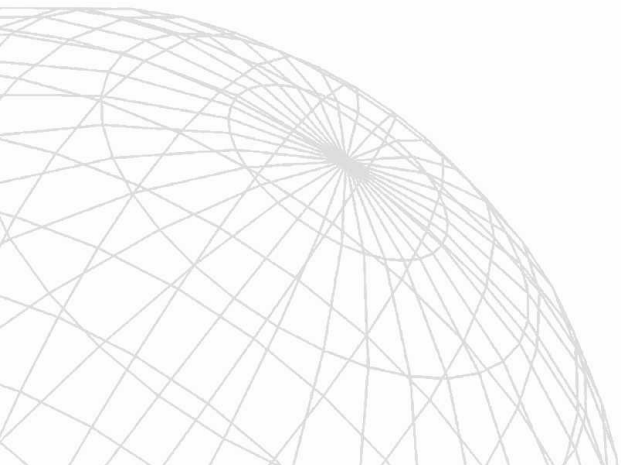


RECONOCIMIENTOS BASADOS EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA





ÍNDICE

OBJETO Y ALCANCE	2
VISIÓN GENERAL	2
ESQUEMA PREMIO	3
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	3
ALGUNOS EJEMPLOS	5
ESQUEMA SELLO CGC	7
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	7
SELLO BRONCE	9
SELLO PLATA	10
SELLO ORO	10
EL PAPEL DEL CGC EN EL PROCESO	11
COSTE DEL PROCESO	12
ESQUEMA SELLO EFQM	13
EL NUEVO ENFOQUE DE EVALUACIÓN DE LA EFQM	14
CONCLUSIONES	15
PREGUNTAS MÁS FRECUENTES	16
WEBS DE INTERÉS	17



OBJETO Y ALCANCE

Este *Documento Técnico* pretende informar sobre las principales características de los reconocimientos existentes basados en el *Modelo EFQM de Excelencia* a aquellas Personas u Organizaciones interesadas en los mismos.

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

La herramienta *Perfil* es propiedad intelectual del © *Club Excelencia en Gestión* (anteriormente llamado *Club Gestión de Calidad*).

VISIÓN GENERAL

El Modelo EFQM de Excelencia es el modelo de *Evaluación de la Excelencia* más utilizado en la actualidad por las Organizaciones Europeas.

Los primeros reconocimientos existentes basados en el Modelo EFQM siguen el “Esquema Premio”, es decir, se tratan de convocatorias periódicas (habitualmente anuales) en las que, siguiendo unas bases preestablecidas, las Organizaciones interesadas presentan su candidatura para competir (habitualmente en diversas categorías) por la obtención de algunos de los galardones previstos. En este esquema, únicamente las Organizaciones “mejores” que han presentado su candidatura en cada convocatoria, y superado unos mínimos preestablecidos, reciben alguno de los galardones previstos. Actualmente existen diversos premios de estas características a distintos niveles: europeo (EFQM), nacional (Príncipe Felipe), autonómico (Andaluz, Catalán, etc.), y otros con criterios no geográficos.

En los últimos años se han desarrollado reconocimientos basados en el Modelo EFQM de Excelencia que siguen el “Esquema Sello”, es decir, las Organizaciones candidatas no compiten entre ellas, sino que el galardón es concedido (por un periodo de tiempo renovable) al superarse una puntuación determinada tras un proceso de evaluación según el Modelo EFQM. Siguiendo este esquema han lanzado sus sellos la *EFQM* y el *Club Excelencia en Gestión*, existiendo mecanismos de convalidación entre ambos reconocimientos.

En algunos casos, las entidades Organizadoras de Premios han compatibilizado ambos esquemas (Premio y Sello) aprovechando las similitudes de los procesos de evaluación seguidos en ambos esquemas (Evaluación EFQM sobre una Memoria por un Equipo de Evaluadores + Visita). Es el caso de la EFQM, que ofrece la obtención de sus Sellos a las



Organizaciones candidatas al EEA (*EFQM European Award*, Premio Europeo a la Excelencia organizado por la EFQM).

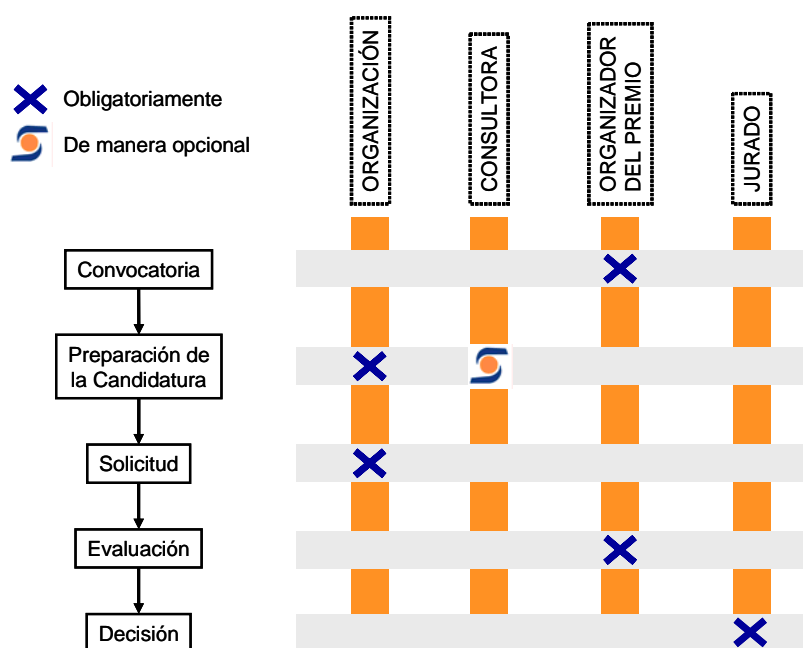
El valor añadido de estos reconocimientos para las Organizaciones galardonadas se fundamenta principalmente en:

