

# Modelo EFQM de Excelencia Autoevaluación

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

15 de julio de 2013



Universidad de Jaén



- ❑ Autoevaluación vs. Modelo EFQM
- ❑ Proceso de Autoevaluación
- ❑ Cómo medirnos
- ❑ Demo Herramienta Perfil

# Autoevaluación vs. Modelo EFQM

**Examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un Modelo de Referencia (*EFQM Excellence Model*)**

## Objetivos

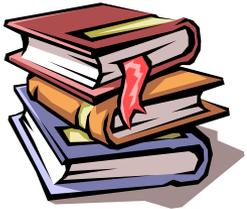
- Diagnóstico de la excelencia en la gestión
- Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora
- Soporte a la definición de Planes de Acción
- Base objetiva de comparación con otras organizaciones “líderes”
- Medida de la progresión en el tiempo
- Formación e Implicación de la Organización
- Opción a presentación a un Reconocimiento externo (Sellos CEG, *EFQM Levels of Excellence*, etc.)



**Examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un Modelo de Referencia (*EFQM Excellence Model*)**

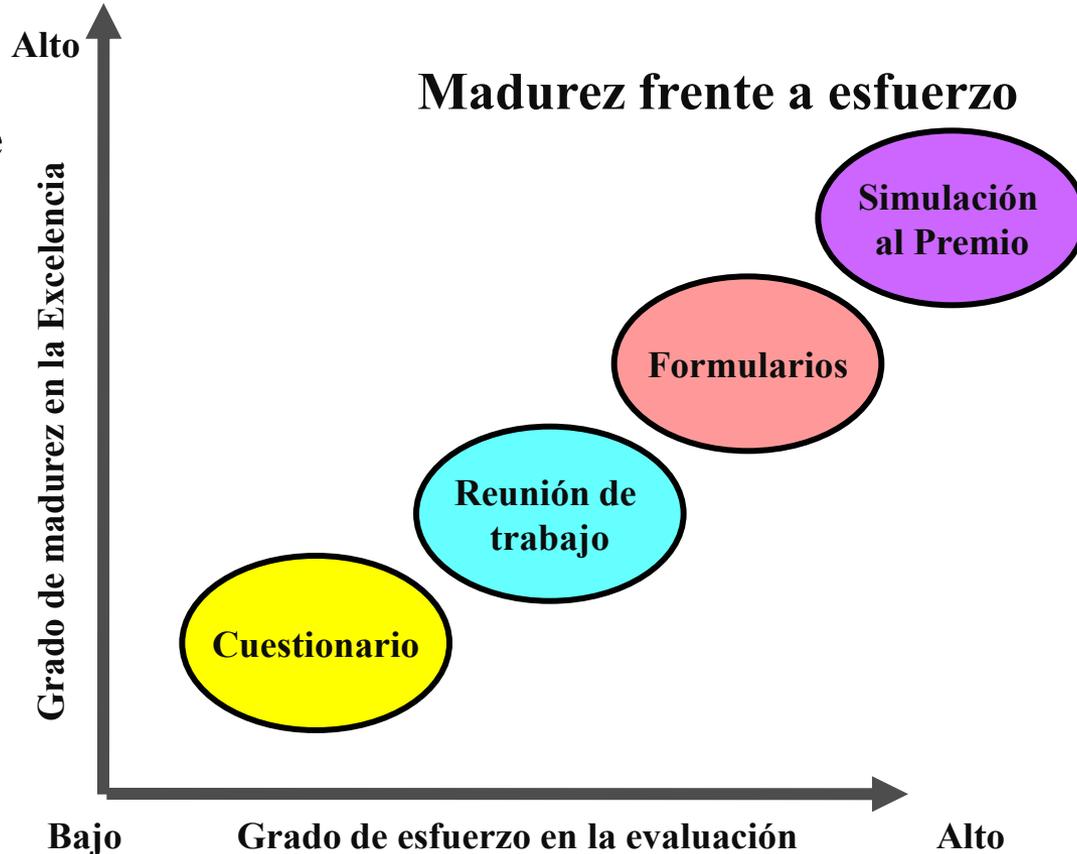
## Enfoques de Evaluación

- Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación
- Enfoque de Reunión de Trabajo
- Autoevaluación por Formularios
- Enfoque de Simulación de presentación al Premio



