

El proceso de evaluación

Ramón González Cambray
Pere Jiménez Creis

PID_00184082



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

1. Organización mínima para la evaluación: la organización para evaluar y el equipo evaluador.....	5
2. Proceso de evaluación (1): análisis y definición de puntos fuertes, áreas de mejora y puntos de visita.....	9
3. Proceso de evaluación (2): uso de las matrices de evaluación (REDER), puntuación.....	16
4. Proceso de evaluación (3): consenso.....	23

1. Organización mínima para la evaluación: la organización para evaluar y el equipo evaluador

El modelo EFQM de excelencia es, principalmente, una herramienta de evaluación organizacional. Es necesario que exista un sistema de gestión implantado que, por ejemplo, cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, de implantación de sistemas de gestión de la calidad. Este paso previo al uso del modelo EFQM es imprescindible, ya que en caso de no tenerlo en cuenta puede ocurrir que la organización realice su autoevaluación y que del informe final surjan tantas áreas de mejora (hasta 300) que sea prácticamente imposible agruparlas y establecer prioridades para la posterior generación del plan de acciones de mejora que les den solución.

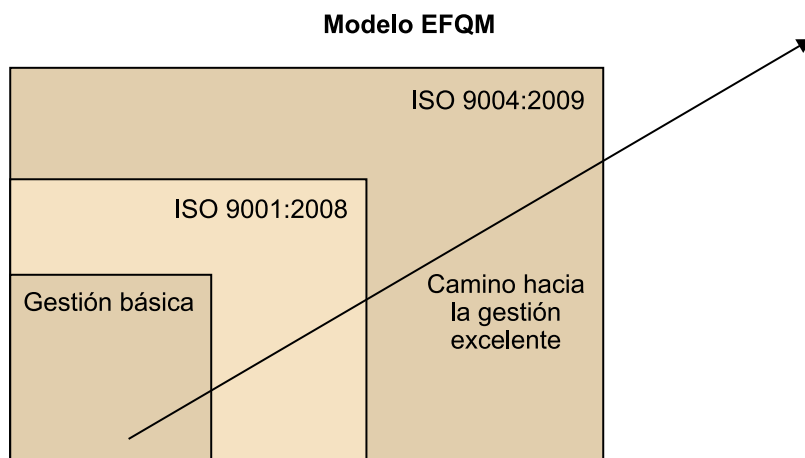
Antes de establecer quién debe llevar a cabo la evaluación de la organización, es necesario decidir si el modelo EFQM es la herramienta adecuada. Para ello, vale la pena recordar los posibles baremos y niveles de requisitos con los que cuenta una organización y que se muestran en la figura 1. En dicho gráfico, se aprecia el camino de debería recorrer una organización para ir mejorando su sistema de gestión, utilizando progresivamente herramientas que le permitirán ir logrando cada vez mejores resultados.

El paso previo a cualquier planteamiento de mejora en la gestión siempre ha de ser asegurar un nivel de gestión básica, o sea que existen unos mínimos que aseguran el funcionamiento de la empresa, respondiendo afirmativamente a las preguntas de ejemplo siguientes: ¿existe cumplimiento absoluto y estricto de la normativa y reglamentos aplicables a la organización? ¿El producto o servicio de la empresa es competitivo? Superado este primer nivel básico, pero donde se encuentran la mayor parte de empresas, pueden plantearse niveles superiores.

Los modelos que progresivamente pueden ayudar a las organizaciones a mejorar y hacer más eficiente su gestión son la norma ISO 9001:2008 para implantar un sistema de gestión de procesos, base o estructura básica para la gestión y, tras implantarla, se plantea ir añadiendo los requisitos necesarios, por ejemplo, a escala medioambiental (ISO 14001:2004), de gestión de los riesgos laborales (OHSAS 18000) e incluso otras normas de ámbito sectorial como la ISO 22000, de gestión integral de sistemas de seguridad alimentaria, calidad y medio ambiente. Considerado el puente hacia la excelencia, puede utilizarse el modelo de evaluación propuesto en la norma ISO 9004:2009 y la guía de aplicación desarrollada en la norma UNE 66174. Una vez el sistema de gestión es maduro y cumple unos mínimos, puede utilizarse el modelo EFQM de excelencia y obtener unos resultados que permitan seguir mejorando a la orga-

nización. En caso de realizarse una evaluación basada en el modelo EFQM, con un sistema de gestión no suficientemente rodado, se deberá realizar una priorización de acciones muy exhaustiva.

Figura 1. Modelos de gestión acumulativos desde la gestión básica hasta el EFQM



Sobre el equipo de evaluación.

Los diferentes usos del modelo EFQM requieren diferentes modalidades de equipos de evaluación. Vamos a considerar dos modalidades concretas, que por otra parte son las más comunes en el uso del modelo:

Variables	Autoevaluación interna	Evaluación externa
Uso	Utilización del modelo como herramienta interna de identificación de acciones de mejora.	Utilización del modelo como evaluación de premios o sellos de excelencia.
Frecuencia	De manera periódica, generalmente cada uno o dos años.	Cada vez que la organización se presente a un premio o sello.
Liderazgo	Es imprescindible que sea el máximo directivo de la dirección quien lidere dicho proceso.	Lo lidera el evaluador líder, junto con el máximo directivo de la empresa evaluada.
Equipo evaluador	Por lo general, está formado por el propio equipo directivo, previa formación en EFQM. Puede añadirse un colaborador/consultor externo profesional EFQM. Uno de los evaluadores debe tomar el papel de evaluador líder.	Está formado por un evaluador líder y un grupo de entre dos y cuatro evaluadores junior o de apoyo. Es necesario que tengan un importante conocimiento del sector en el que opera la empresa evaluada.
Implicados	El resto del personal no es consciente por lo general de la autoevaluación, aunque algunas personas puedan estar implicadas puntualmente en el proceso.	Todas las personas de la empresa candidata al premio o al sello deben estar disponibles para cualquier pregunta o solicitud de documentación por parte del equipo evaluador. Por ello, deben estar informadas del proceso.

