

PREPARANDO LA EVALUACIÓN CON EL MODELO EFQM 2020 EN UNA ORGANIZACIÓN SANITARIA

 @Club_Excelencia
#compartiendoymejorando
#modeloEFQM2020

¿Qué es el Club Excelencia en Gestión?



Asociación empresarial sin ánimo de lucro, **punto de encuentro para organizaciones socias...**



Formamos parte de una **red de partners** que nos permiten dar más valor a los socios y clientes y somos el **único representante oficial de la EFQM** en España.



.... y **Amigos de la Excelencia** que son personas y pequeñas empresas.

Propósito: Contribuir a crear una **sociedad mejor**, promoviendo organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible con **confianza en el futuro**.

1. Introducción y presentación ponentes.



Alberto Pardo

CONSEJERÍA SANIDAD DE MADRID
Subdirector General de Calidad
Asistencial y Cooperación Sanitaria



Carlos Zarco

HLA HOSPITAL UNIVERSITARIO
Director Médico



Miquel Romero i Grané

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN
Director Vida asociativa y
Conocimiento



Preparando la evaluación con el Modelo EFQM 2020 en una organización sanitaria



Contenido

Horario: 09:00 – 10:00 hrs



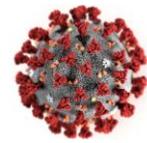
- 1. Introducción**
- 2. Visión del nuevo Modelo EFQM al evaluar un centro sanitario.**
- 3. Novedades en el enfoque de los resultados.**
- 4. Plataforma EFQM Digital.**
- 5. Organización del equipo evaluador y la visita.**
- 6. Preparación de los retos para la transformación.**
- 7. Resumen y conclusiones.**

2. Visión del nuevo Modelo EFQM al evaluar un centro sanitario.

**La Excelencia es
necesaria, pero
no suficiente**



Entorno VUCA (también en el Sector Sanitario)



V= Volátil. Se refiere a la naturaleza y dinámicas del cambio, un proceso de cambio constante y con un gran dinamismo.



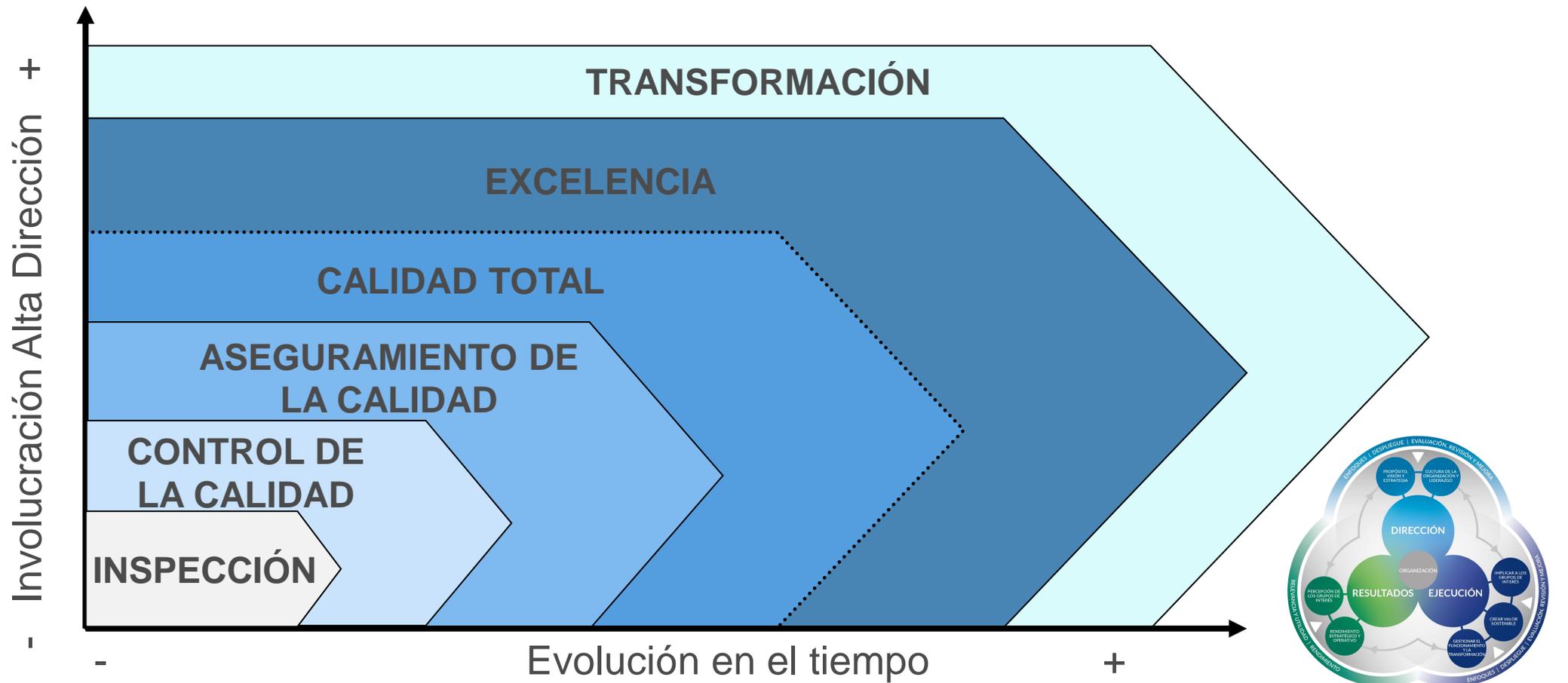
U = Incierto (*Uncertainty*). Cada vez es más difícil predecir las cosas, perspectivas de sorpresa y sentido de consciencia y comprensión de los eventos.



C = Complejo. Multiplicidad de fuerzas, mezcla de asuntos, ruptura de causa-efecto y confusión que rodean la vida de las personas y de las organizaciones.



A = Ambiguo. Algo que se puede interpretar de diferentes maneras.



“ Inspección final del producto conforme a estándares preestablecidos; no busca su mejora”

Orientada al producto final

“ Control en la cadena de producción para evitar la salida de productos defectuosos”

Orientada al proceso

“ Sistemas y procedimientos para evitar la producción de bienes defectuosos: Generar confianza”

Orientada al sistema

“ Énfasis en cliente y en mejora continua; calidad como estrategia competitiva (en todos los niveles)”

Orientada hacia la gestión

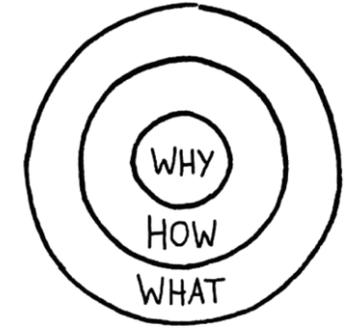
“ Mayor énfasis en los aspectos humanísticos y de compromiso social”

Orientada hacia los resultados

“Foco en el ecosistema, en el futuro y la sostenibilidad”

Orientada hacia la supervivencia a largo plazo

Conceptos y estructura



La estructura del Modelo EFQM se basa en una lógica sencilla pero muy poderosa y que responde a tres cuestiones:

POR QUÉ

¿“Por qué” existe la organización?
¿“Qué” propósito cumple?
¿“Por qué” esta estrategia concreta?

DIRECCIÓN

CÓMO

¿“Cómo” tiene la intención de cumplir con su propósito y estrategia?

EJECUCIÓN

QUÉ

¿“Qué” ha logrado hasta ahora?
¿“Qué” quiere lograr en el futuro?

