

EL MODELO EFQM APLICADO A LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID. UTILIZACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

Agustín Montes Antón.

Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid

Juan Ignacio Martín Castilla.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.

Abstract

The Spanish Public University is going, at present, through a dynamic, complex and uncertain environment. This requires facing enormous challenges related to modernization and change. Such scenario demands continuous adaptation to the functions required by society, favouring more active, flexible, innovative and decisive organizations.

The new challenges request, from the Spanish University leaders, new management practices and new ways of interaction with the different state holders. By doing so, the objective is to direct their activity to render public services following parameters of efficacy, efficiency, economy and quality. In such a context, the University Foundations are of special importance as operative agents at the University, in the transference of knowledge to society and to enterprises.

Being aware of the significance of acting as a link between University and companies, the General Foundation of the Polytechnic University of Madrid adopted the EFQM Model of Excellence. The Model was considered the perfect tool, and strategic guidelines following its basic principles were established.

This paper develops the experience of the Foundation when implementing the EFQM, as well as the analysis of the certification's benefits in the organization. At the same time, it analyses the Model's application to development co-operation project's.

Keywords: *Excellence, Continuous Improvement, State holders, Project Management, University, Development co-operation project's.*

Resumen

El entorno dinámico, complejo e incierto por el que atraviesa actualmente la Universidad Pública española requiere afrontar grandes retos de modernización y cambio. Dicho escenario demanda la adaptación continua a las funciones que la sociedad requiere, propiciando organizaciones más ágiles, flexibles, innovadoras y resolutivas.

Los nuevos retos reclaman nuevas prácticas de gestión e interrelación con los diferentes grupos de interés. Con ello, se persigue orientar su actividad a prestar un servicio público, bajo parámetros de eficacia, eficiencia, economía y calidad. Así, cobran especial importancia las Fundaciones Universitarias, como agentes operativos de la Universidad, en el desarrollo de la transferencia del conocimiento a la sociedad y su tejido empresarial.

Siendo consciente de la trascendencia del gran reto de servir de nexo de unión entre la Universidad y la empresa, la FGUPM consideró oportuno adoptar el modelo EFQM de excelencia como referente óptimo, fijando sus orientaciones estratégicas en los principios básicos del modelo.

La presente comunicación desarrolla la experiencia práctica de la Fundación en la obtención del reconocimiento EFQM a la excelencia, así como el análisis de los beneficios derivados en la mejora de la organización. Asimismo, se plantea su aplicación para la evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo.

Palabras clave: *Excelencia, Mejora continua, Grupos de interés, Gestión de proyectos, Universidad, Cooperación al Desarrollo.*

1. Introducción

En los albores del siglo XXI, el entorno dinámico, complejo, convulso e incierto por el que atraviesa actualmente la Universidad Pública española requiere de éstas una mayor respuesta a las demandas de nuestra sociedad, y su orientación a objetivos y a la consecución de resultados. La universidad pública española debe asumir una autonomía real, sobre la base de la responsabilidad para la gestión de sus recursos y la rendición de cuentas a la sociedad. En dicho contexto, es preciso configurar organizaciones mucho más competitivas, que se doten de mecanismos que les permitan reducir su dependencia de la financiación pública directa en relación a los recursos totales de la universidad, dado que cada vez más los modelos de financiación pública se basarán en función de objetivos, y que posean una mayor autonomía en los ámbitos académicos y de gestión. Precisamente los objetivos de la reforma de la LOU y el mensaje de los responsables gubernamentales se orientan hacia una mayor autonomía y responsabilidad de las universidades, de las que se demanda hoy un especial esfuerzo para acometer una necesaria reforma en su modelo de gestión que tiene que encontrar su propio camino hacia la excelencia.

Hoy más que nunca, la universidad debe acometer un significativo proceso de innovación, modernización y transformación. Dicho proceso debe de conjugar nuevas prácticas de gestión, a través del desarrollo de instrumentos de calidad y mejora en el ámbito de la gestión y el gobierno de universidades, que persigan la eficacia, eficiencia y economía, con la promoción y garantía de los principios y valores de servicio público. Ello significa en muchos casos, la recuperación de la legitimidad a través de la promoción y garantía de los principios y valores de servicio público, fortalecimiento y desarrollo de la democrática e implicación de los diferentes grupos de interés y una nueva definición del espacio público, en tres áreas básicas: la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento a la sociedad. Una universidad pública inteligente, que aprende, debe generar mecanismos de recogida de información de la sociedad, pero, esencialmente, debe generar ideas que la mantengan conectada a la realidad y orientada al futuro.

Los cambios experimentados en la universidad aún son un espejismo y queda mucho por avanzar. El contexto europeo marca a la universidad española el camino a seguir y las líneas clave a desarrollar.

La universidad pública española debe despertar de su letargo, y afrontar sus retos sin más dilación, y precisamente los modelos e instrumentos de calidad en la gestión son una herramienta insustituible para el logro de dichas metas. Dentro de ellos, el modelo EFQM de Excelencia se ha convertido en la referencia en este ámbito a nivel europeo.

La adopción de modelos universales de excelencia para la mejora de la gestión en las Administraciones Públicas constituye, al igual que en el sector privado, un instrumento valioso de búsqueda de la excelencia en los servicios que prestan, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de los ciudadanos, destinatarios de sus servicios, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir.

La tendencia actual en nuestro entorno cultural más cercano y, en concreto, en el ámbito público en España, es hacia la adopción del Modelo EFQM de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management* como modelo de referencia.

