

GUÍA ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO



“SELLO DE EXCELENCIA EUROPEA”

INTRODUCCIÓN

El Esquema de Reconocimiento a la Excelencia Europea, está basado en la interpretación y aplicación práctica que realizan las organizaciones de los nueve criterios de los que se compone el Modelo EFQM de Excelencia.

El Modelo EFQM de Excelencia permite actuar a las organizaciones de una forma flexible y práctica. Por tanto, promueve la realización de un diagnóstico de sus actividades de gestión en todos los ámbitos de la organización para que, posteriormente, pueda establecer:

1. planes ordenados con metodología, que permitan abordar áreas de mejora dónde fuera necesario,
2. planes para potenciar todos los aspectos importantes o puntos fuertes, que han permitido que la organización haya llegado hasta la situación que tiene en la actualidad.

Las organizaciones españolas se enfrentan a desafíos cada vez más difíciles y competitivos. La adopción de una cultura de Excelencia en la organización favorece la competitividad y la mejora continua en la gestión integral; estimulando el deseo de la participación interna, la superación y la motivación a través de un lenguaje común de Excelencia.

El Esquema de Reconocimiento a la Excelencia Europea ha sido creado para distinguir a aquellas organizaciones que se han embarcado en el camino hacia la Excelencia y que han logrado alcanzar los objetivos marcados. El sistema de reconocimiento otorga a las organizaciones:

- ☆ **Prestigio y confianza para los Grupos de Interés**, ya que sólo se reconocen a las organizaciones realmente excelentes en su gestión y que cumplen con los exigentes requisitos.
- ☆ **Seguridad y Profesionalidad**, porque los agentes y el personal que intervienen e interactúan con las organizaciones están cualificados al máximo nivel.
- ☆ **Reconocimiento Europeo** de la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión (EFQM).

Las organizaciones tienen dos motivos principales para embarcarse en este proyecto:

1. La identificación de una necesidad de mejorar su gestión.
2. Ser reconocidas externa e internamente por su buena forma de gestionarse.

Sin duda, la obtención del reconocimiento europeo es una ventaja competitiva real, ya que, a diferencia de otros sistemas, éste solo reconoce a las organizaciones realmente excelentes en su gestión, no permitiendo el acceso a aquellas que no cumplen sus exigentes requisitos.

Este Esquema se materializa en cuatro distinciones, correspondientes a otros tantos niveles de Excelencia en gestión en los que se puede encontrar la organización con respecto al Modelo EFQM de Excelencia:

- Compromiso hacia la Excelencia.
- Excelencia Europea 300+
- Excelencia Europea 400+
- Excelencia Europea 500+

