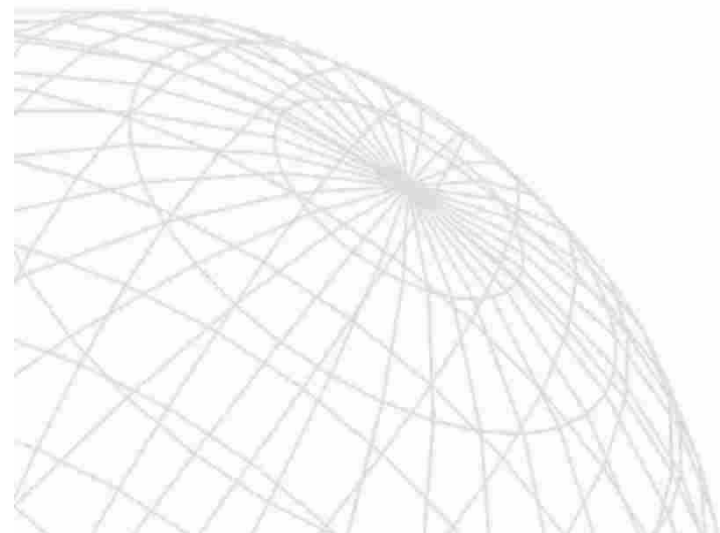


del del Palacio y Lirola

INTRODUCCIÓN AL MODELO EFQM



ÍNDICE

OBJETO Y ALCANCE	2
VISIÓN GENERAL	2
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	2
ESTRUCTURA	3
EVALUACIÓN	6
EVALUACIÓN DE LOS AGENTES	7
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	9
PUNTUACIÓN	11
MÉTODOS DE EVALUACIÓN	13
CONCLUSIONES	13
RECONOCIMIENTOS BASADOS EN EL MODELO EFQM	14
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	15

OBJETO Y ALCANCE

Este *Documento Técnico* pretende servir de introducción al *Modelo EFQM de Excelencia* a aquellas personas sin formación o experiencia previas en el mismo.

El *Modelo EFQM* es propiedad intelectual de la © *European Foundation for Quality Management*.

VISIÓN GENERAL

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo de *Evaluación de la Excelencia* de una Organización.

Excelencia es una *Filosofía de Gestión* que persigue el *éxito a largo plazo* de una Organización, mediante la *satisfacción equilibrada y continua* de las necesidades y expectativas de todos los *Grupos de Interés* de la misma.

Los Grupos de Interés de una Organización son aquellas entidades que pueden influir y/o pueden verse influidos por las actividades y/o resultados de la Organización. Típicamente son: *Propietarios o Accionistas, Clientes, Personas* de la Organización y la *Sociedad* (en general).

El Modelo EFQM sirve para evaluar el grado de Excelencia alcanzado por una Organización en un momento dado. Para ello, estructura la Organización en aspectos de la misma a evaluar (Criterios) y compara la realidad con una situación teóricamente excelente (el “*óptimo teórico*”).

De esta evaluación se desprenden *Puntos Fuertes* (allí donde la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta completa) y *Áreas de Mejora* (allí donde la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta incompleta).

La utilización del Modelo EFQM por parte de una Organización consiste en realizar estas evaluaciones (periódicamente) y en abordar los *Planes de Mejora* derivados de las mismas.

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo genérico, aplicable a cualquier tipo de Organización de cualquier tamaño o sector. No obstante, existen versiones para *PYMEs* y para el *Sector Público*, cuyas diferencias no son relevantes para el objeto de este documento.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia se fundamenta en la definición de Excelencia y en los ocho *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*.

Estos Conceptos, son los que inspiran el desarrollo del Modelo EFQM, y referencia obligada para la correcta comprensión e interpretación del mismo.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son:

- ❖ Orientación hacia los Resultados
- ❖ Orientación al Cliente
- ❖ Liderazgo y Coherencia
- ❖ Gestión por Procesos y Hechos
- ❖ Desarrollo e implicación de las Personas
- ❖ Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora
- ❖ Desarrollo de Alianzas
- ❖ Responsabilidad Social de la Organización

Puede encontrar las definiciones y algunas explicaciones adicionales sobre los mismos en el documento *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*, publicado por la EFQM (<http://www.efqm.org/downloads/pdf/0812-FuCo-sp.pdf>).

ESTRUCTURA

Hemos dicho anteriormente que el Modelo EFQM estructura la Organización a evaluar en diferentes aspectos de la misma.