El Modelo EFQM posee como virtud fundamental su flexibilidad y carácter orientativo, motivador y abierto, que sirve de marco de referencia para establecer el proceso de mejora en la gestión, de orientación para las organizaciones que se embarcan por primera vez en la mejora de la calidad del servicio, así como para aquellas otras organizaciones más maduras en materia de calidad. Dicha flexibilidad y carácter abierto es precisamente la que sitúa en el punto de mira de la Administración Pública dicho modelo como referente óptimo en la dirección estratégica orientada a la mejora.

El Modelo permite definir, a través de la autoevaluación, en qué posición se encuentran las organizaciones en relación al modelo considerado como referente y determinar su así su situación actual, identificando puntos fuerte y áreas a mejorar, para, a partir de ahí, poder establecer su plan de mejora.

La aplicación del Modelo EFQM al ámbito universitario aporta una excepcional base de partida sobre la que se articulan tanto el análisis como la posterior transformación de la organización. El Modelo ofrece un enfoque y marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización y proporciona una herramienta para lograr la coherencia, al establecer las líneas de mejora continua hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos de la organización, comparándola con otras similares consideradas las mejores.

Podemos afirmar que el Modelo EFQM constituye un valioso referente en la gestión hacia la excelencia y posee múltiples aplicaciones y de él se pueden extraer diferentes beneficios.

Para el Modelo EFQM de Excelencia, la excelencia se define como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de los siguientes ocho conceptos fundamentales:

- 1. Orientación hacia los resultados**
- 2. Orientación al ciudadano**
- 3. Liderazgo y coherencia**
- 4. Gestión por procesos y hechos**
- 5. Desarrollo e implicación de las personas**
- 6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora continuos**
- 7. Desarrollo de Alianzas**
- 8. Responsabilidad Social de la Organización.**

Para la orientación a la excelencia, el Modelo EFQM propone nueve Criterios básicos, divididos en cinco a nivel de **Agentes Facilitadores (Liderazgo; Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos, Productos y Servicios)** y cuatro a nivel de Resultados (**Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave**).

El modelo entiende por Agentes Facilitadores aquellos criterios cuyo enfoque, realizado por la organización, es relevante para la consecución de la excelencia en los resultados de la misma. Por otro lado, bajo la denominación de Resultados, se incluyen aquellos criterios que permiten valorar lo que se ha conseguido o se está logrando en la organización, contemplando tanto en términos de lo conseguido realmente por ésta como de los objetivos propios de la misma.

2. Objetivos y metodología.

Esta comunicación pretende analizar el proceso mediante el cual se aplicó el modelo EFQM en la Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid, analizando el proceso de implantación, hasta el reconocimiento EFQM a la excelencia, así como las ventajas e inconvenientes de esta decisión para la organización.

De igual manera, se realizará un análisis sobre el enfoque actual de la medición del impacto y sostenibilidad de los proyectos de cooperación al desarrollo y la necesaria definición de nuevas propuestas metodológicas donde, el modelo EFQM de excelencia, se presenta como una herramienta válida para ser integrada en los nuevos métodos de evaluación ex post de proyectos de cooperación al desarrollo.

3. Discusión de resultados.

3.1 La Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid.

La Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid es una entidad sin ánimo de lucro, creada en 1982 como entidad de interés público, inscrita en el Registro de Fundaciones como benéfico docente privada.

Desde su creación, ha venido desarrollando una labor de apoyo y colaboración con la Universidad Politécnica para el cumplimiento de sus fines, que no son otros que los de cooperar al cumplimiento de los de la propia Universidad.

Con un nivel medio de facturación anual de 21 millones de Euros y una plantilla de 180 trabajadores, 24 de ellos en los Servicios Centrales, la Fundación General centra sus actividades en tres tipos de actuaciones: Servir de entidad administrativa y gestora de proyectos de investigación, cursos de postgrado, etc, dirigidos por profesores de la UPM, lo que constituye su actividad prioritaria; Desarrollar actuaciones por encargo de la Universidad Politécnica para temas concretos, y por último, poner en marcha proyectos por iniciativa propia, sobre la base de convocatorias públicas o subvenciones obtenidas en virtud de su propia personalidad jurídica, iniciativa esta que se está potenciando en los últimos años.

3.2 La necesidad de un cambio.

Durante los últimos años, la Fundación General ha venido desarrollando, básicamente, la misma actividad, utilizando para ello medios técnicos y humanos en muchos obsoletos y poco aprovechados. Esta circunstancia, unida a una modificación en las actividades y

funciones a desarrollar por la entidad, adaptadas a las nuevas necesidades de la comunidad universitaria, aconsejaban introducir cambios que afectasen a todo el sistema.

En el año 2008 se decidió acometer un proyecto que permitiese definir el presente y futuro de la Fundación General, los medios y herramientas disponibles para el desarrollo de sus actividades, así como los retos y objetivos que se pretendían alcanzar, lo que permitiría, a su vez, determinar los cambios que resultaba necesario introducir en la organización para conseguir dichos objetivos.

Para este fin, se plantearon una serie de actuaciones estratégicas que resultaba necesario desarrollar, entre las que podemos destacar:

- Reestructuración del organigrama de la organización para dar una respuesta efectiva a las necesidades de futuro, teniendo en cuenta las capacidades de la plantilla.
- Introducir las nuevas tecnologías en la mejora de la gestión de cara a mejorar los servicios prestados.
- Definir un Plan Estratégico.
- Que toda la plantilla adquiriese conciencia de que la Fundación General era una entidad que vivía de sus clientes y que el éxito de sus resultados dependía del grado de satisfacción de estos últimos con los servicios prestados.

