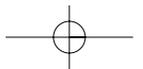
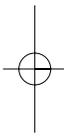
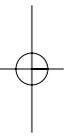


MARTES 22 DE NOVIEMBRE

LA EXPERIENCIA DEL CLUB DE EVALUADORES DE EUSKALIT

16. PONENCIA: Fernando Sierra Hernández
Euskalit - Fundación Vasca
para la Calidad




MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Antecedentes: paciencia y perseverancia

La búsqueda de la eficiencia, la mejora de la gestión y la competitividad de las organizaciones públicas y privadas han sido elementos que han guiado el desarrollo de políticas de calidad en los últimos 50 años. En diferentes áreas económicas y países se han puesto en marcha acciones en este sentido, de entre las que cabe destacar el desarrollo de Modelos de gestión de la calidad y de la Excelencia, la creación de premios para identificar y reconocer las mejores prácticas de gestión, así como la constitución de organizaciones públicas y privadas destinadas a ejercer de catalizadores de esos esfuerzos y destinadas a la gestión de esos premios. Al Modelo Japonés y al premio Deming instaurado en 1951, le siguieron el Modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos en 1987 y la creación en 1988 de la European Foundation for Quality Management para gestionar el Premio Europeo a la Calidad, que comenzó su andadura en 1992. Estos desarrollos fueron la inspiración para que en 1993 el Gobierno Vasco impulsase la creación de EUSKALIT- Fundación Vasca para la Calidad. A este llamamiento, atendieron 21 grandes organizaciones públicas y privadas de una gran relevancia económica en el País Vasco conformando su Patronato¹.

El propósito inicial de EUSKALIT era administrar el Premio vasco a la Calidad. Sin embargo, una vez constituida la Fundación, los miembros de su patronato, tras un análisis de la situación, consideraron que las experiencias de empresas comprometidas con la mejora de la gestión eran limitadas y decidieron posponer el Premio vasco a la Calidad hasta que se generase una masa crítica que asegurase que el Premio tuviese una base firme y una continuidad en el tiempo. Podemos afirmar que en ese momento se entendió que el Premio debería ser el final del camino, la consecuencia lógica de un esfuerzo, no el principio, ni una finalidad para las empresas. Toda la actuación posterior de EUSKALIT ha estado siempre marcada por este criterio.

La Misión de EUSKALIT se focalizó en propiciar la mejora y la innovación de la gestión mediante la promoción de la cultura de la calidad total en todos los ámbitos de la sociedad, con el fin último de contribuir al desarrollo, competitividad y bienestar de la comunidad autónoma del País Vasco y se articuló en torno a cuatro ejes de actividad:

1. la **Difusión**, que permitiese identificar buenas prácticas de gestión tanto locales como internacionales y las hiciese más accesibles,
2. la **Formación**, que diese a los directivos de las organizaciones unos conocimientos en gestión que les permitiese ser ellos mismos quienes eligiesen el mejor camino a seguir para sus propias organizaciones, liderando los procesos de cambio,

¹ Patronato de EUSKALIT: BBVA, BBK, Kutxa, Caja Vital Kutxa, Gipuzkoako Kutxa, Mondragón Corporación Cooperativa, Gamesa, Iberdrola, Aceralia, CAF, ITP, Idom, Sener, Babcock Borsig, Petronor, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, Confebask, Diputación Foral de Bizkaia, Ente Vasco de la Energía, Osakidetza/Servicio Vasco de Salud y la SPRI

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

3. la **Formación para la Acción**, que utilizase una metodología simple que combinara la formación convencional de los expertos con la acción en las propias organizaciones y con la posibilidad de compartir esos avances con otros equipos directivos de organizaciones con problemáticas o preocupaciones similares,

4. y la **evaluación externa y el reconocimiento**, el Premio Vasco a la Calidad de gestión, como última de las 4 fases, y que permitiese evaluar de forma rigurosa el grado de avance conseguido por las organizaciones ayudándoles a identificar los siguientes pasos a dar en el camino de la mejora continua.

La paciencia para la creación y gestión del Premio vasco a la Calidad de gestión se prolongó durante cinco años y fue una de las decisiones de mayor relevancia que tomaron los responsables de aquella neonata Fundación. Hoy, trece años después los resultados cosechados dan testimonio de su acierto y del mérito que tuvieron aquellas organizaciones, y especialmente el Gobierno Vasco, para mantener su esfuerzo en la sombra sin forzar actividades que hubieran propiciado mayor relevancia informativa y reconocimiento exterior, pero que hubiesen podido hipotecar el futuro de todo el sistema.