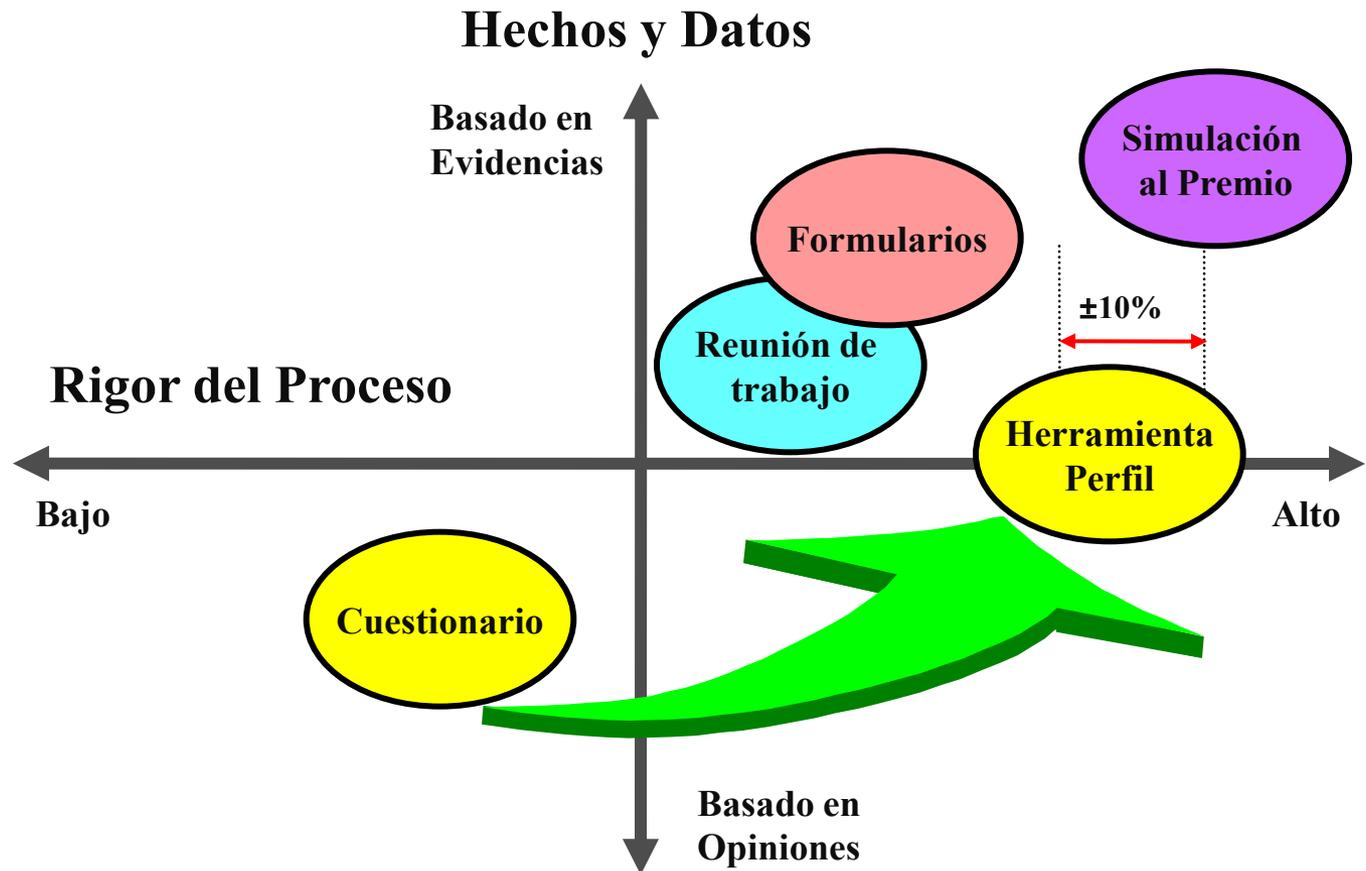
**Análisis comparativo de los diferentes enfoques, atendiendo al grado de madurez de la organización en la aplicación del Modelo EFQM y el esfuerzo necesario**

**Comparación de Enfoques**



**Análisis comparativo de los diferentes enfoques, atendiendo al rigor del proceso y fiabilidad de los datos aportados**

**Comparación de Enfoques**



# Proceso de Autoevaluación

**Examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un Modelo de Referencia (*EFQM Excellence Model*)**

## Proceso de Autoevaluación



- Implicación y Compromiso de la Dirección
- Comunicación a la Organización
- Selección/Formación del Equipo Evaluador
- Proceso de Autoevaluación tutorizada
- Reunión de Consenso
- Informe de Diagnóstico y Posicionamiento
- Comunicación de Resultados
- Análisis de Áreas de Mejora y Definición de Planes de Acción
- Integración en la Planificación Estratégica

# Autoevaluación tutorizada: Metodología específica basada en la experiencia acumulada por el Club Excelencia en Gestión

### Metodología de Autoevaluación



- Tutorial a la Dirección
- Selección/Formación del Equipo Evaluador
  - Criterios de Selección
  - Conceptos de Excelencia
  - Modelo EFQM de Excelencia
  - Metodología y Proceso de Autoevaluación
- Autoevaluación individual tutorizada
- Preparación/Moderación de la Reunión de Consenso
- Elaboración del Informe de Diagnóstico y Posicionamiento
- Presentación de Resultados a la Dirección

**Conjunto de acciones de difusión y presentación de la cultura de la Excelencia, apoyadas en el Modelo EFQM, con los siguientes objetivos:**

### Acciones de Difusión



- Presentación del concepto de “Excelencia en la Gestión”
  - Los conceptos de Excelencia y Calidad
  - Ámbito de aplicación: Toda la Organización
  - Necesidad de un acusado liderazgo
  - Es una “cultura”, no una “técnica”
- La necesidad/oportunidad del Cambio
- No hay que inventar: Existe un Modelo de Referencia universalmente adoptado por las organizaciones líderes que han tenido éxito en el proceso y lo mantienen
- Formación en el Modelo EFQM de Excelencia
- Proceso de aplicación gradual en la Organización
- Beneficios

## Presentación de 1 a 2 horas al Comité de Dirección de la Organización

### Tutorial a la Dirección



- Presentación de la EFQM y el CEG
- Introducción a la Excelencia
  - Conceptos de Excelencia y Calidad
  - Los 8 Fundamentos de la Excelencia según la EFQM
- EL Modelo EFQM de Excelencia
  - Antecedentes
  - Criterios y Subcriterios
  - El esquema RADAR®EFQM
  - Beneficios, Riesgos
  - Proceso de Aplicación a la Organización
- El Proceso de Autoevaluación. Implicaciones



## Evaluador

**Misión:** Realizar el conjunto de actividades y tareas que son necesarias para efectuar el proceso de autoevaluación de acuerdo a los criterios del Modelo EFQM de Excelencia



## Coordinador

**Misión:** Dirigir el proceso de Autoevaluación, impartir la Formación, moderar la Reunión de Consenso y elaborar el Informe de Diagnóstico

**Misión: Realizar el conjunto de actividades y tareas que son necesarias para efectuar el proceso de autoevaluación de acuerdo a los criterios del Modelo EFQM de Excelencia**

### Tareas y Actividades



- Formarse en los fundamentos del Modelo EFQM de Excelencia
- Formarse en la metodología de autoevaluación
- Realizar el ejercicio de autoevaluación (cumplimentación de PERFIL), de forma individual o tutorizada
- Trabajar en equipo con el resto de evaluadores para llegar a una evaluación consensuada de la organización
- Colaborar en la redacción del Informe Final de la autoevaluación cuando sea requerido

### **Formación y Conocimientos**

- Conceptos de Calidad y Excelencia
- Modelo EFQM de Excelencia
- Metodología de autoevaluación
- Aplicación Perfil<sup>©</sup>CEG

### **Habilidades personales**

- Comunicación oral y escrita
- Capacidad de trabajo en equipo
- Sociabilidad, escucha activa
- Orientación al logro
- Flexibilidad, juicio