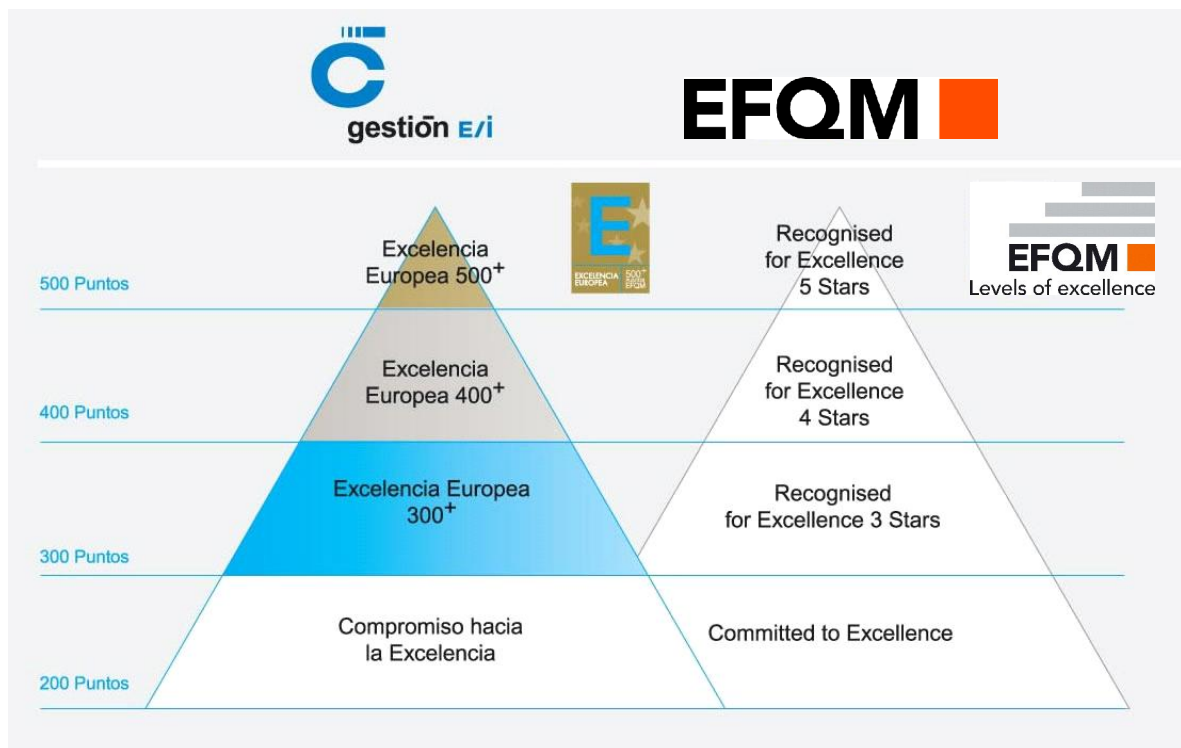


CONVALIDACIÓN CON EL RECONOCIMIENTO DE LA EFQM

Una vez obtenido el Sello de Excelencia Europea, la organización recibirá automáticamente el reconocimiento equivalente de la EFQM aplicable a toda la Unión Europea.

Dicha convalidación exige a la organización de tener que realizar actividades añadidas de evaluación y, en consecuencia, exige del pago de cualquier cargo adicional. Es decir, la organización recibirá dos certificados: el español y el europeo.

La representación gráfica de esta convalidación automática se muestra a continuación:



COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA / COMMITTED TO EXCELLENCE

Mediante este proceso de reconocimiento se ayuda a la organización a identificar el nivel de gestión en el que se encuentra y, más importante, a establecer acciones de mejora para encaminar su gestión hacia la Excelencia.

Se puede acceder al nivel de Compromiso hacia la Excelencia cuando el resultado del proceso de autoevaluación (ver definición al final del documento) da como resultado un posicionamiento igual o superior a 200 puntos del Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso se lleva a cabo mediante las siguientes fases:

1. Autoevaluación

En esta fase, la organización realizará una autoevaluación con respecto a los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia, utilizando la herramienta informática PERFIL®CEG, bien en su versión Cuestionario, bien en su versión REDER. Los datos resultantes permitirán a la organización solicitante conocer cuál es su nivel de gestión y utilizar la información obtenida para establecer e implantar acciones de mejora.

Las organizaciones que deseen solicitar el reconocimiento deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es necesario evaluar todos y cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.
- El proceso de autoevaluación debe recoger una amplia gama de aportaciones del equipo de dirección de la organización que solicita el reconocimiento. Es muy conveniente recoger también las aportaciones de un conjunto más amplio de empleados y de otros grupos de interés.
- A partir de los resultados de la autoevaluación, se deben identificar puntos fuertes que se deben potenciar y áreas de mejora, en las que se debe actuar sobre ellas para mejorarlas.

- Finalmente, la organización deberá contar con un informe de autoevaluación y diagnóstico homologado por un licenciario de autoevaluación (ver definición). En la página Web del Club Excelencia en Gestión se pueden consultar los licenciarios con licencia en vigor: (www.clubexcelencia.org).
- Como caso excepcional para este nivel, la homologación del informe no es imprescindible, si la organización tiene 200 o más puntos EFQM y posee un Certificado ISO 9.001:2.000 vigente de su sistema de gestión, obtenido hace más de un año, y entregado por organismo competente.
- Puede haber un acuerdo de convalidación en vigor con algunos de los premios o sistemas de evaluación o acreditación existentes a nivel autonómico, nacional o internacional basados en la EFQM, y que sean reconocidos por el Esquema de Reconocimiento.