- Los aspectos relacionados con la Imagen y el Marketing (en general) de las Organizaciones, relativos al uso externo del galardón alcanzado.
- La diferenciación frente a otras Organizaciones competidoras (en el amplio sentido de la palabra).
- El uso interno del Modelo EFQM de Excelencia, necesario para optar a estos galardones, propicia su utilización como herramienta de autodiagnóstico y mejora.
- El servir de “excusa” para establecer metas y compromisos internos que difícilmente se establecerían de otra manera, sin el establecimiento de plazos y la intervención de agentes externos.

ESQUEMA PREMIO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Aunque en este esquema cada organismo convocante introduce sus propias particularidades en las *Bases* de la convocatoria de cada Premio, podemos decir que la mayoría de los Premios basados en el Modelo EFQM existentes en la actualidad responden al siguiente esquema general.





En la *Convocatoria*, publicada según los canales oficiales del *Organizador del Premio*, se establecen principalmente:

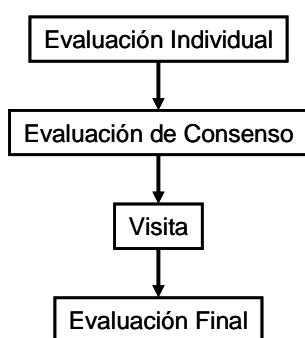
- ♦ Requisitos a cumplir por las Organizaciones candidatas.
- ♦ Categorías.
- ♦ Calendario.
- ♦ Documentación a aportar por las Organizaciones candidatas.
- ♦ Criterios de Evaluación y Decisión.
- ♦ Galardones.

Las Organizaciones candidatas al Premio deberán aportar la documentación indicada en las Bases de la convocatoria, incluyendo una *Memoria EFQM*, así como otra documentación dependiendo de lo indicado en las Bases del Premio del que se trate. Para la preparación de esta documentación es posible contar con la ayuda de una Consultora externa especializada.

Una *Memoria EFQM* es un documento estructurado según los criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia, en el que la Organización candidata expone sus “méritos” en relación a los criterios de evaluación establecidos en dicho modelo.

Llegado el plazo establecido, las Organizaciones candidatas deben presentar la documentación solicitada en las Bases del Premio, incluyendo su Memoria EQFM.

La Entidad Organizadora del Premio procede a evaluar las candidaturas presentadas, contando habitualmente para ello con *Evaluadores* externos, que cumplen con los requisitos de cualificación establecidos previamente por la Entidad Organizadora. Considerando independencia, ausencia de conflicto de intereses, disponibilidad, especialización sectorial, etc. de los Evaluadores disponibles, se asigna a cada Organización candidata un Equipo Evaluador.



Habitualmente el proceso de evaluación seguido por los Equipos Evaluadores responde al siguiente esquema:

Cada Evaluador evalúa individualmente la Memoria EFQM presentada por el candidato que le ha sido asignado. Posteriormente, el Equipo Evaluador se reúne (bajo la coordinación de uno de los Evaluadores que actúa como Coordinador) para obtener una “evaluación de consenso”. Si

los resultados de la evaluación de consenso cumplen los criterios preestablecidos por la



Entidad Organizadora, se planifica una Visita a las instalaciones del candidato para clarificar aquellos aspectos que no han quedado claros en la Memoria EFQM y realizar algunas comprobaciones adicionales. Con los resultados de la Visita, se procede a la realización del Informe de Evaluación Final, en el que habitualmente se indican: Puntos Fuertes, Áreas de Mejora y Puntuación EFQM alcanzada.

Una vez evaluadas todas las candidaturas, habitualmente la Entidad Organizadora convoca un Jurado al que se le presentan aquellos candidatos que han superado los criterios preestablecidos y/o han obtenido mayor puntuación según las Bases del Premio (Finalistas).

En algunas ocasiones, en las Bases del Premio se contempla la evaluación de aspectos adicionales a la Memoria EFQM (ISO 9001, ISO 14001, EMAS, P.R.L., etc., etc.) que son evaluados por la Entidad Organizadora o bien por el propio Equipo Evaluador asignado a cada candidato. De cualquier manera, el aspecto fundamental de los Premios existentes se centra en la Evaluación EFQM de la Memoria presentada por cada candidato.

ALGUNOS EJEMPLOS

Mostramos a continuación el proceso del VI Premio Andaluz a la Excelencia, organizado por la Junta de Andalucía a través del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.