### **Características profesionales**

- Posición de cierta responsabilidad en la organización
- Conocimiento y experiencia específicos de algún área de gestión
- Capacidad de cumplir los objetivos
- Credibilidad y prestigio en la organización

### Los criterios de selección estarán directamente relacionados con el alcance y ámbito de la autoevaluación

- Áreas de Gestión**
- Área Administrativo-Financiera
  - Control de Gestión
  - Recursos Humanos
  - Comercial y Marketing
  - Producción
  - Organización
  - Tecnología/Sistemas de Información
- Alcance**
- Representación de las Unidades de Negocio
  - Representación de las geografías
- Niveles**
- Profesionales de niveles intermedios de la escala jerárquica, con cierta antigüedad en la organización

# Misión: Dar soporte y guía a los evaluadores en el proceso de Autoevaluación individual, liderar la Reunión de Consenso y elaborar el Informe Final

## Tareas y Actividades



- Formarse en los fundamentos del Modelo EFQM de Excelencia y en la metodología de autoevaluación
- Responder a cuantas dudas y preguntas le planteen los evaluadores, siendo su primer nivel de soporte
- Realizar el análisis de las evaluaciones individuales, identificación de las discrepancias y preparación de la reunión de consenso
- Liderar la reunión de consenso para llegar a una evaluación única de la organización
- Liderar la redacción del Informe de Diagnóstico
- Presentar el Informe Final a la Dirección

### **Formación y Conocimientos**

- Conceptos de Calidad y Excelencia
- Conocimiento detallado del Modelo EFQM de Excelencia
- Involucración en la Metodología de autoevaluación
- Utilización de la aplicación Perfil<sup>©</sup>CEG

### **Habilidades personales**

- Sensibilidad interpersonal. Retroalimentación positiva
- Liderazgo de grupos. Trabajo en equipo
- Agilidad para la integración de conceptos y opiniones
- Comunicación oral y escrita. Capacidad de síntesis
- Equilibrada evaluación de enfoques y resultados

### **Características profesionales**

- Posición de cierta responsabilidad en la organización
- Conocimiento y experiencia de varias áreas de la organización (perspectiva más generalista)
- Autoridad “moral” sobre los evaluadores

### **Los criterios de selección estarán directamente relacionados con el alcance y ámbito de la autoevaluación**

- Áreas de Gestión**
- Calidad
  - Recursos Humanos
  - Organización
  - Otras (preferiblemente áreas “horizontales”)

- Niveles**
- Profesionales de niveles intermedios
  - No necesariamente “superiores jerárquicos” de los Evaluadores
  - El factor clave es la experiencia y el conocimiento de la organización (antigüedad, rotación, etc.)

**Objetivo: Proporcionar, al Equipo Evaluador de la Organización, los conocimientos suficientes sobre el concepto de Excelencia y el Modelo EFQM de referencia**

## **Módulo de formación I: Modelo EFQM**



- Presentación de la EFQM y del CEG
- Introducción a la Excelencia
  - Conceptos de Excelencia y Calidad
  - Los 8 Fundamentos de la Excelencia según la EFQM
- EL Modelo EFQM de Excelencia
  - Antecedentes
  - Desarrollo conceptual de los 9 Criterios y 32 Subcriterios
- EL Esquema REDER ©EFQM
- La aplicación del Modelo EFQM en la Organización
  - Beneficios
  - Riesgos

**Objetivo: Proporcionar, al Equipo Evaluador de la Organización, los conocimientos suficientes acerca del Proceso de Autoevaluación con Perfil**

**Módulo de formación II:  
Proceso y Metodología**

- Metodologías de Evaluación EFQM
- Proceso de Autoevaluación con Perfil
  - Fases
  - Tareas y Actividades de cada Fase
- La Aplicación Perfil
- Caso práctico y ejercicios de calibración



**Objetivo: Cumplimentación de la aplicación Perfil, atendiendo al significado de cada ítem a evaluar, ampliando el conocimiento con la lectura de las posibles sugerencias y valorando de acuerdo a las escalas**

## Autoevaluación Individual



- Contestar todos y cada uno de los ítems a evaluar de Perfil (el concepto de “no aplica” debe ser restringido al máximo y aprobado por el Coordinador)
- Reflejar las evidencias o Puntos Fuertes/Áreas de Mejora asociadas a cada ítem a evaluar (serán muy útiles en la Reunión de Consenso)
- En caso de duda o falta de información se puede dirigir a las fuentes apropiadas dentro de la organización (se consulta el concepto, no la puntuación)
- Evitar preguntar a los otros evaluadores

**Objetivo: Perfil se cumplimenta de forma conjunta por parte del Equipo Evaluador, mediante una reunión conjunta liderada por un moderador (Coordinador)**

## Autoevaluación Conjunta



- Una vez planteado el ítem a evaluar, se generará un debate entre los Evaluadores y se deberá llegar necesariamente a un consenso sobre qué/cómo se comporta la Organización en el ítem evaluado.
- Una vez definido un escenario compartido, el moderador asigna una valoración, de acuerdo con la progresividad establecida en las escalas
- La valoración no debe ser objeto de debate. Éste debe centrarse en la cualificación del escenario descrito

➤ **Objetivo: Identificar los ítems en los que existen sensibles discrepancias de apreciación por parte de los Evaluadores del equipo y preparar el desarrollo de la Reunión de Consenso**

➤ **Preparación del Consenso** ➤ El coordinador recoge las evaluaciones individuales de los Evaluadores, junto con la relación de evidencias asociadas (el anonimato es opcional)

➤ Se decide el margen de discrepancia (diferencia entre las valoraciones más alta y más baja para el mismo ítem evaluado) y se contrastan las evaluaciones

- Si la diferencia es igual o menor que dicho margen, se calcula la media aritmética de todos los evaluadores y esa será la valoración final del ítem evaluado, que el coordinador introduce en su Aplicación, junto con un resumen de las evidencias más representativas
- Por encima de dicho margen, el deberá ser objeto de debate en la Reunión de Consenso
- El margen de discrepancia recomendado por el CEG es de 25%
- La comunicación previa de las discrepancias a los Evaluadores es opcional