2. Elaboración de un Plan de Mejora

En esta segunda fase, y tomando como base la autoevaluación realizada, la organización deberá establecer una relación de acciones de mejora, que tienen que ser priorizadas conforme a:

1. Impacto que tienen tales acciones de mejora sobre la organización.
2. Capacidad que tiene la organización para implantarlas, y
3. Ranking que se establece conforme a tales criterios.

Esta priorización tendrá como consecuencia la definición de un Plan de Mejora e implantación de, al menos, tres acciones de mejora derivados de la autoevaluación realizada. Por último, se procederán a poner en marcha dichas acciones, que deberían culminar con la implantación eficaz de las mejoras en la organización.

3. Visita de Validación

Ahora la organización debe demostrar que se han desplegado las mencionadas acciones de mejora, lo cual será comprobado por un validador independiente (perteneciente a la Entidad de Certificación reconocida y al Club de Evaluadores del CEG) en el momento de la visita. La visita tendrá lugar entre los seis y nueve meses posteriores a la entrega de la documentación (Autoevaluación homologada y Plan de Mejora) de la organización solicitante.

Para ratificar un Plan de Mejora por validado, como mínimo se requiere que dos de las tres acciones de mejora presentadas por la organización solicitante estén totalmente finalizadas, existiendo resultados que avalen las mejoras obtenidas. Es decir, deben satisfacer el perfil de validación para todos los elementos exigidos. La tercera acción de mejora debe satisfacer el perfil de validación para al menos los elementos de Enfoque de la acción de mejora y el despliegue e implantación de dicha acción. La organización solicitante debe demostrar que las iniciativas tomadas están sólidamente fundamentadas. Este sistema permite evaluar el compromiso con la mejora de todos los solicitantes con arreglo a un estándar común.

Las organizaciones que logren el reconocimiento recibirán un certificado de confirmación. Las que no logren el reconocimiento, en el informe escrito sobre su validación, hallarán información sobre lo que deben mejorar antes de solicitar de nuevo el reconocimiento.

Las organizaciones que no consiguen el reconocimiento con una primera visita pueden solicitar una nueva fecha para validar su Plan de Mejora, aunque deben ponerse en contacto con la Entidad de Certificación ya que la nueva visita conlleva costes. Dispondrán de un plazo máximo de 3 meses a partir de la fecha de la primera visita y deberán utilizar el mismo Plan de Mejora. Esto significa que pueden seguir con las mismas tres acciones de mejora originales o sustituir alguna por otra que estuviese incluida en el Plan de Mejora pero con una prioridad menor (es decir, derivada de la Autoevaluación original).

En todo caso, si pasados 3 meses desde la visita de validación se quiere solicitar un nuevo reconocimiento se podrá volver a solicitar el reconocimiento debiéndose iniciar otro proceso nuevo con una nueva autoevaluación.

4. Envío de expediente al CEG

Una vez acabada la evaluación de la organización solicitante, la Entidad Certificadora enviará una copia del expediente con todos los registros del proceso de evaluación al Club Excelencia en Gestión para la concesión, si procede, del reconocimiento español Sello de Excelencia y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM (convalidación automática).

Validez del certificado y Renovación:

El periodo de validez del certificado Compromiso hacia la Excelencia es de dos años, y para su renovación, se realizará un nuevo proceso cuya duración será la misma que el de la evaluación realizada en su proceso de concesión inicial.

En los casos de renovación del mismo nivel de reconocimiento no es imprescindible la homologación de la autoevaluación por parte de un Licenciario.

EXCELENCIA EUROPEA 300+ / RECOGNISED FOR EXCELLENCE 3 STARS

Mediante este proceso de reconocimiento la organización identifica el nivel de gestión en el que se encuentra y, todavía más importante, elabora una Memoria descriptiva de las actividades de gestión y resultados conseguidos.

