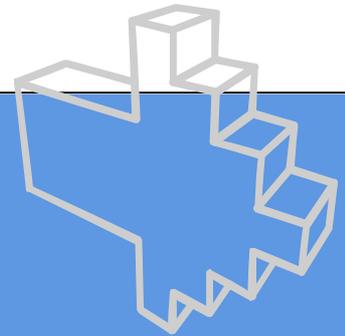




Anexos

VI.A1 Instrumentos para la evaluación de la excelencia



Índice

VI.A1.1 El modelo REDER

VI.A1.2 La tarjeta “Explorador de oportunidades”

VI.A1.3 La matriz de puntuación REDER

VI.A1.1 EL MODELO REDER

El Modelo EFQM de Excelencia puede utilizarse en numerosas actividades como, por ejemplo, para realizar una **autoevaluación** (una evaluación por parte de un tercero), para actividades de benchmarking o como la base para presentarse al Premio Europeo a la Calidad.

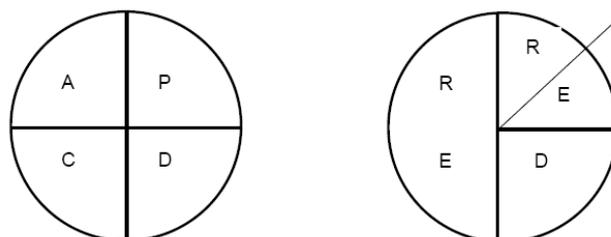
El Modelo EFQM se apoya en el esquema general de mejora continua para la mejora de los resultados y de los agentes facilitadores que los soportan. Este modelo de mejora continua se conoce como **modelo REDER** y establece los cuatro pasos que una organización necesita realizar (ver gráfico):



- **Determinar los resultados** que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y su estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- **Planificar y desarrollar una serie de enfoques**, sólidamente fundamentados e integrados, que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar los enfoques** de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **Evaluar y revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Podemos decir que el modelo REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación-revisión) es una variante del PDCA. La diferencia más importante es que el modelo REDER sugiere que antes de planificar lo que vamos a hacer (lo que se denomina adoptar un “enfoque”) es necesario determinar los resultados que se quieren mejorar (los objetivos). Esto refuerza la importancia de la relación causa-efecto entre proceso (lo que hacemos) y resultados (lo que conseguimos).

El despliegue es equivalente al “Do /hacer” del ciclo de Deming. La evaluación y revisión equivale a los dos últimos pasos, “Check / Evaluar” y “Act / Actualizar”. El REDER se asemeja a la idea de “empezar por el final” (fijando primero el escenario o visión que se quiere lograr), que es un paradigma importante a mantener en la planificación.



Al aplicar el modelo en una organización, por ejemplo para realizar una autoevaluación, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión del esquema lógico REDER deben abordarse en cada subcriterio del grupo “Agentes Facilitadores” y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo “Resultados”.

A continuación se describen con detalle los elementos del concepto REDER que deben abordarse.

- **Enfoque**

El enfoque abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello. En una organización considerada excelente el enfoque estará, por una parte, sólidamente fundamentado (es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés) y, por otra, estará integrado (es decir, apoyará la política y la estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques).

- **Despliegue**

El despliegue se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque se implantará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.

- **Evaluación y revisión**

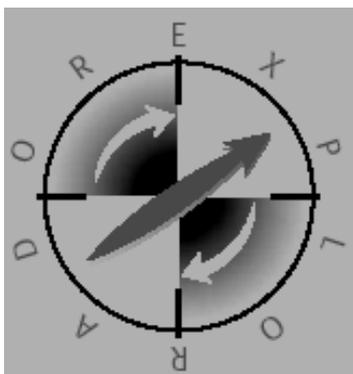
Se aborda aquí lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora.