**Objetivo: Analizar los ítems evaluados en los que existen sensibles discrepancias de apreciación por parte del Equipo Evaluador, al objeto de llegar a un consenso**

## Reunión de Consenso



- El moderador presenta los ítems discrepantes de acuerdo a un orden previamente preparado
- El proceso recomendado es el siguiente:
  - Se lee el texto oficial del Modelo EFQM de Excelencia correspondiente al Subcriterio al que aplica la pregunta
  - A continuación se lee el ítem a evaluar, las sugerencias asociadas y se presentan las evidencias o los PF y AM aportadas por los distintos evaluadores
  - Se debate sobre dichas evidencias, incluyendo aquellas nuevas que vayan surgiendo y eliminando las que no generen consenso
  - Durante el debate se obtiene información adicional sobre aspectos del esquema RADAR (fundamentalmente temas de despliegue y de evaluación y revisión), que ayudan a cualificar adecuadamente el escenario de cómo la Organización responde al contenido del ítem evaluado.
  - Una vez acordada una valoración, esa será la valoración final del ítem evaluado, que el coordinador introduce en su Aplicación, junto con un resumen de las evidencias o PF y AM consensuadas más representativas

## **Objetivo: Elaborar un Informe de Diagnóstico del nivel de Excelencia de la Organización utilizando como base el resultado de la Autoevaluación y el Modelo EFQM**

### **Informe de Diagnóstico**



- El coordinador analiza detalladamente el resultado de la Autoevaluación, utilizando las funcionalidades específicas de ayuda, integradas en la Aplicación Perfil
- Como resultado de dicho análisis, elabora un Informe de Diagnóstico, cuyo índice recomendado es el siguiente:
  - Información numérica y gráfica del resultado de la Evaluación
  - Comentarios específicos para cada uno de los Criterios del Modelo EFQM
  - Resumen de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora
  - Si la Organización lo tiene contratado, se completaría con un Informe de Posicionamiento, comparando el resultado obtenido con el del resto de organizaciones de las bases de datos del CEG y de la EFQM

## Objetivo: Resumir los mensajes fundamentales del Informe de Diagnóstico en una Presentación a la Dirección y al resto de la Organización

### Presentación de Resultados



- El coordinador preparará una presentación resumen de los conceptos más importantes del Informe de Diagnóstico
  - Breve descripción del proceso seguido
  - Resultados obtenidos en la Autoevaluación (en Puntos EFQM y %)
  - Comparaciones de la organización con las organizaciones líderes de las BBDD del CEG y la EFQM (opcional)
  - Aspectos más relevantes de la organización respecto a cada uno de los Criterios del Modelo EFQM
  - Resumen de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora
  - Próximos pasos
  - Agradecimiento a los participantes en el proceso

## **Definición de Planes de Mejora: Trabajo bajo una metodología que proporciona guía, soporte y rigor durante el proceso de transformación del diagnóstico de la autoevaluación en Planes de Mejora**

### **Planes de Mejora**



- Definición de Factores de Priorización
  - Impacto sobre Clientes, Personas, Sociedad...
  - Coherencia con Misión, Valores, Política y Estrategia...
  - Ventaja competitiva frente a la competencia
  - Disponibilidad de recursos (internos, externos)
- Priorización de las Áreas de Mejora
- Análisis detallado de la Situación Actual
- Definición de Planes de Mejora
  - Misión y Objetivos
  - Alcance
  - Responsable y Equipo de Mejora
  - Desarrollo del Proyecto (Recursos, plazos, indicadores, etc.)