Donde los “criterios b” hacen referencia a *otros Sistemas de Gestión* (Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la P.R.L.)

En la siguiente tabla, mostramos las principales características de algunos de los Premios basados en el Modelo EFQM existentes en la actualidad:

Premio	Organizador	Candidatos	Categorías	Documentación	Galardones	Información
EEA (<i>EFQM European Award</i> , Premio Europeo EFQM).	EFQM.	Organizaciones Europeas.	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes Organizaciones y Unidades de Negocio. - Unidades Operacionales. - Sector Público. - Unidades de Negocio PYMES. - PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria EFQM. - “Resumen EFQM” (Nuevo enfoque) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Award Winner</i> (Las mejores en su Categoría). - <i>Price Winner</i> (Excelencia en alguno de los <i>Conceptos Fundamentales</i>). - <i>Finalist</i> (Finalista de alguna de las Categorías). 	www.efqm.org
Príncipe Felipe a la Calidad Industrial.	Ministerio de Industria Comercio y Turismo /AEC.	Organizaciones Españolas.	Es una de las categorías de los <i>Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria EFQM. - Cuestionario ISO 9000. 	<ul style="list-style-type: none"> - Premio (Ganador). - Nominaciones (Finalistas). 	www.mityc.es/principfelipe
Premio Andaluz a la Excelencia.	Junta de Andalucía / Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.	Organizaciones Andaluzas.	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes Organizaciones. - PYMES. - Mejores Prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria EFQM. - Certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Premio (Ganador) para cada categoría. - Finalistas. - Mejores Prácticas 	www.iat.es/excelencia/premio
Premio Vasco a la Calidad de Gestión.	Gobierno Vasco / Euskalit.	Organizaciones Vascas.	Siguen un “Esquema Sello”, sin categorías.	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria EFQM. Es necesario haber realizado 2 Autoevaluaciones EFQM anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Siguiendo un “Esquema Sello”: - Diploma de Compromiso. - Q de Plata (>400 puntos EFQM). - Q de Oro (>500 puntos EFQM). 	www.euskalit.net
Premio Navarro a la Excelencia Empresarial.	Gobierno de Navarra / Fundación Navarra para la Calidad.	Organizaciones Navarras.	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes Organizaciones. - PYMES. - Públicas / ONGs. 	Esquema “Sello” CEG.	<ul style="list-style-type: none"> - Esquema “Sello” del CEG. - Trofeo para el mejor de cada categoría cada año. - Diplomas varios. 	www.qnavarra.com
Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón.	Gobierno de Aragón / Instituto Aragonés de Fomento.	Organizaciones Aragonesas.	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes Organizaciones. - PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de Autoevaluación EFQM. - Memoria EFQM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Premio (Ganador) para cada categoría. - Finalistas. 	www.iaf.es
Premios a la Calidad de la Generalitat de Cataluña.	Generalitat de Cataluña / CIDEM.	Organizaciones Catalanas.	---	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria EFQM. - Plan de Acción EFQM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Premiados. - Finalistas. 	www.cidem.com

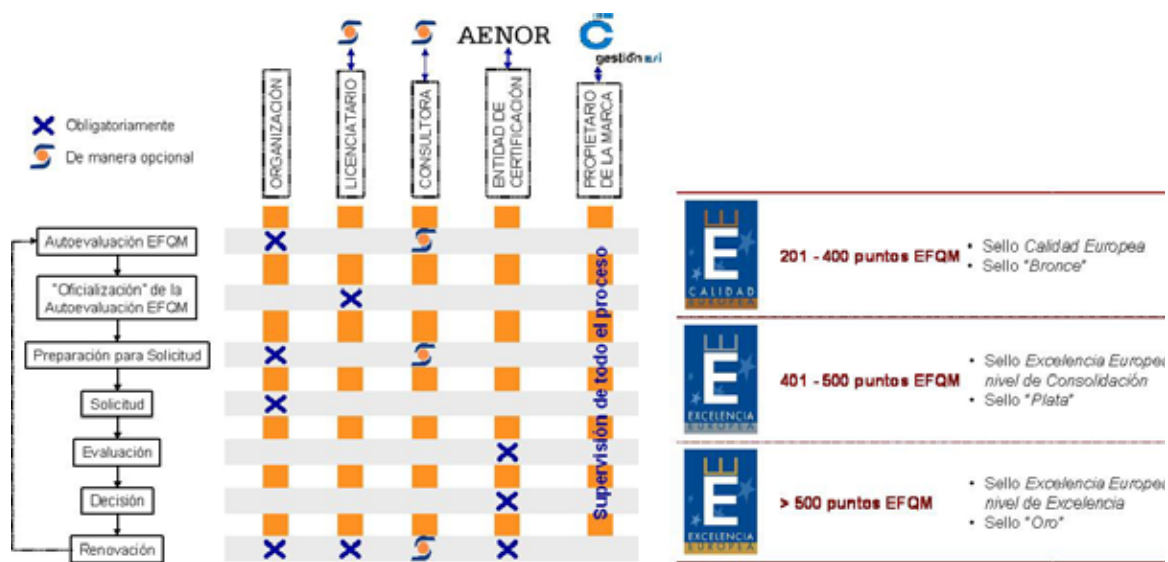
Pueden encontrar más información en las webs de la columna “información”.