- **Resultados**

Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una organización. Los resultados, en una organización considerada excelente mostrarán tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

La EFQM ha creado dos instrumentos de apoyo para ayudar a evaluar y puntuar a los usuarios del modelo: la tarjeta «Explorador de oportunidades» y la matriz de puntuación REDER.

VI.A1.2 LA TARJETA “EXPLORADOR DE OPORTUNIDADES”



Esta tarjeta es un instrumento de autoevaluación que sirve para identificar oportunidades de mejora. Su objeto es ayudar a identificar oportunidades de mejora a través de la autoevaluación y servir de apoyo a la elaboración de planes de mejora. No es una herramienta para ayudar a puntuar, sino una serie de preguntas diseñadas para que se contesten de manera rápida durante la autoevaluación. Puede utilizarse a nivel de criterio o de subcriterio.

La tarjeta “**Explorador de oportunidades**” refleja, en esencia, el esquema lógico REDER, que constituye el fundamento del Modelo EFQM de Excelencia. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no es una lista prescriptiva, sino más bien una posible guía que indica

a las organización qué pasos deben considerar cuando quieren recorrer el camino de la excelencia.

Para utilizar este instrumento, debe seleccionarse un criterio y realizarse las preguntas que se muestran, teniendo en cuenta la tabla respectiva para un Resultado o para un Agente Facilitador. Las actividades de mejora deben centrarse en las áreas donde se encuentren lagunas o diferencias. Por ejemplo, una organización al utilizar la tabla correspondiente a Resultados puede, tal vez, identificar que no tienen establecidos objetivos para un grupo de interés específico.

A continuación se muestra el contenido de esta tarjeta:

RESULTADOS

- ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?.
- ¿Miden los resultados todos los enfoques relevantes y el despliegue de los mismos mediante indicadores de percepción y de rendimiento?.
- ¿Muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido?. En caso afirmativo, ¿durante cuánto tiempo?.
- ¿Existen objetivos?. En caso afirmativo, ¿se alcanzan los objetivos?.
- ¿Se realizan comparaciones con organizaciones externas, como por ejemplo, la competencia, las medidas del sector o la reconocida como “la mejor”?.
- ¿Los resultados comparados son buenos?.
- Los resultados ¿muestran una relación causa-efecto con los enfoques?.
- ¿Miden los resultados un conjunto equilibrado de factores para la situación actual y futura?.
- ¿Muestran los resultados una imagen holística de la organización?.

AGENTES FACILITADORES

Enfoque

El enfoque...

- ¿Está sólidamente fundamentado?
- ¿Se centra en las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Apoya la Política y Estrategia?
- ¿Está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado?
- ¿Es capaz de sostenerse en el tiempo?
- ¿Es innovador?
- ¿Es flexible?
- ¿Se puede medir?

Despliegue

del enfoque...

- ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
- ¿Está implantado en todo su potencial o a plena capacidad?
- ¿Está logrando todos los beneficios planificados?
- ¿Se realiza sistemáticamente?
- ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?
- ¿Se puede medir?

Evaluación y Revisión

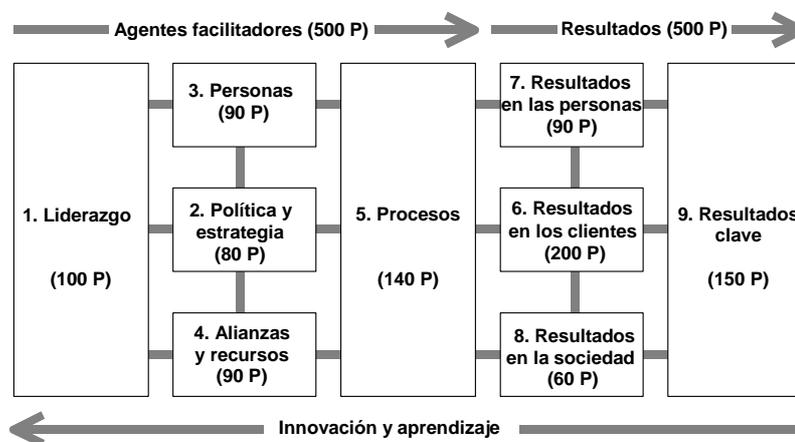
El enfoque y su despliegue...