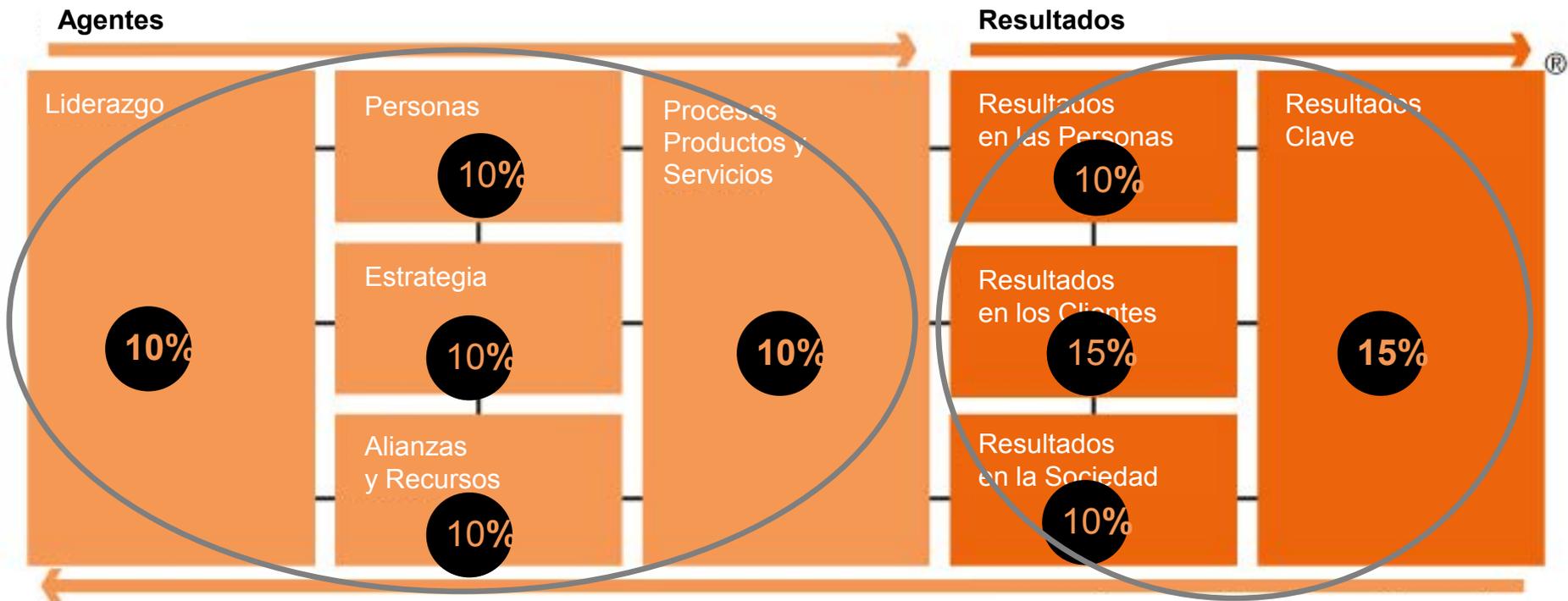
# Cómo medirnos



# El Modelo EFQM de Excelencia

$\Sigma 50\% = 500$  puntos

$\Sigma 50\% = 500$  puntos



Aprendizaje, Creatividad e Innovación

## ACCIONES

## LOGROS

Agentes Facilitadores

Indicadores de rendimiento

Resultados Clave de la actividad y Percepciones

6b, 7b, 8b, 9b

6a, 7a, 8a, 9a



- 1. Resultados.**
  - Comienza con misión/visión y metas claras.
  - Resultados requeridos.
  - Estrategia, Planes y objetivos.
- 2. Enfoques (cómo llegamos).**
- 3. Desplegar los enfoques (dónde y con qué método).**
- 4. Evaluar, Revisar y perfeccionar.**

# Cómo evaluar Agentes Facilitadores



- Relevancia y Utilidad

- Ámbito y Relevancia
- Integridad
- Segmentación

- Rendimiento

- Tendencias
- Objetivos
- Comparaciones
- Confianza

- Sólidamente Fundamentado
- Integrado

**Planificar y Desarrollar**  
**ENFOQUES**



**RESULTADOS**  
**Requeridos**

**DESPLEGAR**  
**Enfoques**

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR**  
**Enfoques y Despliegue**

- Implantado
- Estructurado

- Medición
- Aprendizaje y Creatividad
- Mejora e Innovación

## Enfoque (elemento)

### Sólidamente fundamentado (atributo):

- Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.

### Integrado (atributo):

- Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.

# Matriz REDER Agentes Facilitadores .- Modelo anterior

| Enfoque  | 0%                         | 25%                                     | 50%                                     | 75%                                     | 100%                                     |
|--|----------------------------|---|---|---|--|
| <b>Sólidamente fundamentado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiene una lógica clara.</li> <li>•Tiene definidos los procesos.</li> <li>•Se centra en las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>•Se ha perfeccionado con el tiempo.</li> </ul>            | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia                        | Evidencia                               | Evidencia clara                         | Evidencia total                          |
| <b>Integrado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Apoya la estrategia.</li> <li>•Está alineado a otros enfoques, cuando procede.</li> </ul>  | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia                        | Evidencia                               | Evidencia clara                         | Evidencia total                          |
| Total para Enfoque   | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35                          | 40 45 50 55 60                          | 65 70 75 80 85                          | 90 95 100                                |
| <b>Implantado:</b>   | 0%                         | 25%                                     | 50%                                     | 75%                                     | 100%                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•El enfoque está implantado en las áreas relevantes.</li> </ul>   | 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 |
| <b>Sistemático:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•El enfoque está implantado de manera estructurada y oportuna y es capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario.</li> </ul>   | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia                        | Evidencia                               | Evidencia clara                         | Evidencia total                          |
| Total para Despliegue  | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35                          | 40 45 50 55 60                          | 65 70 75 80 85                          | 90 95 100                                |
| <b>Evaluar, Revisar y Perfeccionar</b>   | 0%                         | 25%                                     | 50%                                     | 75%                                     | 100%                                     |
| <b>Medición:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se mide periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue.</li> <li>•Las medidas seleccionadas son apropiadas.</li> </ul>   | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia                        | Evidencia                               | Evidencia clara                         | Evidencia total                          |
| <b>Aprendizaje y Creatividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•El Aprendizaje se utiliza para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora.</li> <li>•La Creatividad genera enfoques nuevos o los modifica.</li> </ul>      | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia                        | Evidencia                               | Evidencia clara                         | Evidencia total                          |
| <b>Mejora e Innovación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Las mediciones y el aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.</li> <li>•El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza.</li> </ul> | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia                        | Evidencia                               | Evidencia clara                         | Evidencia total                          |
| Total para Evaluar, Revisar y Perfeccionar   | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35                          | 40 45 50 55 60                          | 65 70 75 80 85                          | 90 95 100                                |
| Valoración Total   | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35                          | 40 45 50 55 60                          | 65 70 75 80 85                          | 90 95 100                                |

ELEMENTOS

RANGOS ESCALA DE VALORACIÓN

ATRIBUTOS + DIRECTRICES

| Enfoque                           |   | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|-----------------------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <b>Directrices</b>                |   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Sólidamente fundamentado</b>   | Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.                   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Integrado</b>                  | Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>ELEMENTOS</b>                  |   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Implantado</b>                 | Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.   | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Estructurado</b>               | La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.  |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Evaluar, Revisar y Mejorar</b> |   | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Medición</b>                   | Se miden eficiencia y despliegue  |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Aprendizaje y Creatividad</b>  | Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.  |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Mejora e Innovación</b>        | Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e impulsar mejoras e innovaciones. |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Escala</b>                     |   | 0%                    | 25%                               | 50%                | 75%                           | 100%   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Valoración</b>                 | <b>ATRIBUTOS</b>  | 0                     | 5                                 | 10                 | 15                            | 20   | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

**DIRECTRICES (SEPARADAS DE ATRIBUTOS)**

**NUEVOS RANGOS DE VALORACIÓN**

**CAMBIO DE "SISTEMÁTICO" A "ESTRUCTURADO"**

## BUSCAR EVIDENCIAS DE:

- Enfoques fundamentados e integrados.
- Despliegue estructurado en las áreas más relevantes de la organización.
- Medidas de la eficacia.
- Actividades para el aprendizaje y creatividad.
- Mejoras e innovaciones aplicadas, como consecuencia del aprendizaje y la creatividad, y sus efectos en los resultados.