Variables	Autoevaluación interna	Evaluación externa
Proceso	Una vez realizada la autoevaluación individual de cada área y por cada responsable o directivo, se realiza una reunión de consenso entre todos para obtener el punto de vista de consenso de cada subcriterio. Finalmente, se elabora un informe con puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación para cada subcriterio.	Posteriormente a la realización y envío de la memoria descriptiva basándose en el modelo EFQM, y por parte de la empresa que evalúa, el equipo evaluador realiza el análisis y evaluación previa documental para después emprender una visita de un mínimo de dos días a la empresa para contrastar lo explicado en la memoria evaluada. Finalmente, se elabora un informe con puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación para cada subcriterio.
Objetivo final	Generar un plan de acciones de mejora para alimentar el propio plan estratégico, tras analizar y priorizar las áreas de mejora encontradas.	Obtener los puntos EFQM producto de la evaluación de la empresa (entre 0 y 1.000) y el informe final externo, con comentarios (puntos fuertes y áreas de mejora), base para su plan de mejora. La puntuación obtenida determinará el nivel de premio que se otorgará.

El papel del evaluador del modelo EFQM, ya sea como evaluador interno o externo, debe ser:

- realizar un análisis profundo de la empresa que se evalúa,
- contribuir y apoyar el proceso de consenso,
- contribuir a la planificación de la visita y a llevarla a cabo (si se realiza),
- finalizar la evaluación de la organización,
- contribuir y apoyar en la elaboración del informe final,
- cumplir con las fechas y plazos establecidos por el equipo,
- seguir las indicaciones del evaluador líder.

En cuanto al evaluador líder, o también denominado evaluador senior, deben ser:

- liderar la planificación y organización del proceso de evaluación,
- proyectar cómo se llevará a cabo la evaluación, tanto sobre el equipo evaluador como sobre las personas representantes de la empresa evaluada (en caso de evaluación externa),
- motivar al equipo evaluador y crear espíritu de equipo,
- resolver los problemas que se planteen en el equipo y con otros grupos de interés,
- establecer y mantener excelentes relaciones con la organización evaluada,
- ofrecer personalmente información a la organización cuando se le pida.

Lo que requiere el evaluador senior o líder del resto de evaluadores es:

- trabajos realizados a tiempo
- información bien redactada
- disponibilidad para asumir tareas y celebrar reuniones
- voluntad de:
 - contribuir constructivamente

- escuchar
- intercambiar opiniones
- asumir las conclusiones del equipo
- compartir la carga de trabajo

Por lo tanto, la tarea de evaluación basada en el modelo EFQM de excelencia es una labor de compromiso de un equipo de personas, bien coordinadas y con profesionalidad tanto en el ámbito técnico como en el humano.

2. Proceso de evaluación (1): análisis y definición de puntos fuertes, áreas de mejora y puntos de visita

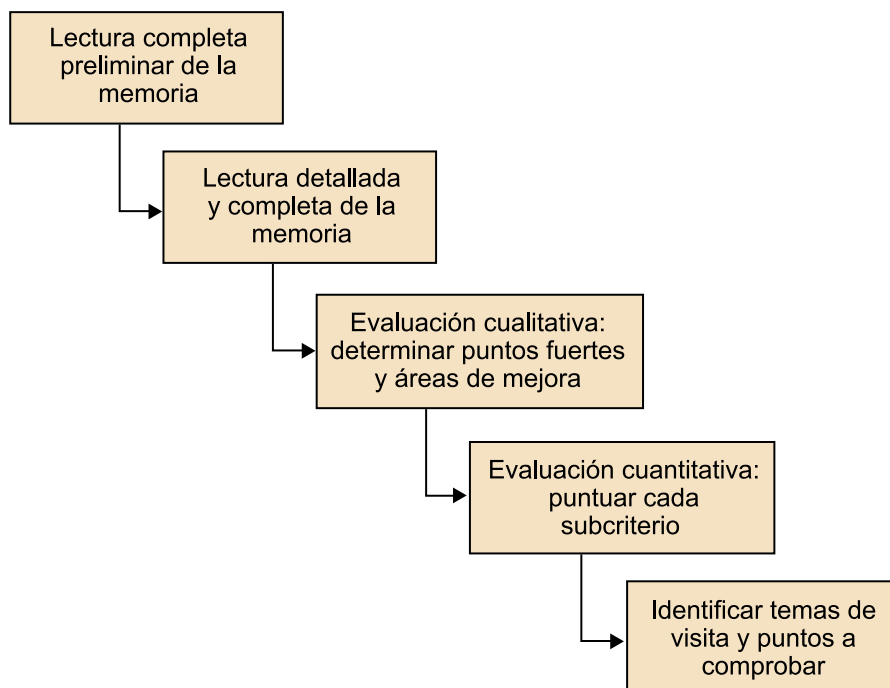
El proceso de evaluación tiene dos versiones, según si se realiza con memoria EFQM elaborada o si se realiza directamente sobre la empresa. Otra variable que hace modificar dicho proceso es si la evaluación tiene el objetivo de presentarse a un premio o sello de excelencia en la gestión (desarrollados en el módulo 5) o bien si simplemente se utiliza como herramienta interna de mejora. En el uso del modelo como herramienta de mejora interna, cabe la posibilidad de realizar la evaluación con personal interno (equipo directivo) o con personal externo (asesoría especializada y acreditada en EFQM). En el siguiente cuadro, se muestran las características de cada uno de los usos del modelo.

