

# **ANEXO I. MÉTODO DE EVALUACIÓN**

# Conceptos a Tener en Cuenta para la Evaluación

## 1. Los Procesos que facilitan la gestión

**Los procesos/criterios facilitadores, son los conceptos fundamentales en los que se basa una organización excelente y clave para alcanzar los Resultados y objetivos previstos.**

### Planteamiento/Enfoque

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada una de las palabras “*Sólido*” e “*Integrado*”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

#### *Sólido*

“*Sólido*” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de relevantes accionistas con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio concernido.

#### *Integrado*

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “*Integrado*” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

### Despliegue

El Despliegue denota la puesta en práctica de lo que se define en el Planteamiento. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las estrategias de la organización en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Cada una de las palabras “*Aplicado*” y “*Sistemático*” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

#### *Aplicado*

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la organización.

#### *Sistemático*

“*Sistemático*” cubre hasta dónde el desarrollo del Planteamiento y Enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

### Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento.

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “*Medición*”, “*Aprendizaje*” y “*Mejora*” se refieren a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

#### *Medición*

“*Medición*” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.

### *Aprendizaje*

“*Aprendizaje*” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

### *Mejora e innovación.*

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado. “*Mejora*” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

## **2. Criterios de resultados.**

### **Resultados**

Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus grupos de interés, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los grupos de interés, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

Cada una de las palabras “*Tendencias*”, “*Objetivos*”, “*Comparaciones*” y “*Causas*” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

#### *Tendencias*

En todos los criterios de resultados se presentan las “*Tendencias*” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

#### *Objetivos*

“*Objetivos*” se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o sólo para salir del paso.

#### *Comparaciones (Benchmarking)*

“*Comparaciones*” se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio. Este es un atributo que las organizaciones deben cuidar y dar importancia cuando implanta un Modelo de Excelencia.

### *Relación Causa Efecto (confianza)*

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados. Poniendo en relación los resultados con los correspondientes Criterios Facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

### **Relevancia y utilidad**

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Relevancia”. La “Relevancia” de los resultados abarca la extensión en lo que afecta a áreas importantes de la organización. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Relevancia” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.

## **Hoja REDER**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Para los procedimientos de Autoevaluación o para preparar el material relacionado con el Premio, es importante hacer uso de la Hoja REDER.

Este concepto establece que una organización necesita:

- **determinar los resultados** que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- **planificar y programar** una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **desplegar e implantar la metodología** de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- **evaluar, revisar y perfeccionar** la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación del mismo, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones. En base a esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