En primer lugar se distingue entre las actividades que la Organización lleva a cabo (*Agentes*), y los resultados que consigue (*Resultados*), como consecuencia de realizar dichas actividades.

A continuación se estructuran los *Agentes* y los *Resultados* de la siguiente manera:

Agentes	<ol style="list-style-type: none"> 1 Liderazgo 2 Política y Estrategia 3 Personas 4 Alianzas y Recursos 5 Procesos 	Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 6 Resultados en los Clientes 7 Resultados en las Personas 8 Resultados en la Sociedad 9 Resultados Clave
----------------	---	-------------------	---

Dando lugar al Esquema más conocido del Modelo EFQM de Excelencia:



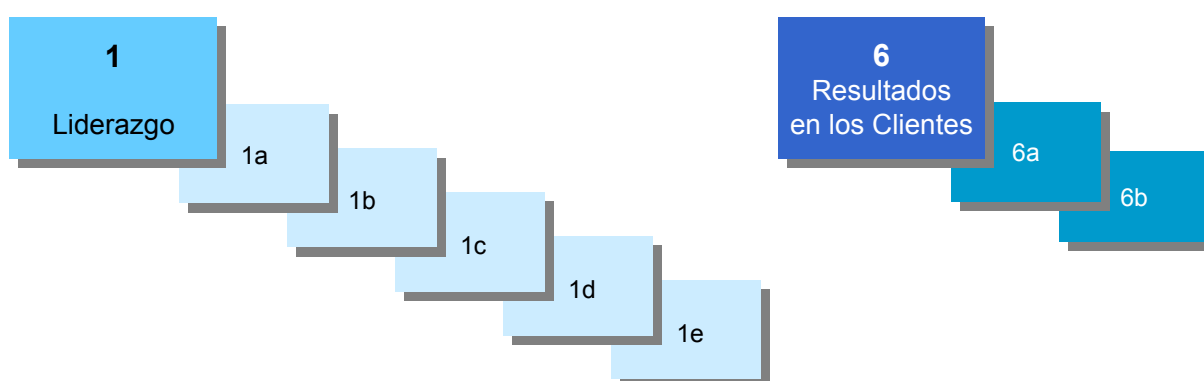
Cada una de estas divisiones de la Organización a evaluar se denomina *Criterio*.

Por tanto, hemos estructurado la Organización a evaluar en nueve *Criterios*, cinco de ellos del tipo *Agente* (actividades que se realizan, o sistemáticas) y cuatro del tipo *Resultado* (resultados, o logros que se consiguen).

A continuación, el Modelo EFQM se estructura, para cada uno de los *Criterios* anteriores, en lo que se denominan *Subcriterios*.

Los criterios *Agentes Facilitadores* se estructuran en un número variable de subcriterios (4 para el Criterio 2, y 5 para el resto).

Los criterios *Resultados* se estructuran en 2 subcriterios. El subcriterio *a*, hace referencia a las *Medidas de Percepción*, mientras que el *b* hace referencia a los *Indicadores de Rendimiento*. Con ligeras excepciones para los subcriterios del Criterio 9.



