 - Sugerencia de Criterios de priorización para la 'Capacidad'

Capacidad Alta 5 PUNTOS	Capacidad Media 3 PUNTOS	Capacidad Baja 1 PUNTO
<ul style="list-style-type: none"> • Puede implantarse en 6-9 meses. • Su implantación requiere pocos recursos. • La organización controla totalmente la implantación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente pueda implantarse en 6-9 meses. • Su implantación requiere recursos razonables. • La organización mantiene un buen control sobre la implantación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es probable que pueda implantarse en 6-9 meses. • Su implantación requerirá muchos recursos. • La implantación depende de factores externos.

Una vez establecidas las prioridades entre las diversas iniciativas y acordado el número de proyectos de mejora a implantar en los siguientes 6-9 meses hay que elaborar el Plan de Mejora, que ayudará a desplegar y dar seguimiento a los proyectos, proporcionando la documentación necesaria para la visita de Validación.

3. Planificar los Proyectos de Mejora

La organización enviará una **primera versión del Plan de Mejora** (ver formato oficial) a la Entidad de Certificación con la que ha contratado la evaluación lo antes posible después de la Autoevaluación (en un plazo de 2-3 semanas aproximadamente), para confirmar que se satisfacen los estándares necesarios.

Pre-validación: En esta etapa, el Validador comprobará principalmente que:

- Los proyectos de mejora son fruto de la Autoevaluación.
- Los criterios de priorización son relevantes y la priorización es adecuada.
- El Plan de Mejora no plantea problemas respecto al Perfil-Matriz de Validación.

De este modo se evita que se puedan dedicar 6-9 meses a desplegar un Plan de Mejora que podría de otra manera no alcanzar el estándar necesario.

El validador remitirá a la organización un informe oficial de la pre-validación utilizando el registro del sistema.

Plazos de tiempo (ver gráfico "Validación en detalle" en página 4):

- El periodo máximo de tiempo entre el comienzo de la autoevaluación y la visita de validación será de 12 meses.
- El tiempo para implantar el Plan de Mejora es de 6-9 meses (mínimo y máximo). Lo normal sería utilizar unos 2-3 meses para realizar la autoevaluación y desarrollar el Plan de Mejora, y 6-9 meses para implantarlo.
- El **Plan de Mejora Inicial y el Informe de Autoevaluación y Diagnóstico** se debe enviar al validador unas 2-3 semanas después de la autoevaluación.
- La **Pre-validación** debe realizarse inmediatamente después de recibir la documentación del punto anterior.
- El **Plan de Mejora Actualizado** se debe remitir al validador al menos con 1-2 semanas de anticipación a la visita de validación.

Guía del Sello de Compromiso hacia la Excelencia

En el apartado Información Clave del Plan de Mejora y en un máximo de 2 páginas, se debe incluir la información de contexto y de futuro más importante para entender su organización según los apartados incluidos a continuación. No es necesario incluir toda la información detallada, sino los datos más relevantes de cada apartado para la organización.

HECHOS Y DATOS

- Nombre y estructura (*explicar cualquier relación relevante o situación en la que se encuentre con respecto, por ejemplo, a una empresa matriz. Incluir detalles suficientes para dar una idea clara de los márgenes de actuación de la organización.*).
- Dirección de su ubicación o sede principal.
- Sector o sectores de actividad.
- Misión (objeto y propósito principal por los que existe la organización).
- Propietarios, Inversores principales.
- Parámetros económicos clave. Valor de mercado. Capitalización.
- Número de empleados totales y segmentados por áreas: directivos, mandos intermedios, técnicos, “empleados de base”, profesionales, etc; especificar denominación concreta y personas de cada tipo.
- Ámbito geográfico.
- Centros de trabajo y ubicación (incluir tabla explicativa con el número de personas en centro de trabajo).

RETOS Y ESTRATEGIA

- Visión (declaración sobre el futuro de la organización).
- Análisis estratégico externo (incluyendo el impacto de la sociedad en la organización) y interno (por ejemplo matriz DAFO).
- Estrategia principal y Objetivos Clave que apoyan la misión y el logro de la visión.
- Factores Clave de éxito y Ventaja Competitiva.
- Mapa de procesos.

MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

- Mercados actuales y futuros: descripción y datos (cuotas de mercado, nichos de mercado, importancia actual y futura).
- Segmentos de clientes actuales y futuros: descripción, necesidades y datos (desglose de ingresos; rentabilidad; significado para el futuro).
- Listado de los competidores clave (actuales y previstos).
- Servicios actuales y futuros; segmentos de productos: descripción, características y datos.

CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)

- Cadena de valor. Explicar la secuencia de actividades –en grandes bloques- mediante las cuales se genera valor para el cliente final y que conforman el proceso global del servicio: desde la materia prima (normalmente fuera del ámbito de la organización) hasta la distribución del producto terminado o la prestación del servicio. Puede llevar a lograr una ventaja competitiva,
- Recursos y activos principales. Infraestructuras más importantes. Aplicaciones (Software) de gestión y principales recursos tecnológicos utilizados.
- Partners y proveedores clave; relaciones que se mantienen e importancia de las mismas.
- Análisis de la influencia de la cadena de valor en el entorno (social y ambiental).

ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

- Estructura de liderazgo y de Gobierno.
- Valores.
- Mecanismos de revisión de la estrategia y de la gestión del desempeño (cómo la organización gestiona y mejora su rendimiento o, por ejemplo, cómo utiliza su cuadro de mando).

Para cada **Proyecto de Mejora** se debe hacer constar el Enfoque, Despliegue planificado, proceso para Evaluar, Revisar y Perfeccionar y Resultados previstos (*ver ejemplo en el Anexo*).

La primera versión del Plan de Mejora debe ser detallada, si bien se tendrá en cuenta que los apartados relativos al Despliegue planificado, al proceso para Evaluar, Revisar y Perfeccionar y a los Resultados previstos se encontrarán en una etapa preliminar del plan.

4. Implantar los Proyectos de Mejora

Es conveniente implantar los proyectos de mejora siguiendo el esquema trazado en el Plan de Mejora. La implantación requerirá una supervisión periódica que garantizará el logro de los resultados esperados. El Plan de Mejora aporta el marco que nos ayudará a lograrlo.