Características/ usos	Presentarse a un premio	Evaluación interna (autoevaluación)	Evaluación externa
Memoria previa EFQM	Para ser candidata a premio EFQM, la empresa debe elaborar una memoria descriptiva de los 32 subcriterios del modelo (de 60 a 80 páginas).	Puede realizarse con memoria previa o sin memoria previa. Siempre es conveniente elaborar una memoria, aunque sea esquemática.	Puede elaborarse con memoria previa o sin memoria previa. Siempre es conveniente realizar una memoria, aunque sea esquemática.
Requisitos de formación especializada EFQM	Solo del coordinador del proyecto y breve explicación al equipo directivo.	Amplia formación de todo el equipo directivo en el modelo.	Tan solo una breve explicación por parte del asesor externo.
Implicación del director	Máxima	Máxima	Máxima
Implicación del cuadro directivo	Máxima	Máxima	Media
Implicación del resto de personal	Media	Media	Mínima
Dedicación aproximada del director	40 horas (elaborar la memoria)	48 horas	16 horas
Dedicación aproximada del cuadro directivo	32 horas (elaborar la memoria)	40 horas (es el equipo evaluador)	12 horas
Dedicación aproximada del resto de personal	8 horas (participación puntual en la memoria)	12 horas	2 horas
Equipo evaluador	Externo. Formado y seleccionado por la entidad organizadora del premio.	Interno. Formado por la propia organización evaluada.	Externo. Contratado por la organización evaluada.

Características/ usos	Presentarse a un premio	Evaluación interna (autoevaluación)	Evaluación externa
Dedicación aproximada del equipo evaluador	20 horas de estudio previo y evaluación individual de la memoria + 1 día de consenso documental + 2 días de visita in situ + 4 horas de informe final = unas 50 horas	16 horas de formación práctica + 16 horas de evaluación + 8 horas de elaboración del informe final = unas 40 horas	20 horas de análisis previo de la organización (o memoria) + 1 día de estudio de la documentación en equipo + 2 días de visita in situ + 4 horas de informe final = unas 50 horas

En cualquier caso, el proceso de evaluación, ya sea interno o externo, de premio o como herramienta de mejora, siempre ha de cumplir el proceso siguiente de la figura 2; los dos primeros pasos se pueden obviar en el caso de que no haya memoria de referencia que analizar.

Figura 2. Proceso de evaluación individual con memoria EFQM

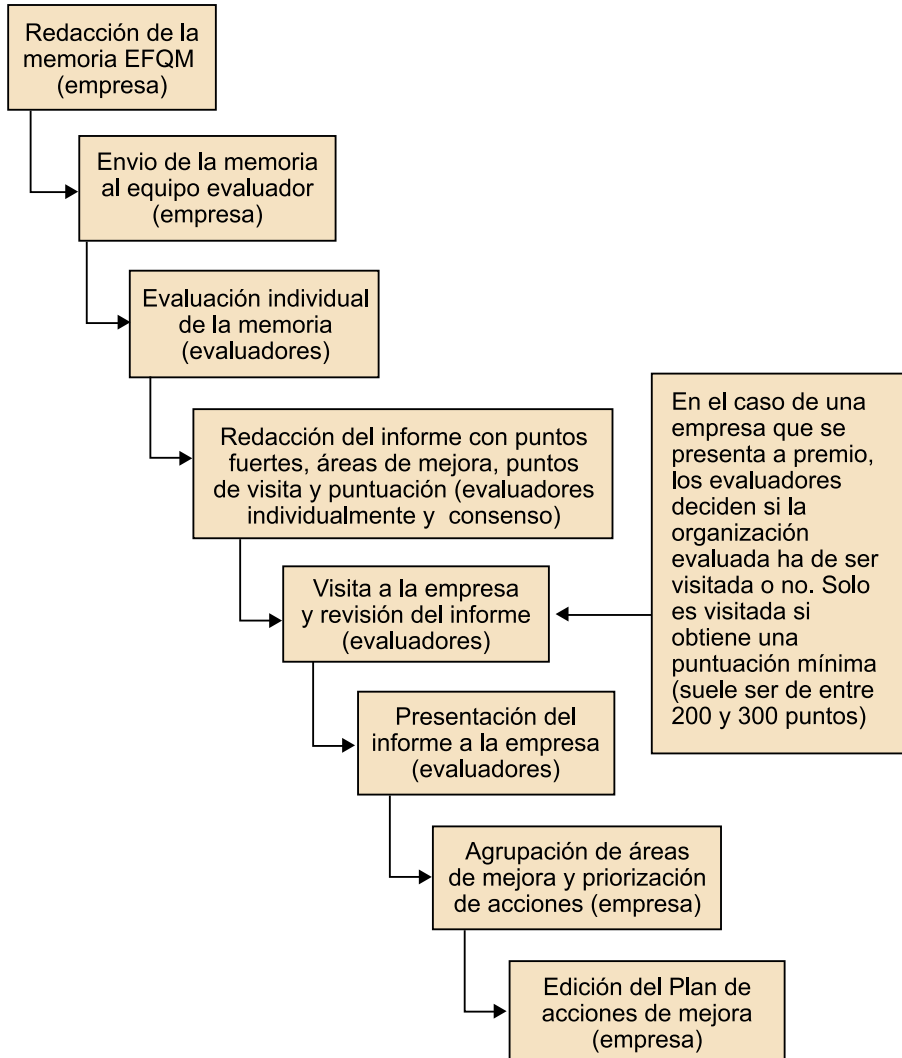


Según el proceso de la figura 2, se observa que deben realizarse dos tipos de evaluaciones, una cualitativa, en la que se describen los puntos fuertes y áreas de mejora que se van detectando durante la evaluación de la organización, y una evaluación cuantitativa, en la que se decide la puntuación. Finalmente, se identifican los temas de visita a las instalaciones de la organización (puntos por comprobar).

Practicada la evaluación individual, debe ejecutarse una puesta en común de todo el equipo evaluador, siguiendo los pasos descritos en el subcapítulo 1.4 del módulo actual, para así llegar al consenso final.

Una empresa que se presenta a un premio, o bien que se autoevalúa, debe elaborar una memoria descriptiva de cada uno de los subcriterios del modelo EFQM; dicha memoria será objeto de la evaluación por parte del equipo evaluador. El proceso se describe en la figura 3.

Figura 3. Proceso de evaluación con memoria EFQM



A continuación, vemos con más detalle cada una de las fases que desempeña cada evaluador de forma individual.