RESULTADOS

Modelo EFQM



Estructura del Modelo EFQM

3 Bloques



Estructura del Modelo EFQM



3 Bloques

7 criterios

Estructura del Modelo EFQM



3 Bloques

7 criterios

29 subcriterios

Estructura del Modelo EFQM



3 Bloques

7 criterios

29 subcriterios

**3 matrices REDER
integradas**

Modelo EFQM: Dirección



Para que una organización pueda **alcanzar y mantener resultados sobresalientes** que satisfagan o superen las expectativas de sus grupos de interés, necesita:

- Definir un propósito inspirador.
- Crear una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro.
- Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible.
- Fomentar una cultura que favorezca el éxito.

Hacia dónde vamos

Dirección. Criterios

1. Propósito, visión y estrategia

- 1.1 Definir el propósito y la visión
- 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4 Desarrollar la estrategia
- 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

2. Cultura de la organización y liderazgo

- 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia



Modelo EFQM: Ejemplo de subcriterio

1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

En la práctica una organización sobresaliente:

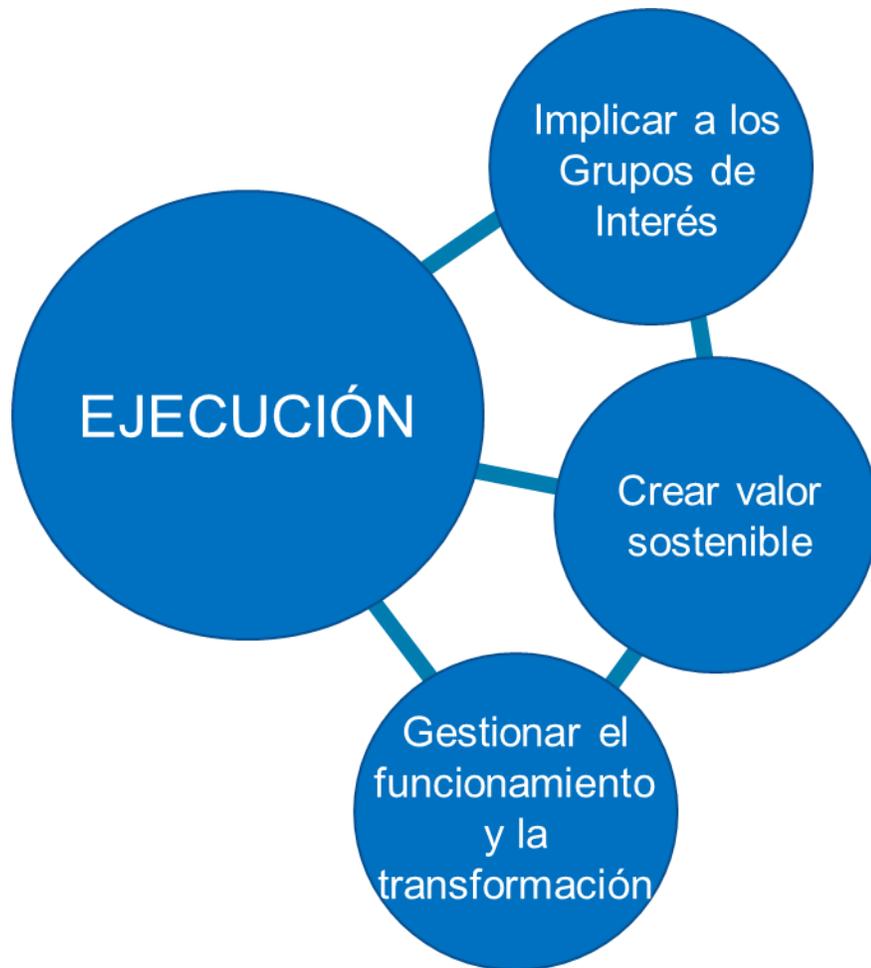
- Identifica los grupos de interés de su ecosistema, dando prioridad a los que considera clave, que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.
- Comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés clave.
- Identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propio propósito y visión.
- Analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarle.
- Examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave, evalúa cómo pueden afectar a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

Se espera que la organización tenga identificados los grupos de interés y entendidas sus necesidades

Los puntos de guía / orientación específicos son ejemplos de buenas prácticas.

- Están diseñados para proporcionar orientación (inspiración).
- No se deben utilizar como lista de verificación. No es prescriptivo.

Modelo EFQM: Ejecución



Cómo lo hacemos

El bloque Dirección descrito anteriormente fija el rumbo de la organización pero, a continuación, la organización **necesita ejecutar la estrategia** (bloque Ejecución) **de manera eficaz y eficiente**, asegurándose de que:

- Conoce los grupos de interés de su ecosistema y se compromete totalmente con los que son clave para su éxito.
- Crea valor sostenible.
- Impulsa los niveles de rendimiento que necesita para alcanzar el éxito hoy y, al mismo tiempo, impulsa la mejora y transformación necesarias para conseguir el éxito futuro.

Ejecución. Criterios

3. Implicar a los grupos de interés

- 3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad
- 3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible



Ejecución. Criterios

4. Crear valor sostenible

- 4.1 Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor
- 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global

5. Gestionar el funcionamiento y la transformación

- 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 5.2 Transformar la organización para el futuro
- 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
- 5.5 Gestionar los activos y recursos



Modelo EFQM: Resultados



Qué conseguimos

Lo que la organización consigue como consecuencia de lo realizado en los bloques de Dirección y Ejecución, incluyendo una previsión a futuro. En la práctica, observamos que una organización sobresaliente mide y dispone de datos sobre:

- Percepción de los grupos de interés.
- Creación de valor sostenible.
- Gestión del funcionamiento y la transformación.

Modelo EFQM: Resultados

6. Percepciones de los grupos de interés

Los resultados de la percepción de los grupos de interés clave podrían incluir:

- 6.1 Resultados de percepción de clientes
- 6.2 Resultados de percepción de personas
- 6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores
- 6.4 Resultados de percepción de la sociedad
- 6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

7. Rendimiento estratégico y operativo

Los indicadores de rendimiento estratégico y operativo podrían incluir:

- Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible.
- Rendimiento financiero.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave.
- Consecución de los objetivos estratégicos.
- Logros en la gestión del funcionamiento.
- Logros en la gestión de la transformación.
- Mediciones predictivas para el futuro de la organización.



Modelo EFQM

PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

- 1.1 Definir el propósito y la visión
- 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4 Desarrollar la estrategia
- 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Resultados basados en el *feedback* de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la organización, es decir, sus percepciones.

- Resultados de percepción de clientes
- Resultados de percepción de personas
- Resultados de percepción de inversores y reguladores
- Resultados de percepción de la sociedad
- Resultados de percepción de partners y proveedores

RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a:

- La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible.
- Su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro.

Pueden incluir, aunque no se limitan sólo a:

- Logros alcanzados en la consecución del propósito
- y la creación de valor sostenible.
- Rendimiento financiero.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave.
- Consecución de los objetivos estratégicos.
- Logros en la gestión del funcionamiento.
- Logros en la gestión de la transformación.
- Mediciones predictivas para el futuro de la organización.



CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

- 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

- 3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad
- 3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

CREAR VALOR SOSTENIBLE

- 4.1 Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor
- 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global

GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

- 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 5.2 Transformar la organización para el futuro
- 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
- 5.5 Gestionar los activos y recursos

Algunos ejemplos de actividades y resultados

Propósito, visión y estrategia

Taller de planificación estratégica

Cultura de la organización y liderazgo

Desarrollar estrategia de personas

Percepción de los grupos de interés

Resultados de la encuesta anual de pacientes

Implicar a los grupos de interés

Focus groups con pacientes
Reuniones mensuales con *partners*

Rendimiento estratégico y operativo

Rendimiento de los Servicios
Rendimiento Financiero

Gestionar el funcionamiento y la transformación

Introducir metodologías “agile”
Gestionar IT

Crear Valor Sostenible

Campañas de Marketing
Ofrecer soluciones a medida para los pacientes



Las 5 claves del Modelo EFQM



Las 5 claves del Modelo EFQM

1. Cultura

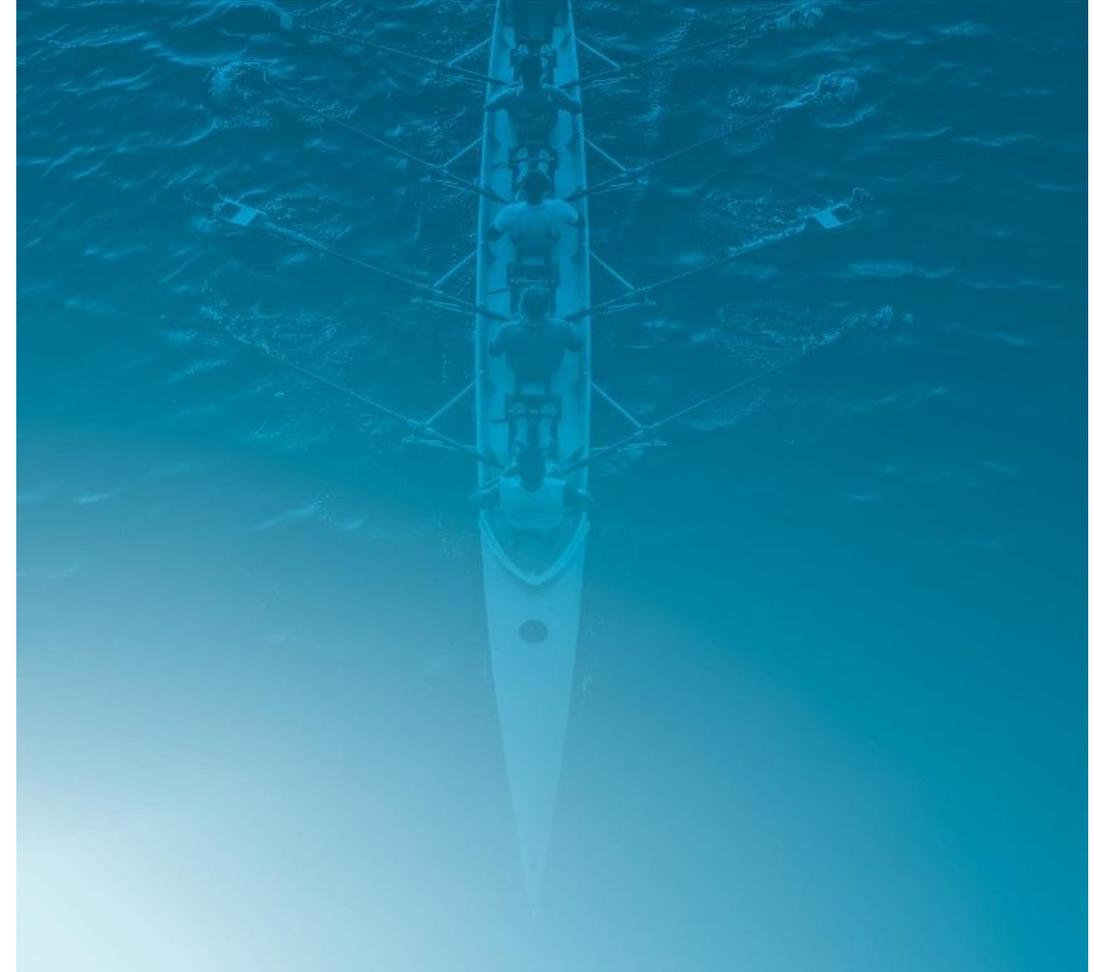
El Modelo EFQM reconoce que mantener una **cultura sobresaliente** es la forma de gestionar e inspirar a las personas para generar el propósito de la organización y un valor sostenible. Fusiona las creencias, la diversidad, el medio ambiente y el estilo de la organización, favoreciendo la **co-creación**.



Las 5 claves del Modelo EFQM

2. Liderazgo

El liderazgo efectivo mantiene a la organización fiel a su Propósito y Visión, por lo que el nuevo Modelo EFQM aboga por un enfoque de "**líderes a todos los niveles**" para garantizar una toma de decisiones eficaz, así como colaboración y trabajo en equipo.



Las 5 claves del Modelo EFQM

3. Transformación y funcionamiento

La transformación y el funcionamiento son dos caras de la misma moneda. ¿Cómo impulsar una mientras mantienes la otra? Ahí es donde el nuevo Modelo EFQM añade valor, proporcionando un marco probado para lograr el éxito de la organización equilibrando el **presente** con la preparación para el **futuro**.



Las 5 claves del Modelo EFQM

4. Flexible y adaptable

No hay dos organizaciones iguales y por ello el nuevo Modelo EFQM se ha definido para ser **flexible y adaptable** a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, y ofrece una guía para avanzar por el camino del rendimiento sostenible excepcional.



Las 5 claves del Modelo EFQM

5. El futuro

El nuevo Modelo EFQM ha sido diseñado a partir de años de experiencia en escenarios y entornos cambiantes lo que permite comprender los beneficios del análisis organizativo, la previsión futura y la inteligencia predictiva para impulsar la verdadera **transformación**.



