

**EVALUACIÓN EXTERNA EFQM
CLAVES METODOLÓGICAS PARA
PRESENTAR LA CANDIDATURA**

1. -Introducción: la memoria EFQM
- 2.- Introducción: la visita del evaluador
- 3.- Los pasos que damos en la preparación de la candidatura.
- 4.- Fase 1: toma de contacto y diagnóstico inicial.
- 5.- Fase 2: preparación de los criterios resultados.
- 6.- Fase 3: preparación de los criterios agentes.
- 7.- Fase 4: consolidación del documento.
- 8.- Fase 5: preparación de la visita del Equipo Evaluador.

INTRODUCCIÓN : LA MEMORIA EFQM

La Memoria EFQM recoge por escrito las prácticas de gestión que ha llevado a cabo una determinada organización en los últimos años. Comprende tanto las acciones que ha desarrollado como los resultados alcanzados y está escrita siguiendo la estructura del Modelo EFQM de Excelencia.

La organización es responsable y propietaria de la Memoria EFQM y adquiere el compromiso moral de aportar en ella datos y hechos ciertos (evidencias) así como los objetivos y resultados realmente medidos por ella.

La memoria sólo puede confeccionarse *desde dentro*. Son las personas de la organización quienes han vivido las experiencias, las recuerdan y pueden transmitirlos e interpretarlas. Son quienes pueden sacar a la luz las evidencias, las pruebas, los hechos.

El apoyo de consultores externos en la redacción de la memoria sirve para rescatar evidencias quizá olvidadas, enlazarlas, ordenarlas y presentarlas de una manera eficaz y amigable. Además, su profundo conocimiento del Modelo EFQM le permite establecer claramente los vínculos entre las distintas partes de la memoria, asociar cada evidencia en los subcriterios apropiados e interpretar los hechos con arreglo a los diferentes puntos de vista que ofrece el Modelo.

LA VISITA DEL EQUIPO EVALUADOR

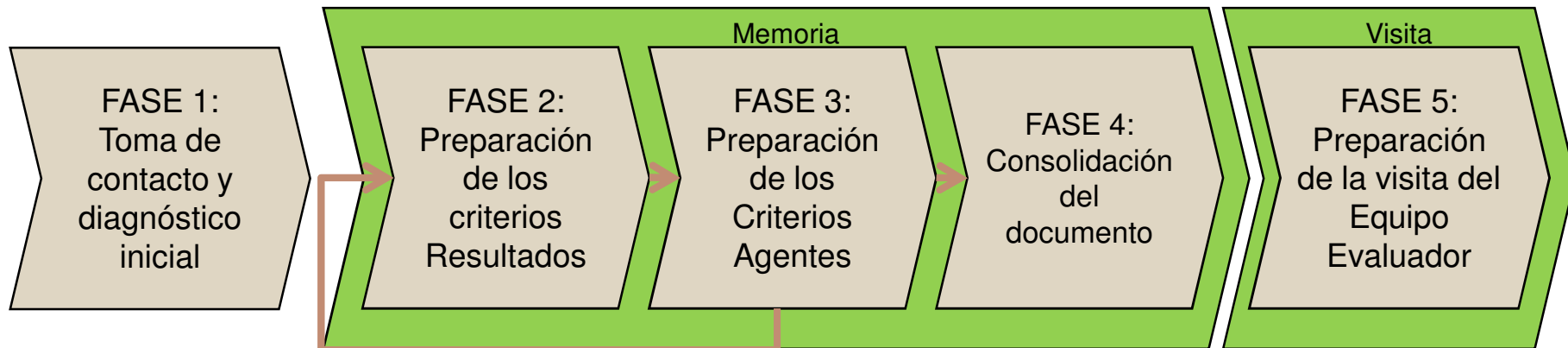
Se trata de un momento fundamental en la transmisión de información. Consiste en una serie de diálogos mantenidos por los miembros del equipo de evaluación con diferentes personas de la organización evaluada con el único propósito de conocer mejor la realidad para hacer un diagnóstico más certero y por tanto más justo.

Las entrevistas se mantienen después de que los evaluadores hayan leído y analizado la información escrita lo que permite afinar mejor la selección de interlocutores y los contenidos de las conversaciones.