Esta guía no quiere abordar en detalle las complejidades que plantea la gestión de los proyectos de mejora o la gestión del cambio que pueda llevar consigo. No obstante, se presentan algunos aspectos que pueden tomarse en consideración:

- Asignar la responsabilidad global del Plan de Mejora puede facilitar la coordinación de las actividades y la supervisión de la marcha del proyecto global.
- La validación requiere que se haya especificado el responsable de cada proyecto. Puede resultar útil definir dicho papel y las responsabilidades que implica, por ejemplo, informar sobre la marcha del proyecto al equipo de dirección.
- Para garantizar que las mejoras sean eficaces, será necesario contar con sistemas de seguimiento que controlen el progreso de su despliegue, midan su impacto y sirvan para identificar y adoptar las acciones correctivas oportunas.
- Puede ser también oportuno identificar cuáles pueden ser los indicadores o factores críticos de éxito que nos ayuden a determinar si los proyectos tienen el efecto deseado.
- Una comunicación eficaz puede ayudar a establecer un clima de confianza y compromiso con los cambios. Puede que sea conveniente analizar si los sistemas de comunicación actuales facilitan información sobre la evolución del despliegue del Plan de Mejora y si mantienen informados a las personas pertinentes del avance.
- Dependiendo de la escala y complejidad de los proyectos, quizá convenga considerar algunos escenarios alternativos y desplegar planes de contingencia para abordarlos.
- Para obtener los beneficios de las mejoras introducidas, deberemos asegurarnos de que se vayan a mantener en el tiempo más allá del marco temporal del proyecto, por ejemplo, integrándolos en las actividades ordinarias.

Probablemente existan en la organización personas habituadas a implantar cambios. Se debe aprovechar su experiencia para implantar el Plan de Mejora.

La organización debe remitir a la Entidad de Certificación el **Plan de Mejora actualizado y plenamente documentado** aproximadamente 1-2 semanas antes de la visita.

FASE 3. VISITA DE VALIDACIÓN

La organización debe demostrar que se han desplegado los mencionados proyectos de mejora y esto será comprobado por un Validador en el momento de la visita (perteneciente a la Entidad de Certificación y al Club de Evaluadores del CEG).

La visita de validación de los proyectos tendrá lugar en los 6-9 meses posteriores a la conclusión de la Autoevaluación (que deberá haberse homologado). En ningún caso deben superarse los doce meses entre la visita de validación de un Plan de mejora y el comienzo de la autoevaluación EFQM que lo generó.

El Validador se pondrá en contacto con la organización para acordar la **fecha de la visita** (se debe confirmar por escrito) y coordinar la entrega del **Plan de Mejora actualizado**.

Durante la visita, el validador comprobará la implantación de los 3 Proyectos de Mejora del plan de mejora y los validará según el esquema lógico REDER utilizando para ello el registro del sistema "Perfil y Matriz de Validación".

El Validador se pondrá en contacto con la organización para ayudarle a entender qué debe **preparar para la visita** y disipar cualquier motivo de preocupación que pudiera tener. Por ejemplo, tal vez el Validador quiera:

- Asegurarse la disponibilidad de los miembros de la Dirección (el mayor número posible de personas).
- Asegurarse de poder entrevistar a un grupo de empleados representativos de todos los niveles y departamentos y a los que participaron en la Autoevaluación, la elaboración del Plan de mejora o la implantación de los Proyectos de Mejora o a personas afectadas por el despliegue de dicho Proyectos.
- Revisar ejemplos de documentación utilizada en los proyectos, material utilizado para la comunicación, actas de las reuniones de revisión, etc.
- Organizar salas de reunión, descansos y lo necesario para entrevistas y reuniones.

Gran parte de las evidencias necesarias para la validación se encuentran en la documentación del Plan de Mejora aportada por el solicitante previamente a la visita, pero la visita ofrece la oportunidad de:

- Entrevistarse con los responsables de implantar los proyectos.
- Revisar la documentación de apoyo.
- Abordar la implantación con distintos grupos de empleados.

Deben utilizarse los datos de estas entrevistas y la documentación aportada para comprobar las evidencias presentadas en el Plan de Mejora. Aunque no cabe esperar que se confirmen todas las evidencias del Plan de Mejora, si se hallaran datos contradictorios, deben reflejarse en el Perfil de Validación y luego en el Informe.

El Validador se apoyará en la presentación estándar de Apertura de la Validación para comenzar la visita de Validación.

Durante la visita, resulta útil ir anotando en el Perfil de Validación o en el borrador del Informe de Validación los datos y evidencias que surjan a lo largo del proceso.

El validador enviará a la organización un esquema de la **agenda** de la visita similar al siguiente:

T.	Actividad	Descripción
10'	Presentaciones y reunión con el equipo de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los asistentes y responsabilidades. • Currículum y experiencia del Validador (resaltando la credibilidad como validador).
20'	Visión general del proceso hasta la fecha y objetivo de la visita.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión general a alto nivel del proceso, abarcando la autoevaluación y la elaboración del Plan de Mejora. • Objetivo de la visita.
20'	Definición de los criterios que determinan el reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Breve resumen de la matriz REDER. • Explicación, según la matriz REDER, de los niveles mínimos necesarios para obtener el reconocimiento.
10'	Explicación del proceso de la visita.	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar que el Plan de Mejora responde a la autoevaluación. • Exponer las implicaciones de la visita (entrevistas con responsables de proyectos, revisión de documentación y entrevistas a empleados).
150'	Recogida de evidencias y datos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas estructuradas basadas en el Plan de Mejora y principios REDER. • Revisión de la documentación aportada.
60'	Comprobación del despliegue. Entrevistas a empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a empleados (entrevistas personales o en grupo).
60'	Preparación informes (escrito y oral).	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir y analizar a la luz del marco REDER las evidencias encontradas y la información procedente de documentos y entrevistas. • Preparar el informe oral a la alta dirección.
30'	Presentación Informe oral.	<ul style="list-style-type: none"> • El evaluador se reúne con la alta dirección para ofrecerle el informe oral y responder a las posibles preguntas sobre el proceso y lo averiguado.
15'	Pasos siguientes y finalización de la visita.	<ul style="list-style-type: none"> • Si el solicitante ha tenido éxito se le debe felicitar y comunicar el plazo en el que probablemente reciba el certificado. • Se animará a continuar con la mejora de su nivel de excelencia solicitando un nuevo reconocimiento en uno o dos años o preparándose para el Sello de Excelencia. • Si el solicitante no ha tenido éxito puede pedir una visita extraordinaria en los 3 meses siguientes (ver punto siguiente) o solicitar un nuevo proceso completo. • El Informe de Validación deberá elaborarse en el día de la visita. • Se debe solicitar siempre la opinión del solicitante acerca del proceso