- **Lectura detallada de la memoria de la organización:** cada uno de los evaluadores debe analizar durante unas veinte horas de dedicación la memoria de la empresa que evalúa. En ese análisis, conviene leer en varias ocasiones toda la memoria y, después, subcriterio por subcriterio, tomando las notas necesarias.
- **Detección y definición de los puntos fuertes y áreas de mejora:** siguiendo el orden establecido de la memoria, de la comparación entre la orientación que del subcriterio realiza el modelo EFQM y la descripción del subcriterio de la memoria, se detectan primero y luego se redactan en el informe las áreas de mejora y los puntos fuertes.

- **Para identificar los puntos fuertes de los subcriterios de agentes facilitadores**, el evaluador debe buscar información que aporte evidencias de enfoque sólidamente fundamentado e integrado, despliegue sistemático en todas las áreas relevantes de la organización, de mediciones y actividades de aprendizaje y por último las mejoras resultado de la medición y el aprendizaje.
- **Para identificar las áreas de mejora de los subcriterios de agentes facilitadores**, el evaluador debe buscar resultados presentados que no se corresponden con ningún agente facilitador, un enfoque que no guarda relación con ningún otro cuando sería lógico que así fuese, falta de claridad sobre los procesos, despliegue escaso o no sistemático, ninguna evidencia de medición o aprendizaje, ninguna mejora basada en la medición o aprendizaje o datos que faltan y que según el evaluador deberían presentarse.
- **Para identificar los puntos fuertes de los subcriterios de resultados**, el evaluador debe tener en cuenta que las tendencias se muestran claramente positivas, que los objetivos se alcanzan, que existen comparaciones con otras organizaciones (internas o externas) y de dichas comparaciones se desprende que la organización las supera, que los resultados son consecuencia clara de los enfoques y que las mediciones mostradas cubren las áreas relevantes. También se tendrán en cuenta las orientaciones del modelo en el subcriterio evaluado.
- **Para identificar las áreas de mejora de los subcriterios de resultados**, el evaluador debe identificar las tendencias negativas o fallos que impiden sostener niveles de rendimiento altos, objetivos que no se han establecido, la existencia de pocas comparaciones con otras organizaciones, explicaciones poco claras sobre las causas de los resultados, el ámbito de aplicación de los resultados que no abarca todas las áreas relevantes de los agentes facilitadores o que se encuentre relación poco clara entre indicadores impulsores o medidas de rendimiento (subcriterios b) y arrastrados o medidas de percepción (subcriterios a).
- **Puntuación de cada subcriterio**: el evaluador, siguiendo el proceso explicado en el subcapítulo 1.3. de este módulo, puntúa cada uno de los subcriterios de la memoria de la organización y aplica las correspondientes matrices de evaluación (REDER).
- **Identificación de los puntos de visita**: los temas por identificar para realizar la visita están destinados a verificar lo que está en la memoria, a aclarar lo que no está claro en la memoria, a comprobar el despliegue de los enfoques y a comprobar si la organización puede o no servir de modelo de referencia en algún aspecto. Por ello, el evaluador debe describir para cada subcriterio qué aspectos va a proponer que se tengan en cuenta en la visita posterior. A la hora de seleccionar los temas para la visita, el eva-

lizador puede preguntarse cómo afectará la contestación del representante de la organización a este tema a los puntos fuertes o áreas de mejora. Si la respuesta es que no afectará o que no lo sabe, es mejor no considerarla.

En cuanto a las actividades del **equipo evaluador**:

- **Reunión de consenso de resultados:** se realiza el consenso, ya de todo el equipo evaluador, donde la figura del evaluador líder se hace imprescindible, ya que dirige el proceso y coordina al equipo. Este proceso se explica en el subcapítulo 1.4. del presente módulo.
- **Elaboración del plan de visita:** el equipo evaluador, liderado por el evaluador senior, define un plan de evaluación in situ, que contendrá todos los aspectos críticos según la evaluación documental llevada a cabo. Establecerá la información mínima necesaria para que el equipo directivo de la organización evaluada pueda programarse. Se solicitará igualmente una sala para la discusión del equipo evaluador.
- **Evaluación in situ o visita al centro de trabajo:** el equipo evaluador se presenta en las instalaciones de la organización con el objetivo de la visita de confirmar la validez de la memoria evaluada, aclarar cualquier aspecto confuso de la memoria, sobre todo en cuanto al despliegue. También es necesario hacerse una idea del clima laboral de la organización. Todos los datos que se obtengan en la visita servirán para obtener la puntuación final de la evaluación y ayudar a obtener las evidencias necesarias para proporcionar a la organización evaluada un informe que le aporte el máximo valor.
- **Elaboración del informe final:** realizada la visita y las comprobaciones pertinentes, el equipo evaluador dirigido por el evaluador principal redactará el informe final, con una introducción denominada "temas clave" que tiene el objetivo de establecer una visión global de las características y rendimiento de una organización. Ha de servir de base para la introducción al informe final. Dicha introducción incluye las cuestiones fundamentales que subyacen y caracterizan el rendimiento de una organización y aspectos generales que los evaluadores desean comunicar. Los apartados que debe incluir el informe final son la descripción del proceso de evaluación efectuado, el resumen ejecutivo, incluidos los temas clave, el informe detallado por cada subcriterio, con áreas de mejora y puntos fuertes y, finalmente, la tabla de puntuaciones con porcentaje resultado de la evaluación de cada subcriterio y criterio, la puntuación por criterio, el subtotal por agentes y resultados y la puntuación final entre 0 y 1.000 puntos.

Mostremos a continuación algunos ejemplos:

Ejemplo

Ejemplos de puntos fuertes bien redactados:

Agentes

- Todos los años, el equipo directivo revisa los enfoques relacionados con la comunicación y se han introducido cambios significativos, por ejemplo salas abiertas y sin tabiques, almuerzos semanales informales y los boletines mensuales.
- Cadena Hotelera ha alineado sus sistemas con todos los procesos relacionados con los clientes; ha introducido sus datos, productos y contactos de ventas en un único sistema informático.

Resultados

- Los resultados obtenidos por Cadena Hotelera en relación con la satisfacción de los clientes muestran una clara tendencia positiva en los últimos cuatro años.