ELEMENTOS	MADUREZ																					
	ATRIBUTOS	PUNTUACIONES																				
		0%	21% - 40%			41% - 60%			61% - 80%		81% - 100%											
PLANTEAMIENTO / ENFOQUE	<b>Salido:</b> - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés	Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad	Los sistemas y procesos principales cuentan con: <ul style="list-style-type: none"> <li>alguna evidencia de prevención</li> <li>indicadores de proceso</li> <li>generalmente basados en las mejores prácticas</li> </ul>	Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>interrelación con otros procesos</li> <li>los principios y valores de calidad y excelencia</li> <li>generalmente emulan las mejores prácticas</li> </ul>	Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>forman una red integrada de sistemas</li> <li>son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia.</li> <li>existen evidencias de emulación de mejores prácticas al menos en los 3 últimos años</li> </ul>	Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo, durante los 5 últimos años: <ul style="list-style-type: none"> <li>forman una red integrada de sistemas</li> <li>son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia</li> <li>presentan comparación referencial y algunos son de referencia mundial</li> </ul>																
	<b>Integrado:</b> - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros planteamientos																					
DESPLIEGUE	<b>Aplicado:</b> - observa si el planteamiento ha sido implantado en áreas relevantes	Sin evidencia o anecdótica	Implantado aproximadamente en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado aproximadamente en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado aproximadamente en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes																
	<b>Sistémico:</b> - de forma estructurada																					
EVALUACIÓN, REVISIÓN y PERFECCIONAMIENTO	<b>Medición:</b> - medidas periódicas y estructuradas de cómo el planteamiento, la implantación e integración y los resultados van evolucionando	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio</li> <li>Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas</li> </ul>	La aplicación y operación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>un enfoque preventivo,</li> <li>indicadores de proceso y evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos</li> <li>principales relacionados con el subcriterio</li> <li>están generalmente basados en las mejores prácticas</li> </ul>	Los sistemas y procesos se desarrollan: <ul style="list-style-type: none"> <li>de manera interrelacionada</li> <li>aplican los principios y valores de calidad total</li> <li>con ciclos de mejora</li> <li>en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo</li> <li>generalmente emulan las mejores prácticas</li> </ul>	Los sistemas y procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>están integrados en una red de sistemas</li> <li>operan conforme a los principios y valores de calidad total</li> <li>cuentan con ciclos de mejora completos</li> <li>realizan comparación referencial</li> <li>en todas las áreas o procesos principales</li> <li>claras evidencias durante los 3 últimos años</li> </ul>	Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: <ul style="list-style-type: none"> <li>están integrados en una red de sistemas</li> <li>operan conforme los principios y valores de calidad total</li> <li>cuentan con ciclos de mejora completos</li> <li>realizan comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos</li> </ul>																
	<b>Aprendizaje:</b> - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora																					
<b>Mejora e Innovación:</b> - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras																						
PUNTUACIÓN GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

HOJA “REDER”

Matriz 2 – RESULTADOS

ELEMENTOS	MADUREZ PUNTUACIONES																						
	ATRIBUTOS		0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%																
<b>RESULTADOS</b>	<b>Tendencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positivas</li> <li>- que apoyan un buen desempeño</li> <li>- que se puedan mantener en un futuro</li> <li>- relevantes</li> </ul>	Información cuantitativa y cualitativa poco significativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• algunos comportamientos estables</li> </ul>	Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales, existiendo durante al menos los 2 últimos años. <ul style="list-style-type: none"> <li>• existe relación causal con el entoque y la implantación</li> <li>• niveles y tendencias positivas en los indicadores.</li> <li>• se realizan acciones de ajuste y mejora</li> <li>• niveles incipientes de comparaciones con terceros.</li> </ul>	En las mediciones principales y algunas secundarias existen, durante al menos 3 años: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias positivas con niveles sostenidos en el tiempo</li> <li>• clara y evidente relación causal con la mejora continua</li> <li>• muchos indicadores muestran desempeños equilibrados</li> <li>• sistemática de comparaciones con terceros</li> </ul>	En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 5 últimos años: <ul style="list-style-type: none"> <li>• niveles superiores a la competencia</li> <li>• tendencias positivas generalizadas y sostenidas</li> <li>• clara relación causal con la mejora continua</li> <li>• la mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados</li> <li>• evidencias de emulación con prácticas reconocidas</li> </ul>	En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante los últimos 5 años: <ul style="list-style-type: none"> <li>• niveles de referencia mundial y tendencias positivas sostenidas</li> <li>• clara relación causal con la mejora continua</li> <li>• los indicadores muestran desempeños equilibrados</li> <li>• evidencias de emulación con prácticas reconocidas internacionalmente</li> </ul>																
	<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencia creciente</li> <li>- apoya la política y la estrategia</li> </ul>																					
	<b>Comparaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado en sus resultados clave</li> </ul>																					
	<b>Relación causal/ efecto, confianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los resultados están causados por el planteamiento aplicado y sobre esta base esta se pueden mantener en el futuro.</li> </ul>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>RELEVANCIA Y UTILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se centra en aspectos relevantes</li> <li>- integrados con la estrategia</li> <li>- con visión de futuro</li> </ul>	La evidencia de resultados es puntual	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>PUNTUACIÓN GLOBAL</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100