- ¿Se mide periódicamente su efectividad?
- ¿Proporcionan oportunidades para el aprendizaje?
- ¿Se comparan con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medias del sector o el reconocido como “el mejor”?
- ¿Se mejoran tomando como referencia los resultados del aprendizaje y de las mediciones del rendimiento?

VI.A1.3 LA MATRIZ DE PUNTUACIÓN REDER

La **Matriz de puntuación REDER** es el método de evaluación utilizado para puntuar los documentos de solicitud que se presentan al Premio Europeo a la Calidad. También se puede utilizar por las organización que quieran servirse de una puntuación para realizar benchmarking o para otro propósito.

Cuando a una organización se le puntúa mediante la matriz de puntuación REDER, se le asigna un peso específico a cada uno de los nueve criterios para calcular el número de puntos asignados finalmente a cada criterio. En el esquema situado a continuación, se muestran dichos pesos específicos o porcentajes, que se establecieron en 1991 como resultado de un extenso ejercicio de consultas a lo largo de toda Europa. Estos pesos fueron aceptados mayoritariamente y serán revisados por la EFQM cada cierto tiempo.

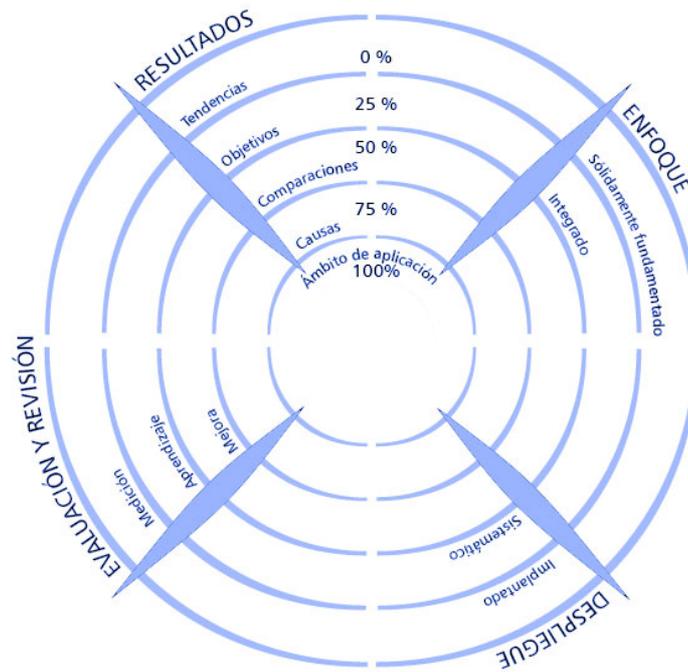


A cada subcriterio, generalmente, se le asigna el mismo peso específico dentro de su propio criterio. Es decir, 1a supone $\frac{1}{4}$ de los puntos asignados al criterio 1. No obstante hay tres excepciones:

- El subcriterio 6a tiene un peso del 75% del total de los puntos del criterio 6, mientras que el subcriterio 6b un 25%.
- El subcriterio 7a tiene un peso del 75% del total de los puntos del criterio 7, mientras que el subcriterio 7b un 25%.
- El subcriterio 8a tiene un peso del 25% del total de los puntos del criterio 8, mientras que el subcriterio 8b un 75%.

El primer paso para realizar la puntuación es utilizar la matriz de puntuación REDER para asignar un porcentaje a cada subcriterio. Esto se consigue teniendo en cuenta cada uno de los elementos y atributos de la matriz para cada uno de los subcriterios del modelo¹.

