



**Modelo Europeo de Calidad
EFQM**

UD 13

Modelo Europeo de Calidad: EFQM

ÍNDICE:

1 FASE DE AUTOEVALUACIÓN

1.1 EL COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN

1.2 LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.3 EL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

1.4 HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PERFIL

1.5 AUTOEVALUACIÓN POR TABLAS

1 FASE DE AUTOEVALUACIÓN

1.1 EL COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN

Una vez realizada la planificación y, por tanto las unidades a evaluar, el máximo responsable de la organización o la persona en la que delegue nombrará un **Comité de Autoevaluación**

A modo orientativo, el comité, cuya dimensión vendrá condicionada por la magnitud de la organización, puede tener una composición que responda a la siguiente distribución:

- El director o máximo responsable
- Un miembro del personal con responsabilidad directiva
- Un/dos miembros del personal sin responsabilidad directiva
- Entre uno y tres miembros en representación del resto de personal

Entre las funciones del Comité de Autoevaluación, cabe destacar las de:

- Recoger datos suplementarios
- Favorecer la participación de la empresa
- Elaborar el informe de autoevaluación
- Actuar de interlocutor con el Comité de evaluación externa
- Elaborar el informe final de la autoevaluación

VOLVER

1.2 LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La Autoevaluación puede llevarse a cabo de múltiples formas. Todas ellas son válidas, pero cada una es más apropiada en unas circunstancias que en otras. Nosotros analizaremos la autoevaluación por cuestionario, por ser el método que comúnmente se adapta a mayor número de organizaciones.

La Autoevaluación mediante cuestionario consiste en desarrollar cada uno de los criterios, subcriterios del modelo EFQM, mediante un cuestionario de preguntas que permite detectar puntos fuertes y áreas de mejora en base a evidencias obtenidas a partir de información de base. Este proceso debe ser lo más participativo posible y debe hacerse de forma objetiva.

A continuación se exponen las principales ventajas e inconvenientes de su utilización:

- Es fácil de usar: con una formación básica es suficiente para empezar
- Puede involucrar rápidamente a numerosas personas e incluso a toda la empresa
- La presentación de resultados resulta sencilla y comprensible por todos
- La amplia circulación del cuestionario puede crear expectativas entre el personal de la empresa
- Ofrece una buena introducción a la Autoevaluación

- Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no el por qué lo piensan objetivos y acciones previstas para mejorar la situación.
- Puede utilizarse para facilitar los debates de grupos entre los equipos sobre las oportunidades de mejora en su unidad
- La precisión depende de la calidad de las preguntas planteadas
- Permite cuantificar la gestión de la calidad que lleva a cabo la Unidad y por tanto ver su evolución
- No permite un examen exhaustivo de una Unidad
- No genera, de manera directa, la relación de puntos fuertes y débiles

En relación con el proceso de evaluación, hay que prestar especial atención a las personas de las áreas de la empresa que estén siendo evaluadas, las cuales deben:

- Participar en la fase de Autoevaluación y dar respuestas al Comité de Autoevaluación.
- Participar en las audiencias con el Comité de Evaluación Externa.
- Implicarse en las acciones de mejora.

En definitiva es importante que todos los miembros de la empresa se impliquen en grados diferentes en este proceso, que conozcan que resultados se obtienen y que consecuencias tendrán.

El Comité de Autoevaluación, tendrá que diseñar en la fase de Planificación los mecanismos de participación de todo su colectivo. Para conseguir un clima propicio que elimine concepciones erróneas sobre la evaluación, es aconsejable tener en cuenta, entre otras, las siguientes posibilidades:

- Distribuir un documento breve sobre los objetivos, la planificación, la metodología, los responsables del proceso y los agentes implicados en la evaluación interna.
- Presentar, el procedimiento de actuación a los miembros de la unidad, para que cada uno sepa en qué momento puede participar.
- Dar publicidad al borrador del Informe de Autoevaluación y remitirlo, a los centros y departamentos más implicados, con suficiente antelación para que se puedan hacer las consideraciones pertinentes.
- Promover la participación directa del colectivo, mediante procedimientos de encuesta, organizando ponencias sobre puntos concretos, utilización de internet y/o intranet del servicio para difundir los resultados u organizar foros de debate sobre los diversos temas analizados.
- Dar publicidad al Informe de Autoevaluación que servirá de instrumento de trabajo al Comité de Expertos Externos.
- Promover desde la presidencia del Comité de Autoevaluación alguna reunión formal que permita el diálogo directo sobre el contenido del Informe de Autoevaluación.