Desde el inicio, se empezó a tener constancia de que no se trataba de acometer una serie de acciones de forma aislada, que mejorasen aspectos puntuales de la organización, sino que la Fundación General se embarcaba en un proceso de mejora continua que debía permitir evaluar las actuaciones desarrolladas, definir e implantar acciones de mejora de las mismas, evaluar los resultados obtenidos y sobre la base de dicho análisis, definir nuevas acciones de mejora.

En función de todo lo descrito y desde la óptica de la necesaria satisfacción de las necesidades del cliente, se apostó por el desarrollo de unos procedimientos de gestión adaptados y certificados mediante un sistema de aseguramiento de la calidad. Esta decisión se asentó en dos pilares, por un lado definir un sistema que permitiera conocer y evaluar las necesidades y el grado de satisfacción de nuestros clientes y por otro, lograr que dicho sistema de gestión resultase dinámico, ágil y adaptado a los requerimientos y necesidades de los mismos.

Se analizaron las diferentes herramientas existentes que pudieran facilitar la labor descrita y se optó por el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM (European Foundation for Quality Management).

3.3 Por qué el modelo EFQM y no otro.

Tras un análisis de alternativas, se eligió el modelo EFQM por los siguientes motivos:

- El modelo EFQM esta basado en la mejora continua. Obtiene resultados en las áreas más importantes de la organización, que son analizados y evaluados tomándose medidas correctoras para volver a tomar resultados y volver a analizar y evaluar los mismos.

- El Modelo EFQM de Excelencia es una **herramienta de gestión integral de la empresa**, que se basa en la premisa de que **la satisfacción del cliente**, **la satisfacción de los empleados** y un impacto positivo en la **sociedad** se consiguen mediante un **liderazgo** que impulse la **política y estrategia**, una acertada **gestión de personal**, el uso eficiente de los **recursos** y una adecuada definición de los **procesos**, lo que conduce finalmente a la excelencia de **resultados empresariales**.
- Este modelo es una herramienta eficaz y útil desde la que mejorar todos los procesos/actividades que comprenden la actividad empresarial de la Fundación General.
- EFQM se ha impuesto como principal referente estratégico en todas las organizaciones que quieren ser Excelentes.
- El modelo EFQM proporciona una herramienta clave al establecer las líneas de mejora continua.
- La certificación en modelos de calidad total constituyen en algunos casos un requisito indispensable demandado por las Administraciones Públicas para gestionar proyectos a través de subvenciones y fondos públicos.

3.4 El camino hasta la certificación. Actuaciones desarrolladas en el año 2008.

El compromiso por la satisfacción del cliente aconsejaba que la FGUPM adaptase su organización y diseñase unos procedimientos de gestión acordes a las demandas de la comunidad universitaria y en línea con las actuaciones que el sector empresarial y las administraciones públicas están aplicando como elementos para la optimización de resultados y mejora de la competitividad.

Con el apoyo de una consultora especializada en la definición y revisión de procesos y aseguramiento de la calidad, a lo largo del año 2008 se desarrollaron las siguientes actuaciones hasta la obtención del reconocimiento EFQM a la excelencia.

1. Elaboración del **Mapa de Procesos** de la Fundación General de la UPM. Para ello, se mantuvieron entrevistas con todo el personal donde:
 - a. Se identificaron los servicios que presta la Fundación General.
 - b. Se identificaron a los clientes de dichos servicios.
 - c. Se identificaron los procesos. Tanto operativos como de apoyo y estratégicos.
 - d. Se identificaron indicadores de gestión en todos los procesos.
2. Creación del **Comité de Calidad**.
 - a. En el año 2008, se creó un Comité de Calidad formado por la dirección, los responsables de área y la responsable de calidad que mantuvieron un significativo número de reuniones hasta definir los trabajos a desarrollar.
 - b. Se fijó el plan de reuniones mínimas del Comité de Calidad.
3. Elaboración del **Plan Estratégico 2008-2011**.
 - a. Se mantuvieron reuniones con la Presidencia y Vicepresidencia de la FGUPM

- b. Se definieron la Misión, Visión y Valores de la FGUPM con el fin de definir la razón de ser de la Organización, así como sus objetivos de futuro.
- c. Se definieron objetivos a corto y a largo plazo.
- d. Se aprobó el Plan Estratégico por parte del Patronato.
- e. Se mantuvieron reuniones con todo el personal para comunicar y explicar el Plan Estratégico así como para informar de los avances y temas pendientes en materia de calidad.

4. Elaboración del **Plan de Formación 2008 y 2009.**

- a. Se revisó y actualizó el organigrama de la FGUPM.
- b. Se definieron todos los puestos de trabajo.
- c. Se definieron los perfiles de todos los puestos de trabajo: funciones específicas y cualificación requerida para el puesto
- d. Se analizaron las características del personal a través de la Matriz de Polivalencia y se obtuvo el Plan de Formación.

5. Realización del informe de **Autoevaluación.**

En el mes de julio de 2008 se realizó un proceso de autoevaluación con los siguientes propósitos:

- a. Detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la Fundación.
- b. Seleccionar tres áreas de mejora, entre todas las detectadas, definiendo para ellas los objetivos y las líneas de actuación.

6. Implantación de las tres **Áreas de Mejora.**

Área de Mejora 1:

Desarrollar e implantar un Sistema de Revisión de resultados clave:

- Se definió un procedimiento que permitiese a la Fundación medir, recopilar, validar y analizar los indicadores de gestión para apoyar la toma de decisiones .
- Se midieron y analizaron por la Dirección todos los indicadores de gestión definidos en los procedimientos.