ESQUEMA SELLO CGC

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El esquema de reconocimiento organizado por el *Club Excelencia en Gestión* (CEG), responde al siguiente esquema general:



Este esquema, presenta características particulares según el nivel de reconocimiento al que opte la Organización candidata.

En todo caso, es condición necesaria que el candidato realice una Autoevaluación EFQM, y que ésta sea "oficializada" por un *Licenciario de Autoevaluación EFQM* reconocido por el CEG, validando tanto el método seguido para la Autoevaluación como los resultados obtenidos (incluyendo la puntuación alcanzada).

Esta Autoevaluación EFQM "oficializada", es la que "da derecho" a la Organización candidata a iniciar el proceso ante la Entidad de Certificación, pudiendo solicitar el Sello correspondiente a la puntuación alcanzada.

El método utilizado para la Autoevaluación, debe responder a uno de los dos siguientes:

- Herramienta *PERFIL* (© *Club Excelencia en Gestión*).
- Matrices *REDER* (o *RADAR* en la versión original en inglés del Modelo EFQM).



La herramienta perfil es una aplicación informática desarrollada por el CEG para la realización de Autoevaluaciones EFQM siguiendo el enfoque “cuestionario”. Existen dos versiones (“*Iniciación*” con 50 preguntas, y “*Avanzado*” con 120 preguntas) permitiendo

ambas la realización de una Autoevaluación EFQM por parte de un *Equipo Evaluador* (hasta 20 evaluadores) en base a la evaluación de preguntas concretas relativas a todos los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. La versión *Iniciación* sólo es válida para optar a la obtención del *Sello Bronce*.



El Esquema REDER es el método de evaluación establecido en el propio Modelo EFQM, consistiendo básicamente en el posicionamiento para cada subcriterio del Modelo EFQM en la Matriz REDER correspondiente (Agentes o Resultados) por parte de los evaluadores.

Para que la Autoevaluación realizada usando REDER sea válida como entrada al proceso de solicitud del correspondiente Sello, el proceso de Autoevaluación ha de cumplir unas características mínimas que garanticen el rigor del mismo.

Puesto que de lo que se trata es de que las Organizaciones solicitantes demuestren estar comprometidas con la utilización del Modelo EFQM como herramienta de gestión, tras la Autoevaluación deberá establecerse el correspondiente *Plan de Mejora*, basado en el autodiagnóstico realizado.

En todos los casos, el resultado de la Autoevaluación debe ser “oficializado” por un *Licenciatario de Autoevaluación* reconocido por el Club Excelencia en Gestión. De esta manera se pretende que antes de iniciar el proceso de solicitud del Sello, haya una cierta seguridad en que la puntuación alcanzada en la Autoevaluación se corresponde con la necesaria para conseguir el Sello pretendido.

El resto de las fases del proceso, son distintas en función del Sello al que se opte (Bronce, Plata u Oro), considerando que no se puede optar a un Sello de mayor nivel de puntuación que la puntuación Alcanzada en la Autoevaluación y “oficializada” por el Licenciatario de Autoevaluación (aunque pueden existir algunas excepciones, por ejemplo en el caso de ya tener editada una *Memoria Oficial EFQM* y no llegar a los 500 puntos).



SELLO BRONCE

La documentación a presentar para solicitar el *Sello Bronce* consiste en la Solicitud formal a la Entidad de Certificación y en un Plan de Mejora (unas 12 páginas) derivado de la Autoevaluación EFQM realizada, incluyendo:

- Resultados de la Autoevaluación EFQM: básicamente las Áreas de Mejora identificadas.
- Identificación de las posibles Acciones de Mejora derivadas de las anteriores.
- Criterios de priorización de las Acciones de Mejora identificadas.
- Priorización de las Acciones de Mejora identificadas en base a los criterios establecidos.
- Selección de 3 Acciones de Mejora, argumentando la relevancia de las mismas (¿porqué las hemos elegido?).
- Para cada una de las 3 Acciones de Mejora seleccionadas:
 - *Enfoque* (Porqué, Qué y Cómo lo vamos a hacer. Cómo vamos a medir la eficacia de la Acción).
 - *Despliegue* (Quién, Cuando y A quién afecta lo que vamos a hacer. Cuando vamos a medir).
 - *Resultados* (Qué ha pasado con lo planificado anteriormente. Resultados de las mediciones previstas).
 - *Evaluación y Revisión* (Aprendizaje y Mejoras introducidas durante la implantación, o posteriormente).

Evidentemente, en esta fase previa a la Solicitud a la Entidad de Certificación, lo normal será que en los apartados “Resultados” y “Evaluación y Revisión” no haya mucho que decir. Estos apartados habrán de ser cumplimentados posteriormente.

Tras la Solicitud formal a la Entidad de Certificación, se estima un periodo de 6-9 meses para la implantación de las *Acciones de Mejora* previstas.