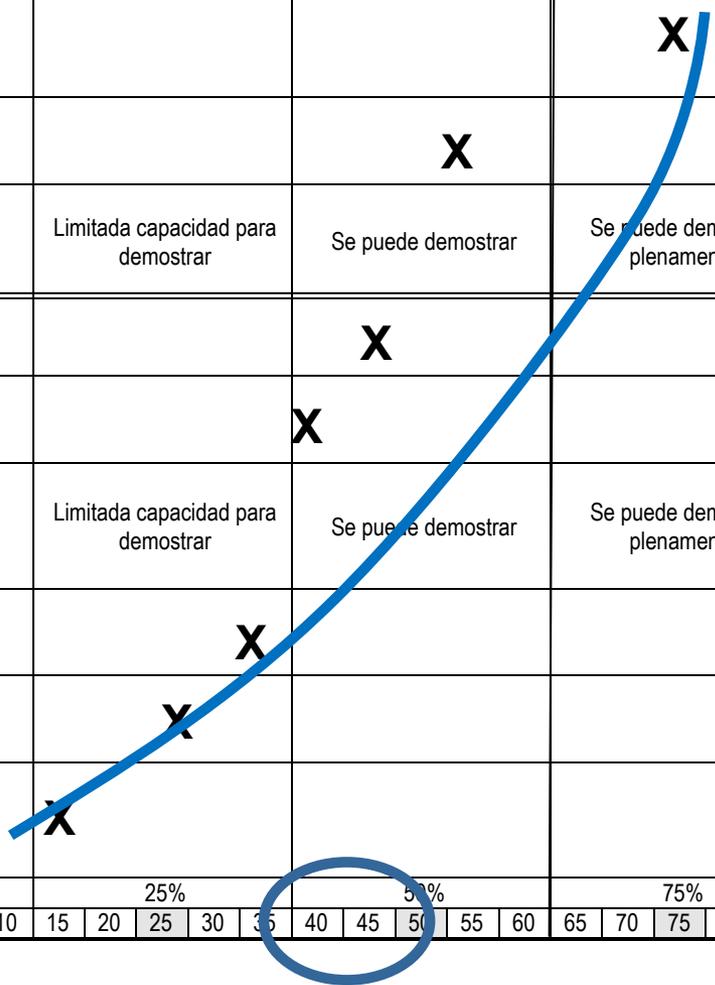
*Donde existen evidencias de lo anterior, estamos ante Puntos fuertes.*

*Donde no existen evidencias, estamos ante Áreas de mejora.*

**AGENTES FACILITADORES.- IMPORTANTE:** la puntuación global no debe exceder la de los enfoques adoptados.

# Ejemplo de Matriz REDER Facilitadores I

| Enfoque                                |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|--|--|-----------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|  | <b>Directrices</b>   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Sólidamente fundamentado</b>        | Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.                    |                       |                                   |                    | <b>X</b>                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Integrado</b>                       | Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.  |                       |                                   | <b>X</b>           |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Despliegue</b>                      |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Implantado</b>                      | Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.  |                       |                                   | <b>X</b>           |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Estructurado</b>                    | La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.   |                       |                                   | <b>X</b>           |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Evaluar, Revisar y Perfeccionar</b> |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Medición</b>                        | Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.   |                       |                                   | <b>X</b>           |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Aprendizaje y Creatividad</b>       | Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.   |                       | <b>X</b>                          |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Mejora e Innovación</b>             | Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones. | <b>X</b>              |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Escala</b>                          |  | 0%                    | 25%                               | 50%                | 75%                           | 100%   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| Valoración Total                       |  | 0                     | 5                                 | 10                 | 15                            | 20   | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |



# Ejemplo de Matriz REDER Facilitadores II

| Enfoque                                |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|--|--|-----------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <b>Directrices</b>                     |  |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Sólidamente fundamentado</b>        | Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.                    |                       | <b>X</b>                          |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Integrado</b>                       | Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.  |                       | <b>X</b>                          |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Despliegue</b>                      |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Implantado</b>                      | Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.  |                       |                                   |                    | <b>X</b>                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Estructurado</b>                    | La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.   |                       |                                   |                    | <b>X</b>                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Evaluar, Revisar y Perfeccionar</b> |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Medición</b>                        | Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.   |                       |                                   | <b>X</b>           |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Aprendizaje y Creatividad</b>       | Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.   |                       |                                   | <b>X</b>           |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Mejora e Innovación</b>             | Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones. |                       |                                   | <b>X</b>           |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Escala</b>                          |  | 0%                    | 25%                               | 50%                | 75%                           | 100%   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| Valoración Total                       |  | 0                     | 5                                 | 10                 | 15                            | 20   | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |





- **Relevancia y Utilidad**

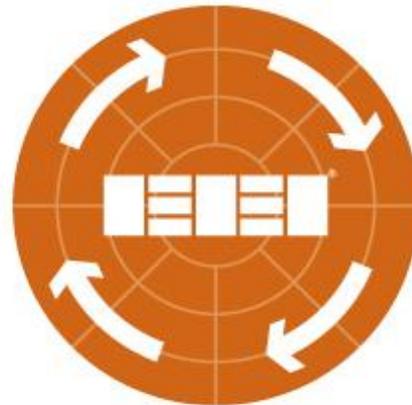
- **Ámbito y Relevancia**
- **Integridad**
- **Segmentación**

- **Rendimiento**

- **Tendencias**
- **Objetivos**
- **Comparaciones**
- **Confianza**

- **Sólidamente Fundamentado**
- **Integrado**

**Planificar y Desarrollar  
ENFOQUES**



**RESULTADOS  
Requeridos**

**DESPLEGAR  
Enfoques**

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR  
Enfoques y Despliegue**

- **Implantado**
- **Estructurado**

- **Medición**
- **Aprendizaje y Creatividad**
- **Mejora e Innovación**

### Relevancia y Utilidad (elemento)

- **Ámbito y Relevancia (atributo):**
  - Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas
- **Integridad (atributo):**
  - Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
- **Segmentación (atributo):**
  - Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.