**Nota: esta agenda no incluye los tiempos para descansos y comida.*

Antes de concluir la visita, el validador informará a la organización de los resultados obtenidos mediante un **informe oral de carácter general**, apoyándose en la presentación estándar de Cierre de la Validación en el que debe abordar los puntos siguientes:

- Resultados globales: Si la organización obtiene o no el Sello. Cuando la organización supere con éxito la visita (ver requisitos mínimos en el Anexo 1: "Perfil de Validación") debe ser felicitada por ello y hacerle partícipe de algunos de los factores clave que han influido en la decisión. Si no la supera, ver siguientes pasos con la Visita Extraordinaria.
- Acciones especialmente bien implantadas.
- Temas recurrentes, puntos fuertes o áreas de mejora.
- Recomendación sobre los pasos a seguir para continuar el camino hacia la Excelencia.
- Preguntas de la Dirección respecto al proceso o conclusiones del validador.

Asimismo, al final de la visita el validador debe también comunicar que encontrarán más información en el informe escrito de validación y que recibirán su **certificado** en un plazo normalmente no superior a tres semanas.

El **certificado del Sello Compromiso hacia la Excelencia** tiene una validez de dos años. Trascurrido ese plazo, las organizaciones pueden solicitar una nueva validación para renovar el Sello de Compromiso reforzando así su cultura de mejora continua o bien solicitar un proceso de evaluación EFQM para el Sello de Excelencia Europea.

~~Se recomienda a las organizaciones que no soliciten más de tres veces el Sello de Compromiso hacia la Excelencia, ya que el aprendizaje obtenido con el proceso de Compromiso será ya el máximo en ese momento~~

VISITA EXTRAORDINARIA PARA ORGANIZACIONES QUE NO OBTENGAN LA VALIDACIÓN

Cuando la organización no supere la visita, el validador debe comunicarle los factores clave de la decisión, los puntos fuertes identificados y comunicar que en el informe escrito hay información sobre lo que deben mejorar antes de solicitar un nuevo reconocimiento.

Si quiere la organización, puede solicitar una nueva visita en un plazo no superior a tres meses, en la que se validarán tres Proyectos de Mejora que hayan salido de la misma Autoevaluación. Esto significa que pueden seguir con los mismos tres proyectos originales o sustituir alguno por otro que estuviese incluido en el Plan de Mejora con una prioridad menor (es decir, derivado de la misma Autoevaluación original).

La organización solicitante tiene que ponerse en contacto con la Entidad de Certificación ya que la nueva visita conlleva costes.

En todo caso, si pasados tres meses desde la visita de validación se quiere solicitar un nuevo reconocimiento, la organización deberá realizar una nueva Autoevaluación EFQM y presentar un nuevo Plan de Mejora, pues ya habrá transcurrido casi un año desde la primera Autoevaluación y es importante que un nuevo proceso confirme que los proyectos de mejora son relevantes.

FASE 4: INFORME FINAL

Como consecuencia del proceso, se elabora un **Informe de Validación** que resaltarán los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora respecto al Plan de Mejora, así como los detalles del resultado final de la validación.

Contempla cuatro secciones:

- *Portada:* Datos del solicitante, lugar y fecha de la visita, personas entrevistadas y nombre del validador.
- *Comentarios generales del proceso de validación:* Información sobre la autoevaluación, el proceso de priorización y la relevancia de los proyectos seleccionados
- *Comentarios específicos de cada Proyecto de Mejora:* Información detallada sobre la implantación de cada proyecto, indicándose si se alcanzó el nivel mínimo del Perfil de Validación. La información contendrá:
 - Comentario sobre los resultados alcanzados por la implantación del proyecto.
 - Comentarios acerca de si el Enfoque, Despliegue, y las acciones para Evaluar, Revisar y Perfeccionar satisfacen los criterios definidos en el Perfil de Validación.
 - Valoración general del proyecto y acciones específicas a realizar.
 - Indicación de si el proyecto alcanzó el perfil mínimo de validación.
- *Comentarios y valoraciones generales del conjunto del plan de mejora:* Debe ofrecer una visión general del progreso alcanzado en el momento de la visita de validación. Debe incluir:
 - Resultado alcanzado: Resumen de los resultados alcanzados respecto a los criterios de validación, esto es, si la implantación de sus acciones satisface el mínimo requerido por REDER.
 - Temas recurrentes durante el proceso completo de validación: Cambios principales observados con la implantación del Sello o la utilización del Modelo EFQM. Otros temas recurrentes identificados durante la validación, por ejemplo, Relevancia de las acciones de mejora para la organización, enfoque sistemático del despliegue, si las revisiones se utilizaron de manera efectiva, medición del impacto o de los beneficios de los proyectos.
 - Puntos Fuertes más importantes detectados.

-
- Áreas de mejora más importantes y críticas detectadas. Centrarse en primer lugar en el elemento REDER (Resultados; Enfoque; Despliegue; Evaluar-Revisar-Perfeccionar) que se considere más débilmente implantado y que se haya observado en todos o casi todos los proyectos. Otras áreas de mejora clave en las que podría centrarse el solicitante (por ejemplo, para hacer más estructurados o sistemáticos los enfoques y despliegues, o para fortalecer la relación entre acciones y resultados).
 - Recomendaciones finales: comentario sobre los aspectos más importantes que deberían tenerse en cuenta para avanzar en Excelencia en Gestión. Descripción de cómo se han adoptado los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y recomendaciones para su posterior desarrollo y, por ejemplo, si conviene continuar con el proceso del sello de Compromiso para continuar desarrollando la aplicación del Modelo EFQM y los conceptos REDER o si su sistema de gestión está lo suficientemente desarrollado como para introducirse en el proceso del Sello Excelencia Europea 300+.