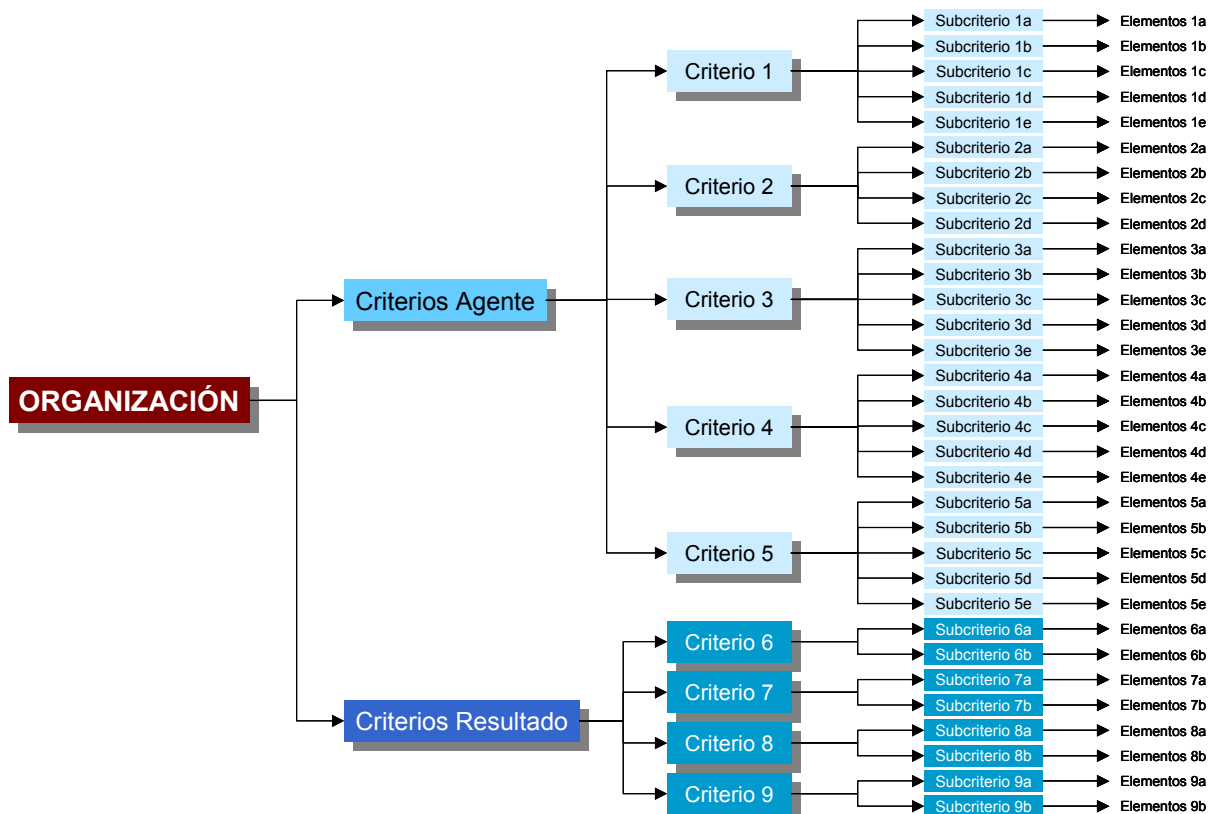
Cada uno de los 32 subcriterios anteriores presenta una serie de *Elementos a Considerar*. Estos elementos son clarificadores del contenido de cada subcriterio, no siendo “preceptivos” aunque resulten una referencia muy adecuada.

Para entender la estructura anteriormente descrita, resulta imprescindible la lectura del documento *Modelo EFQM de Excelencia*. Este documento está sujeto a derechos de propiedad intelectual por parte de la EFQM, por lo que no lo reproducimos.

Sin embargo, resulta clarificadora la lectura del documento *Introducción a la Excelencia* publicado por la EFQM (<http://www.efqm.org/downloads/pdf/0766-InEx-sp.pdf>).

Además, con el único objeto de clarificar lo anterior, nos permitimos poner un ejemplo de la estructura anterior (incompleto) para mejor comprensión por parte del lector.

CRITERIO	DEFINICIÓN	SUBCRITERIOS	ELEMENTOS
1 Liderazgo	---	1a 1b 1c 1d 1e	---
2 Política y Estrategia	---	2a 2b 2c 2d	---
3 Personas	Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facilitan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma	3a ---	---
		3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización. - Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas de la organización se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización. - Desarrollar, apoyar con tutores y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial. - Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización. - Etc., etc.
		3c ---	---
		3d ---	---
3e ---	---	---	
4 Alianzas y Recursos	---	4a 4b 4c 4d 4e	---
5 Procesos	---	5a 5b 5c 5d 5e	---
6 Resultados en los Clientes	---	6a 6b	---
7 Resultados en las Personas	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran	7a Medidas de Percepción	Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: <ul style="list-style-type: none"> ♦ Motivación: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de carreras profesionales. - Comunicación. - Etc., etc. ♦ Etc., etc.
		7b Indicadores de Rendimiento	Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: <ul style="list-style-type: none"> ♦ Logros: <ul style="list-style-type: none"> - Competencias necesarias frente a competencias existentes. - Productividad. - Etc., etc. ♦ Etc., etc.
8 Resultados en la Sociedad	---	8a 8b	---
9 Resultados Clave	---	9a 9b	---



EVALUACIÓN

Una vez estructurada la Organización, el *Modelo EFQM* establece los “atributos de excelencia” a considerar para cada *Subcriterio*.