Al nivel de Excelencia Europea 300+ se puede acceder cuando el resultado obtenido en el proceso de autoevaluación realizado por la organización iguala o supera los 300 puntos en el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso a seguir está compuesto por cuatro fases:

1. Autoevaluación

En esta fase, la organización realizará una autoevaluación con respecto a los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia, utilizando la herramienta informática PERFIL®CEG, bien en su versión Cuestionario, bien en su versión REDER. Los datos resultantes permitirán a la organización solicitante conocer cuál es su nivel de gestión y utilizar la información obtenida para establecer e implantar acciones de mejora.

Las organizaciones que deseen solicitar el reconocimiento deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es necesario evaluar todos y cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.
- El proceso de autoevaluación debe recoger una amplia gama de aportaciones del equipo de dirección de la organización que solicita

el reconocimiento. Es muy conveniente recoger también las aportaciones de un conjunto más amplio de empleados y de otros grupos de interés.

- A partir de los resultados de la autoevaluación, se deben identificar puntos fuertes que se deben potenciar y áreas de mejora, en las que se debe actuar sobre ellas para mejorarlas.
- Finalmente, la organización deberá contar con un informe de autoevaluación y diagnóstico homologado por un licenciario de autoevaluación (ver definición). En la página Web del Club Excelencia en Gestión se pueden consultar los licenciarios con licencia en vigor: (www.clubexcelencia.org).
- Puede haber un acuerdo de convalidación en vigor con algunos de los premios o sistemas de evaluación o acreditación existentes a nivel autonómico, nacional o internacional basados en la EFQM, y que sean reconocidos por el Esquema de Reconocimiento.

2. Elaboración de una Memoria

En esta segunda fase, la organización solicitante deberá presentar una Memoria donde describa sus diversas actividades de gestión y los resultados conseguidos, según los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.

Esta Memoria deberá contener como máximo 44 páginas, y en ella se pide a la organización solicitante que aporte evidencias de cómo abordan los diferentes criterios agentes, y de la medida en que sus métodos han sido puestos en práctica. Para los criterios resultados, la organización aportará los datos y resultados obtenidos, y que muestren las tendencias seguidas en la gestión a lo largo del tiempo.

3. Análisis de la documentación y Memoria.

La revisión de la documentación será realizada por profesionales formados y experimentados del Club de Evaluadores, que formarán un Equipo Evaluador mixto integrado por personal de la Entidad de Certificación y externos. Se distribuirá una copia de toda la documentación recibida de la organización solicitante a todos los integrantes de dicho Equipo, como mínimo un mes antes de la fecha de evaluación, para realizar su estudio y revisión.

Todos los miembros del Equipo Evaluador analizan los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada por la organización junto con la memoria técnica. Una vez revisada la documentación, se celebrará una reunión de consenso previa a la visita por parte del equipo evaluador.

4. Visita de Evaluación

En esta visita, el Equipo Evaluador va a verificar y evaluar que todas las actividades de gestión recogidas en la Memoria están implantadas y se ejecutan realmente en sus instalaciones. La organización deberá suministrar al Equipo Evaluador la información necesaria, así como autorizar el acceso a las instalaciones, personal y registros para que el equipo evaluador pueda verificar que el despliegue realizado es acorde con la documentación entregada previamente.

La visita de evaluación tiene las siguientes etapas:

- Reunión inicial.
- Vista de evaluación.
- Reunión de consenso del equipo evaluador a la finalización de la visita.
- Reunión final con la organización y comunicación del resultado.

Dependiendo del resultado del proceso de evaluación, el Equipo Evaluador puede determinar las siguientes situaciones:

- El Equipo Evaluador decide que el Sello puede ser recomendado inmediatamente, ya que la organización solicitante ha conseguido la puntuación necesaria.
- El Equipo Evaluador decide no recomendar el Sello, ya que la organización solicitante no ha conseguido la puntuación necesaria. En este caso, se estudiará la posibilidad de realizar una visita extraordinaria dentro de los 90 días posteriores a la fecha de presentación del informe final a la organización, siempre y cuando sea factible la consecución del reconocimiento. Esta visita extraordinaria se centrará en las áreas de mejora indicadas en el informe final, y debe ser completada en un periodo inferior a los noventa días de la visita.