Ejemplos de áreas de mejora bien redactados:

Agentes

- La implicación del equipo de dirección en las actividades de mejora parece limitada y no hay evidencia clara de que exista un enfoque coherente en esta área.
- No hay evidencia de evaluación ni revisión del sistema utilizado para seleccionar y evaluar al personal.

Resultados

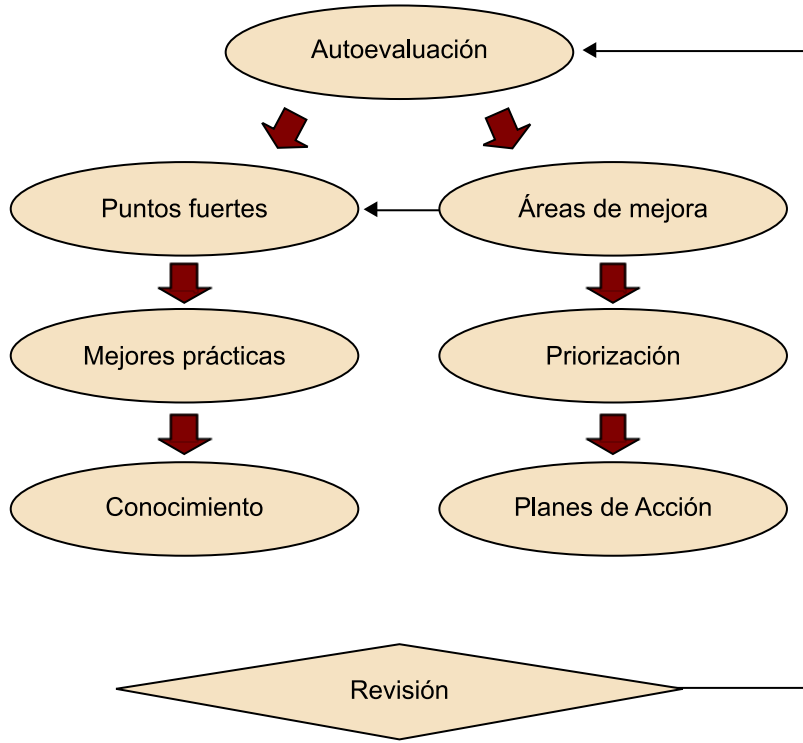
- Se muestran resultados de fidelización de clientes, pero no se comparan ni con los objetivos propios ni con los resultados de otras organizaciones del sector.

Ejemplo de temas clave o introducción:

La empresa Cadena Hotelera dispone de una fuerte cultura de excelencia, liderada por el equipo de dirección al completo, que sirve de modelo de referencia a toda la plantilla. Demuestra una orientación clara para superar las expectativas de los grupos de interés, sobre todo en el enfoque de la gestión. No obstante, el despliegue de dichos enfoques relativos a las personas varía según unidades de negocio.

Podemos resumir que de la evaluación externa o de la autoevaluación se obtienen dos productos, por un lado, a través de la identificación de los puntos fuertes, se obtiene el conocimiento o *know how* de la organización, por el otro lado, se obtienen los planes de acción de mejora, que vienen definidos por la identificación de las áreas de mejora. El proceso de obtención de ambos productos está descrito gráficamente en la figura 4.

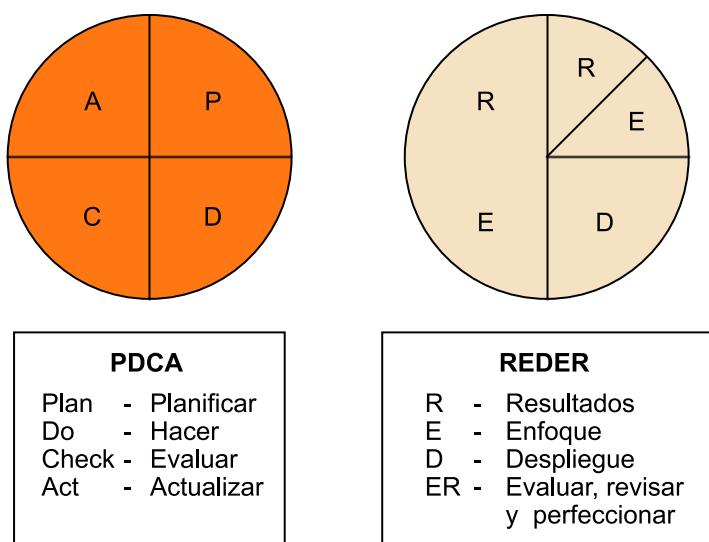
Figura 4. Los dos principales productos de la autoevaluación EFQM



3. Proceso de evaluación (2): uso de las matrices de evaluación (REDER), puntuación

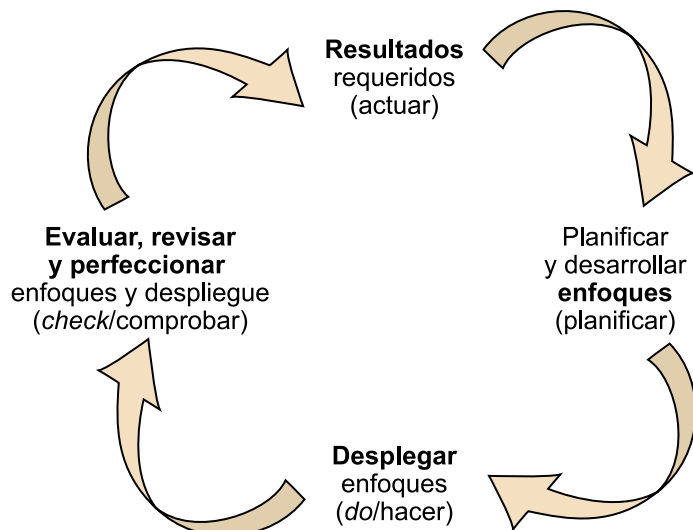
Una de las barreras y a la vez de las ventajas del modelo EFQM de excelencia es el diseño de las matrices de evaluación REDER. Son barreras por la dificultad inicial para comprender su funcionamiento, pero a la vez son una gran ventaja, por la objetividad de evaluación que ofrece su uso. Es muy complicado ser objetivos en una evaluación, sobre todo si debemos decidir una puntuación final.