Para ello el Modelo EFQM se fundamenta en el *esquema lógico REDER*. Este esquema lógico es de aplicación a cualquier circunstancia, y en definitiva no es más que un re-enunciado del conocido ciclo PDCA.

REDER son las iniciales de Resultados → Enfoque → Despliegue → Evaluación → Revisión.

Los pasos que una Organización (o persona) sigue para conseguir algo son:

- ♦ Establecer los *Resultados* a lograr, el propósito u objetivo.
- ♦ Planificar los *Enfoques* necesarios para este fin.
- ♦ *Desplegar* estos enfoques de manera sistemática.
- ♦ *Evaluar* lo conseguido y *Revisar* el planteamiento inicial para así mejorar.



Los *Subcriterios de los Criterios Agente* tienen la naturaleza de “sistemáticas”, “maneras de hacer las cosas”, “metodologías para realizar las actividades”, etc.

Un *Agente* (Criterio, Subcriterio, Elemento o grupo de elementos) se considera excelente cuando tiene los siguientes atributos:

- ❖ Su Enfoque es *Sólidamente Fundamentado e Integrado*.
- ❖ Su Despliegue está *Implantado* y es *Sistemático*.
- ❖ Es sometido a ciclos de Evaluación y Revisión, incluyendo *Mediciones, Actividades de Aprendizaje y Mejoras*.

Los *Subcriterios de los Criterios Resultado* tienen la naturaleza de “logros”, “frutos”, “resultados alcanzados”, etc.

Un Resultado (Criterio, Subcriterio, Elemento o grupo de elementos) se considera excelente cuando tiene los siguientes atributos:

- ❖ El Resultado es positivo, incluyendo *Tendencias, Objetivos, Comparaciones Externas y Causas*.
- ❖ El Ámbito de Aplicación de los Resultados es completo, incluyendo todas las *Áreas Relevantes* y las *Segmentaciones* adecuadas.

EVALUACIÓN DE LOS AGENTES

Los *Agentes* son sistemáticas, metodologías, maneras de hacer las cosas.

Un *Agente* (Criterio, Subcriterio, Elemento o grupo de elementos) se evalúa en base a los siguientes atributos:

- Enfoque** ⇒ Lo que la Organización planifica hacer y las razones para ello.
- Despliegue** ⇒ Lo que la Organización implanta para desplegar el ENFOQUE.
- Evaluación y Revisión** ⇒ Lo que la Organización hace para revisar y mejorar el ENFOQUE y el DESPLIEGUE.

A su vez, cada una de estos atributos se compone de los siguientes subatributos:

• Enfoque	Sólidamente Fundamentado	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque tiene una lógica clara. ➤ El enfoque ha definido los procesos. ➤ El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés.
	Integrado	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque apoya la Política y Estrategia. ➤ El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.
• Despliegue	Implantado	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque está implantado en las áreas relevantes.
	Sistemático	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.
• Evaluación y Revisión	Medición	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se miden periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.
	Actividades de Aprendizaje	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.
	Mejoras	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.

A continuación se presenta una tabla que proporciona algunas explicaciones adicionales para la evaluación de los *Agentes*.