FASE 5: EMISIÓN DEL CERTIFICADO

Una vez acabada la validación, la Entidad de Certificación enviará una copia del expediente con todos los registros del proceso de validación al Club Excelencia en Gestión para la concesión, si procede, del reconocimiento español y, cuando la organización lo solicite, del reconocimiento europeo de la EFQM "Committed to Excellence".

ANEXO 1 – PERFIL DE VALIDACIÓN

Para validar cada una de los Proyectos de Mejora se utiliza la herramienta “Perfil de Validación” (*a continuación*) y que muestra para cada elemento de la Matriz REDER los diferentes aspectos que deben demostrar las organizaciones que solicitan el reconocimiento del Sello Compromiso hacia la Excelencia.

Cada uno de los Proyectos de Mejora se evaluará con arreglo a este perfil, utilizándose para ello en primer lugar la información procedente del Plan de Mejora actualizado y después la obtenida durante la visita.

El validador analizará para cada proyecto la información que aporte el solicitante de cada aspecto de los elementos REDER y puntuará según el perfil de validación de 1 a 4 cada elemento.

En total hay 12 atributos REDER a valorar cada uno de 1 a 4.

Por ejemplo, para la valoración del enfoque:

Enfoque	1	2	3	4
Sólidamente fundamentado: Ha sido <u>priorizado</u>	El proyecto no se ha priorizado	El proyecto se ha priorizado utilizando criterios básicos	El proyecto se ha priorizado utilizando criterios relevantes y consensuados	Se puede demostrar que el proyecto se ha priorizado de acuerdo a prioridades estratégicas

Una vez completado el análisis de cada proyecto el validador dispondrá del Perfil de validación de dicho proyecto y le servirá para saber si cumple o no con el perfil mínimo.

Requisitos mínimos para dar un Plan de Mejora por validado:

- **10 de los 12 atributos REDER deben estar como mínimo a un nivel de 2 o superior.**
- **Para el Plan de Mejora completo se debe llegar a la Conclusión Final de que existe una lógica clara de mejora continua hacia la Excelencia.**

Perfil de Validación (utilizar uno para cada proyecto de mejora)

Atributos		1	2	3	4
Resultados	Relevancia del impacto del proyecto	La relevancia no se ha establecido	El impacto sobre algunos resultados puede demostrarse	Se ha establecido una orientación clara hacia resultados importantes	Conjunto coherente de resultados orientados a los grupos de interés y alineado con los objetivos estratégicos
	Confianza en la sostenibilidad de la mejora alcanzada	No hay confianza en cómo sostener la mejora porque no se entienden cómo	Confianza razonable en cómo sostener la mejora debido a que se entiende algo cómo	Confianza en que la mejora se sostendrá en el futuro porque se entiende el impacto	Fuerte confianza en que la mejora se sostendrá en el futuro porque se entienden las relaciones causa-efecto
	Objetivos: se han <u>establecido</u> objetivos de mejora	No se ha establecido un objetivo claro	Se han establecido algunos objetivos elementales	Se han establecido objetivos relevantes y se comprenden	Se han establecido objetivos ambiciosos, se comprenden y están alineados con los objetivos estratégicos
	Objetivos: se han <u>alcanzado</u> objetivos de mejora	El proyecto ha marcado poca o ninguna diferencia	El proyecto ha permitido alcanzar alguna mejora	Se ha alcanzado una clara mejora mediante el proyecto, el objetivo se alcanza, o casi	La mejora alcanzada mediante el proyecto superó el objetivo establecido
Atributos		1	2	3	4
Enfoque	Sólidamente fundamentado: aborda un área identificada mediante autoevaluación	Hay limitada capacidad para demostrar que el proyecto se deriva de la autoevaluación	Pueden demostrarse vínculos entre el proyecto y algunas conclusiones de la autoevaluación	Pueden demostrarse vínculos claros entre el proyecto y las áreas de mejora más importantes	Se utilizan también las fortalezas más importantes de la autoevaluación para construir el plan para el cambio
	Sólidamente fundamentado: Ha sido <u>priorizado</u>	El proyecto no se ha priorizado	El proyecto se ha priorizado utilizando criterios básicos	El proyecto se ha priorizado utilizando criterios relevantes y consensuados	Se puede demostrar que el proyecto se ha priorizado de acuerdo a prioridades estratégicas
	Sólidamente fundamentado: Existe una lógica para la <u>metodología</u> escogido	No puede demostrarse la razón por la que se ha escogido la metodología	Puede demostrarse una lógica básica y/o sólida para la metodología escogida	Puede demostrarse una lógica coherente para la metodología escogida, se comparte y se está de acuerdo en el PORQUÉ	La metodología escogida es una manera eficaz de abordar la cuestión, y puede utilizarse para inspirar futuros proyectos
	Integrado con otras actividades de la organización	No se considera la vinculación con otros proyectos y actividades cotidianas	Puede demostrarse alguna integración con otros proyectos o actividades cotidianas	Puede demostrarse una clara integración con otros proyectos y actividades cotidianas	Se puede demostrar también la plena integración con las iniciativas y directrices estratégicas
Atributos		1	2	3	4
Despliegue	Implantado: En las áreas previstas	Sólo se llevaron a cabo unas pocas acciones iniciales	Se ha implantado en la mayoría de las áreas previstas y durante un período razonable	Se ha implantado en todas las áreas previstas y durante un período significativo	Se ha implantado más allá de las áreas previstas, sin que se haya empleado recursos o tiempo extra
	Estructurado: De manera sistemática	No existe un plan de implantación que permita revisar el progreso	Existe y se comparte un plan estructurado, que se comunica a los grupos de interés clave y éstos lo entienden	Se han definido y acordado con claridad los responsables y sus cometidos. Se puede demostrar que los factores de éxito se han abordado	Todos los grupos de interés están fuertemente implicados. Los recursos (tiempo, personas, dinero) se han asignado y se utilizan según las necesidades
Atributos		1	2	3	4
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Aprendizaje y Creatividad a través de las revisiones del avance	No se han planificado revisiones, o no se han establecido hitos u otras medidas de progreso	Se utilizan las revisiones periódicamente y sacan conclusiones e ideas creativas	Se utilizan las conclusiones e ideas creativas y permiten un buen avance	Las conclusiones o ideas creativas significativas ayudan también en los demás proyectos
	Mejora e Innovación del plan en sí o de su despliegue	No se han planificado revisiones, o no se han establecido hitos u otras medidas de progreso	Se utilizan las revisiones periódicamente para confirmar el progreso o actualizar el plan de implantación (de forma correctiva)	Las oportunidades identificadas mediante las revisiones mejoran el plan o el avance	Se puede demostrar que se detectan y evitan de manera temprana los riesgos o problemas (de forma preventiva)