Un enfoque proactivo: liderando con el ejemplo

Desde su origen EUSKALIT desarrolló una actitud proactiva que ha ido manteniendo en el transcurso de los años y en todos los campos de su actividad. Focalizada enteramente en su objetivo, analizó la situación y necesidades de sus clientes e invirtió sus esfuerzos en satisfacerlas de la forma más eficaz posible. En 1993, nuestra primera actividad fue diseñar y poner en marcha un Curso Avanzado de Calidad para formar técnicos para aquellas empresas que motivadas por mejorar su gestión no disponían de personas formadas y especializadas en sus metodologías y herramientas. Un año después nos centramos en la preparación de un programa específico dirigido a ofrecer un conocimiento profundo del Modelo EFQM como herramienta de mejora a los máximos responsables de las organizaciones. En 1995 se celebró la primera edición del Programa Formación para la Acción (FOAC) para empresas industriales con la asistencia de 12 gerentes. El año siguiente, el programa se extendió y se celebró una edición para centros educativos, y en 1996 directivos de entidades sin ánimo de lucro y centros de la red del Servicio Vasco de Salud - Osakidetza asistieron también al FOAC. A estos programas acuden gerentes y directores generales acompañados de distintos directivos de la organización en función del área de gestión a tratar en cada sesión, porque es imprescindible la implicación de la alta dirección. Una decisión de este calado sin conocimiento de la materia no es recomendable, y de darse es difícil que se mantenga en el tiempo.

El éxito del programa es manifiesto y se refleja claramente en sus resultados. Hasta la fecha han pasado por el programa 750 gerentes y directivos de organizaciones industriales,

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

300 de consultorías, 80 de entidades sin ánimo de lucro, 100 de centros sanitarios de Osakidetza y 200 de centros de educación. Asimismo, más de 40 de los premios vascos a la calidad de gestión Q plata o Q oro concedidos han participado en los programas FOAC.

Club de evaluadores: las mil caras de la gestión del conocimiento

En coherencia con la decisión de que el Premio vasco a la Calidad de gestión fuese sustentándose sobre la base de la formación en las organizaciones, se tomó otra decisión estratégica que fue la de que fuesen directivos de organizaciones los que evaluaran a las organizaciones candidatas a los premios. Sin perder de vista la importancia de formar evaluadores que pudiesen evaluar correctamente a los candidatos, se entendió que era fundamental el efecto multiplicador que se conseguiría con un club de evaluadores no profesionalizado, pero que pudiese atraer a directivos de primer nivel. Este formato es el mismo que sigue la EFQM para contar con los evaluadores que realizan las evaluaciones al Premio Europeo a la Calidad.

El **Club de evaluadores** inicia sus actividades en 1995 con 12 directivos de larga experiencia en gestión y que habían formado parte de los primeros equipos de evaluación en Europa. Se inician los períodos de formación en el Modelo EFQM de Excelencia, a la vez que se favorece el intercambio de las experiencias de gestión de los asistentes. En 1997 se inician las evaluaciones externas al Premio vasco a la Calidad de gestión conforme al Modelo EFQM de Excelencia y siguiendo el mismo esquema que en el Premio europeo a la Calidad, tanto en la mecánica de evaluación como en la participación altruista de los evaluadores.

El Club de Evaluadores de EUSKALIT ha ido creciendo a muy buen ritmo y fundamentalmente gracias al "boca a boca" (nunca hemos insertado un anuncio en prensa para solicitar directivos dispuestos a entrar en el Club). En la actualidad está formado por 1149 profesionales, directivos y responsables de organizaciones de todos los sectores de actividad: industria y servicios, educación, sanidad y entidades no lucrativas, que realizan de manera altruista las evaluaciones externas de las organizaciones que se presentan a los Premios Vascos a la Calidad de Gestión, las Q Plata y Q Oro, que concede el Gobierno Vasco y administra EUSKALIT.

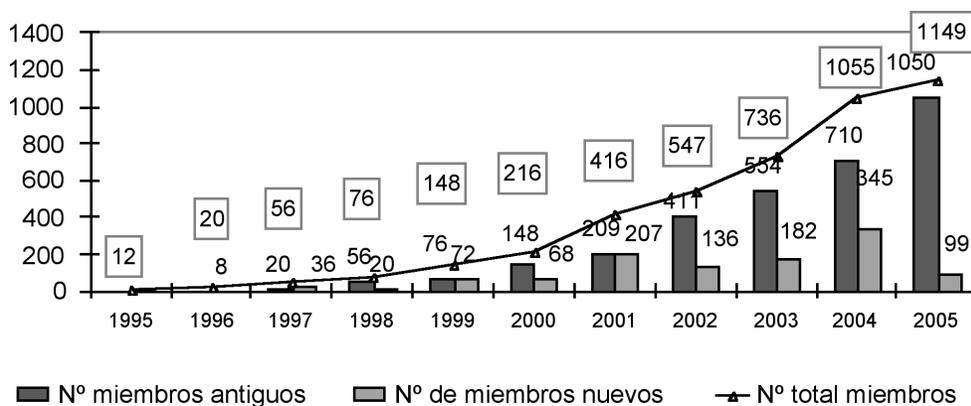
Una evaluación externa es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y los resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial y realizado por un equipo de profesionales independientes de la organización evaluada. Una evaluación externa ofrece una imagen del estado de la organización "en un momento preciso" que suele expresarse en puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación. Para realizar una evaluación el modelo más extendido en Europa es, sin duda, el Modelo EFQM de Excelencia.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

