

EVALUACIÓN EFQM POR SUBCRITERIO

Guía para la organización

Abril 2025





Contenido

| | |
|---|-----------|
| Bienvenida | 2 |
| Evaluación EFQM por subcriterio | 3 |
| Principales fases durante el proceso de evaluación | 4 |
| Fase 1: Planificación | 5 |
| Fase 2: Preparación de la evaluación EFQM..... | 7 |
| Fase 3: Preparación de la visita de evaluación | 8 |
| Fase 4: La visita de evaluación | 9 |
| Fase 5: Informe de evaluación y concesión del Sello EFQM | 10 |
| Siguientes pasos..... | 12 |

Bienvenida

En primer lugar, quiero transmitir, en nombre del Club Excelencia en Gestión, nuestra más sincera enhorabuena por vuestra decisión de realizar una evaluación EFQM que pone de manifiesto vuestro firme compromiso con la gestión excelente, innovadora y sostenible. Una muestra de vuestro empeño por crear una cultura de mejora, por hacer bien lo que hay que hacer, según lo establecido en vuestra estrategia y trabajando para los resultados a largo plazo, sin olvidar los resultados a corto, pero también preparándoos para el futuro.

En los últimos 20 años, desde el Club Excelencia en Gestión hemos reconocido por su gestión excelente, en los diferentes niveles, a más de 3.000 empresas y organizaciones en España. Todas ellas, al igual que vosotros, han puesto de manifiesto su compromiso con la mejora continua, con la innovación y el talento, con la sociedad en la que trabajáis y con la sostenibilidad, entre otras cosas. Por ello, sois capaces de generar confianza a todos vuestros grupos de interés.

Son muchas las organizaciones españolas que, a pesar de las circunstancias adversas actuales, se están esforzando por ser mejores cada año y han apostado por la evaluación y el Sello EFQM, como una herramienta imprescindible para acelerar y medir su transformación, dando visibilidad a su esfuerzo por ser mejores.

Una evaluación EFQM tiene por objetivo ayudaros a ver otro punto de vista de vuestra gestión, desde fuera y por expertos en gestión y siempre con un claro objetivo: ayudaros a avanzar en los retos a los que os estáis enfrentando en vuestro proceso de transformación y sostenibilidad futura.

En estos tiempos tan inciertos como los que estamos viviendo, el Sello EFQM, es una herramienta diferencial que os ayudará a posicionarnos en un lugar destacado dentro de vuestro ecosistema, e incluso, liderarlo. Por ello, debéis sentirnos muy orgullosos de él y celebrarlo y mostrarlo externamente, para asociar la imagen de vuestra sobresaliente organización a una gestión excelente, innovadora y sostenible.

Desde el Club Excelencia en Gestión queremos acompañaros en todo el proceso y ayudaros a que éste sea lo más útil posible para vosotros. Por eso, esta guía tiene por objetivo acompañaros durante la evaluación EFQM.

Además, en todo momento, puedes resolver cualquier duda o consulta adicional a través del email: selloefqm@clubexcelencia.org o en el teléfono 91 383 62 18.



Ignacio Babé
Director General

Evaluación EFQM por subcriterio

Una **Evaluación EFQM por subcriterio** es una reflexión estratégica, realizada teniendo de referencia el Modelo EFQM, que ayuda a la organización a tener una visión completa de su gestión. La gestión excelente, innovadora y sostenible se consigue gracias a la constancia y a la implicación de todas las personas que integran la organización.

El resultado final de la Evaluación es el informe de evaluación, que incluye la identificación de puntos fuertes, oportunidades de mejora y, si procede, la concesión del Sello EFQM.

Ha sido diseñada para organizaciones más maduras o que ya disponen de un Sello EFQM o un reconocimiento a la gestión excelente, innovadora y sostenible.