Área de Mejora 2:

Evaluación y revisión de mantenimiento, edificios y equipos

- Se mejoró el procedimiento de "Compras".
- Se definió el procedimiento de "Homologación, Evaluación y Seguimiento de Proveedores".
- Se comenzaron a implantar ambos procedimientos.

Área de Mejora 3:

Elaboración de Encuestas de Satisfacción de empresas y profesores:

- Se diseñaron dos encuestas de satisfacción dirigidas a los clientes de la FGUPM: profesores y empresas y se remitieron las mismas.

- Se analizaron los resultados obtenidos.
7. Impartición de un Curso de **Formación** a todo el Personal sobre el “Modelo EFQM y Metodología de Autoevaluación”.

3.5 La obtención del Sello EFQM en reconocimiento a la excelencia.

En octubre de 2008, una vez desarrollados los pasos anteriormente citados, la Fundación General presentó la solicitud para ser evaluada en la obtención del Sello Compromiso Excelencia Europea 200⁺. Para la obtención del reconocimiento EFQM a la excelencia se seleccionó a la Entidad AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), por su reconocido prestigio.

El 3 de diciembre de 2008, tras una reunión inicial del Comité de Calidad con los auditores de AENOR, éstos procedieron a analizar los sistemas y procedimientos de gestión de la FGUPM. **Tras el resultado positivo de la auditoría, la Fundación General de la UPM obtuvo el sello EFQM Compromiso Excelencia Europea 200⁺.**

3.6 Beneficios de la aplicación del modelo.

En 2008 se realizó un notable esfuerzo por adaptar los medios técnicos y humanos de la Fundación General para mejorar los servicios prestados. Ha sido en 2009 cuando, con la perspectiva del tiempo, se han empezado a apreciar las ventajas de la implantación del modelo, los cambios en la organización y los problemas causados por determinadas medidas.

La descripción de todo el proceso puede resultar de utilidad para entidades de características similares a la Fundación General, que pueden obtener sus propias conclusiones sobre qué aspectos deben potenciar y cuales no, en la implantación del modelo en su organización.

Sobre la base de los aspectos descritos anteriormente, en el camino hasta la obtención del reconocimiento EFQM a la excelencia se podrían destacar como más destacados los siguientes:

A. Mapa de Procesos.

Aunque pudiera parecer que se trataba de una obviedad, lo cierto es que el esfuerzo realizado para definir los servicios que venía prestando la organización y quienes eran los clientes para los que se prestaban, resultó tremendamente útil.

Este proceso de análisis y reflexión permitió que cada trabajador obtuviese conciencia del trabajo estaba desarrollando, de qué manera, con qué medios, y se inició de esta manera, un proceso de mejora, analizando aquellos aspectos básicos de su trabajo, aquellos prescindibles por su baja utilidad, así como aquellos que debía ser modificados, en que sentido y con que objetivos.

Gracias a este proceso de análisis y reflexión, se está transformando, no sin esfuerzo y resistencias, el “siempre se ha hecho así”, por un proceso de reflexión donde cada departamento analiza su actividad y trata de incorporar elementos que mejoren tanto el rendimiento como la calidad del servicio prestado y de forma especial, merece la pena destacar en este apartado el esfuerzo realizado por cada departamento para que la actividad desarrollada resultase de utilidad para el conjunto de organización.

Este aspecto, no ha resultado nada sencillo, ya que en entidades del tipo de la Fundación General, caracterizadas por un pasado histórico no demasiado receptivo al análisis y la modernización, los diferentes departamentos trabajan como unidades independientes o estanco, donde integrar la figura del cliente interno resulta complicado.

La implantación del modelo EFQM, y las reflexiones derivadas del mismo en cuanto al mapa de procesos, han permitido romper esta tendencia y en este momento, existe una mayor comunicación entre departamentos que buscan que el trabajo desarrollado por cada uno resulte de utilidad al conjunto de la organización.

No sería correcto decir que en este momento todo el trabajo está hecho, ni mucho menos, ni que determinados cambios en la gestión diaria no acaban generando resistencias. Pero, el cambio de mentalidad habido en poco más de un año de aplicación del modelo es claramente significativo y muy positivo para la organización.

De igual forma, dentro de esta actividad de mapeo de procesos, se definieron una serie de indicadores de gestión, que hasta ese momento no se utilizaban, y que resultan básicos para analizar el trabajo de cada departamento, y fundamentalmente, para la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

La definición de indicadores ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Inicialmente se definieron indicadores de cada una de las áreas de actuación y de cada departamento, para, posteriormente irlos depurando hasta definir un listado de unos 40 indicadores básicos que son los analizados por el equipo directivo.

Cierto es que estos indicadores serán más efectivos en el momento en que puedan ser comparados con relación a una serie histórica, no obstante, el análisis del propio dato ha dado lugar a una toma de decisiones vinculadas al mismo.

B. Creación del **Comité de Calidad**.

El Comité de Calidad se definió agrupando en el mismo al cuadro directivo de la organización y al responsable del área de calidad. A lo largo del año 2009 se han celebrado varias reuniones de este Comité, cuyo trabajo se ha centrado en el análisis y evolución de las áreas de mejora definidas para la organización.

En relación con este Comité, su existencia es básica para la organización ya que representa la cabeza visible del compromiso de la entidad con el proyecto.

A lo largo del año, se han celebrado las reuniones programadas de este Comité de Calidad y aunque no pueda hablarse formalmente de reuniones del citado Comité, lo cierto es que, desde la implantación del modelo, se ha producido entre los miembros del equipo directivo un incremento de la sensibilidad por la mejora de los procesos y un incremento de la comunicación entre dichos responsables donde se tratan asuntos relacionados con la actividad diaria, de manera que la comunicación y el conocimiento de las actividades

desarrolladas por cada uno de los departamentos de la organización es mucho mayor y el compromiso por establecer actuaciones de mejora conjuntas, con el objetivo puesto en la satisfacción del cliente, se ha incrementado significativamente.