Transcurrido este plazo, la Organización solicitante actualizará el Plan de Mejora, enviándolo a la Entidad de Certificación y solicitando la Visita de un *Validador* de dicha Entidad.

El Validador comprobará durante la Visita que se cumplen los criterios para la concesión del Sello Bronce. Básicamente “coherencia global” y cumplimiento total de 2 de las 3



Acciones de Mejora, con el cumplimiento parcial de la tercera (existen reglas concretas a este respecto).

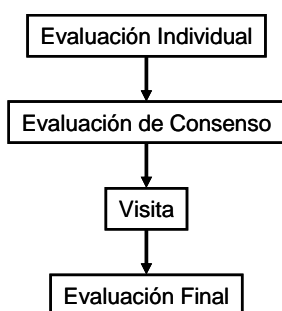
Tras la concesión, es necesaria la Renovación bienal (siguiendo el mismo proceso) con un límite de 6 años, o la obtención del Sello Plata (u Oro).

SELLO PLATA

La documentación a presentar para solicitar el *Sello Plata* consiste en la Solicitud formal a la Entidad de Certificación y en una Memoria EFQM reducida.

La Memoria EFQM reducida (45 páginas) es una Memoria EFQM en la que no se abordan en toda su extensión todos los subcriterios del Modelo EFQM, tan sólo se describen los enfoques principales y se referencian el resto, siguiendo un formato y unas pautas preestablecidas. Habitualmente se acompañan de 3 Acciones de Mejora (6 páginas) por si durante la evaluación no se alcanzaran los 400 puntos, poder optar al Sello Bronce (siguiendo un esquema similar al anteriormente descrito).

Tras la solicitud, la Entidad de Certificación asignará un Equipo de Evaluadores que realizará las tareas indicadas en el gráfico adjunto.



En el caso en que la puntuación finalmente otorgada por el Equipo Evaluador supere los 400 puntos EFQM, la Entidad de Certificación concederá el *Sello Plata* al solicitante. Caso contrario se podrá optar al *Sello Bronce*.

Tras la concesión, es necesaria la Renovación bienal (siguiendo el mismo proceso), o la obtención del Sello Oro.

SELLO ORO

La documentación a presentar para solicitar el *Sello Oro* consiste en la Solicitud formal a la Entidad de Certificación y en una Memoria EFQM oficial (75 páginas).

Una Memoria EFQM oficial es una Memoria EFQM idéntica a la necesaria para presentarse al EEA (solo que no en inglés).



Tras la solicitud, la Entidad de Certificación asignará un Equipo de Evaluadores que realizará las mismas tareas descritas anteriormente para el *Sello Plata*, solo que serán más evaluadores y más días de dedicación de los mismos.

En el caso en que la puntuación finalmente otorgada por el Equipo Evaluador supere los 500 puntos EFQM, la Entidad de Certificación concederá el *Sello Oro* al solicitante. Caso contrario, si se superan los 400 puntos, se podrá optar al *Sello Plata*.

Tras la concesión, es necesaria la Renovación bienal (siguiendo el mismo proceso).

EL PAPEL DEL CEG EN EL PROCESO

El *Club Excelencia en Gestión* (CEG), propietario de los Sellos y *National Partner Organization* (NPO) de la EFQM en España, ejerce una labor de supervisión continua a lo largo de todo el proceso. Entre estas actividades cabe destacar:

- ➔ La aprobación de los procedimientos de evaluación aplicables.
- ➔ La concesión de licencias para la Autoevaluación EFQM, que son las que permiten “oficializar” los resultados de la Autoevaluación necesarios para iniciar el proceso de solicitud ante la Entidad de Certificación.
- ➔ El establecimiento de los criterios de cualificación para *Validadores y Evaluadores*. Actualmente en cuatro “categorías” para los Evaluadores: *Evaluador Asociado* (Observador), *Evaluador*, *Evaluador Senior 400+* y *Evaluador Senior 500+*.
- ➔ La concesión de la calificación a *Validadores y Evaluadores*. Actualmente, los Validadores son únicamente de las Entidades de Certificación, mientras que los Evaluadores son tanto de las Entidades de Certificación como externos a las mismas, calificados por el CEG.
- ➔ El establecimiento de las tarifas (mínimas) a aplicar por las Entidades de Certificación.
- ➔ El establecimiento de acuerdos de colaboración con las Entidades de Certificación, en los que, entre otros, se establece el compromiso de las mismas de no ejercer labores de Consultoría u “oficialización” de Autoevaluaciones (con su nombre o con otro nombre de otra Empresa de su Grupo) que influyan en el proceso de concesión.
- ➔ La aportación de Evaluadores a los Equipos de Evaluación no directamente ligados con las Entidades de Certificación, aunque si con el CEG a través de su *Club de*



Evaluadores de Gestión. Actualmente, y de forma aproximada, la mitad de los Evaluadores del Equipo Evaluador los aporta directamente el CEG a través del Club de Evaluadores.