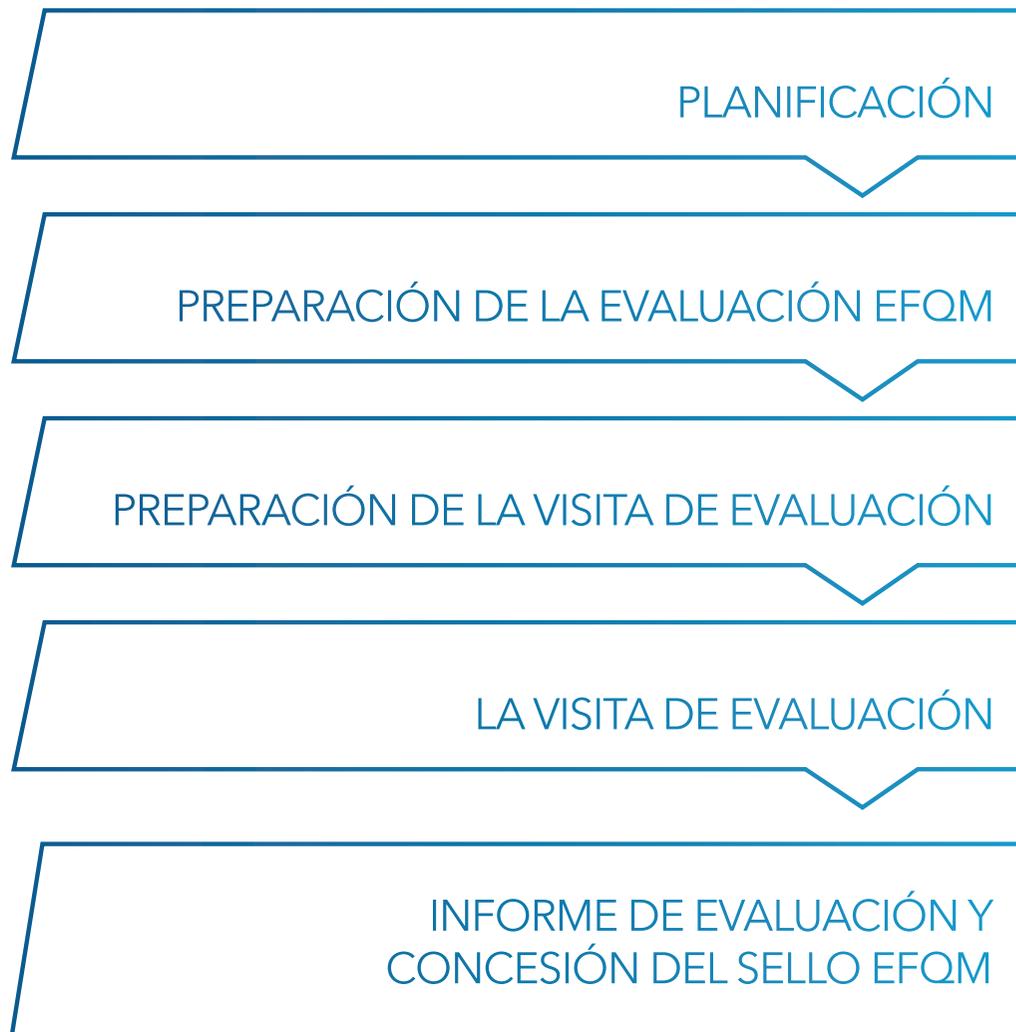
- Es una evaluación completa basada en los 29 subcriterios del Modelo EFQM.
- Con la evaluación por subcriterios la organización podrá tener acceso a un **Sello EFQM 200, 300, 400, 500, 600, 700 u 800**.
- La evaluación será siempre **presencial la primera vez que se presente a un sello EFQM**. En las siguientes renovaciones se podrá contratar una evaluación online.
- Duración de la visita: entre 1,5 y 3,5 días en función del tamaño de la organización.
- El equipo evaluador estará integrado por un Gestor Líder y, en función del tamaño de la organización, 1, 2 o 3 evaluadores asesores.

Todas las evaluaciones se realizarán en la **Plataforma de Evaluación EFQM Digital** a través de la **evaluación por subcriterios**, la cual,

proporcionará una evaluación completa de la organización a través de todos los criterios, apoyándose en la herramienta de diagnóstico REDER.

El uso de la plataforma es obligatorio en todas las evaluaciones EFQM.