En relación con este apartado, cabe destacar que si bien la comunicación entre los miembros del equipo directivo o del Comité de Calidad, ha mejorado notablemente, no es menos cierto que continúa siendo una asignatura pendiente la transmisión homogénea de esta información al conjunto de la plantilla, bien por problemas de comunicación o bien, por falta de motivación personal o baja cualificación profesional de algunos trabajadores, lo que va a requerir de un esfuerzo suplementario, pues el proceso de mejora continua será más efectivo formando parte del mismo la totalidad de los trabajadores de la empresa y no sólo aquellos que forman parte del núcleo de toma de decisiones.

C. Elaboración del **Plan Estratégico 2008-2011**.

Un elemento básico a la hora de aplicar este proyecto fue conocer la situación presente de la Fundación General y los objetivos que se esperaba de la misma para los próximos años. Para ello, se estimó necesario elaborar un Plan Estratégico para el periodo 2008 – 2012.

Para elaborar dicho Plan, se mantuvieron diversas entrevistas, tanto con el personal de la propia Fundación General, como con el Presidente y el Vicepresidente del Patronato, fruto de las cuales surgió un documento que se presentó a los miembros del Patronato en la reunión celebrada el 24 de junio de 2008, para su análisis y remisión de aportaciones.

Con las aportaciones recibidas, se elaboró un documento definitivo que contempla la Misión, Visión y Valores de la organización, lo que permitió definir el presente y el futuro de la entidad, de manera que las actuaciones que se programen, deberán estar orientadas a la consecución de los objetivos contemplados en el Plan Estratégico que ha pasado a ser el documento básico en el que se define el “que somos” y “que queremos ser”, a través de la Misión, Visión y Valores de la organización.

D. **Análisis de la estructura de personal** y elaboración del **Plan de Formación 08/09**.

En 2009 se realizó un análisis de las actividades desarrolladas por la Fundación General, así como de la composición de sus departamentos y de las necesidades detectadas para acometer proyectos futuros.

Fruto de ese trabajo, se acometió un significativo cambio en la estructura departamental de la Fundación General, que se ha aplicado de forma efectiva en 2010, con una serie de objetivos:

- Dar respuesta a las necesidades de la Fundación General, derivadas de las nuevas actividades puestas en marcha.
- Definir nuevas áreas de responsabilidad, concretamente tres, y ordenar todo el trabajo sobre la base de estas áreas.
- Crear un Departamento de Calidad, dependiente directamente de la Dirección General.
- Adaptar a las personas, en función de su valía y conocimientos, al nuevo organigrama de la Fundación General.

En lo referente a la formación del personal, en 2008 se impartió una formación básica sobre la obtención del reconocimiento EFQM a la excelencia

En 2009, se elaboró una matriz de las necesidades de la empresa y las capacidades del personal y se diseñó un plan de formación con recomendaciones para cada trabajador. La empresa se limitó únicamente a exponer dichas recomendaciones y proporcionar el tiempo necesario para la formación, siendo los trabajadores los que debían localizar y seleccionar, dentro de la oferta de cursos de formación continua, aquellos que mejor se adaptaban a sus horarios, localizaciones, etc.

Acabado el año 2009, podemos afirmar que dicho sistema no es válido, puesto que los trabajadores, sobre todo en las escalas más básicas, no han recibido formación, al no haber localizado cursos adaptados a sus deficiencias. Por el contrario, este sistema si ha resultado eficaz en aquellos trabajadores con cierto grado de especialización, que han sabido localizar cursos adaptados a sus necesidades. No obstante, analizada la organización en su conjunto, el sistema no puede considerarse válido, ya que, de mantenerlo, potenciaría cada vez más la brecha formativa existente en la plantilla de la Fundación General.

Por ello, para 2010 se está realizando una programación formativa dirigida por la propia empresa, para ser impartida en las instalaciones de la Fundación, con la presencia obligada de todos los trabajadores, al objeto de potenciar los conocimientos en aquellos aspectos básicos que resultan necesarios para la actividad diaria, como puede ser la correcta utilización de los programas informáticos de uso diario.

E. Realización del informe de **Autoevaluación**.

A mediados del año 2008, se realizó una autoevaluación de la Fundación General, fruto de la cual se detectaron puntos fuertes y áreas de mejora, de las que se seleccionaron tres para ser acometidas a lo largo del año 2008, definiéndose para cada una de ellas los objetivos y las líneas de actuación, con el compromiso de definir y acometer cada año tres nuevas áreas de mejora.

F. **Áreas de Mejora** desarrolladas en el año **2008**.

- Desarrollar e implantar un Sistema de Revisión de resultados clave:

Se definieron indicadores que afectaban a todos los departamentos de la Fundación General, lo que permitió analizar el trabajo realizado, constituyendo una herramienta de suma utilidad para el proceso de toma de decisiones.

- Evaluación y revisión de mantenimiento, edificios y equipos

Se elaboró un procedimiento para la realización de compras, basado en la petición de ofertas, así como un sistema para homologar, evaluar y realizar un seguimiento de proveedores.

- Elaboración de Encuestas de Satisfacción de empresas y profesores:

Se concienció a la plantilla de que la Fundación General se debe a sus clientes, por lo que resultaba necesario el grado de satisfacción de estos.