Las 5 claves del Modelo EFQM



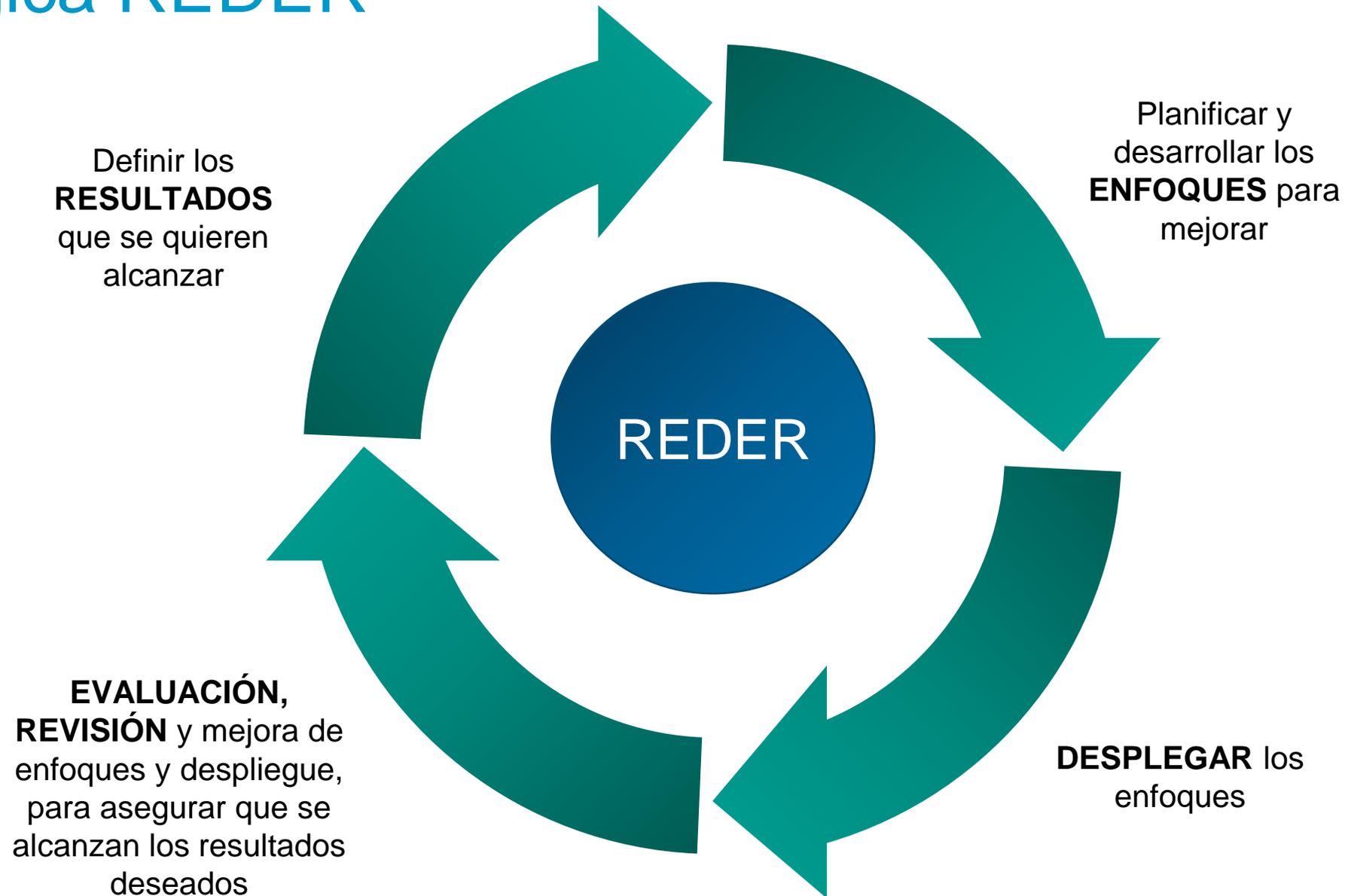
Nuevos Retos para un nuevo Modelo EFQM

Algunos de los posibles “Retos para la Transformación” ...

- **Liderazgo como actividad y no como rol.**
- **Gestión sistematizada de nuestros Grupos de Interés.**
- **Nuestro Ecosistema. Capacidades y Retos.**
- **Cultura Organizativa.**
- **Creatividad. Innovación. Pensamiento Disruptivo.**
- **Crear Valor Sostenible. Experiencia Global.**
- **Gestión de la Transformación.**
- **Gestión de Intangibles.**
- **Gestión ODS. Economía Circular.**
- **Predictividad.**
- **Indicadores de Transformación.**

3. Novedades en el enfoque de los resultados.

La lógica REDER



Proceso de evaluación

"El equipo es la base del crecimiento".

Entendemos que el equipo humano es la auténtica base del crecimiento y la estrategia contempla este fundamento como una prioridad, por lo que se abre un espacio de escucha activa. El programa se enmarca en la tercera prioridad estratégica: **"El equipo es la base del crecimiento"**.

Se hace una **encuesta anual** a todos los empleados, al objeto de seguir la tercera prioridad estratégica: **"El equipo es la base del crecimiento"**, concretamente del tercer punto de acción: **"Mejorar la implicación de los empleados"**. Todas las personas del equipo son clave, en sus respectivas responsabilidades, en el desarrollo del negocio con clientes, con sus respectivos socios, con los proveedores y con el resto de departamentos de la organización.

Los resultados de la encuesta anual se comunican a todos los empleados y se incorporan a los planes de desarrollo personal de cada uno de ellos.

Se hace una **encuesta anual** a todos los empleados, al objeto de seguir la tercera prioridad estratégica: **"El equipo es la base del crecimiento"**, concretamente del tercer punto de acción: **"Mejorar la implicación de los empleados"**. Todas las personas del equipo son clave, en sus respectivas responsabilidades, en el desarrollo del negocio con clientes, con sus respectivos socios, con los proveedores y con el resto de departamentos de la organización.

Los resultados de la encuesta anual se comunican a todos los empleados y se incorporan a los planes de desarrollo personal de cada uno de ellos.

Se hace una **encuesta anual** a todos los empleados, al objeto de seguir la tercera prioridad estratégica: **"El equipo es la base del crecimiento"**, concretamente del tercer punto de acción: **"Mejorar la implicación de los empleados"**. Todas las personas del equipo son clave, en sus respectivas responsabilidades, en el desarrollo del negocio con clientes, con sus respectivos socios, con los proveedores y con el resto de departamentos de la organización.

Los resultados de la encuesta anual se comunican a todos los empleados y se incorporan a los planes de desarrollo personal de cada uno de ellos.



- Identificar **"enfoques"** y **"evidencias"** para cada Bloque, Criterio y Subcriterio.

Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización los pueda implementar.
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización los pueda implementar.
Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y Utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
Utilidad	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Evaluación	Rendimiento	Con tendencias
Revisión y mejora	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
Comparado	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
Predictivo	Predictivo	Las relaciones para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa-efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

- Para cada "enfoque" hay que analizar, a través de las "evidencias", los **Elementos y Atributos**.

Apartado de puntuación	GUÍA DE PUNTUACIÓN
0-20%	No hay capacidad para conseguirlo
21-40%	Limitada capacidad para conseguirlo
41-60%	Existe capacidad para conseguirlo
61-80%	Totalmente capacitado para conseguirlo
81-100%	Sobresaliente capacidad para conseguirlo

4.1 CLIENTES	20
4.2 PERSONAS	20
4.3 INVERSORES Y REGULADORES	20
4.4 SOCIEDAD	20
4.5 PARTNERS Y PROVEEDORES	20
Total	100/100

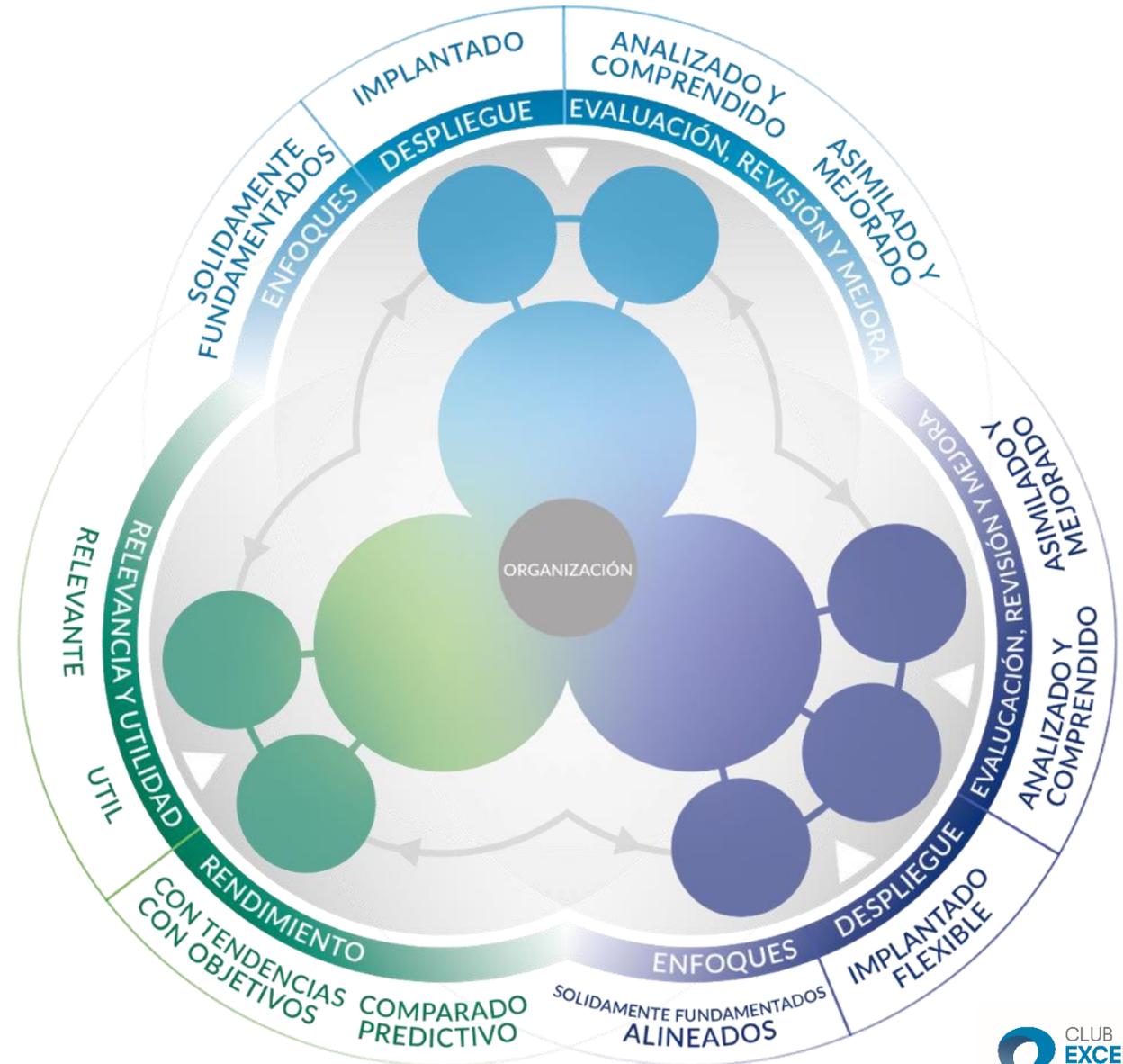
- Para cada "Criterio / Subcriterio" hay que **evaluar** en base a los diferentes enfoques y evidencias analizados.