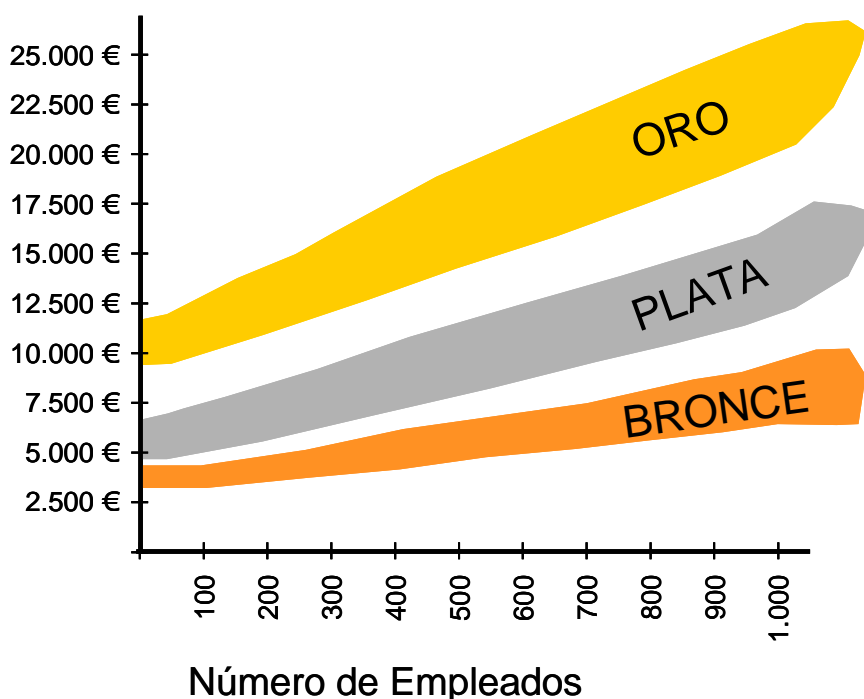
- ➔ La supervisión de la documentación asociada al proceso de obtención de los Sellos. Las Entidades de Certificación deben mandar copia de toda la documentación relevante al CEG.

COSTE DEL PROCESO

Las tarifas aplicables a la obtención de los Sellos de Excelencia del CEG dependen tanto del Sello al que se opte (Bronce, Plata u Oro) como de las dimensiones de la Organización solicitante (fundamentalmente en cuanto a *número de empleados*).

Únicamente podemos proporcionar una información aproximada de estos costes, derivada de la información parcial de la que disponemos por el conocimiento de algunos procesos de obtención de dichos Sellos ya realizados.

A efectos meramente de aproximación informativa, y sin considerar los costes derivados de viajes, manutención y alojamiento, en que pudieran incurrir los *Validadores* o *Evaluadores* implicados en el proceso, y que serían facturados adicionalmente, podemos estimar lo siguiente:





Insistimos que lo anterior se trata de una aproximación únicamente válida para “hacerse una idea”, y que lo único fiable es el presupuesto que se solicite a la Entidad de Certificación correspondiente.

ESQUEMA SELLO EFQM

La EFQM ha desarrollado su esquema de reconocimiento en base a los siguientes sellos:

	Autoevaluación y Plan de Mejora EFQM	• Sello <i>Compromiso con la Excelencia</i>
	> 400 puntos EFQM	• Sello <i>Reconocimiento a la Excelencia</i>
	Finalista EQA	• Sello <i>Finalista EQA</i>
	Premio EQA	• Sello <i>Premio EQA</i>
	Ganador EQA	• Sello <i>Ganador EQA</i>

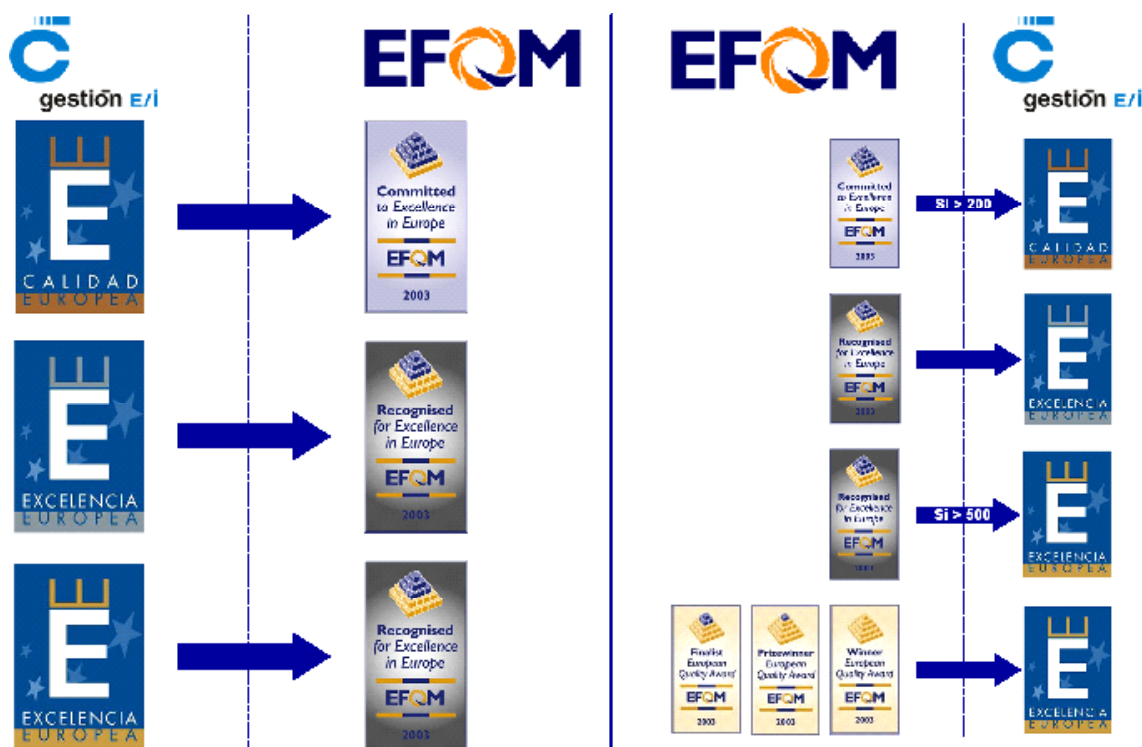
Donde los dos primeros siguen un esquema similar al descrito para los Sellos del CEG, y los tres últimos únicamente son accesibles mediante la presentación de la candidatura al EEA (*EFQM European Award*).