Principales fases durante el proceso de evaluación

PLANIFICACIÓN

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN EFQM

PREPARACIÓN DE LA VISITA DE EVALUACIÓN

LA VISITA DE EVALUACIÓN

INFORME DE EVALUACIÓN Y
CONCESIÓN DEL SELLO EFQM

Fase 1: Planificación

Para garantizar con éxito la evaluación EFQM, es necesario planificar y coordinar junto con el Club Excelencia en Gestión las diversas actividades a realizar, prestando especial atención a:

Plataforma de evaluación EFQM Digital

EFQM ha desarrollado una plataforma única donde realizar todos los procesos de evaluación de acuerdo con un proceso y metodología común. La plataforma es utilizada mundialmente por todas las organizaciones que deseen participar en una evaluación basada en el Modelo EFQM.

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.

La plataforma puede ser adquirida a través del siguiente [enlace](#) a la página del web del Club Excelencia en Gestión o solicitando un presupuesto. Una vez realizada la contratación, el acceso a la misma se demora en 3 días hábiles, periodo variable en función del tiempo que la organización tarde en enviarnos el documento de cesión de uso de licencia. Sólo una vez que éste se encuentre cumplimentado por la organización, se le dará acceso a la plataforma.

Una vez adquirida, tendrá que completar la memoria de Evaluación por Subcriterios, que proporcionará las bases para una completa evaluación a través de los veintinueve subcriterios del Modelo EFQM .

La suscripción es anual, debe estar vigente, al menos, un mes después de haber finalizado la visita de evaluación.

Fecha de la visita de evaluación

Es necesario establecer lo antes posible la fecha de la visita de evaluación, con el fin de poder establecer un calendario de hitos y actividades a realizar en función de esta. Normalmente, la fecha se establece en el momento del cierre del contrato de evaluación.

El equipo evaluador

Una vez fijada la fecha de la visita de evaluación, el Club Excelencia en Gestión lleva a cabo el proceso de selección del equipo evaluador, el cual estará integrador por: el Gestor Líder y un número variable de evaluadores asesores en función del tamaño de la organización.

- Hasta 25 empleados: 1 Gestor Líder y 1 evaluador asesor.
- Entre 26 y 250 empleados: 1 Gestor Líder y 1 evaluador asesor.
- Entre 251 y 1.000 empleados: 1 Gestor Líder y 2 evaluadores asesores.
- Más de 1.000 empleados: 1 Gestor Líder y 3 evaluadores asesores.

Todos los miembros del equipo han sido formados por el Club Excelencia en Gestión y EFQM en el Modelo EFQM 2025, capacitán-

doles para realizar con éxito una evaluación de acuerdo con la metodología establecida. La actividad de todos los evaluadores asesores del Club Excelencia en Gestión se encuentra regulada por un conjunto de principios éticos y de conducta que rigen su participación durante todo el proceso de evaluación del Sello EFQM, prestando especial atención a los principios de confidencialidad, independencia y no utilización de contactos.

Una vez preseleccionado el equipo, será comunicado a la organización con el objetivo de comprobar si existe algún tipo de conflicto de intereses entre ambas partes. Por ejemplo, podría producirse un conflicto de intereses si alguno de los evaluadores estuviese involucrado personalmente con la organización como cliente o proveedor clave o hubiese trabajado en la organización en el pasado.

El Gestor Líder se pondrá en contacto con la organización para presentarse y empezar a guiarles a lo largo de los siguientes pasos del proceso de evaluación.



PLANIFICACIÓN

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN EFQM

PREPARACIÓN DE LA VISITA DE EVALUACIÓN

LA VISITA DE EVALUACIÓN

INFORME DE EVALUACIÓN Y
CONCESIÓN DEL SELLO EFQM

Fase 2: Preparación de la evaluación EFQM

Previamente a la visita de evaluación es necesario que la organización realice una memoria en la Plataforma de Evaluación EFQM Digital.

Es imprescindible que esté documentado **30 días naturales antes de la fecha de la visita de evaluación**. Si no se cumple este plazo, la evaluación podrá ser retrasada.