# Matriz REDER Resultados.- Modelo anterior

| Relevancia y Utilidad  | 0%  | 25%  | 50%   | 75%   | 100%  |
|--|---|--|---|---|---|
| <b>Ámbito y Relevancia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El ámbito de aplicación de los resultados:</li> <li>Aborda las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes</li> <li>Es coherente con la estrategia y sus políticas de apoyo.</li> <li>Los Resultados Clave están identificados y priorizados.</li> <li>Las relaciones entre los resultados relevantes se entienden.</li> </ul> | Relevancia no establecida o información anecdótica.       | 1/4 de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.   | 1/2 de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.  | 3/4 de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.  | Todas las áreas implicadas tienen resultados y son relevantes.  |
| <b>Integración:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados son oportunos, fiables y precisos.</li> </ul>  | Ninguna evidencia o información anecdótica.               | 1/4 de los resultados (aprox.) son fiables y precisos.   | 1/2 de los resultados (aprox.) son fiables y precisos.  | 3/4 de los resultados (aprox.) son fiables y precisos.  | Todos los resultados son oportunos, fiables y precisos.   |
| <b>Segmentación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados están segmentados de manera adecuada.</li> </ul>  | Sin segmentación.   | Segmentación útil en aproximadamente 1/4 de los resultados.  | Segmentación útil en aproximadamente 1/2 de los resultados.   | Segmentación útil en aproximadamente 3/4 de los resultados.   | Segmentación útil en todos los resultados.  |
| Total para Relevancia y Utilidad*  | 0 5 10  | 15 20 25 30 35   | 40 45 50 55 60  | 65 70 75 80 85  | 90 95 100   |
| *Nota: El total no debe exceder la puntuación de ámbito y relevancia   |   |  |   |   |   |
| Rendimiento  | 0%  | 25%  | 50%   | 75%   | 100%  |
| <b>Tendencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las tendencias son positivas Y/O el rendimiento es bueno y sostenido.</li> </ul>   | Sin resultados o información anecdótica.                  | 1/4 de los resultados (aprox.) con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.                                     | 1/2 de los resultados (aprox.) con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.                              | 3/4 de los resultados (aprox.) con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.                                    | Todos los resultados con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años.                                    |
| <b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se han establecido para los Resultados Clave.</li> <li>Son adecuados.</li> <li>Se alcanzan.</li> </ul>  | Sin objetivos o información anecdótica.                   | Establecidos, adecuados y alcanzados en 1/4 (aprox.) de los Resultados Clave.  | Establecidos, adecuados y alcanzados en 1/2 (aprox.) de los Resultados Clave.   | Establecidos, adecuados y alcanzados en 3/4 (aprox.) de los Resultados Clave.   | Establecidos, adecuados y alcanzados en todos los Resultados Clave.   |
| <b>Comparaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se comparan los Resultados Clave.</li> <li>Son adecuadas.</li> <li>Son favorables.</li> </ul>   | Sin comparaciones o información anecdótica.               | 1/4 de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.   | 1/2 de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.  | 3/4 de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.  | Todos los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.   |
| <b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se comprende la relación entre los Resultados alcanzados y sus Agentes Facilitadores.</li> <li>Según las evidencias presentadas hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.</li> </ul>  | Las causas no generan confianza o información anecdótica. | La relación con los Agentes es visible en 1/4 de los resultados (aprox.) y hay alguna evidencia de que el rendimiento seguirá siendo positivo. | La relación con los Agentes es visible en 1/2 de los resultados (aprox.) y hay evidencia de que el rendimiento seguirá siendo positivo. | La relación con los Agentes es visible en 3/4 de los resultados (aprox.) y hay evidencia clara de que el rendimiento seguirá siendo positivo. | La relación con los Agentes es visible en todos los resultados y hay evidencia total de que el rendimiento seguirá siendo positivo. |
| Total para Rendimiento   | 0 5 10  | 15 20 25 30 35   | 40 45 50 55 60  | 65 70 75 80 85  | 90 95 100   |
| Valoración Total   | 0 5 10  | 15 20 25 30 35   | 40 45 50 55 60  | 65 70 75 80 85  | 90 95 100   |

RANGOS ESCALA DE VALORACIÓN

ELEMENTOS

ATRIBUTOS + DIRECTRICES

# Matriz REDER Resultados.- Modelo 2013

| Relevancia y Utilidad      |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
|----------------------------|--|-----------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|
| <b>Directrices</b>         |  |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Ámbito y Relevancia</b> | Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas. |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Integridad</b>          | Los resultados son oportunos, fiables y precisos.  |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Segmentación</b>        | Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.  |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| Rendimiento                |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Tendencias</b>          | Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Objetivos</b>           | Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y medibles de manera continuada, u objetivos estratégicos.   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Comparaciones</b>       | Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Confianza</b>           | Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Escala</b>              |  | 0%                    | 25%                               | 50%                | 75%                           | 100%   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
| <b>Valoración Total</b>    |  | 0                     | 5                                 | 10                 | 15                            | 20   | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 |

**ELEMENTOS**

**DIRECTRICES (SEPARADAS DE ATRIBUTOS)**

**NUEVOS RANGOS DE VALORACIÓN**

**ATRIBUTOS**

**CAMBIO DE "CAUSAS" A "CONFIANZA"**



## BUSCAR EVIDENCIAS DE

- **Ámbito y Relevancia:** Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave- que demuestran el rendimiento de la organización.
- **Integridad:** Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
- **Segmentación:** Los resultados se han segmentado de forma adecuada.

*Donde existen evidencias de lo anterior, estamos ante Puntos fuertes.*

*Donde no existen evidencias, estamos ante Áreas de mejora.*

**RESULTADOS.- IMPORTANTE:** la puntuación global no debe exceder la del Ámbito y Relevancia de los resultados disponibles.

### BUSCAR EVIDENCIAS DE

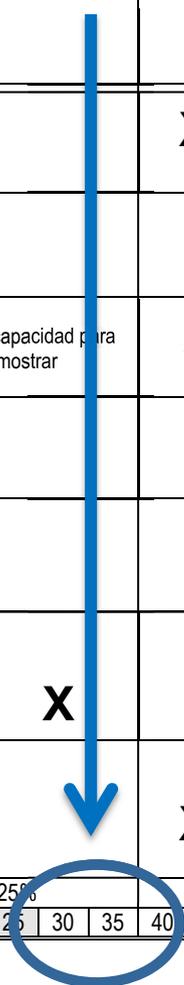
- **Tendencias:** son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido en al menos 3 años.
- **Objetivos:** establecidos para los Resultados Clave, adecuados y se alcanzan.
- **Comparaciones:** de los Resultados Clave, adecuadas y favorables.
- **Confianza:** se comprende la relación entre los Resultados alcanzados y sus Agentes y hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.