AGENTES FACILITADORES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
ENFOQUE	Sólidamente Fundamentado	El enfoque tiene una lógica clara	<ul style="list-style-type: none"> – El enfoque se centra en necesidades actuales y futuras de la Organización. – La “manera de hacer” es lógica y clara, se contempla toda la casuística posible. – Somos capaces de “contarlo” de forma sencilla, con un esquema o diagrama de flujo. – El enfoque se describe en un documento.
		El enfoque ha definido los procesos	<ul style="list-style-type: none"> – Los resultados que se pretenden conseguir, al llevar a cabo este enfoque, están incluidos en la <i>Misión y Resultados Clave</i> de uno o varios procesos del <i>Sistema de Gestión por Procesos</i>. – Las actividades del enfoque están incluidas en uno o varios procesos del <i>Sistema de Gestión por Procesos</i>.
		El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> – Se han identificado los Grupos de Interés afectados / implicados en el enfoque. – Se han identificado sus necesidades y expectativas respecto a este enfoque. – Éstas se han tenido en cuenta en la definición del enfoque
	Integrado	El enfoque apoya la política y estrategia	– El enfoque está claramente alineado con Misión, Visión, Valores, Políticas, Estrategias, Planes, etc.
		El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede	– Este enfoque apoya y refuerza (no estorba ni contradice) a otros enfoques con los que esté relacionado, para juntos apoyar la Política y Estrategia de la Organización.
DESPLIEGUE	Implantado	El enfoque está implantado	– El enfoque se lleva a la práctica en todas las áreas de la Organización donde es aplicable (departamentos, unidades, personas, grupos de interés, productos, procesos, etc., según resulte de aplicación).
	Sistemático	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue	<ul style="list-style-type: none"> – El enfoque se lleva a la práctica de manera planificada, existiendo un Plan, una periodicidad establecida, etc. – Esta planificación es coherente con la definición del enfoque, con lo que se pretende conseguir, con la Política y Estrategia, y con las características de la Organización.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue	<ul style="list-style-type: none"> – Se realizan mediciones periódicas del enfoque: mejores prácticas, benchmarking, vigilancia tecnológica, etc. – Se realizan mediciones periódicas del despliegue: seguimiento de Planes, auditorías, evaluaciones, etc. – Se realizan mediciones periódicas del enfoque y del despliegue (a la vez, sobre la consecución de Resultados identificados): indicadores, evaluaciones, auditorías, benchmarking de resultados, etc.
	Actividades de Aprendizaje	Se utilizan para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> – Se aprende de las mediciones anteriores mediante el análisis de los datos obtenidos. – Otras formas de aprendizaje: formación, cualificación, etc.
	Mejoras	Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras	<ul style="list-style-type: none"> – Se identifican oportunidades de mejora derivadas de las actividades de medición y aprendizaje. – Se priorizan las oportunidades de mejora detectadas. – Se planifican e implantan las mejoras seleccionadas. – Se consiguen mejoras, que son demostrables con mejoras en los resultados pretendidos sobre ejemplos concretos.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los *Resultados* son logros alcanzados, frutos, resultados conseguidos, respecto a la satisfacción de alguno de los Grupos de Interés de la Organización.

Un *Resultado* (Criterio, Subcriterio, Elemento o grupo de elementos) se evalúa en base a los siguientes atributos:

- Resultados** ⇒ Lo que la Organización ha conseguido.
- Ámbito de Aplicación** ⇒ El grado de relevancia de los resultados obtenidos de lo que pretendemos medir: la satisfacción de las necesidades y expectativas de alguno de los Grupos de Interés de la Organización.

A su vez, cada una de estos atributos se compone de los siguientes subatributos:

- **Resultados**
 - Tendencias** ⇒ Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido.
 - Objetivos** ⇒
 - Los objetivos se alcanzan.
 - Los objetivos son adecuados.
 - Comparaciones** ⇒
 - Los resultados son buenos comparados con otros y/o son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”.
 - Causas** ⇒ Los resultados son consecuencia del enfoque.
 - **Ámbito de Aplicación**
 - Ámbito de Aplicación** ⇒
 - Los resultados abarcan las áreas relevantes.
 - Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica.

Puesto que cada uno de los *Criterios Resultado*, incluye la satisfacción de las necesidades y expectativas de uno de los *Grupos de Interés* de la Organización, la manera en que se evalúan los resultados pasa por evaluar primero el *Ámbito de Aplicación* de los resultados que la Organización maneja para monitorizar los logros en un Grupo de Interés concreto, diferenciando entre *Medidas de Percepción* (subcriterio a) e *Indicadores de Rendimiento* (subcriterio b).

Las *Medidas de Percepción* son aquellas que se obtienen cuando la Organización pregunta proactivamente al Grupo de Interés sobre la satisfacción alcanzada. Por ejemplo, los resultados de una Encuesta de Clientes.

Los *Indicadores de Rendimiento* son medidas internas, representativas de la satisfacción de un Grupo de Interés, obtenidas sin que la Organización haya preguntado al Grupo de Interés implicado. Por ejemplo el *plazo medio de entrega*, el *número de reclamaciones* de cliente, etc.

Por ejemplo, si vamos a evaluar en el Criterio 7 “Resultados en las Personas”, el Subcriterio 7b “Indicadores de Rendimiento”, el *Ámbito de Aplicación* será lo primero que evaluemos. Esta evaluación consistirá en ver cómo de representativos son los indicadores que la Organización

utiliza para monitorizar la satisfacción de las personas (absentismo, accidentes, etc.), y si se realizan las segmentaciones adecuadas (en el caso de que sea procedente).

Una vez evaluado el *Ámbito de Aplicación*, se evalúan los *Resultados* propiamente dichos, viendo para cada uno de ellos sus *Tendencias*, *Objetivos*, *Comparaciones* y *Causas*.