La memoria, de acuerdo a la estructura establecida, contendrá toda la información relevante de la organización estructurada en los 29 subcriterios del Modelo EFQM. La organización deberá cumplimentarla adecuadamente proporcionando la siguiente información clave:

- Hechos y Datos
- Retos y estrategia
- Operaciones, *partners* y proveedores
- Mercado, clientes y productos, servicios y soluciones
- Estructura y actividades de Gestión

Para cada uno de los subcriterios que integran los bloques de Dirección y Ejecución la organización deberá dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que hacemos?: Enfoque
- ¿Cómo lo hacemos?: Despliegue
- ¿Cómo y cuándo lo revisamos?: Evaluación, revisión y mejora
- ¿Cómo lo demostramos?: Evidencias
- Otra información relevante: Propietarios y vínculos con Modelo EFQM 2025

En el apartado dedicado a los subcriterios de resultados, la organización deberá proporcionar evidencias en torno a:

- Resultados de percepción de los principales grupos de interés
- Resultados del rendimiento estratégico y operativo

La plataforma tiene la posibilidad de adjuntar documentos, que completen o evidencien la información a la que se ha hecho referencia previamente. Es importante no adjuntar información no relevante, ya que, los evaluadores deben hacer un trabajo preciso, en un tiempo limitado, por lo que no podrán examinar toda la documentación si esta es muy extensa. El Gestor Líder orientará adecuadamente a la organización en este punto, solicitando únicamente aquella información relevante objeto de ser analizada.

PLANIFICACIÓN

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN EFQM

PREPARACIÓN DE LA VISITA DE EVALUACIÓN

LA VISITA DE EVALUACIÓN

INFORME DE EVALUACIÓN Y
CONCESIÓN DEL SELLO EFQM

Fase 3: Preparación de la visita de evaluación

Durante esta fase, el equipo evaluador comenzará a trabajar en la memoria EFQM presentada en la Plataforma de Evaluación EFQM Digital.

La organización debe tener en cuenta la posibilidad de que, en este periodo previo a la visita y durante esta fase de análisis y evaluación, al equipo evaluador le surjan dudas y necesiten ampliar la información proporcionada.

Es necesario que exista una comunicación continua entre la organización y el Gestor Líder, con el objetivo de planificar adecuadamente la visita de evaluación y prestando especial atención a los siguientes aspectos:

- Aclarar dudas sobre la Información proporcionada en la memoria EFQM.
- Proporcionar documentación complementaria.
- Agenda de la visita de evaluación.

- Recursos tecnológicos para garantizar que la evaluación se desarrolla de forma correcta.
- Identificación de las personas implicadas y comunicaciones previas a los empleados.
- Necesidades especiales, tanto de la organización como del equipo evaluador.

Previamente a la visita de evaluación, es muy importante informar a todos los empleados sobre como es el funcionamiento del proceso de evaluación EFQM, es necesario propiciar un ambiente distendido, sin tensiones.

PLANIFICACIÓN

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN EFQM

PREPARACIÓN DE LA VISITA DE EVALUACIÓN

LA VISITA DE EVALUACIÓN

INFORME DE EVALUACIÓN Y
CONCESIÓN DEL SELLO EFQM

Fase 4: La visita de evaluación

La visita de evaluación podrá realizarse de forma presencial o de forma online. **La primera vez que la organización se evalúa, la visita será siempre presencial.** Posteriormente, en las siguientes renovaciones podrá decidir realizarla presencialmente o de forma online.

La visita tendrá una duración variable, entre 1,5 y 3,5 días, en función del tamaño de la organización. La evaluación comenzará con una reunión inicial llamada **"reunión de apertura"**