Para ello se procedió a definir a los clientes de la Fundación General, resultyando ser estos Profesores de la UPM que desarrollan sus proyectos a través de la Fundación General y Empresas que colaboran con la entidad.

Para cada grupo se elaboró una encuesta que fue distribuida y cuyos resultados fueron evaluados. La encuesta se definió con un campo abierto para que el cliente aportase ideas sobre aspectos de mejora que pudieran ser tenidos en cuenta por la Fundación.

G. Áreas de Mejora desarrolladas en el año 2009.

- Mejora e Integración de los Sistemas de Gestión e Información.

En 2009 se realizó un esfuerzo por modernizar, integrar y unificar todos los sistemas informáticos de gestión de la FGUPM reduciendo duplicidades y mejorando la calidad de la información.

Se detectó que los programas disponibles se estaban utilizando en un porcentaje inferior al de sus capacidades, por lo que se analizaron las prestaciones y su uso, así como la integración de los diferentes programas informáticos usados en la Fundación.

Finalmente, y como consecuencia, entre otros, de las sugerencias de algunos clientes obtenidas de las encuestas de satisfacción, se introdujeron avances tecnológicos como la tarjeta monedero del investigador o la gestión de órdenes de pago on line que ya son operativos y se diseñaron otros que están en fase de implantación..

- Creación y Gestión de un Buzón de Quejas y Sugerencias.

Del análisis de las encuestas de satisfacción enviadas a los clientes de la FGUPM en 2008 se detectó la necesidad de incorporar una sistemática de gestión de quejas y sugerencias al objeto de poder mejorar el servicio prestado, adaptándolo a las demandas de los clientes.

Para ello, se decidió incorporar a la página web de la FGUPM un buzón de quejas y sugerencias fácil de utilizar, en el que los clientes ouedan manifestar sus quejas y sugerencias para la mejora del servicio.

Las características del buzón están definidas, si bien no se ha puesto en funcionamiento por un retraso en la modificación de la página web de la FGUPM.

- Implantación de modelos de gestión respetuosos con el medio ambiente.

En 2009, se procedió a realizar un análisis de los sistemas de gestión, adaptando los mismos para reducir el impacto medioambiental que pudieran generar, en concordancia con el documento suscrito por varias fundaciones y el Ministerio de Medio Ambiente, denominado "6 líneas de acción clave para integrar la Sostenibilidad en las Fundaciones Españolas".

Fruto de este trabajo se generaron actuaciones orientadas a la gestión de los residuos propios de la actividad de la Fundación General, tales como consumibles informáticos, pilas, papel, etc, instalando recipientes y procedimientos de gestión adecuados para el tratamiento de los mismos.

4. EFQM como herramienta valida para ser considerada en el desarrollo de un modelo ex post de evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo.

Los proyectos de cooperación al desarrollo presentan una serie de particularidades que los diferencian de los proyectos de ingeniería. En estos últimos la ejecución exitosa del proyecto normalmente supone un margen de desviación relativamente pequeño con respecto al diseño final. Sin embargo, muchos proyectos de cooperación, y en particular los orientados al desarrollo socioeconómico y territorial, resultan sumamente complejos, dado que en ellos intervienen variables no sólo técnicas, sino también políticas, socioeconómicas y culturales. Debido a esta complejidad, la evaluación de dichos proyectos presenta una serie de particularidades ya que, entre otros, resulta necesario cuantificar logros socioeconómicos que van más allá de la simple ejecución.

La diversidad de factores que influyen conlleva que la ejecución se desvíe incluso muy sustancialmente del diseño original. En particular estos proyectos trabajan con personas y grupos de personas y organizaciones, con los que existe un mayor grado de incertidumbre respecto a la respuesta que van a tener en cada fase del proyecto. Por esta razón los proyectos de cooperación al desarrollo deben ser considerados más como un proceso, y consecuentemente la ejecución como la gestión de un proceso.

La sostenibilidad del proyecto dependerá entonces de la sostenibilidad de los procesos generados o activados, y fundamentalmente de la vinculación e integración de los actores locales con los mismos. Y de hecho existe cierto consenso en cuanto a que la base del éxito de estos proyectos se basa en la sostenibilidad de los procesos generados. Como consecuencia parece obvio que dichos procesos sean el objeto principal de análisis en la evaluación del proyecto de cooperación al desarrollo, utilizando técnicas e instrumentos adecuados.

Sin embargo, los requerimientos de las agencias financiadoras de este tipo de proyectos, a pesar de su discurso, siguen focalizando su atención en la eficiencia/eficacia de la ejecución de los proyectos en términos de consecución de productos o resultados, demandando análisis ex post realizados inmediatamente después de la finalización del proyecto, cuando en realidad resultaría necesario un margen temporal de la menos 10 años para poder realizar una evaluación adecuada de la sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

Por ello, la evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo, con la metodología habitual utilizada, presenta un claro déficit ante las dificultades para analizar la sostenibilidad real de las acciones desarrolladas. Parece necesario diseñar un enfoque y unas herramientas de evaluación que permitan analizar los procesos activados con el proyecto como elemento clave en cuanto a la sostenibilidad del mismo y su contribución a un desarrollo real, y que den perspectiva y profundidad a la evaluación más convencional de resultados.

Ante la problemática presentada para la evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo y la búsqueda de nuevas herramientas, el modelo EFQM parece adecuado para los fines que se pretenden. Un modelo basado en la mejora continua, que establece indicadores para analizar resultados, que evalúa los mismos y que diseña acciones correctoras que a su vez vuelven a ser evaluadas y de nuevo corregidas, todo ello orientado a la satisfacción del cliente, que en el caso de este tipo de proyectos es, fundamentalmente, la población afectada, constituye una herramienta de singular importancia.