A continuación se presenta una tabla que proporciona algunas explicaciones adicionales para la evaluación de los *Resultados*.

RESULTADOS. CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Los resultados abarcan las áreas relevantes		<ul style="list-style-type: none"> – El conjunto de los resultados seleccionados es representativo del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del Grupo de Interés del que se trata, y de sus distintos segmentos (si existen). – Conocemos la relevancia relativa de cada uno de los resultados presentados para el Grupo de Interés en cuestión, y para sus distintos segmentos (si existen).
	Los resultados se segmentan adecuadamente		<ul style="list-style-type: none"> – En caso de que dentro del mismo Grupo de Interés existan subgrupos cuyas necesidades y expectativas sean diferentes (o tengan distintos pesos relativos), nos encontramos ante distintos segmentos dentro de este Grupo de Interés. – Hemos identificado los distintos segmentos. – Monitorizamos y analizamos los resultados para cada segmento identificado del Grupo de Interés.
RESULTADOS	Tendencias	Las tendencias son positivas Y/O	– Hemos mejorado los resultados anuales a lo largo de los últimos años.
		El rendimiento es bueno y sostenido	– Lo anterior no es relevante, ya que estamos ante un resultado excelente que mantenemos durante los últimos años: 0 accidentes, coste 0, absentismo del 0,1%, 10 sobre 10 en una encuesta, etc.
	Objetivos	Los objetivos se alcanzan	– Hemos conseguido los objetivos que nos hemos propuesto en los últimos años.
		Los objetivos son adecuados	<ul style="list-style-type: none"> – Los objetivos suponen un reto para la Organización. – Los objetivos son alcanzables. – Los objetivos son de mejora (mejor que lo ya logrado anteriormente). O bien, se han tenido en cuenta factores externos que los convierten en un reto alcanzable (se debe poder JUSTIFICAR). – Objetivo es cualquier resultado preestablecido: objetivo, meta, presupuesto, especificación, plan, etc.
	Comparaciones	Los resultados son buenos comparados con otros	– Nos comparamos con otras Organizaciones (en aspectos relevantes y comparables) y nuestros resultados son mejores.
		Los resultados son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”	<ul style="list-style-type: none"> – Hemos identificado la mejor referencia sectorial, española, europea o mundial relevante. – Nuestros resultados son los mejores, o están cada vez más cerca de serlo.
	Causas	Los resultados son consecuencia del enfoque	<ul style="list-style-type: none"> – Los méritos presentan una relación causa-efecto con esfuerzos realizados (se deben poder identificar en los <i>Agentes</i>). – Los deméritos tienen una justificación que es achacable a algo que “no está en nuestras manos”. Se debe poder Explicar. – Los deméritos han sido analizados, hemos aprendido y mejorado de nuestros errores pasados (se debe poder identificar en los <i>Agentes</i>).

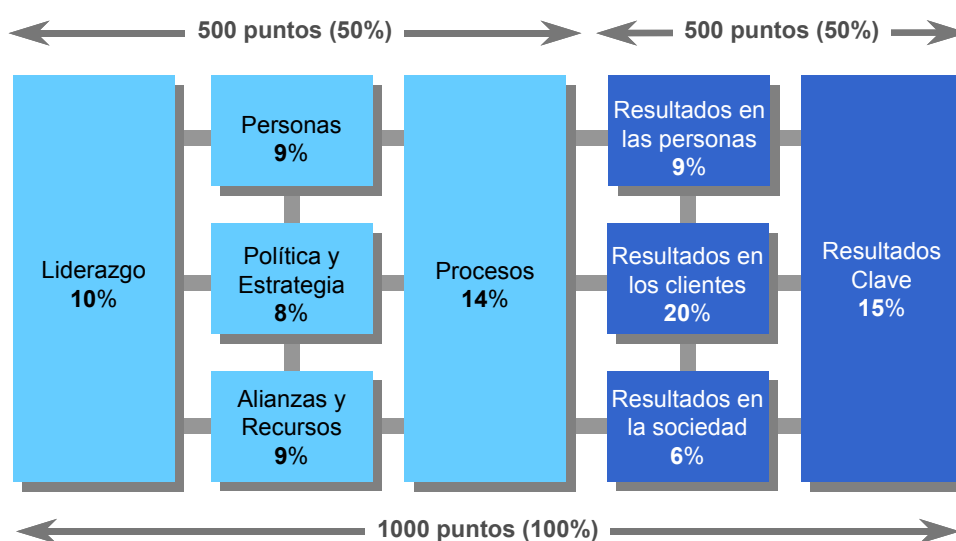
PUNTUACIÓN

Aunque, como hemos dicho anteriormente, la razón de ser de las Evaluaciones según el Modelo EFQM es la identificación de *Puntos Fuertes* y *Áreas de Mejora*, el Modelo EFQM proporciona una metodología para obtener la puntuación alcanzada al realizar una Evaluación.