Utilizando el Modelo EFQM y la lógica REDER

Los **Criterios** ayudan a identificar **qué** hacen las organizaciones sobresalientes, sus buenas prácticas y oportunidades de mejora.

REDER ayuda a identificar **cómo de bien** se está trabajando y qué se podría mejorar.



Puntuación en el Modelo EFQM

Un total de 1.000 puntos se distribuyen a lo largo de los criterios del Modelo EFQM.



Pesos de los criterios



Evaluar

6.1 CLIENTES	20
6.2 PERSONAS	20
6.3 INVERSORES Y REGULADORES	20
6.4 SOCIEDAD	20
6.5 PARTNERS Y PROVEEDORES	20
Total	100/100

Apartado de puntuación

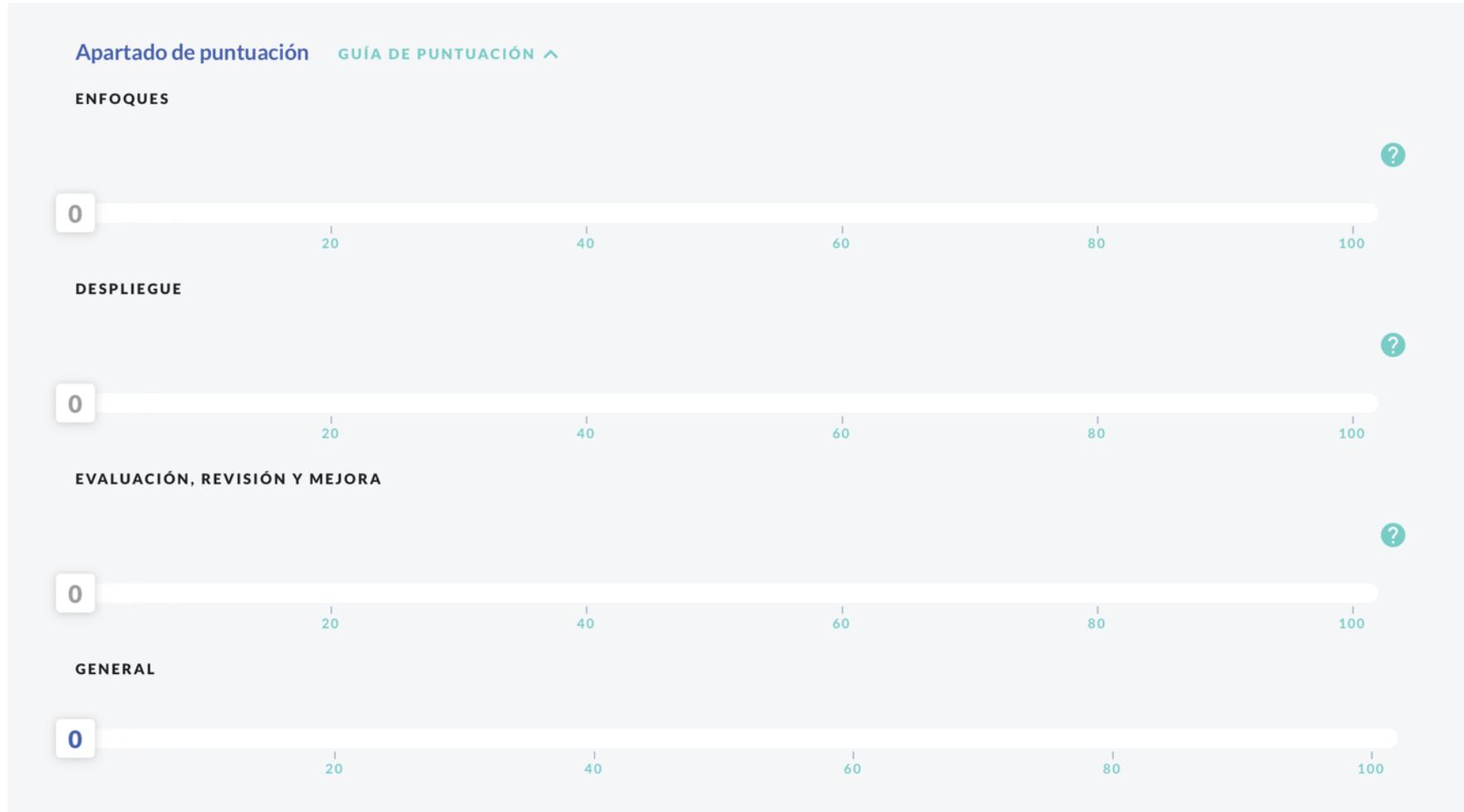
GUÍA DE PUNTUACIÓN ▼

0-20%	No hay capacidad para conseguirlo
21-40%	Limitada capacidad para conseguirlo
41-60%	Existe capacidad para conseguirlo
61-80%	Totalmente capacitado para conseguirlo
81-100%	Sobresaliente capacidad para conseguirlo

Mínimo 10%

Máximo 40%

Matriz de Evaluación por subcriterios



Resumen de puntuación

156 puntuaciones en total

BLOQUES	CRITERIOS	SUBCRITERIOS	PUNTOS	Sólidamente fundamentados						Análisis de puntuación					
				Sólidamente fundamentados	Alineados	Implantado	Flexible	Analizado y comprendido	Asimilado y mejorado	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	
DIRECCIÓN	1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA	1.1. Definir el propósito y la visión	20		-		-								
		1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	20		-		-								
		1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	20		-		-								
		1.4. Desarrollar la estrategia	20		-		-								
		1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	20		-		-								
DIRECCIÓN	2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores	25		-		-								
		2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	25		-		-								
		2.3. Estimular la creatividad y la innovación	25		-		-								
		2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	25		-		-								
EJECUCIÓN	3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	3.1. Clientes: Construir relaciones sostenibles	10-40*												
		3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	10-40*												
		3.3. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	10-40*												
		3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad sostenible	10-40*												
	EJECUCIÓN	4. CREAR VALOR SOSTENIBLE	4.1. Diseñar el valor y cómo se crea	50											
			4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	50											
			4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor	50											
			4.4. Diseñar e implantar la experiencia global	50											
	EJECUCIÓN	5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	20											
			5.2. Transformar la organización para el futuro	20											
5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología			20												
5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento			20												
5.5. Gestionar los activos y recursos			20												
RESULTADOS	6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	* Resultados de percepción de clientes	20-80*												
		* Resultados de percepción de personas	20-80*												
		* Resultados de percepción de inversores y reguladores	20-80*												
		* Resultados de percepción de la sociedad	20-80*												
		* Resultados de percepción de partners y proveedores	20-80*												
	RESULTADOS	7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	* Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible												
			* Rendimiento financiero												
			200												
			200												
			200												
			1.000	Relevante	Útil	Con tendencias	Con objetivos	Comparado	Predictivo						

*: La suma del Criterio 3 será de 100 puntos y la del Criterio 6 será de 200 puntos
 Cada Grupo de Interés tendrá una ponderación inicialmente elegida por la organización en base a la Dirección (propósito, visión, estrategia)
 Las ponderaciones pueden estar entre el rango: mínimo 10% y máximo 40%
 Las ponderaciones de los subcriterios debe sumar 100%

4. Plataforma EFQM Digital.

EFQM Digital

Plataforma digital única, basada en el Modelo EFQM para apoyar a tu organización en su viaje hacia un rendimiento sobresaliente, cambio cultural y transformación.