La aplicación de los criterios del Modelo EFQM a la evaluación de los proyectos de cooperación al desarrollo considerará como referentes estratégicos y de autoevaluación los siguientes criterios:

Liderazgo del proyecto de cooperación al desarrollo.

Los líderes del proyecto deben desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión del proyecto, desarrollando los valores necesarios para alcanzar el éxito del mismo. Sobre la base del modelo, es preciso que los líderes del proyecto se impliquen en asegurar que el sistema de gestión del proyecto se desarrolla e implanta.

De igual manera, es necesaria una implicación de los líderes con los colectivos destinatarios del proyecto, socios o aliados y representantes de la sociedad, así como la motivación, apoyo y reconocimiento por parte de los líderes a las personas que integran el proyecto.

Personas del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo trata de analizar cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto y cómo planifica estas actuaciones en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus acciones.

Es necesaria una planificación, gestión y mejora de los recursos humanos que intervienen en el desarrollo del proyecto, así como la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas que intervienen en el mismo. De igual forma el modelo hace hincapié en la existencia de un diálogo entre las personas y la organización, así como en la necesaria recompensa reconocimiento y atención a las personas que intervienen en el proyecto.

Planificación y Estrategia del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo pretende analizar como implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por una planificación, objetivos, metas y actuaciones relevantes.

Las necesidades, y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés constituyen el fundamento de la planificación y estrategia, por ello, la información procedente de las acciones relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la planificación y estrategia.

La planificación y estrategia debe ser desarrollada, revisada y actualizada, debiendo realizar un despliegue de la misma a través de un esquema de actuaciones clave donde se identifique claramente al responsable de cada acción y se identifiquen los grupos de interés que se van a ver afectados.

La planificación y estrategia debe ser comunicada en cascada y debe ser empleada como base para la programación de acciones y el establecimiento de objetivos y metas para toda la organización.

Alianzas y Recursos del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo analiza como planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

El objetivo es identificar a los socios clave y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la planificación y la estrategia, para crear valor y maximizarlo,

estableciendo alianzas que mejoren resultados, apoyando el desarrollo mutuo y la creación de sinergias que permitan optimizar resultados.

De igual forma, según el modelo se debe analizar la gestión de los recursos económicos y financieros, la gestión de los edificios, equipos y materiales, la gestión de la tecnología así como la gestión de la información y el conocimiento.

Procesos del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo trata de analizar como diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y ara satisfacer plenamente a sus clientes y grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Para ello, resulta necesario un diseño y sistemática de las acciones a desarrollar, incluidas las acciones clave, implantando de forma paralela sistemas de medición de las acciones que permitan establecer objetivos de rendimiento.

De igual forma, se deben introducir las mejoras necesarias en las acciones mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los colectivos destinatarios y a otros grupos de interés generando cada vez más valor.

El diseño y desarrollo de los productos y servicios debe realizarse basándose en las necesidades y expectativas de los colectivos destinatarios del proyecto, debiendo existir un proceso de gestión y mejora continua de las relaciones con los colectivos destinatarios del proyecto.

Resultados en los colectivos destinatarios del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo analiza que logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los colectivos destinatarios del proyecto. Para ello, es necesario dos tipos de medidas: las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento.

Las medidas de percepción se refieren a la percepción que los colectivos destinatarios del proyecto tienen de la organización, y se obtienen a través de encuestas, grupos focales, etc. Las medidas que hacen referencia a la percepción pueden estar referidas a la imagen general (accesibilidad, comunicación, flexibilidad, comportamiento proactivo, capacidad de respuesta, imparcialidad, etc), con los servicios (calidad, valor, fiabilidad, innovación, relevancia), con el apoyo y atención a los servicios (tratamiento de quejas y reclamaciones, capacidad y conducta de las personas de la organización, formación, etc).

Las medidas de rendimiento son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de los colectivos objeto del proyecto

Resultados en las personas del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo analiza que logros se están alcanzando con relación a las personas que integran la organización.

Como en el caso anterior, existen medidas de percepción e indicadores de rendimiento. Las primeras hacen referencia a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran en cuanto a motivación de las personas en el desarrollo del proyecto y en la pertenencia a la organización o la satisfacción con las actuaciones que se realizan y los resultados obtenidos

En cuanto a los indicadores de rendimiento relativos a las personas que integran la organización, éstos hacen referencia a los logros, motivación e implicación, satisfacción y servicios que la organización presta a las personas que la integran.

Resultados en la sociedad del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo analiza qué logros está alcanzando la organización en la sociedad a nivel local y regional.

Igualmente incluye medidas de percepción, referidas a la percepción que tiene la sociedad acerca de las acciones que se están desarrollando a través del proyecto, así como medidas de rendimiento, referidas a indicadores de impacto en la sociedad de las acciones desarrolladas con el proyecto.

Resultados clave del proyecto de cooperación al desarrollo.

El modelo analiza qué logros está alcanzando la organización en relación a los objetivos marcados por el proyecto.

Por un lado, analiza los resultados clave del rendimiento de la organización, referidos a los resultados clave planificados por la organización y por otro lado se analizan los indicadores clave del rendimiento de la organización referido a las medidas operativas de seguimiento, control y evaluación para poder entender, predecir y mejorar los resultados clave, es decir, a los mecanismos que permitan la retroalimentación con el fin de dirigir la organización hacia lo planificado o deseado.