Figura 5. Comparativa entre el ciclo de mejora PDCA y el ciclo de evaluación REDER



Las matrices REDER de evaluación basan su estructura en el clásico ciclo de mejora continua del doctor Deming, que define los pasos siguientes: planificar (*plan*), realizar o hacer (*do*), verificar o comprobar (*check*) y actuar sobre la mejora (*act*), desarrollando así el ciclo conocido como PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). En la figura 5, se observa la comparación entre el ciclo PDCA del doctor Deming y el esquema lógico REDER de evaluación del modelo EFQM de excelencia. Si analizamos la figura 6, veremos que el esquema lógico REDER desarrolla un ciclo de mejora continua que empieza por analizar y determinar los resultados por lograr o requeridos por la organización, planificar y desarrollar los enfoques, posteriormente desplegar dichos enfoques y finalmente evaluar, revisar y perfeccionar la eficacia y eficiencia del despliegue de los enfoques. El ciclo continúa analizando los resultados obtenidos y definiendo de nuevo los resultados deseados. Este ciclo es posible gracias a la evaluación basada en el modelo EFQM de excelencia.

Figura 6. Ciclo de evaluación REDER



Las matrices de evaluación se dividen en dos, una nos sirve para evaluar los subcriterios de agentes facilitadores y la otra nos sirve para evaluar los subcriterios de resultados. Siguiendo el ciclo de la figura 6, la matriz de agentes facilitadores nos sirve para evaluar cómo la organización planifica y desarrolla los enfoques, despliega dichos enfoques y por último evalúa, revisa y perfecciona dichos enfoques y despliegue. La matriz de resultados nos sirve para evaluar los resultados obtenidos en la gestión de la organización, en función de lo requerido.

En el caso de los subcriterios agentes facilitadores, se utiliza la matriz que incluye los atributos enfoque, despliegue, evaluar, revisar y perfeccionar y se muestra a continuación (estos atributos se subdividen en otros más detallados):

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%																
Sólidamente fundamentado: el enfoque tiene una lógica clara. El enfoque ha definido los procesos. El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés. Se ha perfeccionado con el tiempo	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																
Integrado: el enfoque apoya la política y estrategia. El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																
Puntuación del enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%																
Implantado: el enfoque está implantado en las áreas relevantes.	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en ¼ de las áreas relevantes	Implantado en ½ de las áreas relevantes	Implantado en ¾ de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes																
Sistemático: el enfoque está desplegado de manera estructurada y oportuna, y es capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																
Puntuación del despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, revisar y perfeccionar	0%	25%	50%	75%	100%																
Medición: se mide periódicamente la eficiencia y la eficacia del enfoque y su despliegue. Las medidas seleccionadas son apropiadas.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																
Aprendizaje y creatividad: el aprendizaje se utiliza para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora. La creatividad genera enfoques nuevos e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																
Mejoras e innovación: las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. El resultado de la creatividad se evalúa, se prioriza y se utiliza.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																
Puntuación 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

Vemos en esta matriz de evaluación que los elementos de evaluación enfoque, despliegue, evaluar, revisar y perfeccionar se dividen a su vez en atributos de evaluación.

1) Atributos del enfoque

- **Sólidamente fundamentado:** qué evidencias se encuentran en el subcriterio en relación con la lógica y coherencia, con los grupos de interés de la organización (clientes, proveedores, empleados, accionistas). Está basado en la prevención. Hay que ser proactivo en lugar de reactivo.
- **Integrado:** qué evidencias demuestran que hay relación del subcriterio para evaluar con la planificación, estrategia y políticas definidas desde el equipo directivo de la organización. Cuenta con capacidad para mantenerse en el tiempo.

2) Atributos del despliegue

- **Implantado:** se busca en este subcriterio hasta qué punto están implantados los aspectos antes estudiados en los atributos del enfoque, si no hay evidencia, o está implantado en 1/4 de la estructura organizativa, procesos y servicios, o en la mitad, en 3/4 partes de la organización o en el 100%. Se evalúa el grado en el que se logran los beneficios planificados. En todas las áreas potenciales, según niveles jerárquicos, ubicaciones geográficas, número de procesos vinculados, productos y servicios, personas y sus funciones.
- **Sistemático:** cómo se demuestra que la organización ha implantado los aspectos recogidos en el subcriterio evaluado y es sistemático, gracias a procesos definidos o sistema correctamente estructurado, de manera que se asegura el despliegue del enfoque. Hasta qué punto es metódico el sistema. Qué planes existen y quiénes son sus responsables. Cómo se comunica lo definido. Si existen pruebas piloto antes del despliegue total, la formación relacionada con el despliegue y si se ha previsto que debe mantenerse en el tiempo.

3) Atributos de evaluar, revisar y perfeccionar

- **Medición:** cómo la organización establece un sistema de medida, por ejemplo de indicadores y objetivos, para evaluar la eficacia y eficiencia del enfoque y el despliegue. Hasta qué punto las medidas seleccionadas son apropiadas. La relación causa-efecto del enfoque con los resultados. Cuál es el proceso de revisión y sus ciclos previstos. Cuál es el despliegue realmente llevado a cabo.
- **Aprendizaje y creatividad:** cómo la organización evidencia que aprende gracias a actividades de *benchmarking* o comparación con otras organiza-

ciones, por ejemplo. Qué utiliza un sistema de realimentación que asegura la mejora de cada uno de los procesos. Se identifican las mejores prácticas para aprender de ellas. Se utilizan técnicas de desarrollo creativo y se fomentan para generar nuevos enfoques e implantar a su vez mejoras.

- **Mejoras e innovación:** en este atributo, se trata de buscar evidencias en el subcriterio sobre cómo la organización utiliza las mediciones, indicadores y actividades de aprendizaje para establecer prioridades y planificar la mejora. Hasta qué punto el análisis es sistemático, qué mecanismos se utilizan e incluso si se aportan ejemplos de dichos mecanismos. El resultado del desarrollo de la creatividad se evalúa, se prioriza y se utiliza.