La plataforma contiene varias herramientas digitales que permiten a las organizaciones **conocer mejor cómo se están gestionando**, con el objetivo de que puedan **mejorar y prepararse para el futuro**.

Herramientas de evaluación

Las distintas herramientas de evaluación existentes, se adaptan a las necesidades de las organizaciones, en función de la madurez de su gestión. Estas herramientas, permiten gestionar evaluación internas (autoevaluaciones) y externas con el Modelo EFQM:

CUESTIONARIO	MATRIZ DE EVALUACIÓN POR CRITERIOS	MATRIZ DE EVALUACIÓN POR SUBCRITERIOS
		
<p>Una herramienta de evaluación sencilla, con 5 preguntas por cada criterio del Modelo EFQM. La mejor opción para hacer una primera evaluación, diagnosticando cuál es la situación actual e identificando las acciones y prioridades futuras.</p>	<p>Esta herramienta proporciona una evaluación completa usando todos los subcriterios del Modelo EFQM y puntuando con todos los atributos del REDER. Gracias a esta herramienta, la organización puede generar un informe detallado del mapa de facilitadores y de resultados.</p>	<p>Esta herramienta proporciona una evaluación completa usando todos los subcriterios del Modelo EFQM y puntuando con todos los atributos del REDER. Gracias a esta herramienta, la organización puede generar un informe detallado del mapa de facilitadores y de resultados.</p>
<p>EMPEZAR CON EL CUESTIONARIO</p>	<p>EMPEZAR CON LA MATRIZ DE EVALUACIÓN POR CRITERIOS</p>	<p>MATRIZ DE EVALUACIÓN POR SUBCRITERIOS</p>

Documentar lo que hacemos

DIRECCIÓN ▸ PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés GUIDANCE ▾

DOCUMENTOS DE APOYO

CARGAR

< PARTE 2 DE 5 >

ELEMENTO

1

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE) 

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE) 

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA) 

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS) 

PROPIETARIO 

LINKS EFQM ▾

1.4 DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

1 PROPIETARIO

1 LINKS EFQM

Documentar lo que hacemos

DIRECCIÓN ► PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés GUIDANCE ▼

DOCUMENTOS DE APOYO

Informe Anual

< PARTE 2 DE 5 >

ELEMENTO

1

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

PROPIETARIO

LINKS EFQM ▼

Informe Anual

Director RRHH

3.2 6.2

Entendemos que el equipo humano es la auténtica base del crecimiento y la estrategia contempla este fundamento como una prioridad, por lo que se abren vías de escucha activa. Se hace una encuesta anual a todos los empleados en la que se incluyen las 12 preguntas Gallup Q12 sobre compromiso.

Se realiza en formato online a través de una consultora independiente. Todas las personas del equipo son clave, en sus respectivas responsabilidades independientemente de su posición funcional y ubicación geográfica. Por ello la encuesta se realiza a la totalidad de la plantilla.

Los resultados obtenidos en la encuesta de empleados es la base de un análisis e informe al consejo. Hace dos años que se llegó a un acuerdo en la organización patronal del sector, concretamente en el subgrupo de RRHH, para compartir ciertos resultados de forma agrupada. Ello se ha incorporado recientemente al informe anual.

1.4 DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

1 PROPIETARIO

1 LINKS EFQM

Documentar lo que hacemos

RESULTADOS ► PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

6.2: Resultados de percepción de personas GUIDANCE ▼

ELEMENTO TÍTULO DEL INDICADOR 

1

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR 

PROPIETARIO 

DOCUMENTOS DE APOYO

CARGAR

< PARTE 2 DE 5 >

AÑADIR IMAGEN CARGAR

LINKS EFQM ▼

RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES	
1	TITULO DEL INDICADOR
1	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
1	IMAGEN
1	PROPIETARIO
1	LINKS EFQM

Para qué usar EFQM Digital

Como herramienta interna de autoconocimiento y mejora



Para acceder a un Reconocimiento EFQM oficial



EFQM Digital permite...

- Que **distintos usuarios** contribuyan y gestionen el contenido.
- Puntuar en base al **Modelo EFQM**.
- Obtener un **análisis de madurez de la gestión** con un informe completo de evaluación.
- Utilización continua para **evaluar el progreso** en función de los objetivos y analizar los datos de la gestión global de la organización para **identificar oportunidades de mejora**.
- Al ser una plataforma a nivel mundial, puede ofrecer múltiples oportunidades de **benchmarking y aprendizaje**.

5. Organización del equipo evaluador y la visita.

TIPOS DE EVALUACIÓN EFQM

En función al Sello EFQM que quiera optar la organización, tendrá que hacer una evaluación por criterios o por subcriterios.

Matriz de Evaluación por Criterios

Esta herramienta proporciona una evaluación completa usando todos los criterios del Modelo EFQM y puntuando con todos los atributos del REDER. Gracias a esta herramienta, la organización puede generar un informe detallado del mapa de facilitadores y de resultados.

Con una **evaluación por criterios**, podrá obtener un Sello EFQM 200:



Matriz de Evaluación por Subcriterios

Esta herramienta proporciona una evaluación completa usando todos los criterios del Modelo EFQM y puntuando con todos los atributos del REDER. Gracias a esta herramienta, la organización puede generar un informe detallado del mapa de facilitadores y de resultados.

Con una **evaluación por subcriterios**, podrá obtener un Sello EFQM 300 - 700:



El proceso de evaluación, en ambos casos, es el presentado a continuación.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN

1. PLANIFICACIÓN

Contacta con el Club Excelencia en Gestión, traslada tus necesidades y contrata tu evaluación EFQM. Tendrás acceso a la Plataforma de Evaluación EFQM Digital y se os asignará un Gestor Líder que os guiará en todo el proceso.

2. DOCUMENTACIÓN

Tendréis que preparar la documentación necesaria para que los Evaluadores Asesores entiendan el contexto de la organización y su estrategia. Todo ello se hará en la Plataforma de Evaluación EFQM Digital.

3. PREPARACIÓN VISITA

El equipo de Evaluadores Asesores estudiará la documentación para preparar la visita de evaluación. El Gestor Líder coordinará con la organización la agenda de la visita de evaluación.

4. VISITA EVALUACIÓN

Es el momento más importante de la Evaluación porque tendréis la oportunidad de aclarar todas las dudas que tengan los miembros del equipo de Evaluadores Asesores sobre vuestra gestión. Además, os ayudarán a reflexionar sobre algunos puntos críticos identificados.

5. INFORME Y CONCESIÓN

Después de la visita, el Gestor Líder os presentará el Informe de Evaluación resolviendo cualquier duda que os surja y el Club Excelencia en Gestión otorgará el nivel de Sello EFQM correspondiente.