ANEXO 2 – EJEMPLO DE PLAN DE MEJORA (sólo 1 proyecto)

1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la organización	Asociación Europea de ONGs
Dirección	Av. Louise 25 B-1000 Bruselas, Bélgica
Persona de contacto	Arthur van Schenkel
Número de teléfono	+32 2 215 2541
Fax	
Dirección de correo electrónico	
Fecha de la Autoevaluación	

Fecha prevista para la visita de validación (6-9 meses desde la aceptación formal de la oferta del Sello de Compromiso)	23/10/2013
--	------------

Consulte la Guía del Solicitante del Sello de Compromiso para rellenar este Plan de Mejora.

Por favor, tenga en cuenta que su Plan de Mejora debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Estar mecanografiado. Los caracteres no deben tener un tamaño inferior a 10.
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

ÍNDICE

1.	DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	17
2.	INFORMACIÓN CLAVE	18
3.	INFORMACIÓN SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN.....	20
4.	RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN	21
5.	PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA	22
6.	PLANIFICACIÓN INICIAL	22
7.	PLAN REALIZADO.....	23
8.	PROYECTO DE MEJORA 1	24

INFORMACIÓN CLAVE

En un máximo de 2 páginas, exponga la información de contexto y de futuro más importante para entender su organización según los apartados detallados.

HECHOS Y DATOS

- La Asociación Europea de ONGs (AEO) fue fundada en 1999 por las asociaciones de ONGs belga, holandesa y luxemburguesa (Union Belge des ONG, Koninklijke Nederlandse Unie van ONGs, Les ONG Luxembourgeoises) para disponer de una plataforma común de apoyo a las ONGs que permita combinar y armonizar sus esfuerzos y les ayude en las actividades de recogida de fondos para inversiones.
- En 2003 se unieron las asociaciones de España, Francia y Gran Bretaña.
- En 2005 la Comisión Europea reconoció nuestros esfuerzos, asignándonos un presupuesto para costes operativos y para financiar algunos proyectos internacionales que implicaran ONGs de al menos 3 países. Desde entonces se nos han unido todas las organizaciones nacionales, y donde no existían hemos ayudado a establecer delegaciones locales.
- En 2005 se decidió que las ONGs podían asociarse directamente con la AEO sin necesidad de pertenecer a una de las Asociaciones Nacionales.
- A través de la AEO se han llevado a cabo muchos programas conjuntos, lo que se ha convertido en su actividad fundamental. Las actividades de intermediación de la AEO se han transformado desde la búsqueda activa de financiación, hasta la impartición de formación sobre intermediación, o la puesta en contacto de ONGs con un objetivo común.
- Nuestra plantilla actual está integrada por 50 personas de 16 nacionalidades distintas, de las cuales 10 en comisión de servicio de las Asociaciones Nacionales.
- En los 3 últimos años, nuestro presupuesto operativo se ha situado entre los 7 y 9 millones de euros.
- Hemos creado una reserva financiera sólida para cubrir salarios en caso de que una caída económica repercutiera sobre nuestros ingresos.

RETOS Y ESTRATEGIA

- Nuestro objetivo es ayudar a las ONGs de Europa a maximizar su impacto optimizando sus recursos tangibles e intangibles.
- Estimular el aprendizaje mutuo e identificar buenas prácticas fuera de nuestra comunidad para compartirlas dentro de ella.
- Alcanzar un equilibrio entre lo que aportan y reciben todos nuestros asociados.
- Un reto fundamental es gestionar la diversidad de nuestros asociados y de legislaciones nacionales que les afectan.

MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

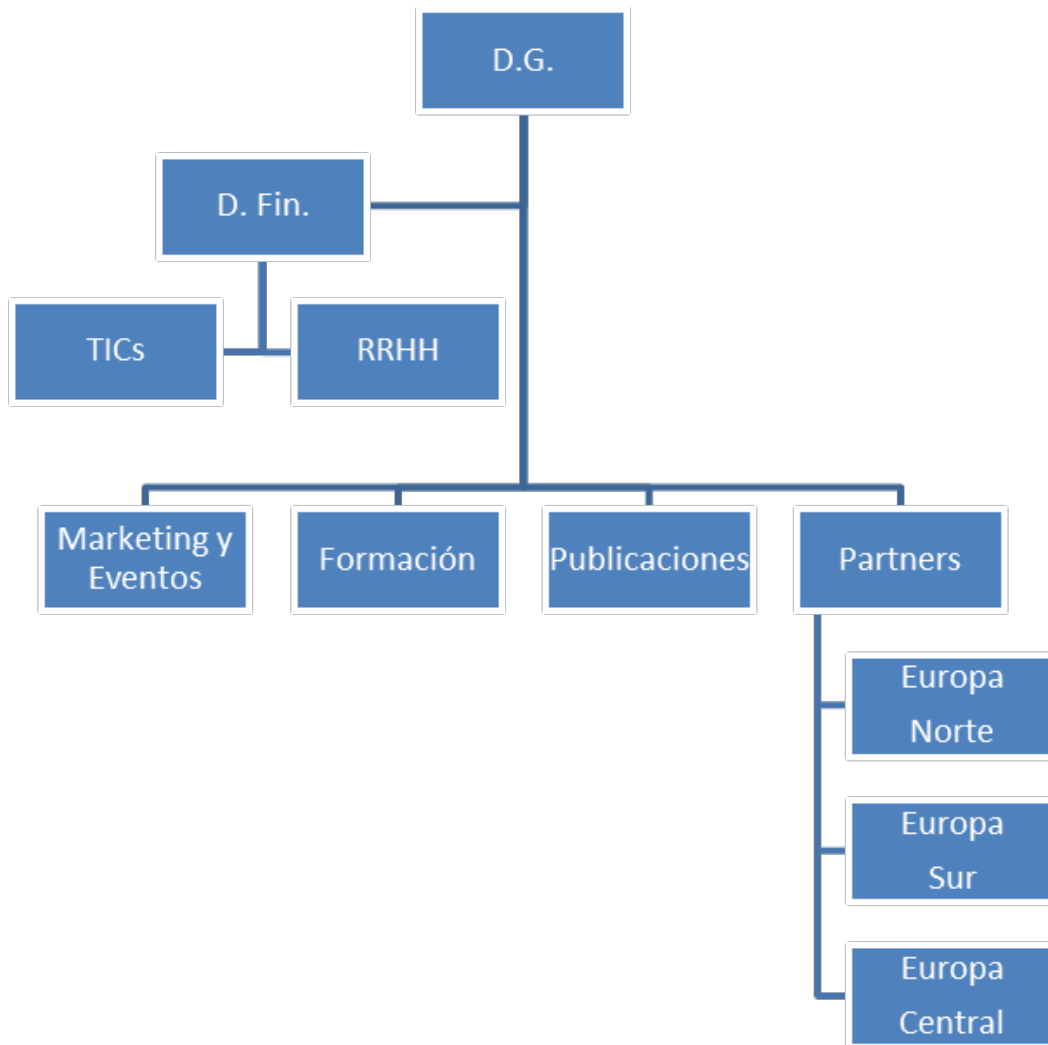
- Nuestra base de clientes está integrada por asociaciones nacionales de ONGs y ONGs a título individual.
- Fundamentalmente proporcionamos publicaciones y formación y gestionamos eventos.
- No tenemos competencia.

~~CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)~~

- Trabajamos con consultores internos y externos que nos proporcionan la mayor parte de los contenidos de las publicaciones y formación, y que imparten dicha formación.
- Ciertos proyectos clave se realizan con consultores internos y algunos departamentos de la Comisión Europea.
- Contamos con un partner específico en cada país de la Unión Europea.
- Contamos con apoyo externo para TICs y gestión administrativa.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

- El Consejo de Administración está integrado por 3 asociados fundadores y se reúne 4 veces al año.



2. INFORMACIÓN SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN

Fecha de la Autoevaluación	23/12/2011
¿Se utilizó un facilitador externo?	Sí. Realizamos un taller de 2 días en la Isla de Man con el Equipo de Dirección y 5 personas de la organización.
Método de Autoevaluación	Para la autoevaluación utilizamos la herramienta de autoevaluación “Matriz de Excelencia” basada en los Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Cada directivo asumió la responsabilidad de un Concepto Fundamental. En talleres (con equipos de 3-4 personas de departamentos diferentes), y con ayuda de una persona de la EFQM, se identificaron la mayoría de las fortalezas y áreas de mejora. Toda la plantilla participó en la preparación de los talleres.
Lecciones aprendidas y conclusiones que puedan ayudar a mejorar futuros ejercicios de autoevaluación	Aunque la Matriz de Excelencia es una buena herramienta para la autoevaluación, resultó ser demasiado pormenorizada para nosotros, y tuvimos dificultad para priorizar los resultados de la autoevaluación.

3. RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN

Puntos fuertes (los dos más relevantes de cada criterio EFQM).

1. Se han definido los indicadores clave de rendimiento y en las reuniones de departamento se presenta a toda la plantilla la revisión financiera mensual poniéndola en relación con las previsiones realizadas.
2. Distintos grupos de interés participan en la creación de nuevos productos y servicios.
3. Medimos la satisfacción de los clientes con todos los productos y servicios, y damos seguimiento a nuestro Índice Neto de Promoción ("Net Promoter Score").
4. El ámbito de las personas está incluido en la estrategia, y cada una de ellas tiene objetivos personales que se revisan 2 veces al año mediante un proceso individual de evaluación del desempeño.
5. Hay una gran voluntad de apoyo y ayuda entre nosotros, especialmente cuando la urgencia lo reclama.
6. Se han identificado y segmentado algunos partners clave. Existe un responsable claro de cada segmento y se celebran reuniones periódicas.

Oportunidades de mejora clave

1. El Presupuesto y la planificación de RRHH de la AEO se elaboran de manera reactiva y no con un enfoque proactivo.
2. No contamos con una estrategia y propuesta de valor claros para atraer a potenciales asociados y comunicarnos con ellos e implicar a los ya existentes.
3. No disponemos de un enfoque claro para comunicar y trabajar con los distintos segmentos de asociados, y no cuestionamos la segmentación que existe.
4. Falta claridad en la estrategia y la relevancia de los distintos grupos de interés, lo que nos lleva a carencias en comunicación.
5. No existe un mapa de procesos clave y no se ha establecido la integración entre procesos y estrategia.
6. La AEO ha invertido muchos recursos en herramientas y soluciones TICs que no se utilizan de forma optimizada.
7. El "factor personas" no se considera como un elemento clave en el desarrollo y revisión de planes y estrategias.
8. Aunque hay algunos datos e información sobre las percepciones de las personas, no se aprovecha plenamente todo su potencial.
9. Existe una falta de gestión y seguimiento de los proyectos desde la creación de ideas hasta la implantación del producto desarrollado.
10. No se aborda plenamente el establecimiento de alianzas que garantice el beneficio para ambas partes. Por ejemplo, las alianzas no están todavía suficientemente maduras, y la confianza, transparencia y respeto no son visibles. No hay previsto actuaciones en este sentido.

4. PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA

Metodología utilizada para la priorización	
<p>El resultado de la autoevaluación se priorizó con el Equipo de Dirección en 3 pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relevancia para el Mapa Estratégico (votándose todas las Áreas de Mejora y Fortalezas). 2. Se estableció su Viabilidad (resultados tangibles en 6-9 meses). 3. Votación de los proyectos futuros más importantes. 	

RESULTADO: los 3 proyectos MÁS IMPORTANTES

Proyecto 1	Dar forma a la estrategia de la AEO
Proyecto 2	Optimizar el uso de las herramientas TICs en la Oficina de Bruselas.
Proyecto 3	Implicar y valorar a los empleados.

5. PLANIFICACIÓN INICIAL

			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Proyecto 1	D.G.	Presidente												
Fase 1	Revisar MVV													
Fase 2	Análisis interno													
Fase 3	Análisis externo													
Fase 4	Actualizar estrategia													
Fase 5	Validación por la Junta													
Fase 6	Comunicación interna y externa													
Proyecto 2	TICS	D. FIN.												
Fase 1	Cuestionario													
Fase 2	Cambios en las herramientas													
Fase 3	Formación													
Fase 4	Revisar avance													
Proyecto 3	RRHH	D. FIN.												
Fase 1	Encuesta													
Fase 2	Evaluaciones													
Fase 3	Revisar avance													

- **Estado Rojo:** El despliegue no avanza según el objetivo.
- **Estado Ámbar:** Aun no está previsto que haya comenzado; o el Proyecto está en marcha y el despliegue avanza según el objetivo.
- **Estado Verde:** Concluido.

6. PLAN REALIZADO

			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Estado
Proyecto 1	D.G.	Presidente													
Fase 1	Revisar MVV														
Fase 2	Análisis interno														
Fase 3	Análisis externo														
Fase 4	Actualizar estrategia														
Fase 5	Validación por la Junta														
Fase 6	Comunicación interna y externa														
Proyecto 2	TICS	D. FIN.													
Fase 1	Cuestionario														
Fase 2	Cambios en las herramientas														
Fase 3	Formación														
Fase 4	Revisar avance														
Proyecto 3	RRHH	D. FIN.													
Fase 1	Encuesta														
Fase 2	Evaluaciones														
Fase 3	Revisar avance														

- **Estado Rojo:** El despliegue no avanza según el objetivo.
- **Estado Ámbar:** Aun no está previsto que haya comenzado; o el Proyecto está en marcha y el despliegue avanza según el objetivo.
- **Estado Verde:** Concluido.

Valoración del grado de seguimiento de la planificación (justificar las desviaciones más significativas si se hubieran producido)

Se ha ajustado al plan.

7. PROYECTO DE MEJORA 1

Título	Dar forma a la estrategia de la AEO	
Responsable	D.G.	
Fecha Fin despliegue	01.09.12	
Criterios EFQM relacionados	Resultados: 9	Agentes Fac.: 1 y 2
Estado actual: (incluir mes y año)	Terminado	

RESULTADO DESEADO: Describir el resultado o impacto que se quiere alcanzar
Propósito ESPERADO con el proyecto
<p>La revisión de la estrategia implicará a la plantilla y recabará información de un grupo amplio de grupos de interés. Se utilizará para elaborar un plan de negocio a 3 años que impulse las actividades y el rendimiento de la organización. Recabar información de un grupo amplio de grupos de interés y comunicar la estrategia a los grupos de interés implicará a la comunidad de la AEO en el apoyo a la estrategia y la comprensión de sus objetivos.</p>
Por qué es importante para la organización
<p><i>Por qué los resultados presentados son capaces de CONVENCER a otros de que ahora es diferente</i></p> <p>La estrategia revisada constituye la base del apoyo a la mejora de todos los enfoques, tales como el desarrollo de sus asociados, la mejora de los procesos, la calidad de productos y servicios, la satisfacción de clientes, la implicación y bienestar de las personas, y los resultados financieros.</p>
¿Cómo se va a medir el éxito?
<ul style="list-style-type: none"> · Validación por el Consejo de Dirección. · El empleado es capaz de explicar la estrategia en sus propias palabras. · Encuesta en profundidad a asociados seleccionados. · Encuesta corta a todos los asociados.
Objetivos específicos a alcanzar: (para los indicadores del punto anterior)
<ul style="list-style-type: none"> · Mayoría de votos favorables del Consejo de Dirección. · 80% de los empleados se siente capaz de explicar la estrategia. · 65% satisfacción en la encuesta de asociados seleccionados. · 50% de satisfacción en la encuesta corta a todos los asociados.

Guía del Sello de Compromiso hacia la Excelencia

RESULTADO ALCANZADO: Describir el resultado o impacto alcanzado
Propósito ALCANZADO con el proyecto (si es distinto del esperado)
<p><i>Hechos que DEMUESTRAN que se ha logrado la MEJORA DESEADA.</i> <i>Evidencias de CÓMO se puede demostrar que se ha logrado una mejora en la eficacia o en la eficiencia.</i></p> <p>Se ha implicado a los principales asociados y su satisfacción es alta. La alta satisfacción de todos los asociados evidenciada en la encuesta corta demuestra que se ha alcanzado el propósito.</p>
Indicadores utilizados para medir el éxito diferentes de los establecidos en la planificación:
Los mismos.
Logros específicos ALCANZADOS en relación a los objetivos planteados
<ul style="list-style-type: none">· Mayoría de votos favorables del Consejo de Dirección.· 85% de los empleados se siente capaz de explicar la estrategia.· 60% satisfacción en la encuesta de asociados seleccionados.· 60% de satisfacción en la encuesta corta a todos los asociados.