FASES DEL PROYECTO

LOS PASOS QUE DAMOS EN LA PREPARACIÓN DE LA CANDIDATURA

Los pasos que seguimos en Acorde Consulting cuando asesoramos a un cliente que desea presentar su candidatura al Reconocimiento Vasco a la Excelencia son los siguientes



Según se trate de la modalidad de Memoria Tradicional o Memoria Compacta, cada fase se aborda de manera distinta en contenido e intensidad de dedicación

FASE 1: TOMA DE CONTACTO Y DIAGNÓSTICO INICIAL

Se trata de conocer lo mejor posible a nuestro cliente y que éste nos conozca a nosotros. Debe existir total confianza, transparencia y confidencialidad entre ambas partes.

Tenemos claro que son nuestros clientes buenos quienes nos hacen buenos y sólo tenemos éxito cuando lo tiene nuestro cliente. Por eso nuestra implicación en el proyecto es total.

En esta primera toma de contacto,

- Seremos capaces de identificar cuáles han sido las claves del éxito de la gestión de la organización o los impulsores de la misma.
- Encontraremos los hilos conductores que marcarán el guión del documento y darán cuerpo a la memoria.
- Estas claves estarán presentes en toda la información que se proporcione a los evaluadores.

FASE 2: PREPARACIÓN DE LOS CRITERIOS RESULTADOS

Es básico conocer cuanto antes los resultados de la organización puesto que ofrecen una imagen fiel e incontestable de lo que ha logrado .

1.- Recopilar los valores de los resultados, de los objetivos y de las comparaciones (totales y segmentados) para cada indicador teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Datos fiables
- Objetivos y Resultados clave
- Representativos
- Comparaciones y segmentación coherentes

2.- Confeccionar los gráficos

- Gráficos claros
- De fácil interpretación
- Que aporten información lo más completa posible

3.- Ordenar los indicadores

- Según su grado de importancia
- Según el ámbito que miden
- Otros criterios propios de la organización

4.- Redactar los textos

- Complementan pero no repiten lo que ya muestran los gráficos
- Explican cómo interpretar los resultados y su importancia relativa
- Relaciona a los resultados entre sí y con los Agentes

FASE 2: PREPARACIÓN DE LOS CRITERIOS RESULTADOS CLAVES DE PREPARACIÓN

MEMORIA TRADICIONAL

- Claridad en la exposición
- Claridad en los gráficos
- Claridad en la interpretación
- Reflejo de la realidad de la organización
- Proporcionado

MEMORIA COMPACTA

- Capacidad de seleccionar lo clave
- Explicación global de resultados
- Dejar abierta la puerta a lo que se puede solicitar y comprobar durante la visita.

FASE 3: PREPARACIÓN DE LOS CRITERIOS AGENTES

A partir de los resultados y de las claves transversales o motores de la organización, iremos conformando los criterios de Agentes:

1.- Seguir un orden lógico en la redacción

- Estrategia
- Procesos, productos y servicios
- Alianzas y recursos
- Personas
- Liderazgo

2.- Estar *con los que más saben o más información tienen*

- Quién sabe qué
- Quién estuvo anteriormente en este puesto

3.- Exprimir las fuentes de información intentando dar respuesta a todo lo que concierne al subcriterio en cuestión

- Memorias de actividad
- Notas de prensa

4.- Redactar los textos

- Orientarla a quien lo va a leer, el equipo evaluador
- Tener siempre presente su finalidad: transmitir información para la evaluación

FASE 3: PREPARACIÓN DE LOS CRITERIOS AGENTES CLAVES DE PREPARACIÓN

En la redacción de Agentes deben recogerse evidencias de:

- **Enfoque:** Se refiere a la manera en que la organización **hace que algo tenga lugar**. Incluye los objetivos que se persiguen, las razones para ello, los planes para conseguirlos, los procesos que se van a desarrollar y la integración con otros enfoques.
- **Despliegue:** Se trata del grado de ejecución e implantación del enfoque. Se debe describir en cuántas áreas se ha implantado el enfoque, con qué grado de profundidad y qué nivel de sistemática se ha conseguido.
- **Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:** Son las evidencias que describen lo que hace la organización para medir la eficacia de sus enfoques y despliegues, lo que es capaz de aprender de las buenas prácticas internas y externas, la manera en que explota su creatividad para encontrar ideas que mejoren, perfeccionen e innoven sus enfoques y despliegues.