EL EQUIPO EVALUADOR

El equipo evaluador estará formado por un **Gestor Líder**, que será la persona de contacto en todo momento, y un número variable de **Evaluadores Asesores**, dependiendo del tamaño de la organización.

Los Evaluadores Asesores son profesionales competentes, independientes, con acreditada experiencia en gestión y han recibido formación oficial en el Modelo EFQM (versión 2020).

Antes de cada evaluación, firman un **compromiso de confidencialidad**, que garantiza la confidencialidad durante todo el proceso de evaluación.

Sello EFQM 2020

Nº de días y equipo evaluador

		Días	Equipo evaluador
Evaluación por criterio			
Sello EFQM 200+		1	2 miembros: Gestor Líder + Evaluador Asesor
Evaluación por subcriterios	≤ 25 empleados	1	2 miembros: Gestor Líder + Evaluador Asesor
	25-250 empleados	2	2 miembros: Gestor Líder + Evaluador Asesor
	251-1.000 empleados	3	3 miembros: Gestor Líder + 2 Evaluadores Asesores
	≥ 1.000 empleados	3,5	4 miembros: Gestor Líder + 3 Evaluadores Asesores
Sello EFQM 300+ 400+ 500+ 600+ 700+			

6. Preparación de los retos para la transformación.

La transformación con el Modelo EFQM

¿Dónde estamos
ahora?



Organización
excelente,
Innovadora y
sostenible

¿Cómo empezamos?

Etapas para la implantación del Modelo EFQM



SENSIBILIZACIÓN

Presentar del proyecto en la organización. Involucrar a las personas clave.



FORMACIÓN

Definir el equipo que liderará el proyecto y proporcionarles la formación adecuada, sobre el Modelo EFQM y el diagnóstico.



DIAGNÓSTICO

Realizar una autoevaluación completa de tu gestión, basada en el Modelo EFQM, para identificar los puntos fuertes y oportunidades de mejora y priorizar su puesta en marcha.



DESPLIEGUE MEJORA TRANSFORMACIÓN

Definir el plan de mejora u hoja de ruta, estableciendo objetivos, calendario y responsables.

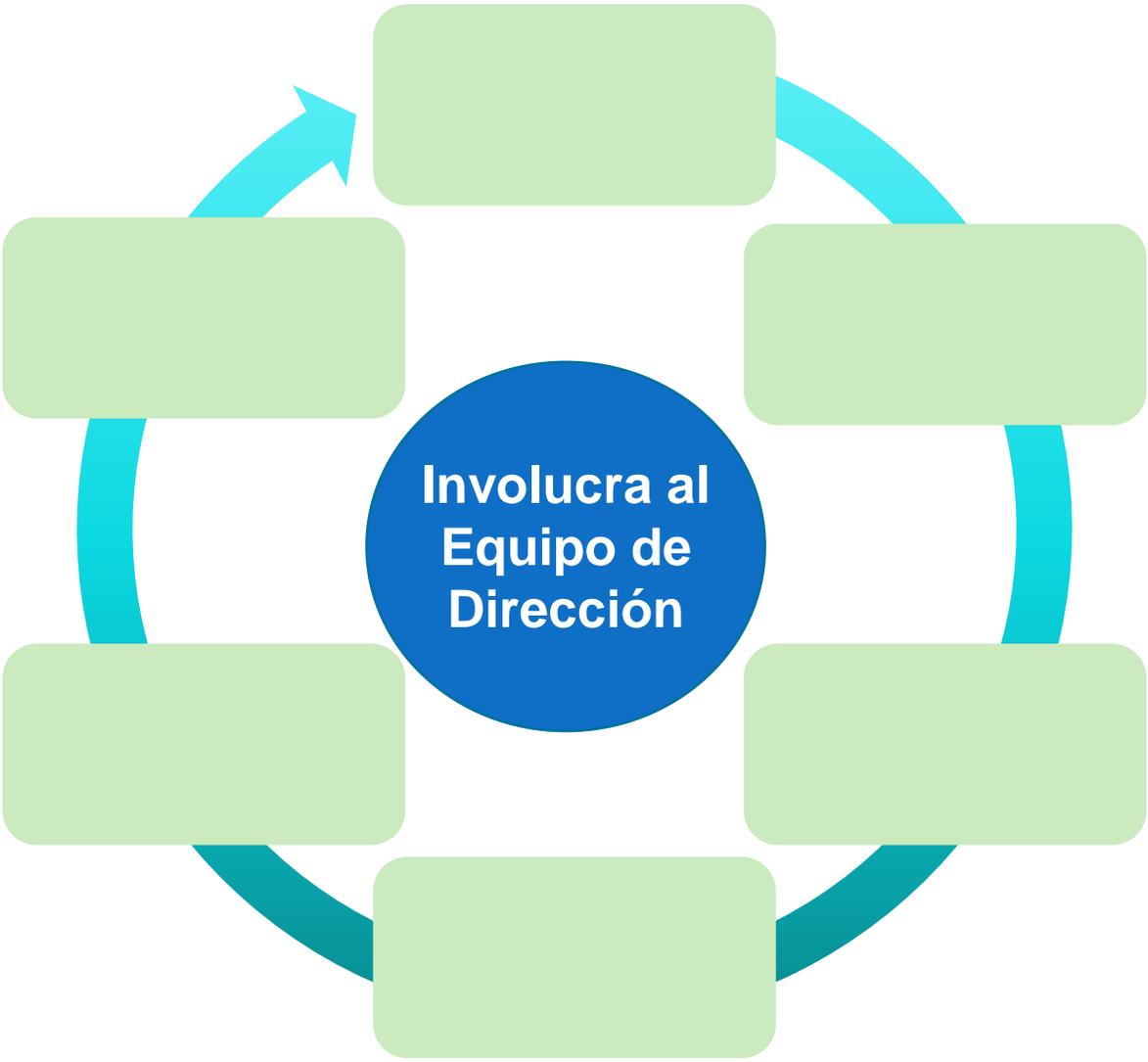
Aprender de otras organizaciones compartiendo lo que funciona (y lo que no) con ellas.