Como puede observarse, se trata de un sistema de evaluación complejo, pero que es necesario para asegurar la objetividad. Debemos tener en cuenta que, según el nivel de objetividad aplicado a la evaluación, se obtendrá una puntuación, puntos fuertes y áreas de mejora más o menos relevantes y realistas. Según dicho realismo y relevancia, se generará un plan de mejora más o menos efectivo para la organización. Por eso, la objetividad de la evaluación es un parámetro crítico.

La evaluación se realiza en porcentaje por cada uno de los atributos mencionados y el criterio de puntuación es el mostrado en la siguiente tabla; así deben considerarse criterios acumulativos a medida que se aumenta el nivel de resultado:

Horquilla porcentual	Criterios
Anecdótico (0-10%)	No se aportan datos y hechos. No se dice cómo, solo qué (únicamente se aportan palabras).
Alguna evidencia (15-35%)	Se explica el porqué y el cómo. Hay algunos datos que confirman el atributo y algunas áreas relacionadas.
Evidencia (40-60%)	Se aportan evidencias de la relación con las necesidades de los grupos de interés actuales. Se explica la metodología que subyace en el enfoque y cómo se aborda en la organización. Se muestran algunos ejemplos que confirman la veracidad de lo explicado.
Evidencia clara (65-85%)	Se describe con detalle cómo se aborda el enfoque. Se muestran datos relevantes sobre frecuencia y responsabilidades en el sistema o la metodología utilizada. Se muestran múltiples ejemplo significativos.
Evidencia total (90-100%)	Se cubre un amplio abanico del subcriterio propuesto en el modelo.

Aplicando la anterior tabla, deben puntuarse los atributos de la matriz y finalmente se debe realizar una media entre los atributos para obtener la valoración final del subcriterio de agentes. En primer lugar, se realiza este proceso de forma individual para luego consensuar el resultado con el resto del equipo. El proceso de consenso se explica en el siguiente subcapítulo.

De la misma forma que existe una matriz de evaluación de los subcriterios de agentes facilitadores, existe una segunda matriz de evaluación de los subcriterios de resultados. A continuación, se muestra esta segunda matriz.

Relevancia y utilidad	0%	25%	50%	75%	100%																
Ámbito y relevancia: el ámbito de aplicación de los resultados aborda las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes; es coherente con la estrategia y sus políticas de apoyo. Los resultados clave están identificados y priorizados. Las relaciones entre los resultados relevantes se entienden.	Relevancia no establecida o información anecdótica.	¼ de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.	½ de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.	¾ de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes.	Todas las áreas implicadas tienen resultados y son relevantes.																
Integridad: los resultados son oportunos, fiables y precisos.	Ninguna evidencia o información anecdótica.	¼ de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos.	½ de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos.	¾ de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos.	Todos los resultados son oportunos, fiables y precisos.																
Segmentación: los resultados se han segmentado de forma adecuada.	Sin segmentación.	Segmentación útil en aproximadamente ¼ de los resultados.	Segmentación útil en aproximadamente ½ de los resultados.	Segmentación útil en aproximadamente ¾ de los resultados.	Segmentación útil en todos los resultados.																
Puntuación 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%																
Tendencias: las tendencias son positivas o el rendimiento es bueno y sostenido.	Sin resultados o información anecdótica.	¼ de los resultados (aprox.) con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos tres años.	½ de los resultados (aprox.) con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos tres años.	¾ de los resultados (aprox.) con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos tres años.	Todos los resultados con tendencias positivas o buen rendimiento sostenido en al menos tres años.																
Objetivos: se han establecido para los resultados clave, son adecuados y se alcanzan.	Sin objetivos o información anecdótica.	Establecidos, adecuados y alcanzados en ¼ (aprox.) de los resultados clave.	Establecidos, adecuados y alcanzados en ½ (aprox.) de los resultados clave.	Establecidos, adecuados y alcanzados en ¾ (aprox.) de los resultados clave.	Establecidos, adecuados y alcanzados en todos los resultados clave.																
Comparaciones: se comparan los resultados clave y estas comparaciones son adecuadas.	Sin comparaciones o información anecdótica.	¼ de los resultados clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.	½ de los resultados clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.	¾ de los resultados clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas.	Todos los resultados clave con comparaciones favorables y adecuadas.																
Causas: se comprende la relación entre los resultados alcanzados y sus agentes facilitadores. Según las evidencias presentadas, hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.	Las causas no generan confianza o información anecdótica.	La relación con los agentes es visible en ¼ de los resultados (aprox.) y hay alguna evidencia de que el rendimiento seguirá siendo positivo.	La relación con los agentes es visible en ½ de los resultados (aprox.) y hay evidencia de que el rendimiento seguirá siendo positivo.	La relación con los agentes es visible en ¾ 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.																
Puntuación del 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

Del análisis de esta segunda tabla o matriz de evaluación, utilizada para los subcriterios de resultados, se observa que existen dos elementos principales, los resultados propiamente dichos y el ámbito de aplicación de dichos resultados mostrados por la organización. Se trata de dos elementos que se dividen en los siguientes atributos.

1) Relevancia y utilidad: atributos

- **Ámbito y relevancia:** se trata de analizar si los resultados presentados por la organización evaluada abarcan las áreas relevantes y estas se han establecido. Si los resultados abordan las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. Si es coherente con la estrategia y sus políticas de

apoyo. También analiza si los resultados clave están identificados y priorizados y si las relaciones entre los resultados relevantes se entienden.

- **Integridad:** se trata de analizar si los resultados son oportunos, tienen coherencia y si son precisos y fiables.
- **Segmentación:** analiza si los resultados están segmentados de manera adecuada, según tipo de cliente, de producto, de servicio o según el área geográfica.