El *Sello de Compromiso con la Excelencia* de la EFQM es equivalente al *Sello Bronce* del CEG, salvo que no se requiere de la puntuación mínima de 200 puntos EFQM en la Autoevaluación, siendo equivalente el resto del proceso.

El *Sello de Reconocimiento a la Excelencia* de la EFQM es equivalente al *Sello Plata* o al *Sello Oro* del CEG, salvo que hay un solo nivel (>400 puntos EFQM) y se sigue un proceso equivalente al correspondiente al *Sello Plata*.



Las posibilidades de “convalidación” entre los Sellos del CEG y la EFQM (y viceversa) son las siguientes, debiéndose solicitar la convalidación y abonar las tasas aplicables:



EL NUEVO ENFOQUE DE EVALUACIÓN DE LA EFQM

Desde 2005 la EFQM está validando un nuevo esquema para la evaluación de los candidatos al EEA que no incluye la elaboración de una *Memoria EFQM* en su modo “tradicional” (75 páginas).

Este nuevo enfoque, que por ahora convive con el seguido hasta ese año, se diferencia fundamentalmente en cómo el Equipo Evaluador prepara la *Visita*, y por tanto en la Documentación que inicialmente ha de presentar la Organización candidata.

En lugar de la Memoria EFQM “tradicional”, en este nuevo enfoque la Documentación que ha presentar por la Organización candidata se compone fundamentalmente de:

- *Qualification File*: Documento que en 15 páginas describe los *Aspectos Clave* de la Organización (Misión, Visión, Grupos de Interés, Entorno, Competencia, Sistemas de Mejora, ...) y sus Resultados (10 páginas para los criterios 6, 7, 8 y 9 del Modelo EFQM).



- ➔ *Enabler Map*: Documento que en 10 páginas incluye un resumen de los principales Enfoques y Proyectos, indicando su relación con los criterios y subcriterios Agente del Modelo EFQM (criterios 1, 2, 3, 4 y 5), su impacto en los Resultados, y las evidencias disponibles al respecto.

Respecto al Proceso de Evaluación, las diferencias más destacables son las siguientes:

- No hay *Evaluación Individual* ni *Evaluación de Consenso* previas a la *Visita*.
- Se realiza una *Visita Previa* a la Organización candidata.

Puede encontrar más información a este respecto en el documento “The EFQM European Award. Information Brochure for 2006”, disponible en la página web de la EFQM.

CONCLUSIONES

En nuestra opinión, los esquemas de reconocimiento basados en el Modelo EFQM son los actualmente idóneos para:

- ❖ Las Organizaciones que pretendan iniciarse o profundizar en el uso del Modelo EFQM
- ❖ Las Organizaciones que pretendan “distinguirse del resto” en base a la obtención de dichos reconocimientos.

Esta opinión se fundamenta en que:

- ◆ El Modelo EFQM es reconocido a nivel Europeo como el Modelo de referencia para la *Evaluación de la Excelencia* de una Organización.
- ◆ Tanto el CEG como la EFQM son Entidades de reconocido prestigio.
- ◆ Los procesos de evaluación son rigurosos e imparciales. Hasta la fecha no se han visto “viciados” por los efectos de la “sobreoferta” y/o la “sobredemanda”.
- ◆ El número de Organizaciones que poseen estos reconocimientos es relativamente bajo (bajísimo si lo comparamos con las Empresas certificadas ISO 9001, por ejemplo).



PREGUNTAS MÁS FRECUENTES

- ? ¿Cuánto pueden costar los Servicios de una Consultora para ayudarnos en la obtención de estos reconocimientos?

Como siempre en estos casos la respuesta es “depende”. Las Consultoras trabajamos “por horas de consultoría”, por lo que nuestros precios siempre van en función del número de horas y del Equipo de Consultores. Es por esto que la definición de ambos conceptos es fundamental para poder “saber lo que se compra” y presupuestar lo que se vende.