¹ Pueden verse algunas consideraciones prácticas sobre la puntuación del Modelo de Excelencia en la dirección de Internet: www.esukalit.net/erderaz/utilizacionmodelo.pdf



La R (resultados) del modelo R-EDER se evalúa en los criterios de resultados, a través de indicadores, tomando en consideración 5 atributos (tendencias, objetivos, comparaciones, causa-efecto, ámbito) que se describen someramente en el cuadro siguiente.

El EDER (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) se evalúa en los agentes, mediante 2 atributos para el Enfoque (solidamente fundamentado, integrado), 2 para el Despliegue (implantado, sistemático) y 3 para la Evaluación y Revisión (medición, aprendizaje, mejora) que, asimismo, se describen en el cuadro.

ESQUEMA LOGICO REDER		
R	<p>Qué RESULTADOS queremos lograr a nivel de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rendimiento de la organización Económico financiero Operativo Percepción de grupos de interés 	<p>LOS LOGROS ALCANZADOS POR LA ORGANIZACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido. - Objetivos adecuados y se alcanzan. - Buen rendimiento comparado con otras organizaciones. - Consecuencia de los enfoques (causa-efecto) - Aplicación de los resultados en áreas relevantes (alcance)
E	<p>Qué ENFOQUES vamos a planificar y desarrollar para obtener esos resultados.</p>	<p>LO QUE SE HA PLANIFICADO HACER Y LAS RAZONES PARA ELLO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sólidamente fundamentado: Lógica clara. Procesos bien definidos y desarrollados. Orientada a grupos de interés. - Integrado: Apoya a la política y estrategia. Vinculado a otros agentes.
D	<p>De qué manera vamos a DESPLEGAR los enfoques para asegurar una buena implantación.</p>	<p>LO QUE SE HACE PARA APLICAR EL ENFOQUE Implantado en áreas relevantes. De modo sistemático.</p>
ER	<p>La forma de EVALUAR y REVISAR los enfoques en base al seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.</p>	<p>LO QUE SE HACE PARA EVALUAR Y REVISAR EL ENFOQUE Y EL DESPLIEGUE.</p> <p>Mediciones regulares. Actividades de aprendizaje. Identificar, establecer prioridades. Planificar e implantar la mejora.</p>

La forma de valorar los atributos del modelo en los agentes es mostrar evidencias de lo que la organización hace al respecto.

Como hemos visto en el cuadro, cuando se evalúan los agentes con el modelo REDER hay que valorar, la solidez e integración de los enfoques, hasta donde el despliegue es sistemático y está implantado y si se evalúan y revisan los enfoques y su despliegue mediante la medición, el aprendizaje y la mejora.

La forma de evaluar es valorando las evidencias que aporta la organización sobre lo que hace al respecto de los diversos criterios y subcriterios de los agentes. Hay que preguntarse, por ejemplo, ¿qué hace la organización (enfoques) respecto a este subcriterio? y ¿cuáles son las evidencias de que se hace que podemos aportar?. Cómo ha desplegado esos enfoques? y ¿cuáles son las evidencias que podemos aportar?. Como evalúa y revisa los enfoques? y ¿cuáles son las evidencias que podemos aportar?. Y así considerando todos los atributos mencionados.

El nivel de las evidencias puede ser:

- Sin evidencia o anecdóticas.
- Alguna evidencia.
- Evidencia.
- Evidencia clara.
- Evidencia total.

Afirmaciones anecdóticas son las que carecen de hechos que las respalden. Por ejemplo la afirmación: “nuestro equipo directivo está comprometido con la gestión de calidad” puede expresar una realidad pero no se dice “cómo” demuestra ese compromiso y, por tanto, es anecdótica.

En el otro extremo, evidencia total indica que se aporta información detallada y completa sobre la forma en que la organización enfoca el subcriterio y sobre la forma en que se lleva a la práctica.

A continuación se muestran sendos cuadros que ayudan a realizar la autoevaluación de resultados y de agentes facilitadores.