La puntuación se realiza siempre en forma de porcentaje sobre el óptimo teórico, aunque el total se expresa sobre 1000 puntos.

La puntuación se realiza sobre cada uno de los *Subcriterios* del Modelo EFQM.

El peso de cada uno de los *Criterios* es el siguiente:



Dentro de cada *Criterio*, el peso de sus *Subcriterios* es proporcional al número de los mismos que lo componen, salvo en los criterios 6 y 7 en los que el *subcriterio a* tiene un peso del 75% y el *subcriterio b* del 25%, y el criterio 8 en el que el *subcriterio a* tiene un peso del 25% y el *subcriterio b* del 75%.

Cada *Subcriterio* se puntúa sobre 100%, utilizando para ello los *Cuadros REDER*.

Los Cuadros REDER proporcionan una escala 0% → 100% (en cinco divisiones de escala) para cada uno de los atributos de evaluación que vimos anteriormente. Hay un *Cuadro REDER* para los *Agentes* y otro para los *Resultados*.

Una vez identificado el *Subcriterio* a evaluar, nos posicionamos en su *Cuadro REDER* correspondiente (según se trate de un *Agente* o de un *Resultado*) para cada uno de los Subatributos de valoración.

La puntuación total para cada atributo es la media aproximada de las de sus subatributos. La puntuación total para el subcriterio es la media aproximada de la valoración de sus atributos. Si las puntuaciones son muy dispares, no se realiza la media, sino que se toma la puntuación más baja.

CUADRO REDER AGENTES

ATRIBUTO	SUBATRIBUTO	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Integrado	Sin evidencias o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total Enfoque	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Implantado	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en ¼ de las Áreas relevantes	Implantado en ½ de las Áreas relevantes	Implantado en ¾ de las Áreas relevantes	Implantado en todas las Áreas relevantes
	Sistemático	Sin evidencias o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total Despliegue	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluación y Revisión	Medición	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Aprendizaje	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Mejoras	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total Eval. y Rev.	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

CUADRO REDER RESULTADOS

ATRIBUTO	SUBATRIBUTO	0%	25%	50%	75%	100%
Resultados	Tendencias	Sin resultados o con información anecdótica	Positivas en ¼ de los resultados durante 3 años	Positivas en ½ de los resultados durante 3 años	Positivas en ¾ de los resultados durante 3 años	Positivas en todos los resultados durante 3 años
	Objetivos	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en ¼ de los resultados	Alcanzados y adecuados en ½ de los resultados	Alcanzados y adecuados en ¾ de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados
	Comparaciones	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables en ¼ de los resultados	Favorables en ½ de los resultados	Favorables en ¾ de los resultados	Favorables en todos los resultados
	Causas	Sin resultados o con información anecdótica	Causa – Efecto visible en ¼ de los resultados	Causa – Efecto visible en ½ de los resultados	Causa – Efecto visible en ¾ de los resultados	Causa – Efecto visible en todos los resultados
	Total Resultados	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Ámbito de Aplicación	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan ¼ de las Áreas relevantes	Los resultados abarcan ½ de las Áreas relevantes	Los resultados abarcan ¾ de las Áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las Áreas relevantes	
		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

La razón de ser del Modelo EFQM es la detección de *Puntos Fuertes* y *Áreas de Mejora* para poder establecer *Planes de Acción* basados en esta información.

La Puntuación es, en este sentido, anecdótica y únicamente es útil para:

- Priorizar actuaciones.
- Poder comparar resultados.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

La evaluación según el *Modelo EFQM de Excelencia* pueden abordarse de manera interna (*Autoevaluación*) o externa.

Las *Autoevaluaciones* son realizadas por las personas de la Organización a evaluar, si bien pueden realizarse con el apoyo de consultores externos especializados.