FASE 3: PREPARACIÓN DE LOS CRITERIOS AGENTES CLAVES DE PREPARACIÓN

MEMORIA TRADICIONAL

- Equilibrar las explicaciones sobre los Enfoques, los Despliegues, las Evaluaciones, Revisiones y Perfeccionamientos
- Utilizar un lenguaje y estilo de redacción claro.
- Seguir un hilo argumental
- Aportar gráficos y tablas resumen
- Ajustarse a los contenidos de los criterios del Modelo EFQM
- Utilizar una presentación amigable
- Facilitar la lectura y la comprensión
- Hacer referencias cruzadas consistentes

MEMORIA COMPACTA

- Tener capacidad de síntesis
- Aportar información sobre Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento
- Proporcionar indicios sobre los que orientar las entrevistas con los evaluadores
- Aportar documentos anexos claramente representativos de las prácticas de gestión de la organización
- Apoyarse claramente en esos anexos, haciendo referencia a ellos en los textos

FASE 4: CONSOLIDACIÓN DE LA MEMORIA

Una vez redactados los criterios de resultados y agentes es necesario realizar una revisión global del documento con objeto de:

- Reforzar la coherencia entre los criterios resultados y agentes, con objeto de que los enfoques más relevantes estén representados en los criterios de resultados.
- Equilibrar la dimensión de los diferentes criterios y subcriterios.
- Asegurar la homogeneidad del lenguaje empleado en la redacción.
- Revisar y, en su caso, incorporar nuevas referencias cruzadas aportando mayor coherencia al documento y tratando de eliminar duplicidades en el contenido.

Por último, se recomienda que una persona que no haya participado en la redacción de la memoria lea el documento completo aportando una visión crítica sobre los contenidos y la claridad en las explicaciones.

FASE 5: PREPARACIÓN DE LA VISITA DEL EQUIPO EVALUADOR

Una vez elaborada y entregada la memoria, queda por preparar una fase muy importante: la visita del Equipo Evaluador.

En esta etapa se aporta información complementaria que, en el caso de las memorias compactas, es absolutamente clave puesto que de ella dependerá el resultado de la evaluación.

1.- Información

- Es positivo que todas las personas de la organización estén informadas del proceso de evaluación en la que se está inmerso
- El grado de información podrá ajustarse a las necesidades de cada puesto

2.- Seleccionar a los posibles interlocutores

- Personas que por su posición en la empresa, por su representatividad u otros aspectos, tengan altas probabilidades de ser entrevistados por el equipo evaluador.

3.- Entrenamiento y preparación

- Es preciso que en las entrevistas se aporte información completa y fidedigna. Por ese motivo es necesario prepararse de antemano para no tener que improvisar durante la entrevista y no confiar en la espontaneidad
- Preparar la entrevista no significa en absoluto amañar respuestas falsas. Mas bien todo lo contrario. La preparación está dirigida a evitar la improvisación y ser capaces de aportar información completa..

4.- Anticipación

- Identificar de antemano aquellos aspectos sobre los que es probable que se quiera conversar
- Ser conscientes de los posibles puntos fuertes y áreas de mejora de la organización
- Acordar el código de comportamiento durante las entrevistas haciendo especial hincapié en la transparencia y la sinceridad.

FASE 5: PREPARACIÓN DE LA VISITA DE EVALUACIÓN CLAVES

MEMORIA TRADICIONAL

- Informar del proceso a todo el personal
- Centrar la preparación en las personas de los dos primeros niveles de decisión: equipo directivo y mandos intermedios
- Actuar con previsión y anticipación
- Intentar que todo el Equipo Directivo haya leído la memoria y que el resto de personas al menos la haya hojeado.

MEMORIA COMPACTA

- Preparar al mayor número posible de personas
- Asegurar que todos han leído la memoria y sus anexos, la entienden y son capaces de explicar el contenido a otras personas.
- Es recomendable preparar un cuaderno con evidencias complementarias que esté a disposición de todas las personas de la organización.
- Preparar resultados adicionales y su interpretación.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

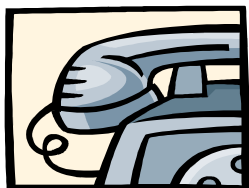


Nuestra Oficina:

c/ José Luis Goyoaga, 32-2º

48950 ERANDIO

Nuestra página Web: www.acordeconsulting.com



TFNO OFICINA: 944180053

FAX: 944180097

EMAIL: acordeconsulting@acordeconsulting.com