2) Rendimiento: atributos

- **Tendencias:** debe verificarse que los resultados mostrados tienen un histórico y una evolución positiva en los indicadores mostrados. Las tendencias son positivas o el rendimiento es bueno y sostenido.
- **Objetivos:** además, los indicadores relevantes se presentan comparados con los objetivos previamente planificados, lo que demuestra que son superados con claridad. Los objetivos son apropiados y suficientemente rigurosos.
- **Comparaciones:** no solo las comparaciones de los indicadores se comparan con los objetivos sino que también se muestran comparaciones con otras organizaciones excelentes, internas o externas o con la media del sector. Analizando dichas comparaciones se demuestra que la organización está entre las mejores.
- **Causas:** en el subcriterio evaluado, se explica que los resultados obtenidos son consecuencia de los enfoques. El sistema de gestión definido en los subcriterios de agentes tiene una clara relación con los resultados obtenidos.

La evaluación se realiza en porcentaje por cada uno de los atributos mencionados y el criterio de puntuación es el mostrado en la siguiente tabla; se deben considerar criterios acumulativos a medida que se aumenta el nivel de resultado:

Horquilla porcentual	Criterios
Anecdótico (0-10%)	Sin información relevante. Sin resultados ni mediciones.
Alguna evidencia (15-35%)	Resultados positivos o el rendimiento es satisfactorio en 1/4 de los indicadores. Resultados positivos durante al menos tres años. Hay algunos datos que confirman el atributo y algunas áreas relacionadas
Evidencia (40-60%)	Resultados positivos o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 1/2 de los indicadores. Resultados sostenidos durante al menos tres años.

Horquilla porcentual	Criterios
Evidencia clara (65-85%)	Resultados positivos fuertes o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 3/4 de los indicadores. Resultados buenos y sostenidos durante al menos tres años.
Evidencia total (90-100%)	Resultados positivos fuertes o muy buen rendimiento sostenido en la mayor parte de los indicadores. Resultados buenos y sostenidos durante al menos tres años.

Aplicando la anterior tabla, deben puntuarse los atributos de la matriz y finalmente se debe realizar una media entre los atributos para obtener la valoración final del subcriterio de agentes. En primer lugar, se lleva a cabo este proceso de modo individual para luego consensuar el resultado con el resto del equipo. El proceso de consenso se explica en el siguiente subcapítulo.

4. Proceso de evaluación (3): consenso

El objetivo principal del proceso de consenso es garantizar que se han tenido en cuenta la mayor parte de puntos de vista en el resultado final acordado y este es aprobado por todo el equipo evaluador, tanto en lo que se refiere a las áreas de mejora como a los puntos fuertes y puntos de visita detectados. Se debe alcanzar para cada subcriterio un punto de vista acordado por todo el equipo. Todos lo deben asumir.

Igualmente, del proceso de consenso se extrae la identificación de los temas que se van a tratar durante la visita y las aportaciones para realizar el informe final.

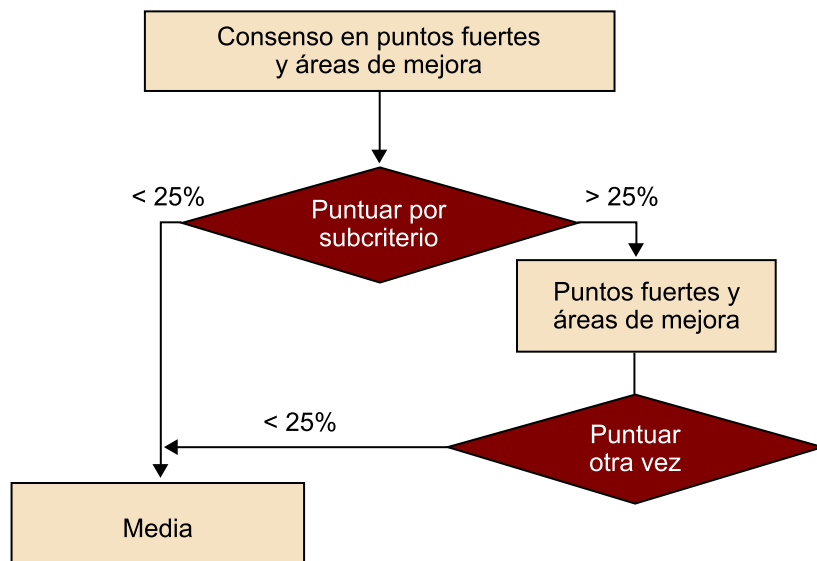
A continuación, se describen las fases del proceso de consenso.

Fases	Actividad	Responsable
1	Evaluación individual	Evaluadores
2	Envío de una copia del formulario de evaluación al evaluador principal	Evaluadores
3	Elaboración de un formulario de evaluación con la información de todos los evaluadores	Evaluador principal
4	Envío del documento fusionado a todos los evaluadores	Evaluador principal
5	Reunión para alcanzar el consenso	Equipo evaluador
6	Acuerdo sobre puntos fuertes, áreas de mejora y temas de visita para cada subcriterio	Equipo evaluador
7	Comparación de las puntuaciones otorgadas por cada evaluador	Equipo evaluador
8	Si el rango entre puntuaciones es menor al 25%, hay que obtener la media del subcriterio	Equipo evaluador
9	Si el rango entre puntuaciones es mayor al 25%, discusión para disminuir el rango	Equipo evaluador, liderado por el evaluador principal
10	Redacción definitiva del formulario de evaluación consensuado	Equipo evaluador
11	Planificación de la visita	Equipo evaluador
12	Elaboración del informe final	Evaluador principal

La reunión de consenso debe prepararse metódicamente, combinando los informes de todos los evaluadores y pasándolos antes de la reunión. Debe temporizarse cada uno de los debates para asegurar que habrá tiempo suficiente.

En cuanto a la puntuación previa al consenso, surge variabilidad por distintas razones. Puede justificarse por no ser una ciencia exacta y a que cada personas percibe la excelencia de manera diferente, entiende los criterios y subcriterios de manera diferente y entiende el proceso REDER también diferente.

Figura 7. Proceso de consenso



La figura 7 muestra el proceso de consenso, trabajo que se ha de repetir para cada subcriterio que es evaluado.