VOLVER

1.3 EL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

El Informe de Autoevaluación, elaborado por el Comité de Autoevaluación a partir de las directrices, integrará la información de base con las nuevas observaciones, opiniones y valoraciones generadas en el proceso de evaluación interna. Las principales notas que deben definir este informe son las siguientes:

- Tener el soporte que proporciona la calidad (información pertinente y contrastada)
- Ser fruto de un proceso de participación
- Tener un alto consenso de los miembros del servicio
- Explicar las fortalezas y debilidades más significativas
- Proponer las acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles así como el mantenimiento o potenciación de aquellas fortalezas que las requieran.

Partiendo de estas premisas el Informe puede seguir el siguiente esquema:

Presentación.

- Descripción de la situación actual, sobre la base de las evidencias que nos aportan los datos estadísticos, los indicadores y los resultados de posibles encuestas de opinión dirigidas a los diferentes colectivos implicados en las titulaciones o unidades de análisis.

En este primer apartado, dedicado al análisis y la valoración del proceso de autoevaluación, el Comité describirá y valorará, en términos de adecuaciones e inadecuaciones, las acciones y los criterios utilizados en relación con:

- El lanzamiento (publicidad, información) del proyecto
- La constitución del propio Comité de Autoevaluación y del procedimiento de trabajo adoptado.
- El desarrollo del período de opinión pública sobre el Informe de Autoevaluación y el grado de participación de los diversos grupos implicados.
- Finalmente, el Comité hará las consideraciones que crea necesarias para ofrecer a los destinatarios de la Autoevaluación un marco preciso de referencia en el cual puedan interpretar correctamente el contenido.

Desarrollo de los apartados que configuran la guía de evaluación.

- Análisis o valoración de la situación: puntos fuertes, puntos débiles, razones o factores que explican o mantienen la situación.

Es el cuerpo principal del Informe. Hay que estructurarlo sobre la base de cada uno de los elementos del Modelo que configuran la guía y se incluirá la información y la valoración de los puntos tratados que el Comité crea pertinente incluir.

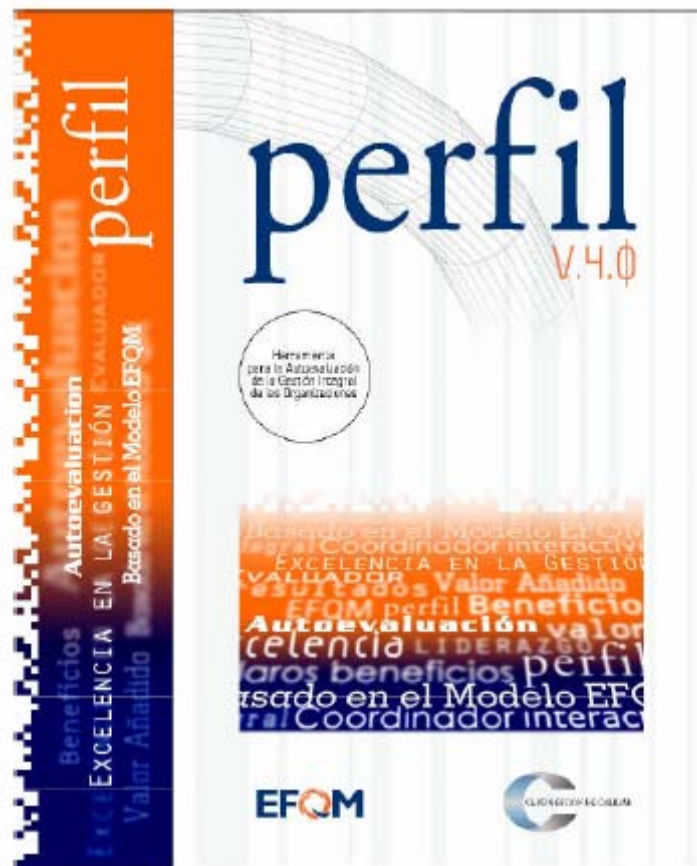
Anexos.

- Propuestas de mejora para resolver o mantener los déficits descritos y potenciar los principales elementos fuertes, a ser posible con una referencia a su prioridad, una previsión temporal y la identificación del responsable.