Guía del Sello de Compromiso hacia la Excelencia

ENFOQUE: Describir cómo se plantea y por qué es necesario	
¿Cuál es el tema o la problemática que se quiere abordar? ¿En qué se fundamenta el proyecto?	
<p>La estrategia definida en el 2º trim. de 2010 no era lo suficientemente clara como para impulsar las actividades de la AEO en los años siguientes y no es fácil de comunicar. No se ha comunicado a todos los grupos de interés. No está clara la relación entre la visión global y la misión, y las políticas de apoyo.</p> <p>La estrategia revisada debe mostrar claramente la visión a largo plazo de la AEO y el objetivo a medio plazo a alcanzar.</p>	
¿Cómo se identificó y priorizó?	
<p>En la sesión de autoevaluación y en mayo de 2010, se elaboró una primera versión de la visión, misión, valores y estrategia de la AEO. Esta estrategia sólo se comunicó al Consejo de Dirección y a la plantilla. A lo largo de 2010 y 2011, se hizo patente que no era fácil comunicarla a los grupos de interés, que no estaba suficientemente claro que impulsara las actividades de la AEO en los años siguientes y motivara a las personas, y que las relaciones entre la visión global y la misión, y las políticas de apoyo no estaban claras.</p>	
¿Qué hay planificado hacer? Procesos relevantes que lo apoyan. Relación con las necesidades de los grupos de interés (metodologías/ investigaciones/ técnicas usadas/ benchmarking)	
<p>Era necesario revisar la visión, misión, valores y estrategia, implicando en ello a toda la plantilla y con información de las distintas categorías de grupos de interés. Esta estrategia debe estar redactada de manera que apoye las políticas y cree un plan de acción.</p>	
¿Por qué se está haciendo de esta manera?	
<p>Se decidió tras la reunión de la Dirección en la Isla de Man.</p>	
INTEGRACIÓN: Cómo se relaciona e integra con otras actividades; cómo apoya la estrategia	
<p>La estrategia de AEO está vinculada e integrada en todos nuestros aspectos clave.</p>	
Revisiones del enfoque <i>(indicar la fecha de cada revisión y un resumen de lo acordado)</i>	
Fecha: 2.10.10	Revisión: Mejora del sistema de comunicación a los g.i.

DESPLIEGUE: Describir cómo se va a implantar el proyecto			
PLAN DE IMPLANTACIÓN y cómo va a estructurarse: Cómo se implantará de manera sistemática (hitos clave, departamentos, productos o servicios implicados, responsables y grupos de personas implicados. Metodología a utilizar para asegurar una implantación eficaz en todas las áreas relevantes; pruebas piloto; comunicación continua)			
En el plan de implantación siguiente se resume lo que está desarrollado en un amplio plan.			
Acciones concretas a realizar; responsables y plazos de tiempo			
QUÉ hay que hacer	QUIÉN	CÓMO (métodos, técnicas, recursos)	PARA CUÁNDO
Revisión de la visión, misión y valores de la AEO.	Dir. RRHH	Implicando a la plantilla. Recoger aportaciones sobre actividades clave, grupos clave a los que van destinadas y segmentos de clientes y amplitud de la estrategia.	Ene
Elaboración de la síntesis de las aportaciones.	Equipo interno		Feb
Recoger información de un grupo amplio de g.i.	Equipo interno	Pedir informes individuales del primer borrador.	Feb-Marzo
Revisar y ampliar el plan estratégico existente partiendo de las aportaciones previas.	Equipo interno	El plan estratégico revisado debe aclarar el objetivo a largo plazo de la AEO y explicar las prioridades a medio plazo.	Marzo
Presentar el resultado y comunicar la información	D.G.	Reunión del Consejo de Dirección	Abril-Mayo
Comunicar a los distintos grupos de interés.	Dir. RRHH Equipo interno	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla: cada empleado debe ser capaz de explicar la estrategia en sus propias palabras, lo que será comprobado por su jefe. • Un grupo seleccionado de ONGs. Para obtener información tras la presentación, con una encuesta para medir la percepción de la estrategia. • Pasado el mes de septiembre se aprovecharán otras oportunidades para explicar la estrategia mediante una presentación y un folleto. • Una página web explicará la estrategia de la AEO (accesible a todos los asociados e interesados). 	Mayo y junio
Tras esta revisión de la estrategia, se elaborará e implantará un Plan Estratégico	Consejo Dir.		Septiembre
Revisiones del despliegue			
Fecha: 15.1	Revisión: Se revisan los g. i. objeto del despliegue		
Comentario sobre la realización del despliegue (apuntar los hitos más significativos o relevantes)			
No hay cambios significativos.			

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Describir cómo se va a medir el avance
EVALUAR Y REVISAR: Describir las acciones periódicas planificadas para comprobar / controlar la implantación eficaz y eficiente. <u>Cómo se revisará el avance hacia la consecución de los resultados establecidos.</u>
<p>En cada paso se archivarán los resultados y documentos (tablón de anuncios, presentaciones, etc.) y se evaluará el cumplimiento de los plazos.</p> <p>La información de los grupos de trabajo y equipos de gobierno se recogerá y utilizará para perfeccionar el documento. La información de los asociados y la presentación a la plantilla se utilizarán para perfeccionar las herramientas de comunicación (presentación, folleto, página web), para elaborar el plan de acción, y si fuera relevante, se utilizarán como aportaciones para perfeccionar la estrategia en los años siguientes.</p>
Comentar las revisiones, si han existido, de las acciones de evaluación y revisión planificadas. Indicar fechas de las acciones y las conclusiones más relevantes alcanzadas
Aprendizaje y Creatividad: Indicar las actividades planificadas para asegurar el aprendizaje y la creatividad en la organización: <u>identificar mejoras, analizarlas, sacar conclusiones, decidir acciones correctoras</u>
<p>En las mismas reuniones de revisión.</p>
Comentar las revisiones, si han existido, de las acciones de aprendizaje y creatividad previstas. Indicar fechas
Comentar las conclusiones y logros más relevantes en cuanto a APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD, así como MEJORA E INNOVACIÓN

Diagrama GANTT de los hitos del proyecto

	Hitos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Estado
1	Revisión visión, misión y valores.													
2	Elaboración síntesis.													
3	Recogida información g.i.													
4	Revisar y ampliar el plan estratégico existente.													
5	Presentar el resultado y comunicar la información													
6	Comunicación g.i.													
7	Finalizar Plan Estratégico													