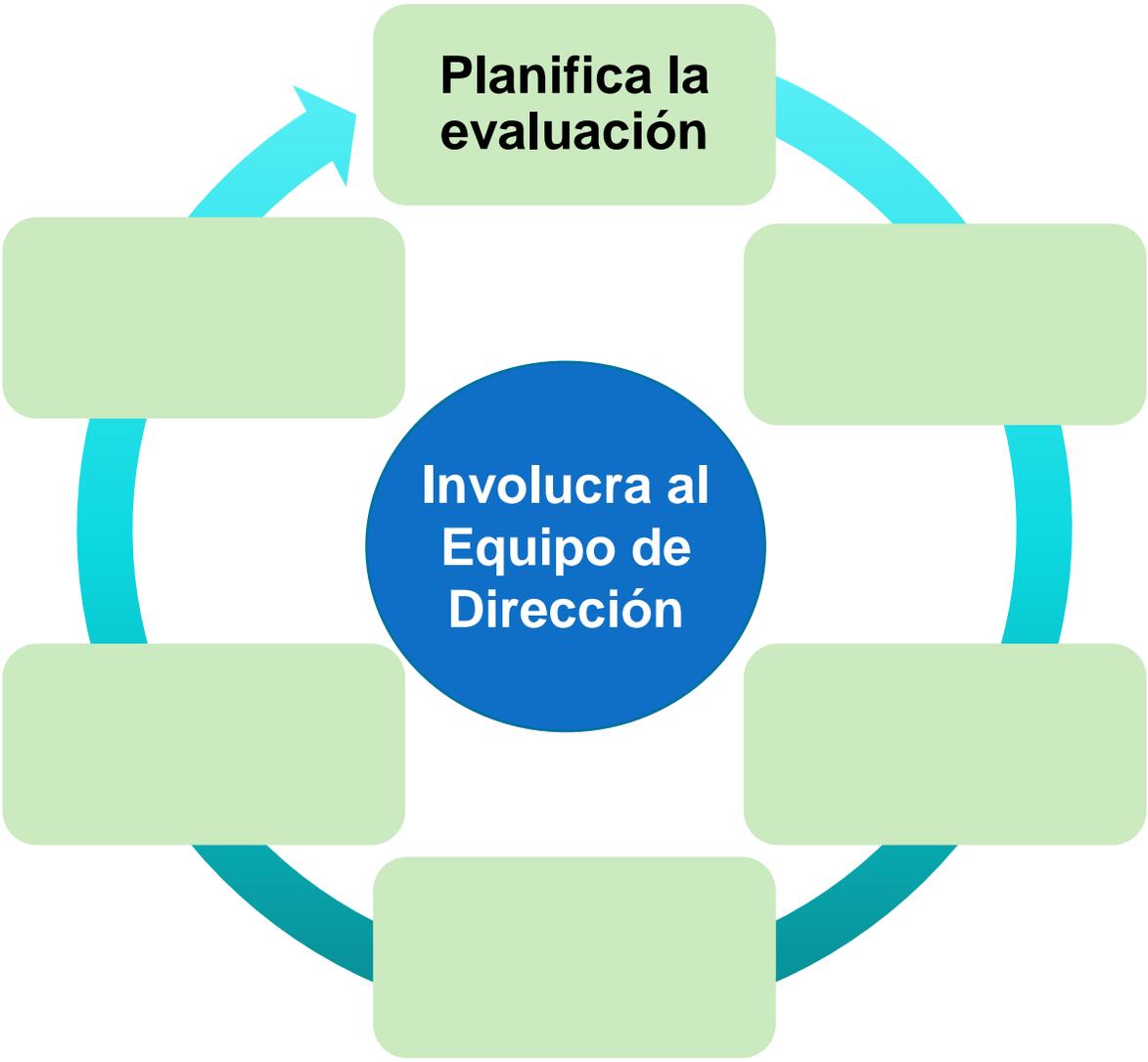
EVALUACIÓN RECONOCIMIENTO

Cuando estés preparado, realiza una evaluación externa y celebra el éxito de tu organización.

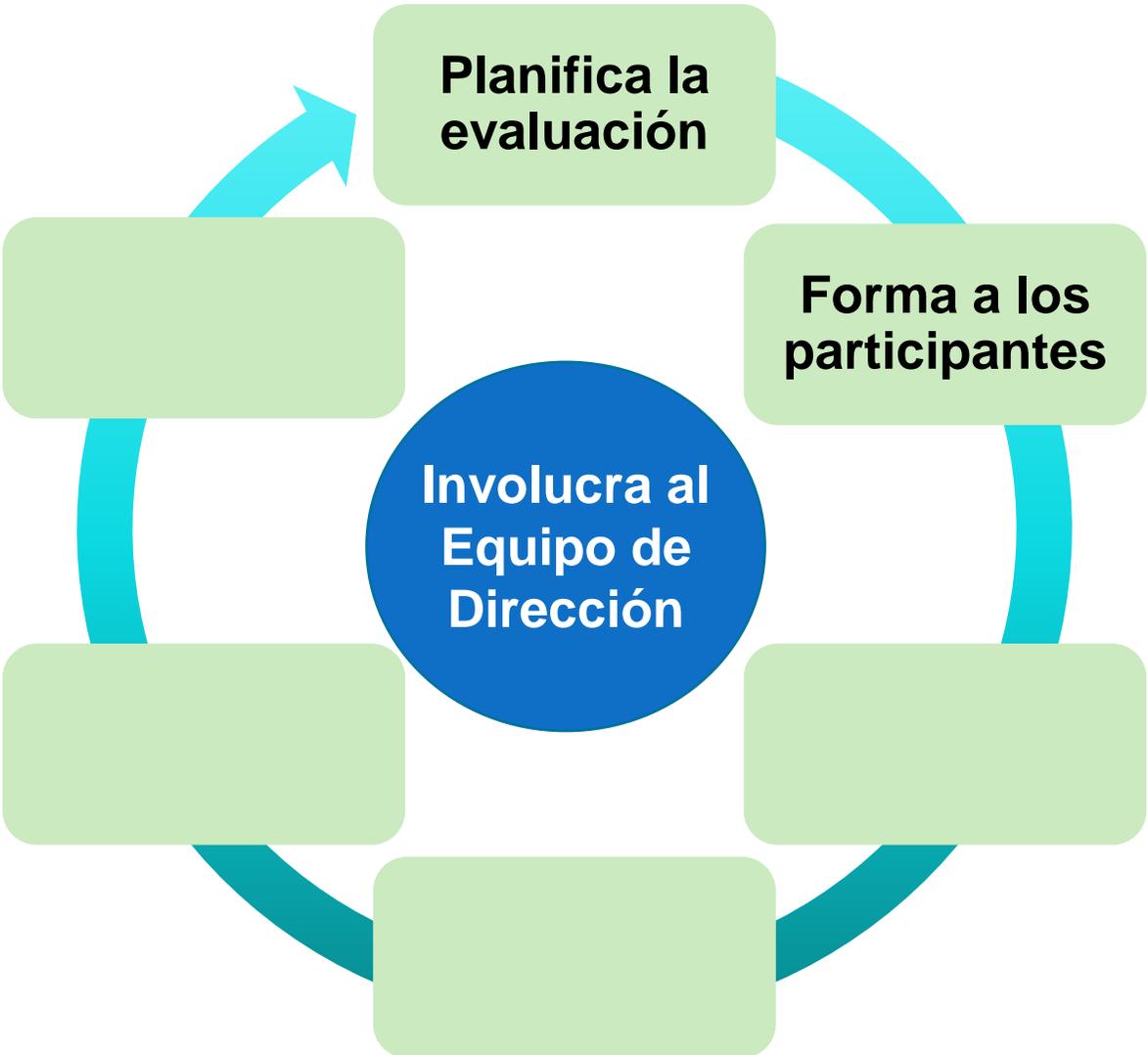
Evaluación con el Modelo EFQM



Evaluación con el Modelo EFQM



Evaluación con el Modelo EFQM



Evaluación con el Modelo EFQM



Evaluación con el Modelo EFQM



Evaluación con el Modelo EFQM



Evaluación con el Modelo EFQM



7. Resumen y conclusiones.

- 1 Tenemos que gestionar en el **entorno cambiante** en el que estamos viviendo, con foco en el largo plazo.
- 2 Los **modelos de gestión** nos ayudan a ser más ágiles y flexibles para adaptarnos a este entorno.
- 3 El **Modelo EFQM** es el modelo de gestión más utilizado en el mundo y ha sido reinventado.
- 4 El **diagnóstico - autoevaluación** nos ayuda a conocernos mejor, saber cómo estamos haciendo las cosas y en que podemos mejorar.
- 5 **EFQM Digital** nos facilita la gestión diaria y la realización de diagnósticos y evaluaciones.
- 6 Tenemos que definir una **clara hoja de ruta para la transformación** hacia la gestión excelente, innovadora y sostenible.



FORO
EXCELENCIA
SANIDAD





FORO
EXCELENCIA
SANIDAD

GRACIAS



www.clubexcelencia.org
Compartiendo y mejorando juntos



Club Excelencia
en Gestión



Club Excelencia
en Gestión



@Club_Excelencia



Canal Club
Excelencia en Gestión