Los posibles anexos a incluir han de ser pertinentes y sintéticos. Otras fuentes de datos o compendios informativos (memorias, libros de datos, hojas informativas, etc.) se citarán y se pondrán a disposición de las personas de la unidad y del Comité de Expertos Externos.

VOLVER

1.4 HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PERFIL



QUÉ ES

Perfil es una potente herramienta para llevar a cabo autoevaluaciones en organizaciones mediante un cuestionario desarrollado de acuerdo a los requerimientos del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, que facilita y simplifica el autodiagnóstico.

La innovadora interfaz de análisis gráfico de Perfil captura los datos de la autoevaluación y expone, en tiempo real, los resultados en un variado espectro de representaciones tanto numéricas como gráficas.

QUÉ ORGANIZACIONES PUEDEN APLICARLO

Perfil está diseñada para cubrir las necesidades de dos tipos de organizaciones:

- Organizaciones sin experiencia en el Modelo EFQM y PYMES: Perfil

INICIACIÓN, versión de 50 preguntas.

- Organizaciones con grado de madurez medio/alto en la aplicación del Modelo EFQM: Perfil AVANZADO, versión de 120 preguntas.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE PERFIL

- **Cuestionario y Escalas.**

El Cuestionario ha sido desarrollado de acuerdo a los requerimientos de la última edición del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia. Las preguntas con sus correspondientes sugerencias recogen y traducen a un lenguaje claro los 9 criterios, 32 subcriterios y 174 posibles áreas a abordar de que se compone el mencionado Modelo.

Se han diseñado escalas adaptadas al sentido de cada pregunta y basadas en el concepto de incrementalidad exponencial, al tiempo que reflejan los conceptos del esquema lógico REDER©E.F.Q.M.

- Inclusión de "Road Maps" interactivos.

Perfil no sólo contiene la visión tradicional del Modelo E.F.Q.M., es decir, aquella que representa al mismo en su dimensión vertical con sus respectivos criterios, sino que incorpora además una visión horizontal del Modelo, que posibilita el contemplar a las organizaciones desde la perspectiva de sus Procesos Críticos, enfoque éste que debe caracterizar cualquier Modelo de Gestión actual, habida cuenta que en las organizaciones excelentes cada vez prima menos la pirámide jerárquica y más la Gestión por Procesos. De esta forma, frente a la metodología tradicional de completar el cuestionario criterio a criterio, Perfil aporta la característica de poder evaluar a las organizaciones centrándose en la lógica secuencial implícita en sus Procesos Críticos, representados por lo que se ha dado en llamar Ejes.

- Integración de Preguntas y Sugerencias en la misma pantalla.

Las preguntas y sugerencias son presentadas en la misma pantalla, lo que facilita la claridad y comprensión de las mismas. De esta forma, el evaluador no se ve obligado a abandonar momentáneamente el cuestionario en busca de las claves que le ayuden a contestar cada pregunta, sino que contempla tanto la pregunta como las sugerencias de apoyo de forma simultánea.

- Posibilidad de inclusión de Evidencias.

Antes de asignar una puntuación determinada a una pregunta concreta, cada evaluador debe basar aquella en evidencias que la justifiquen. De esta forma, la puntuación asignada queda respaldada por esas evidencias. Perfil cuenta con la utilidad de poder añadir las evidencias que avalan una puntuación dada. Esta inclusión se hace de nuevo en la misma pantalla que alberga tanto las preguntas como las sugerencias, lo que hace aún más patente la clara vocación integradora de la herramienta.

- Visualización de resultados en tiempo real.

Perfil aporta la capacidad de poder ir visualizando los resultados de la autoevaluación en tiempo real a medida que se van contestando las preguntas. De esta manera, el Evaluador tiene conciencia tanto del camino que va recorriendo, como de la coherencia de las puntuaciones asignadas tanto a Criterios Agentes como a Criterios de Resultados.

- Presentación de resultados de forma numérica y gráfica.

Perfil permite la visualización de los resultados en un amplio espectro de representaciones, tanto numéricas como gráficas.

- Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.