5. Conclusiones.

A lo largo del presente estudio, se ha evidenciado el enorme potencial del Modelo EFQM de Excelencia en dos aspectos fundamentales: como referente estratégico y como instrumento de autoevaluación. Asimismo, se han aportado dos aplicaciones prácticas tanto a una organización como la Fundación General de la Universidad Politécnica, como a la evaluación concreta de proyectos de cooperación al desarrollo.

De esta forma puede concluirse que desde el año 2008, en el que se tomó la decisión de acometer el proyecto de certificar la actividad de la Fundación General en el sistema de aseguramiento de la calidad EFQM, han sido varias las ventajas obtenidas. A lo largo de los puntos anteriores se han ido desglosando alguna de ellas, pero vamos a tratar de agruparlas en este apartado.

Cabe destacar, en primer lugar, que si por algo se caracteriza EFQM es por tratarse de un modelo orientado a la mejora continua de la organización y tras más de dos años de aplicación del modelo, si hay algo que caracteriza el antes y el después de la organización, es por haber asumido, en su actividad diaria, la necesidad de acometer transformaciones que permitan mejorar los resultados o favorecer el proceso para la obtención de los mismos. Para una entidad de las características de la Fundación General, lograr que todos sus trabajadores, en mayor o menor medida, evolucionen desde la actitud pasiva del “siempre se ha hecho así” a un planteamiento activo, predispuesto al cambio, con el punto de mira puesto en la mejora de los procesos y los resultados, entendiendo que dichos resultados han de ir necesariamente vinculados a la satisfacción del cliente, constituye la principal transformación, el principal beneficio que la implantación del sistema ha generado y está generando en la organización.

Entre los beneficios que la implantación del modelo EFQM ha generado en la gestión diaria de la Fundación General, con independencia de lo ya comentado, conviene destacar:

- La definición de un Plan Estratégico, obtenido desde un periodo de análisis y reflexión, que ha permitido definir la posición actual de la organización y fundamentalmente lo que se espera de ella en los próximos años, orientando todas sus actuaciones a la consecución de sus fines.
- El establecimiento de una serie de indicadores de gestión y su revisión y análisis, lo que constituye un aspecto fundamental en el proceso de toma de decisiones, tanto de cara a la mejora de los resultados finales de la organización, como en lo referente a la localización de aquellas actividades internas que más tiempo requieren o que ralentizan los procesos de la organización y sobre las que hay que centrar los aspectos de mejora.
- Sobre la base de todo lo anterior, la reflexión acerca de los procedimientos de gestión, la mejora de los mismos desde el punto de vista administrativo, la utilización de herramientas informáticas adecuadas, la adaptación del personal, etc, constituyen algunos de los beneficios derivados de este proceso de mejora.

Estos aspectos, constituyen aquellos más significativos de las actuaciones iniciales llevadas a cabo en la Fundación General desde el momento de asumir la implantación del modelo EFQM. No obstante, el aspecto más destacado, constituye, sin lugar a dudas, el compromiso por la mejora continua, proceso que en los primeros años de implantación, lógicamente, ha de ser un torrente de ideas y actuaciones de gran calado y transformación y que conforme evolucione, se irá transformando en un proceso de mejora de matices dirigido, en cualquier caso, hacia la satisfacción del cliente.

Referencias bibliográficas.

- Arenilla, M. (2000): *Planificación y políticas públicas, Evaluación y calidad en las organizaciones públicas: 37-68*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Bologna Declaration of 19 June 1999 (*The*), disponible en http://www.mec.es/universidades/ees/files/Declaracion_Bolonia.pdf, el día 7 de mayo de 2007.
- Comisión of the EU, The MEANS collection: Evaluating socio-economic programmes. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1994
- Diaz Puente, J.M., Cazorla, A., Dorego, A., "Crossing national, continental and linguistic boundaries: Toward and worldwide evaluation research community in journals of evaluation". *American Journal of Evaluation* 28 (4), 2007. pp. 299-415
- Diaz Puente, J.M., "La evaluación en planes y programas de desarrollo: Estado actual y principales tendencias a nivel internacional", in *Empowerment Evaluation: Metodología para el seguimiento de programas y proyectos*, Fetterman, D y Cazorla, A, Madrid, 2007. pp 21-82
- Echebarría, K. (1992): *Calidad Total en los servicios públicos y en la empresa*, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
- EFQM (2010): *Modelo EFQM de Excelencia. Versión para el sector público y las organizaciones del voluntariado*. Madrid: Club Gestión de Calidad.

- European Commission (2003): *The role of the universities in the Europe of knowledge. COM (2003) 58 final*. Brussels: European Commission.
- European Commission (2005): *Movilizar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa. COM(2005) 152 final*. Bruselas: European Comisión.
- European Commission (2006): *Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation. COM (2006) 208 final*. Brussels: European Commission.
- Martín Castilla, J.I. (2005). La Administración Inteligente: Un modelo de Administración Pública orientada al servicio del ciudadano. *Revista Auditoría Pública*, julio 2005, pp. 47-60.
- Martín Castilla, J.I. (2002): *En Busca de la Excelencia: El Modelo EFQM en la Comunidad de Madrid*, Comunidad de Madrid.
- Ramiro Sánchez, A. (2002): *Demandas de calidad de la Administración Pública: un derecho de la ciudadanía*, Ed. Dykinson, Madrid.
- Richards, S. (1994): El paradigma del cliente en la gestión pública, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 1: 5-16.
- Sancho,. (2002): *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*, Tecnos/UPF, Madrid.
- Scott, G. (2003): Effective Change Management in Higher Education. *Educase Review*. Volume 38, number 6, November/December 2003.
- Varela, F. et al., La Calidad de las Intervenciones de Desarrollo. CIDEAL-EPTISA (con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional), Madrid, 2007.