Cuadro REDER de Resultados

Elementos	Atributos	Valoración	0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	Tendencias: • Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido. Objetivos: • Los objetivos se alcanzan. • Los objetivos son apropiados. 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». Causas: • Los resultados son consecuencia del enfoque.	Sin resultados o con información anecdótica	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
			Tendencias positivas y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y el menos en los últimos 3 años																						
			Favorables y apropiados en muchas áreas																						
			Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en todas las áreas y al menos en los últimos 5 años																						
Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y el menos en los últimos 3 años																									
Favorables y apropiados en muchas áreas																									
Comparaciones favorables en muchas áreas																									
Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y el menos en los últimos 5 años																									
Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas																									
Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es «El mejor» en muchas áreas																									
Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición de líder																									
Total																									
Elementos	Atributos Ámbito de aplicación: Los resultados abarcan las áreas relevantes.	Sin resultados o con información anecdótica	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
			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																									
Total																									
Valoración total																									

Cuadro REDER de agentes facilitadores.

Elementos	Atributos	Valoreción	0%	25%	50%	75%	100%																
Enfoque	Solidamente fundamentado: <ul style="list-style-type: none"> El enfoque tiene una lógica clara. Existen procesos bien definidos y desarrollados. 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, según sea apropiado. 	Sin evidencia o anecdótica	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
			Evidencia clara																				
Elementos	Atributos Valoreción	Sin evidencia o anecdótica	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
			Evidencia total																				
Despliegue	Atributos Valoreción	Sin evidencia o anecdótica	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
			Evidencia total																				
Evaluación y Revisión	Atributos Valoreción	Sin evidencia o anecdótica	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
			Evidencia total																				
Valoreción total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Finalmente, se utiliza la hoja Resumen de la Puntuación adjunta para compilar todos los porcentajes asignados a cada subcriterio y obtener la puntuación total dentro de una escala de 0 a 1000 puntos².

1. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES										
Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Subcriterio	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Subcriterio	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Subcriterio	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Subcriterio			2e	<input type="text"/>	3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Total		<input type="text"/>								
		: 4		: 5		: 5		: 5		: 5
Valoración asignada al criterio		<input type="text"/>								

Nota: La valoración asignada es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración cero), en los subcriterios no considerados pertinentes se debe escribir NR (no se requiere) en el cuadro precedente.

2. CRITERIO RESULTADOS												
Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%				
Subcriterio	6a	<input type="text"/> x 0,75 =	<input type="text"/>	7a	<input type="text"/> x 0,75 =	<input type="text"/>	8a	<input type="text"/> x 0,25 =	<input type="text"/>	9a	<input type="text"/> x 0,50 =	<input type="text"/>
Subcriterio	6b	<input type="text"/> x 0,25 =	<input type="text"/>	7b	<input type="text"/> x 0,25 =	<input type="text"/>	8b	<input type="text"/> x 0,25 =	<input type="text"/>	9b	<input type="text"/> x 0,50 =	<input type="text"/>
Valoración asignada	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

3. CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL			
Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1 Liderazgo	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
2 Política y Estrategia	<input type="text"/>	x 0,8	<input type="text"/>
3 Personas	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
4 Alianzas y Recursos	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
5 Procesos	<input type="text"/>	x 1,4	<input type="text"/>
6 Resultados en los clientes	<input type="text"/>	x 2,0	<input type="text"/>
7 Resultados en las personas	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
8 Resultados en la Sociedad	<input type="text"/>	x 0,6	<input type="text"/>
9 Resultados Clave	<input type="text"/>	x 1,5	<input type="text"/>
Puntuación final			<input type="text"/>

- Entrar la valoración asignada a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes).
- Multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales.
- Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final.

² Puede obtenerse más información y aclaraciones sobre algunos supuestos y casos frecuentes que se pueden dar al utilizar la Matriz REDER para puntuar los agentes y los resultados de acuerdo con el Modelo EFQM (versión 2003) en la dirección de Internet: www.euskalit.net/erderaz/aclaraciones.pdf