Siguiendo el proceso lógico de la Autoevaluación, Perfil no se limita a simplemente presentar los resultados obtenidos en la misma, sino que incorpora una plataforma que ayuda a las organizaciones a centrarse en la mejora continua. De esta manera, una vez confrontadas las autoevaluaciones de cada Evaluador y alcanzado un consenso a la luz de las distintas puntuaciones asignadas y evidencias aportadas, llega el momento de sacar a relucir los Puntos Fuertes de la organización y, más importante aún, sus Áreas de Mejora. A tal efecto, Perfil incluye una pantalla en la cual, a nivel subcriterio, podrán introducirse aquellos Puntos Fuertes más destacados, así como las Áreas de Mejora más prioritarias sobre las cuales haya que enfocarse.

- Inclusión de Planes de Acción.

En la misma pantalla anterior y, a continuación de los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora, existe la posibilidad de introducir los Planes de Acción asociados a esas Áreas de Mejora priorizadas a nivel subcriterio.

- Matriz de Impactos - Planes de Acción vs. Áreas de Mejora.

Dado el hecho de que a un Área de Mejora determinada pueden corresponderle uno o más Planes de Acción asociados, y de que, análogamente, un Plan de Acción puede afectar a una o más Áreas de Mejora, Perfil aporta la novedad de la incorporación de una Matriz de Impactos, donde se recogen las correspondencias o intersecciones existentes entre:

- un Área de Mejora determinada y su/s Plan/es de Acción asociado/s.
- un Plan de Acción determinado y el/las Áreas de Mejora a la/s que afecta/n.

- Opciones de Impresión.

La totalidad de las pantallas de la aplicación tienen la opción de ser impresas. Además existen cuatro tipos de opción de impresión de informes diferentes.

- Navegabilidad e Interfaz intuitivas.

El hecho de que Perfil cuente con tantas características y que éstas se encuentren materializadas en un número considerable de pantallas no es en modo alguno obstáculo para una navegación sencilla e intuitiva por los distintos módulos que componen la herramienta. Los botones de comando agrupados en una barra de herramientas única, las referencias cruzadas existentes entre las pantallas, los menús desplegables, los botones de opción, etc., permiten que pasar de un sitio a otro sea sólo cuestión de un "clic" de ratón.

Al mismo tiempo, la amigable interfaz, en la cual se ha cuidado al máximo el diseño, los códigos de color asociados tanto a elementos como a puntuaciones, la disposición de los distintos módulos a pantalla completa (que evita la incomodidad de tener que desplazarse vertical y horizontalmente), la posibilidad de elección del tipo de gráfico, etc.

contribuyen a que el proceso de llevar a cabo una Autoevaluación se convierta en algo más sencillo, interactivo y transparente.

NIVELES DE USUARIO

Perfil se presenta con tres niveles de usuario: **Evaluador, Coordinador y Administrador.**

El proceso de la evaluación propiamente dicho comienza con la identificación de la/s persona/s que se responsabilizarán de realizarla (el denominado Equipo Evaluador), preferiblemente elegidas entre aquéllos que, perteneciendo al propio personal de la organización, tengan una mayor visión global de la misma y se caractericen por un alto espíritu crítico y constructivo. A ellos está dirigido el nivel de usuario **Evaluador.**

Cada **Evaluador** debe centrarse en contestar de forma objetiva a todas y cada una de las preguntas asignadas de las que consta el cuestionario, basando sus puntuaciones en las evidencias detectadas.

FUNCIONALIDADES EVALUADOR

- Menú de inicio
- "Road Map" - Modelo E.F.Q.M.
- "Road Map" - Visión por Ejes

- Preguntas, Sugerencias y Escalas
- Resultados por preguntas, subcriterios y criterios
- Resultados totales
- Opciones de impresión
- Descripciones oficiales Modelo E.F.Q.M.
- Glosario de términos
- Exportar datos

FUNCIONALIDADES COORDINADOR

Al frente de este equipo de evaluadores se encontrará el **Coordinador**, que se encargará de dar coherencia al conjunto, de moderar el consenso, de analizar los resultados y de conducir la detección de Áreas de Mejora y la definición de los Planes de Acción asociados. A tal fin, el nivel de usuario **Coordinador** incluye las funcionalidades adicionales siguientes:

- Generación de evaluaciones autónomas e importar datos
- Módulo de gestión del Consenso
- Análisis de resultados
- Puntos Fuertes, Áreas de Mejora y Planes de Acción
- Generar fichero CGC

FUNCIONALIDADES ADMINISTRADOR

Perfil introduce la innovación, con respecto a anteriores versiones, del nivel de usuario de **Administrador** que es la figura que gestiona y rige las características con las cuales se desarrollará el Proceso de Autoevaluación. A tal fin, el nivel de usuario **Administrador** incluye las funcionalidades adicionales siguientes:

- Gestión de usuarios
- Crear nueva evaluación
- Modificar / eliminar evaluación
- Generación de evaluaciones autónomas e importar datos
- Selección de preguntas a evaluar
- Reabrir consenso
- Generar fichero CGC

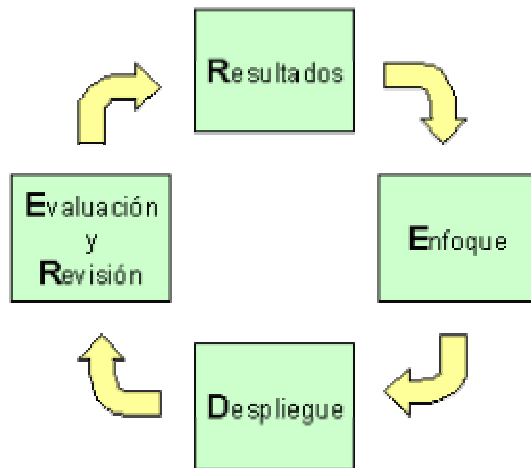
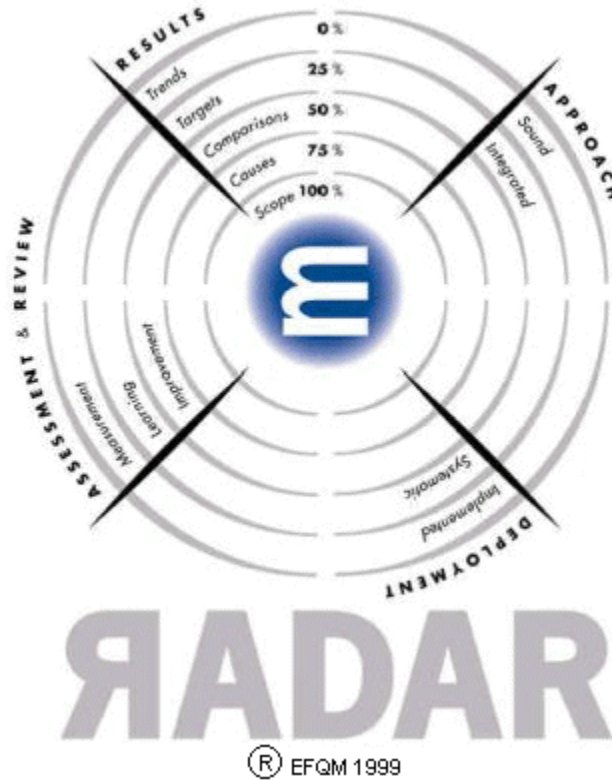
QUÉ OTRO VALOR AÑADIDO PUEDE DAR A MI ORGANIZACIÓN

Perfil permite la opción de la elaboración de Informes de Posicionamiento mediante la alimentación del resultado en la base de datos del C.E.C. y la E.F.Q.M., obteniéndose de esta forma comparaciones con organizaciones tanto españolas como europeas.

VOLVER

1.5 AUTOEVALUACIÓN POR TABLAS

REDER viene de **Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión** y refleja los requisitos del Modelo EFQM de Excelencia en cuanto a lo que debe abordarse para evaluar los criterios de los Agentes Facilitadores y de los Resultados.



Resultados

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran **tendencias** positivas o un buen nivel sostenido, los **objetivos** son adecuados y se alcanzan, los resultados **se comparan** favorablemente con los de otros y están **causados** por los enfoques. Además el **alcance** de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores

Enfoque

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será **sano** (con fundamento claro, con procesos bien

definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará **integrado** (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

Despliegue

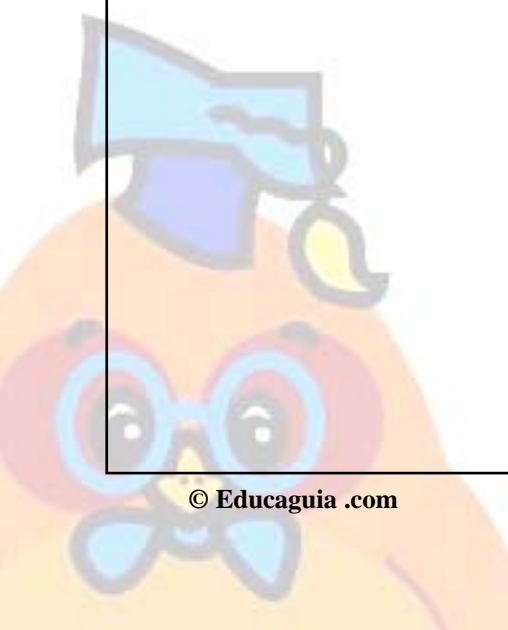
Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará **implantado** en la áreas relevantes de una forma **sistemática** .