*Donde existen evidencias de lo anterior, estamos ante Puntos fuertes.*

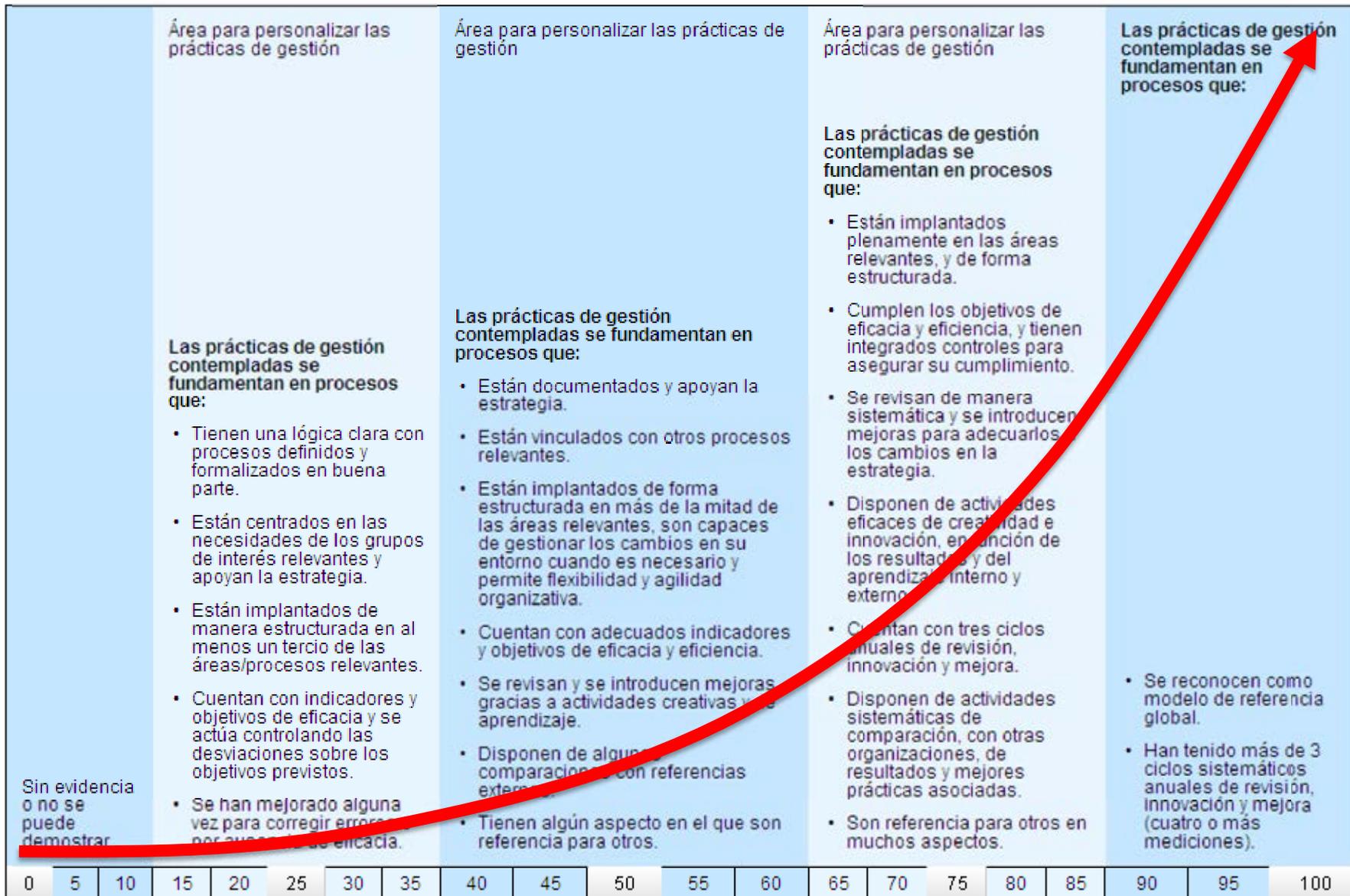
*Donde no existen evidencias, estamos ante Áreas de mejora.*

# Ejemplo de Matriz REDER Resultados

| Relevancia y Utilidad      |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|----------------------------|--|-----------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|                            | <b>Directrices</b>   |                       |                                   |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Ámbito y Relevancia</b> | Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas. |                       | X                                 |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Integridad</b>          | Los resultados son oportunos, fiables y precisos.  |                       |                                   | X                  |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Segmentación</b>        | Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.  |                       |                                   | X                  |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| Rendimiento                |  | No se puede demostrar | Limitada capacidad para demostrar | Se puede demostrar | Se puede demostrar plenamente | Se reconoce como modelo de referencia global |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Tendencias</b>          | Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.   |                       |                                   |                    | X                             |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Objetivos</b>           | Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.   |                       |                                   |                    | X                             |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Comparaciones</b>       | Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.   |                       | X                                 |                    |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Confianza</b>           | Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.   |                       |                                   | X                  |                               |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Escala</b>              |  | 0%                    | 25%                               | 50%                | 75%                           | 100%   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| <b>Valoración Total</b>    |  | 0                     | 5                                 | 10                 | 15                            | 20   | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |



# Escala de Calibración de Perfil



Alcanzar consenso supone:



- *Acuerdo* en los Puntos fuertes y Áreas de mejora.
- Estar dispuesto a *aceptar individualmente* la puntuación a la que ha llegado el equipo.

- La variabilidad surge porque:
  - Puntuar no es una ciencia exacta.
    - Cada persona:
      - Tiene diferentes experiencias y patrones
      - Interpreta la información y datos de forma diferente
      - percibe la Excelencia de manera diferente.
      - entiende los criterios y la REDER de manera diferente.
- La diversidad de puntos de vista puede enriquecer mucho el trabajo de consenso.

*No obstante, debemos distinguir entre variabilidad por razones claras (esto enriquece), y variabilidad por interpretaciones o argumentos erróneos*

# Demo Herramienta Perfil



[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)