El principal beneficio de los miembros del Club es el aprendizaje y enriquecimiento que supone participar en la evaluación de una organización excelente, ya que pueden conocer de primera mano las prácticas de gestión de la organización que evalúan (que tienen siempre un avance suficiente controlado por EUSKALIT mediante unos requisitos mínimos que debe cumplir cualquier organización antes de solicitar la evaluación al Premio). En contrapartida, cada miembro del equipo evaluador dedica entre 100 y 150 horas de trabajo para el análisis de la memoria de gestión presentada, realiza una visita a la organización evaluada donde se establecen entrevistas con el equipo directivo y otras personas de la organización candidata, y además preparan un informe donde se contemplan puntos fuertes y áreas de mejora para que la organización evaluada pueda seguir trabajando en la mejora de su gestión. Además, consensúan una puntuación, entre 0 y 1.000, de acuerdo a las tablas de puntuación del Modelo EFQM, que es la que determina el que la organización alcance la Q Plata, si supera los 400 puntos, o la Q Oro si supera los 500.

Los equipos de evaluación están compuestos por cinco o seis evaluadores de distintos sectores (dos de los mismos suelen conocer el sector de la organización evaluada) y evitando siempre un conflicto de intereses. La selección de los componentes de cada equipo se realiza en base a varios aspectos como son su experiencia en gestión, la valoración anual de la formación otorgada por el resto de los compañeros, el conocimiento del Modelo EFQM y la actitud conforme al espíritu de la evaluación externa de ayuda a la mejora.

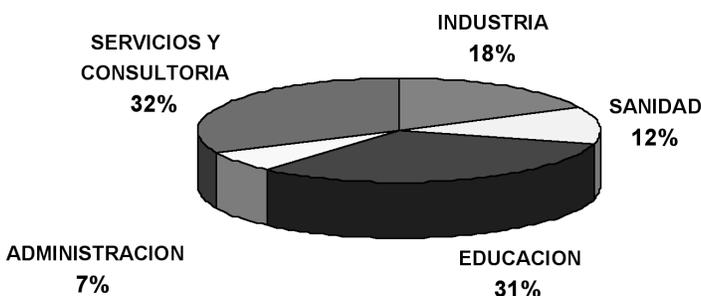
Gráfico 1. Evolución del Club de Evaluadores de EUSKALIT



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

El Club lo componen un 21% de primeros ejecutivos (Gerentes o Directores generales), un 55% de directivos de área (calidad, RRHH, económico-financiera) y un 24 % de técnicos y profesionales cualificados. Los miembros del Club reciben todos los años un curso de formación en el que además de profundizar en sus conocimientos del Modelo, simulan un proceso de evaluación externa que les capacita para su posible participación en una evaluación real, dado que de los 1149, en torno a 500 han participado en una evaluación real del Premio vasco a la Calidad de gestión.

Gráfico 2. Distribución sectorial de los integrantes del Club de Evaluadores de EUSKALIT



El Club de Evaluadores es uno de los principales activos de EUSKALIT; el número de directivos formados en el Club es mayor que los que tienen el conjunto de entidades de Promoción de la Calidad y Excelencia de toda España. Sin la colaboración de este colectivo sería imposible mover el engranaje que supone la realización de las evaluaciones externas al Premio vasco a la Calidad de gestión. En 2005, 49 empresas y organizaciones vascas han solicitado la evaluación externa en la que están participando cerca de 300 evaluadores.

Todo el proceso de evaluaciones externas que se sustentan en el Club de Evaluadores, tiene un enorme efecto multiplicador ya que las mejores prácticas de gestión son compartidas entre los evaluadores y las organizaciones evaluadas y además, difundidas en las sesiones de formación del Club. De esta forma, son varios cientos las organizaciones que tienen acceso al conocimiento en gestión más avanzado del país. Todas las actividades de EUSKALIT, y muy especialmente el Club de evaluadores y las evaluaciones externas están orientadas a apoyar la mejora de la gestión de nuestros clientes y hacia el cumplimiento de nuestra visión, que las organizaciones vascas sean reconocidas por la excelencia de su gestión, algo que a la vista de los resultados obtenidos en el Premio Europeo a la Calidad (8 organizaciones vascas Premio europeo y 4 finalistas en los últimos 6 años) está más cerca, pero en cuya labor tenemos aún mucho trabajo por delante.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Gráfico 3. Resultados del Premio Europeo a la Calidad 2000-2005 (Premios y finalistas)