Por otra parte, algunas de las características de su Organización pueden resultar fundamentales: experiencia, grado de colaboración en el proyecto, tamaño, actividad, número de centros implicados, número de personas implicadas, etc., etc.

En todo caso, estos Servicios deben diseñarse “a medida” de sus necesidades y sus circunstancias, por lo que sentimos no poder responder a esta pregunta en los términos en los que está formulada.

No obstante le animamos a que nos describa sus necesidades y nos comprometemos a contestarle sin compromiso alguno a través de sinergy@sinergy.es.

- ? Si ya tengo hecha una Memoria EFQM “oficial” (75 páginas), y estoy entre 400 y 500 puntos, ¿tengo que rehacer la Memoria en formato “Memoria Reducida” para la obtención del Sello Plata del CEG?

Aunque no está previsto solicitar el *Sello Plata* con una “Memoria Oficial”, estamos convencidos de que el CEG les permitirá hacerlo sin problemas. Lo único es que el proceso de evaluación se realizará según lo previsto para el *Sello Oro*, con lo que le saldrá más caro (más evaluadores más días), aunque se “ahorrrará” tener que rehacer la Memoria.

- ? Mi Organización está muy interesada en la obtención de alguno de estos reconocimientos, ¿por dónde empezamos?.

Como siempre por definir claramente qué queremos conseguir y ser conscientes de dónde estamos. El optar a estos reconocimientos puede tener varios fines, principalmente:

- ✓ El reconocimiento en sí.
- ✓ Los beneficios derivados del uso del Modelo EFQM.
- ✓ Reforzar la “cultura de la Excelencia” entre las Personas de la Organización.
- ✓ Etcétera, etcétera.

Dependiendo de la situación de partida y de las características de la Organización, el proyecto a definir será distinto. No obstante ponemos algunos ejemplos:

- Para una Organización “medianamente ordenada” que pretenda iniciarse en el uso del Modelo EFQM, implicando al Equipo Directivo, y obteniendo algún reconocimiento en un plazo no demasiado largo (1 año), el *Sello Bronce* del CEG realizando una Autoevaluación con *PERFIL* parece lo más adecuado.
- Para una Organización ya iniciada en el uso del Modelo EFQM (una o dos Autoevaluaciones o evaluaciones externas con sus correspondientes *Planes de Mejora* implantados), lo más razonable sería optar por presentar su candidatura a algún Premio EFQM regional y/o intentar conseguir el *Sello Plata* del CEG.
- Para una Organización con cierta madurez en el uso del Modelo EFQM (más de dos Autoevaluaciones EFQM, algún reconocimiento EFQM a nivel regional, etc.), lo más razonable sería optar por presentar su candidatura a algún Premio EFQM nacional o internacional y/o intentar conseguir el *Sello Oro* del CEG.



? Una vez obtenido alguno de estos reconocimientos, ¿qué uso se puede hacer de los mismos?

Aunque las Entidades propietarias de las marcas tienen sus propias y particulares reglas, en general, el uso que más convenga a la Organización poseedora de dicho reconocimiento, siguiendo las reglas de veracidad y de “respeto a la propiedad de la marca” evidentes en estos casos.

? ¿Me sirven de algo mis certificados ISO 9001 e ISO 14001 para la obtención de estos reconocimientos?

Por supuesto que sí.

Por un lado algunos *Premios* ya los valoran como parte de sus criterios de evaluación.

Por otra parte, todos estos Sistemas y Herramientas de Gestión comparten los mismos “Principios Básicos” (basta comparar los *Principios de Gestión de la Calidad ISO 9000* con los *Conceptos Fundamentales de la Excelencia EFQM*) y se fundamentan en el conocido ciclo PDCA (el REDER no es más que un re enunciado del mismo) por lo que sin duda suponen una sólida base de partida.

? Estos reconocimientos ¿proporcionan alguna ventaja de cara a subvenciones, concursos públicos, etc.?

Lógicamente depende de lo que se haya legislado al respecto y/o de las bases del concurso que se trate. En algunos casos esto ya sucede, y debido al enorme interés que están mostrando últimamente las Administraciones Públicas por el Modelo EFQM, suponemos que irá a más.

? ¿Empezarán mis clientes a pedirme que obtenga estos Sellos, al igual que hicieron en su día con el ISO 9000?

Es posible. Aunque en nuestra opinión no resulte demasiado apropiado, nos tememos que acabará sucediendo, de hecho ya sucede en algunos casos desde hace tiempo.

? ¿Es posible conseguir subvenciones para abordar este tipo de proyectos?

Sí, de manera parecida a lo que sucede con los “proyectos ISO 9000” (algo más complicado por su menor conocimiento). Por supuesto mucho más posible si se trata de una PYME.

? Tengo otra pregunta...

Formúlenosla sin compromiso a través de sinergy@sinergy.es, estaremos encantados de intentar responderle.

WEBS DE INTERÉS

ORGANIZACIÓN	WEB
European Foundation for Quality Management (EFQM)	www.efqm.org
Club Excelencia en Gestión (CEG)	www.clubexcelencia.org
Grupo de Centros de Excelencia	www.centrosdeexcelencia.com