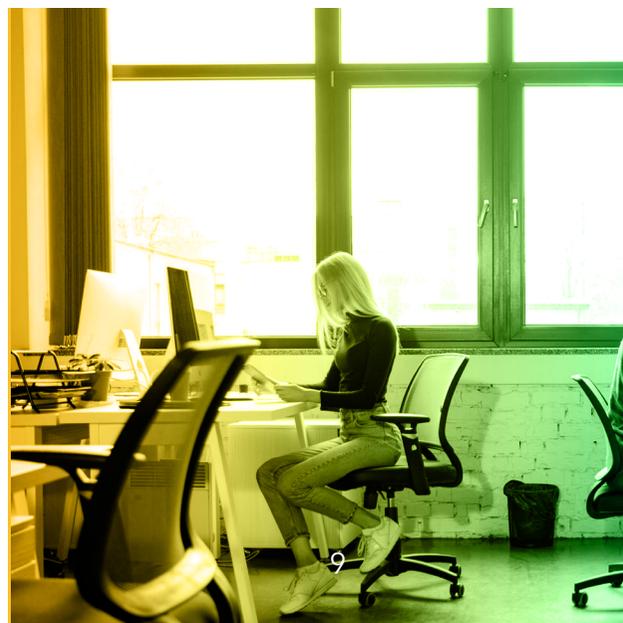
entre el equipo evaluador y el equipo directivo. Durante esta reunión, el Gestor Líder presentará al equipo evaluador, explicará la agenda y compartirá sus expectativas. También, pedirá a la organización que hagan una breve presentación y compartan sus expectativas. Esta reunión es clave para comenzar la visita con un ambiente abierto y honesto. A continuación, el equipo evaluador entrevistará a diferentes personas y equipos de la organización para evidenciar los enfoques previamente definidos, profundizar y obtener más información en aquellos puntos en los que no se tenga suficiente información. Además, se establece la posibilidad de realizar *focus group* departamentales o interdepartamentales entre los trabajadores de la organización.

Después de las entrevistas, los evaluadores asesores tendrán una **reunión de consenso** y prepararán la **reunión de cierre**. El equipo evaluador tendrá como objetivo:

- Identificar donde están sus fortalezas y oportunidades de mejora.
- Identificar los siguientes pasos a realizar en su proceso de transformación.
- Puntuar cada subcriterio con REDER, llegando a un consenso sobre la puntuación final y Sello EFQM a conceder.

Durante la **reunión de cierre**, el equipo evaluador compartirá sus impresiones más relevantes y mostrará algunos puntos fuertes y oportunidades de mejora de la organización, en torno a los tres grandes bloques en los que se estructura el Modelo EFQM, Dirección, Ejecución y Resultados, y los criterios y subcriterios que los integran.

El resultado de la evaluación no se comunicará en la reunión de cierre, será necesario esperar a la entrega del informe de evaluación.



PLANIFICACIÓN

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN EFQM

PREPARACIÓN DE LA VISITA DE EVALUACIÓN

LA VISITA DE EVALUACIÓN

**INFORME DE EVALUACIÓN Y
CONCESIÓN DEL SELLO EFQM**

Fase 5: Informe de evaluación y concesión del Sello EFQM

A partir de la información obtenida durante la visita de evaluación y de la presentación realizada en la reunión de cierre, el equipo evaluador elaborará el **resumen ejecutivo y el informe final** que será enviado al Club Excelencia en Gestión.

No podrá admitirse la aportación de información adicional una vez terminada la visita (salvo acuerdo previo entre el Gestor líder y la Organización, y siempre que ésta sea facilitada al Equipo evaluador antes del cierre del informe de evaluación).

Una vez revisada y comprobada la documentación remitida por parte del gestor líder, el Club Excelencia en Gestión, por parte del director del proceso, comunicará el nivel obtenido a la organización evaluada a través de una llamada de teléfono o junto al resumen ejecutivo a través de un correo electrónico. Aprovechando esta comunicación el Club Excelencia en Gestión se interesará por cómo se ha desarrollado de evaluación.

El periodo máximo de comunicación del resultado y entrega del informe de evaluación será

de 15 días hábiles tras la finalización de la visita de evaluación.

A continuación el Club Excelencia en Gestión concederá el sello con el nivel alcanzado, emitirá el **Certificado oficial Sello EFQM** y la **insignia digital** que serán remitidos a la organización junto con los **materiales de marketing** (imágenes y logotipos oficiales para su uso interno y/o promocional), **el manual de uso de la marca, el resumen ejecutivo y una encuesta de satisfacción.**

El Sello EFQM tiene una **vigencia de tres años**, debiendo cumplir durante ese periodo las condiciones de uso de la licencia de marca.

Si con posterioridad a la concesión del Sello EFQM se detectase la posible falsedad o presunta ilicitud de los documentos o evidencias aportadas para realizar la calificación, el Club Excelencia en Gestión podrá proceder a la suspensión temporal del reconocimiento certificado y/o promover su revocación o su nulidad.