Las *Evaluaciones externas* suelen ser realizadas como consecuencia de la presentación de la candidatura de la Organización a evaluar a alguno de los reconocimientos existentes que utilizan como método de evaluación el *Modelo EFQM de Excelencia*.

Para realizar *Autoevaluaciones* existen múltiples enfoques y herramientas (cuestionarios, formularios, matrices de mejora, reuniones de trabajo, etc.) que, dependiendo de la situación y necesidades de la Organización en un momento dado, deberán ser valoradas y seleccionadas por la Organización que pretende *Autoevaluarse*.

CONCLUSIONES

El *Modelo EFQM de Excelencia* es en la actualidad el *Modelo de Gestión* de mayor uso y proyección de futuro por parte de las Organizaciones que pretendan emprender el *Camino hacia la Excelencia*.

Al basarse en principios comúnmente aceptados, es compatible e integrable con cualquier *Sistema de Gestión* estructurado que comparta estos principios. Por ejemplo, las normas de la serie *ISO 9000:2000* se basan en los *Principios de Gestión de la Calidad*, que resultan prácticamente equivalentes a los *Conceptos Fundamentales de la Excelencia* en los que se basa el *Modelo EFQM*.

El *Modelo EFQM de Excelencia* es concebido como un *Modelo de Evaluación*, y para eso es para lo que sirve.

EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA ...	
NO PROPORCIONA	PROPORCIONA
<ul style="list-style-type: none"> ↓ Un programa de acción. ↓ Un conjunto de herramientas de mejora. ↓ Un instrumento de motivación. ↓ Un conocimiento completo de la Excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Una forma de entender la Excelencia. ↑ Un marco conceptual común. ↑ Una guía para el diagnóstico. ↑ Un instrumento para estructurar las Áreas a Mejorar.

RECONOCIMIENTOS BASADOS EN EL MODELO EFQM

Los reconocimientos más conocidos son los *Premios a la Excelencia*, en sus distintas modalidades y ámbitos.

Todos ellos se suelen basar en la evaluación por parte de Evaluadores Externos de las *Memorias EFQM*, presentadas por las Organizaciones candidatas, en las que se exponen los méritos obtenidos para cada uno de los *Subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia*.

Habitualmente, al menos las Organizaciones consideradas finalistas, reciben *Visitas de Comprobación* del Equipo Evaluador.

Estos Premios, habitualmente de periodicidad anual, conceden galardones, en las distintas categorías convocadas, a las Organizaciones que, una vez superados ciertos mínimos, resultan ser *las mejores* de esa convocatoria.



Al finalizar el proceso de evaluación, habitualmente, las Organizaciones candidatas reciben un *Informe de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora* que puede servir de *input* para la realización de sus *Planes de Mejora*.

Puede encontrar más información sobre algunas de estas convocatorias en los siguientes enlaces:

- Premio Andaluz a la Excelencia ➔ <http://www.iat.es/excelencia/premio>
- Links a otros Premios Regionales ➔ <http://www.centrosdeexcelencia.com>
- Premios *Príncipe Felipe* a la Excelencia ➔ <http://www.mcyt.es/principefelipe>
- Premio Europeo a la Calidad (EFQM) ➔ http://www.efqm.org/model_awards/eqa/intro.asp

En los últimos años han salido al mercado reconocimientos no basados en el “esquema premio”, sino en los puntos obtenidos en una evaluación externa (por rangos).

La *EFQM* tiene sus *Sellos a la Excelencia*, y el *Club Gestión de Calidad* los suyos propios, estando ambos integrados en un sistema de reconocimiento mutuo.



Puede encontrar más información a este respecto en los siguientes enlaces:

- Sellos *Club Gestión de Calidad* ➔ <http://www.clubcalidad.es> link en *Reconocimientos*
- Sellos *EFQM* ➔ <http://www.efqm.org/levels/welcome.htm>

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

DOCUMENTO	OBSERVACIONES
<i>Conceptos Fundamentales de la Excelencia.</i>	http://www.efqm.org/downloads/pdf/0812-FuCo-sp.pdf
<i>Modelo EFQM de Excelencia.</i>	Disponible a través del Club Gestión de Calidad
<i>Introducción a la Excelencia.</i>	http://www.efqm.org/downloads/pdf/0766-InEx-sp.pdf
<i>The European Quality Award 2004.</i> Information Brochure.	http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf
<i>EFQM Levels of Excellence.</i> Brochure.	http://www.efqm.org/levels/downloads/info_%20levels.pdf