Evaluación y Revisión

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a **mediciones** , se emprenderán actividades de **aprendizaje** y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica **mejoras** .

criterio agentes

| SUBCRITERIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|----|----|----|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|-----|--|--|
| ENFOQUE | La manera de afrontar o solucionar un problema concreto, o bien de alcanzar un objetivo previsto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0% | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | | | | |
| SOLIDAMENTE FUNDAMENTADO - Tiene una lógica clara - Existen procesos bien definidos y desarrollados, basados en las necesidades de los centros de interés. | Sin evidencia o anecdótica: No se sabe lo que se hace ni porqué se hace | Alguna evidencia: No se sabe apenas lo que se hace ni porqué se hace | | | | | Evidencia: Se tiene una ligera idea de lo que se hace y porqué se hace | | | | | Evidencia clara: Se tiene bastante idea de lo que se hace y porqué se hace | | | | | Evidencia total: Se sabe perfectamente lo que se hace y porqué se hace | | | | | | | |
| INTEGRADO - Apoya la planificación y la estrategia - Está vinculado a otros enfoques según sea apropiado | Sin evidencia o anecdótica: No se integra en el trabajo ordinario del centro | Alguna evidencia: Prácticamente no se integra en el trabajo ordinario del centro | | | | | Evidencia: Se integra levemente en el trabajo ordinario del centro | | | | | Evidencia clara: Se integra en gran medida en el trabajo ordinario del centro | | | | | Evidencia total: Se integra plenamente en el trabajo ordinario del centro | | | | | | | |
| Puntuación parcial | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |



| SUBCRITERIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|-----|
| DESPLIEGUE | La manera de afrontar o solucionar un problema concreto, o bien de alcanzar un objetivo previsto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0% 25% 50% 75% 100% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IMPLANTADO - Verticalmente - Horizontalmente | Sin evidencia o anecdótica: Ni lo conocen ni lo aplican en sus procesos y servicios relevantes Alguna evidencia: No lo conoce todo el centro ni lo aplican en todos sus procesos y servicios relevantes Evidencia: Lo conocen y lo aplican vagamente, alcanzando a parte de sus procesos y servicios relevantes Evidencia clara: Lo conocen y lo aplican en gran parte del centro, en muchos de los niveles y áreas de la organización Evidencia total: Lo conocen en todo el centro, niveles y áreas de organización, y lo aplican en todos sus procesos y servicios relevantes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SISTEMÁTICO - Está desplegado de manera estructurada en todos los procesos | Sin evidencia o anecdótica: No se desarrolla siguiendo un mismo patrón Alguna evidencia: Se desarrolla en algunas ocasiones siguiendo un mismo patrón Evidencia: Se desarrolla en algunas ocasiones siguiendo un mismo patrón Evidencia clara: Se desarrolla en la mayoría de ocasiones siguiendo las mismas pautas Evidencia total: Siempre se desarrolla de la misma manera | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Puntuación parcial | <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table> | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |

| SUBCRITERIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|-----|
| EVALUACIÓN Y REVISIÓN | La manera de afrontar o solucionar un problema concreto, o bien de alcanzar un objetivo previsto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0% 25% 50% 75% 100% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medición: Se mide regularmente la efectividad del enfoque; el despliegue se lleva a cabo. | Sin evidencia o anecdótica: No se mide si el despliegue se está llevando realmente a cabo Alguna evidencia: No se mide regularmente si el despliegue se está llevando realmente a cabo Evidencia: Se mide esporádicamente Evidencia clara: Existen iniciativas fundamentadas de revisión y evaluación Evidencia total: Se mide regularmente si el despliegue se está llevando realmente a cabo y cómo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprendizaje: Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora. | Sin evidencia o anecdótica: No hay actividades de aprendizaje Alguna evidencia: Las actividades de aprendizaje son anecdóticas Evidencia: Hay actividades de actividades en varias áreas representativas Evidencia clara: En casi todas las áreas se producen actividades de aprendizaje Evidencia total: Hay actividades de aprendizaje en todas las áreas de la organización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mejora: El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. | Sin evidencia o anecdótica: Lo medido y aprendido no se utiliza para planificar e implantar otras mejoras Alguna evidencia: Lo medido y aprendido apenas se utiliza para planificar e implantar otras mejoras Evidencia: Lo evaluado y aprendido hace plantearse nuevas mejoras, pero no se desarrolla el proceso Evidencia clara: Se utiliza lo medido para planificar e implantar nuevas mejoras Evidencia total: Con lo medido y aprendido se analizan nuevas mejoras, se establecen prioridades, se planifican y se implantan nuevas mejoras. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Puntuación parcial | <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table> | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |
| Puntuación global | <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table> | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |

Criterios Agentes Facilitadores

El **Enfoque** se refiere al objetivo(s) y planteamiento de cada subcriterio, así como a la definición y desarrollo del proceso o procesos más efectivos para alcanzarlos.

Los conceptos "*Sólidamente fundamentado*" e "*Integrado*" se refieren al grado de excelencia del **enfoque** presentado.

"Sólidamente fundamentado" cubre hasta qué punto el enfoque:

- Aborda los aspectos relevantes del subcriterio en cuestión.
- Aporta un razonamiento claro, por ejemplo, proporcionando una declaración de su o sus objetivos y propósito.
- Se centra en las necesidades de los grupos de interés relevantes y en los resultados que se buscan, ofreciendo un proceso, o procesos, bien definido y desarrollado para alcanzarlo

"Integrado" cubre hasta qué punto el enfoque descrito apoya la Política y Estrategia y está vinculado a otros enfoques, cuando resulte apropiado.

El **Despliegue** representa la traducción a la práctica de lo que se ha definido en el enfoque. Una implantación bien alineada y sistemática significa que la Política y Estrategia de la organización está presente en el despliegue cotidiano de los distintos enfoques y en todos los niveles de la organización.

Las palabras "*Sistemático*" e "*Implantado*" tienen que ver con la excelencia del despliegue del enfoque descrito.

"Sistemático" cubre hasta qué punto el despliegue del enfoque se gestiona de una manera estructurada.

"Implantado" cubre hasta qué punto se ha implantado el enfoque en las áreas relevantes, a través de los niveles y subdivisiones apropiadas de la organización.

Evaluación y Revisión se refiere a cómo se lleva a cabo la medición y el seguimiento del enfoque, cómo aprende la organización y cómo se analizan los resultados de estas actividades para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras.

Los conceptos "*Medición*", "*Aprendizaje*" y "*Mejora*" son los atributos de la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

"Medición" cubre hasta qué punto se lleva a cabo, según sea apropiado, la medición periódica del enfoque, del despliegue del enfoque y de los resultados que logra. Las medidas utilizadas se deben mostrar, normalmente, en los subcriterios relevantes de los resultados.

"Aprendizaje" cubre hasta qué punto se utilizan las actividades propias del aprendizaje, como las de Benchmarking, las evaluaciones de rendimiento y los análisis, para identificar y compartir las mejores prácticas, así como las oportunidades de mejora.

Un resultado clave de la Evaluación y Revisión son las acciones de mejora para apuntalar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se han identificado. La "**Mejora**" cubre hasta qué punto las medidas y las información proveniente de las actividades relacionadas con el aprendizaje y la creatividad se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras.

criterio resultados

| SUBCRITERIO | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|
| EVALUACIÓN Y REVISIÓN | La manera de afrontar o solucionar un problema concreto, o bien de alcanzar un objetivo previsto | | | | |
| | 0% 25% 50% 75% 100% | | | | |
| Tendencias: Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido | Sin resultados o con información anecdótica | Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados | Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, en muchos resultados y al menos en los últimos 3 años | Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los últimos 3 años | Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en todas las áreas y al menos en los últimos 5 años |
| Objetivos: Los objetivos se alcanzan Los objetivos son apropiados | Sin resultados o con información anecdótica | Favorables y apropiados en algunas áreas | Favorables y apropiados en muchas áreas | Favorables y apropiados en la mayoría de las áreas | Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas |
| Comparaciones: Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medias del sector o con el reconocido como "el mejor" | Sin resultados o con información anecdótica | Existen comparaciones en algunas áreas | Comparaciones favorables en algunas áreas | Comparaciones favorables en muchas áreas | Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es "El mejor" en muchas áreas |
| Causas: Los resultados son consecuencia del enfoque | Sin resultados o con información anecdótica | Algunos resultados son consecuencia del enfoque | Muchos resultados son consecuencia del enfoque | La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque | Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición de líder. |
| Puntuación parcial | 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |

| SUBCRITERIO | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|------------------------------------|---|---------------------------------------|
| EVALUACIÓN Y REVISIÓN | La manera de afrontar o solucionar un problema concreto, o bien de alcanzar un objetivo previsto | | | | |
| | 0% 25% 50% 75% 100% | | | | |
| Ámbito de aplicación: Los resultados abarcan las áreas relevantes | Sin resultados o con información anecdótica | Se abarcan algunas áreas relevantes | Se abarcan muchas áreas relevantes | Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes | Se abarcan todas las áreas relevantes |
| Puntuación parcial | 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |
| Puntuación global | 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |

Criterios Resultados

Los **Resultados** miden la excelencia y el ámbito de aplicación de lo que la organización aporta de valor a sus distintos grupos de interés y de lo que la organización está alcanzando en términos de eficiencia y eficacia. Los logros alcanzados se miden en función de la percepción de los diferentes grupos de interés, los propios objetivos de la organización y las comparaciones externas a ella.

Las palabras "*Tendencias*", "*Objetivos*", "*Comparaciones*" y "*Causas*" se refieren a la **excelencia** de los resultados ofrecidos.

"*Tendencias*" se refiere a la recogida de datos a lo largo del tiempo de los diferentes parámetros utilizados para medir los resultados.

Una tendencia es positiva cuando muestra una mejora general a lo largo del tiempo. Así, 6, 10, 9, 12, 11, 14 podría constituir una tendencia positiva. Los resultados en algunos de los parámetros pueden, por supuesto, ser ya buenos al comienzo de la serie temporal. En

estos casos, la organización buscará mantener en el tiempo los buenos resultados ya alcanzados.

Los “**Objetivos**” se refieren a los propios objetivos internos de la organización. Para cada tendencia de resultados que se presenta, se deben especificar los objetivos internos respectivos, también en forma de tendencia a lo largo del tiempo.

La información que se presenta en los criterios de resultados debería incluir el razonamiento que se ha seguido para establecer los objetivos, con vistas a que se pueda analizar si los objetivos suponen un reto para la organización o si son radicales en su planteamiento. Debería ser posible también vincular los objetivos a los criterios de los agentes facilitadores. Como ejemplo, podríamos citar las referencias al criterio Política y Estrategia.

Una comparación favorable con los resultados fijados como objetivos significa, normalmente, alcanzar o superar la tendencia de los objetivos que se presentan.

Las “**Comparaciones**” se refieren a las comparaciones con organizaciones externas, con la media de las empresas u organizaciones del sector o con aquellas reconocidas como “las mejores”. Los resultados de estas últimas organizaciones son los mejores que se logran dentro de cualquier sector en una determinada actividad objeto de comparación. La organización puede, por supuesto, pertenecer a un sector de actividad diferente al de la organización evaluada. Si ésta tiene un ámbito de actuación nacional, la organización considerada como “la mejor” debe ser también de ámbito nacional. Si la organización evaluada aspira a tener un mercado internacional, debe buscar las comparaciones “mejores” en un ámbito mayor al puramente nacional.

Las “**Causas**” se refieren a si los resultados son consecuencia de un enfoque o enfoques específicos de los agentes facilitadores. Representan en última instancia el análisis final sobre la excelencia de los resultados. La vinculación de los resultados a los agentes facilitadores nos permitirá tener un punto de vista objetivo sobre la existencia de una relación causa-efecto.

El atributo “*Ámbito de aplicación*” se refiere al **ámbito de aplicación** de los resultados presentados.

Ámbito de aplicación

El “*Ámbito de aplicación*” de los resultados analiza hasta qué punto éstos abarcan las áreas relevantes. Los resultados necesitan estar segmentados, por grupos de productos o nivel de los empleados, por ejemplo. Asimismo, también es necesario presentar los resultados para todos los lugares o unidades organizativas que se encuentren dentro de los límites de la evaluación. Además, el ámbito de aplicación debe cubrir todos los aspectos relevantes del criterio.

Las mejoras deberían reflejar el pensamiento innovador. cuando sea apropiado.

VOLVER