De igual forma, el Club Excelencia en Gestión se reserva el derecho a suspender o retirar la licencia de uso de la marca Sello EFQM si la organización que la detenta se halla inmersa en cualquier circunstancia o proceso, con dimensión pública,

que pueda poner en duda el prestigio o legitimidad de la licencia concedida y que se derive de prácticas, conductas o usos ilegales, o contrarios a los criterios certificados.

También, será motivo de suspensión el incumplimiento de las condiciones de pago de los servicios contratados.

Reunión de revisión del informe de evaluación

Es importante que la organización comprenda y analice detenidamente el contenido del informe, ya que será el momento de empezar a gestionar el cambio y trabajar en programas de mejora continua.

Por ello, una vez leído detenidamente el informe, en el transcurso de 2-3 semanas, se realizará una nueva reunión (presencial u online) entre la organización y el Gestor Líder. El objeto de la misma será reflexionar conjuntamente sobre el informe de evaluación y aclarar dudas que pudiera tener respecto a toda la información proporcionada. Esta reunión es obligatoria, si la organización no desea realizarla debe comunicarlo al Club Excelencia en Gestión, directamente o a través del Gestor Líder.

Reclamación del resultado de la evaluación

Una vez celebrada la reunión de revisión del informe de evaluación, si hubiera alguna insatisfacción con el servicio de evaluación realizado, se establece la posibilidad de abrir una reclamación para que sea estudiada. El proceso será el siguiente:

- Deberá realizarse una vez celebrada la reunión de revisión del informe de evaluación.
- Deberá presentarse en un periodo máximo de 10 días hábiles tras la reunión de revisión del informe de evaluación.
- Deberá presentarse a través de un escrito dirigido a gestorqr@clubexcelencia.org y en copia a selloefqm@clubexcelencia.org.
- En el escrito la organización deberá especificar los motivos de insatisfacción del servicio y, si es el caso, los puntos en concreto en los que se encuentra en desacuerdo con el informe y los motivos de su discrepancia.
- El Club Excelencia en Gestión valorará los motivos presentados y decidirá si toma las medidas correctivas que procedan o es necesaria la creación de un Comité Técnico.
- Si se creara un Comité Técnico, éste estará integrado por evaluadores con amplia experiencia, estudiará la reclamación y valorará

si procede o no la misma. Para tener toda la información necesaria, se le facilitará al Comité Técnico el acceso a la memoria e informe de evaluación.

- La aportación de información adicional durante el proceso de reclamación quedará siempre sujeta a: Información explicativa complementaria del objeto de la reclamación, sin incorporar nueva documentación adicional a la ya disponible en la memoria e informes de evaluación o a información solicitada explícitamente por el Comité Técnico, a través del Club Excelencia en Gestión, durante el periodo de análisis de la reclamación.
- El Comité Técnico elaborará un informe dirigido al Club Excelencia en Gestión, en el que expondrá su opinión al respecto y si procede o no la reclamación.
- El Club Excelencia en Gestión valorará las recomendaciones del Comité Técnico tomará una decisión que se le comunicará a la organización en un plazo máximo de 30 días laborables desde la presentación de su reclamación.
- En caso que la decisión sea a favor de la organización, se tomarán las medidas correctivas que procedan de acuerdo con las recomendaciones del Comité Técnico.
- La decisión que tome el Club Excelencia en Gestión, tras valorar la información disponible, será inapelable.

Siguientes pasos

Una vez finalizada la Evaluación EFQM ofrecemos la posibilidad de continuar acompañando a las organizaciones en la transformación de su sistema de gestión, para lo cual, ponemos a su disposición las siguientes actividades que os ayuden a dar mayor visibilidad al Sello EFQM:

- Sección #Muestra tu Sello en:
www.clubexcelencia.org
- Visibilidad en Medios de Comunicación y Redes Sociales
- Actos de entrega de sello privados y en abierto
- **Publicación de casos de éxito**
- Participación en eventos organizados por el Club Excelencia en Gestión.

Más información a través del email:
servicios@clubexcelencia.org, o en el teléfono
91 383 62 18.



www.clubexcelencia.org

 Club Excelencia en Gestión

 @Club_excelencia

 @Canal Club Excelencia en Gestión

 @club_excelencia