- En cualquier caso es importante reseñar que una organización que opte a este nivel, en caso de no alcanzar una puntuación igual o superior a 300 puntos, obtendrá el reconocimiento de Compromiso hacia la Excelencia, siempre y cuando haya justificado tres acciones de mejora como requiere dicho nivel.

5. Elaboración del Informe final

Como consecuencia del proceso, se elabora un informe de evaluación en el que se recogen los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

6. Envío de expediente al CEG

Una vez acabada la evaluación de la organización solicitante, la entidad certificadora enviará una copia del expediente con todos los registros del proceso de evaluación al Club Excelencia en Gestión para la concesión, si procede, del reconocimiento español Sello de Excelencia y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM (convalidación automática).

Validez del certificado y Renovación:

El periodo de validez del certificado de Excelencia Europea 300+ es de dos años, y para su renovación, se realizará un nuevo proceso cuya duración será la misma que el de la evaluación realizada en su proceso de concesión inicial.

En los casos de renovación del mismo nivel de reconocimiento no es imprescindible la homologación de la autoevaluación por parte de un Licenciario.

EXCELENCIA EUROPEA 400+ / RECOGNISED FOR EXCELLENCE 4 STARS

Al nivel de Excelencia Europea 400+ se puede acceder cuando el resultado obtenido en el proceso de autoevaluación realizado por la organización iguala o supera los 400 puntos en el Modelo EFQM de Excelencia. El proceso de reconocimiento es igual al del nivel de Excelencia Europea 300+ (ver página nº8).

EXCELENCIA EUROPEA 500+ / RECOGNISED FOR EXCELLENCE 5 STARS

Al nivel de Excelencia Europea 500+ se puede acceder cuando el resultado obtenido en el proceso de autoevaluación realizado por la organización iguala o supera los 500 puntos en el Modelo EFQM de Excelencia. El proceso de reconocimiento es igual al del nivel de Excelencia Europea 300+ y 400+ (ver página 8), *exceptuando el formato de la Memoria 75 páginas.*

PROCESO CON METODOLOGÍA CONCEPTUAL (Enfoque 2005+)

Si la organización ya ha obtenido un reconocimiento Sello de Excelencia 300+, 400+ o 500+/ Recognised for Excellence 3 Stars, 4 Stars o 5 Stars, y *desea renovarlo o subir de nivel de Excelencia*, puede escoger entre el Proceso descrito anteriormente, o el Proceso según la Metodología Conceptual (Enfoque 2005+), cuya diferencia más importante es la elaboración de una Memoria Conceptual 2005+, y un mayor peso y recursos destinados a las dos visitas realizadas por parte del Equipo Evaluador externo.

TERMINOLOGÍA

Autoevaluación y licenciatarios:

La autoevaluación es un auto-examen, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización frente a los principios universales de la Excelencia en Gestión, recogidos por el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso de autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus fortalezas de las áreas donde puede introducir mejoras, así como medir el nivel de excelencia en su situación actual. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha acciones de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación-planes de mejora de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

El Club Excelencia en Gestión (CEG) ha desarrollado una metodología de autoevaluación apoyada en la utilización de la Herramienta Perfil, cuya licencia de utilización se ofrece a título individual a los consultores que así lo soliciten y cumplan los requisitos especificados.

Las autoevaluaciones realizadas de acuerdo a dicha metodología, y dirigidas por personas poseedoras de la correspondiente Licencia, gozarán de reconocimiento oficial del CEG, reconocimiento que será de particular aplicación en los procesos de evaluación de los Sellos de Excelencia emitidos por el CEG, incluidos en el "Esquema Europeo de Reconocimiento a la Excelencia" de la EFQM.

El Equipo Evaluador:

Estará compuesto por un evaluador coordinador y un número de evaluadores que variará en función del tamaño de la organización.

El 50% de los miembros del equipo evaluador será propuesto por la Entidad Certificadora y el 50% restante será propuesto a través del CEG, siendo el 100% miembros del Club de Evaluadores del CEG.