

# COMISIÓN DE EXCELENCIA

## TALLER PRÁCTICO de Excelencia en la Gestión.

### SESIÓN DE DIAGNÓSTICO

LIDERAN

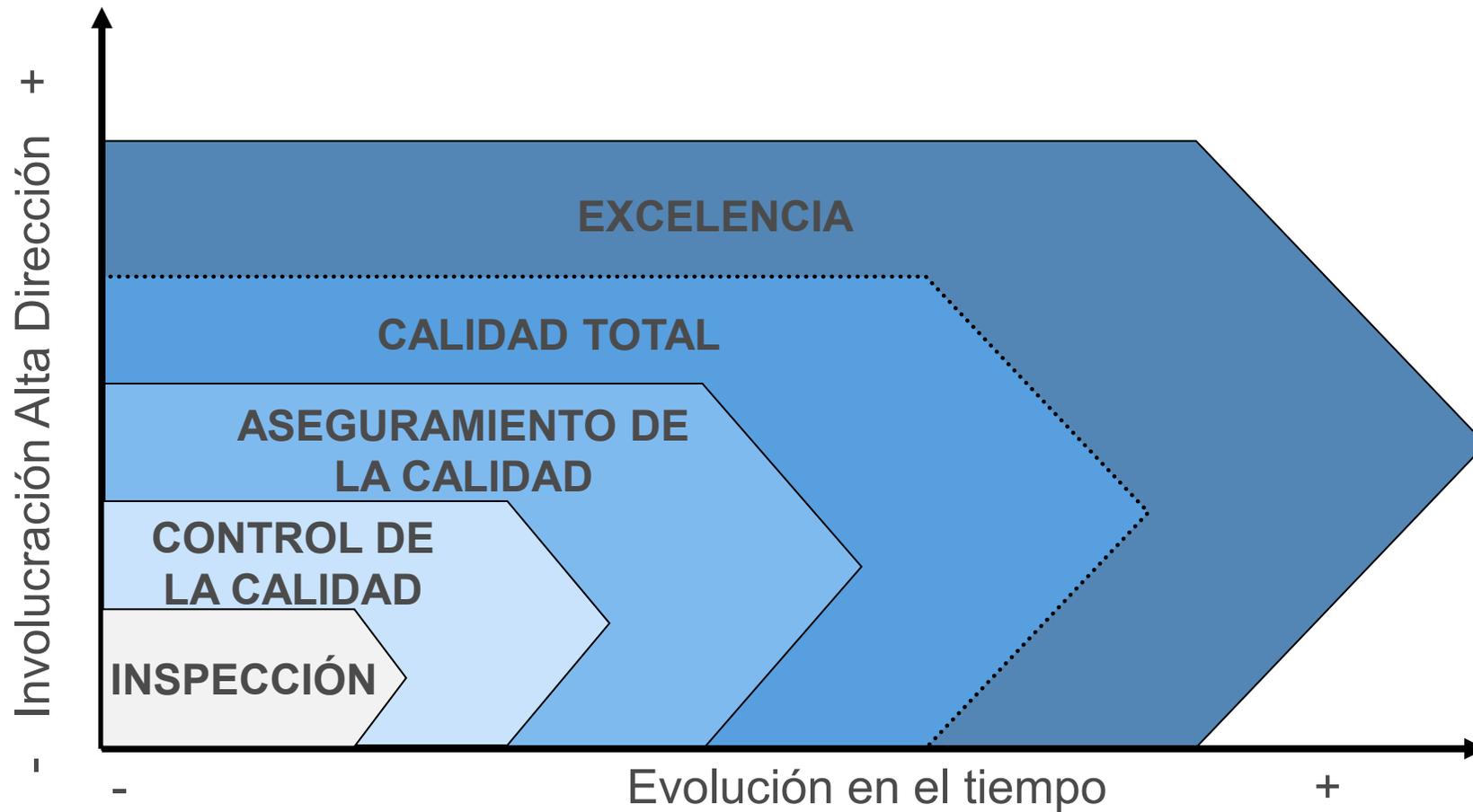


12 NOVIEMBRE • 10:00H • PCUVA (VALLADOLID)

COLABORA



# 1. Fundamentos y claves del Modelo EFQM 2025



*“ 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”*

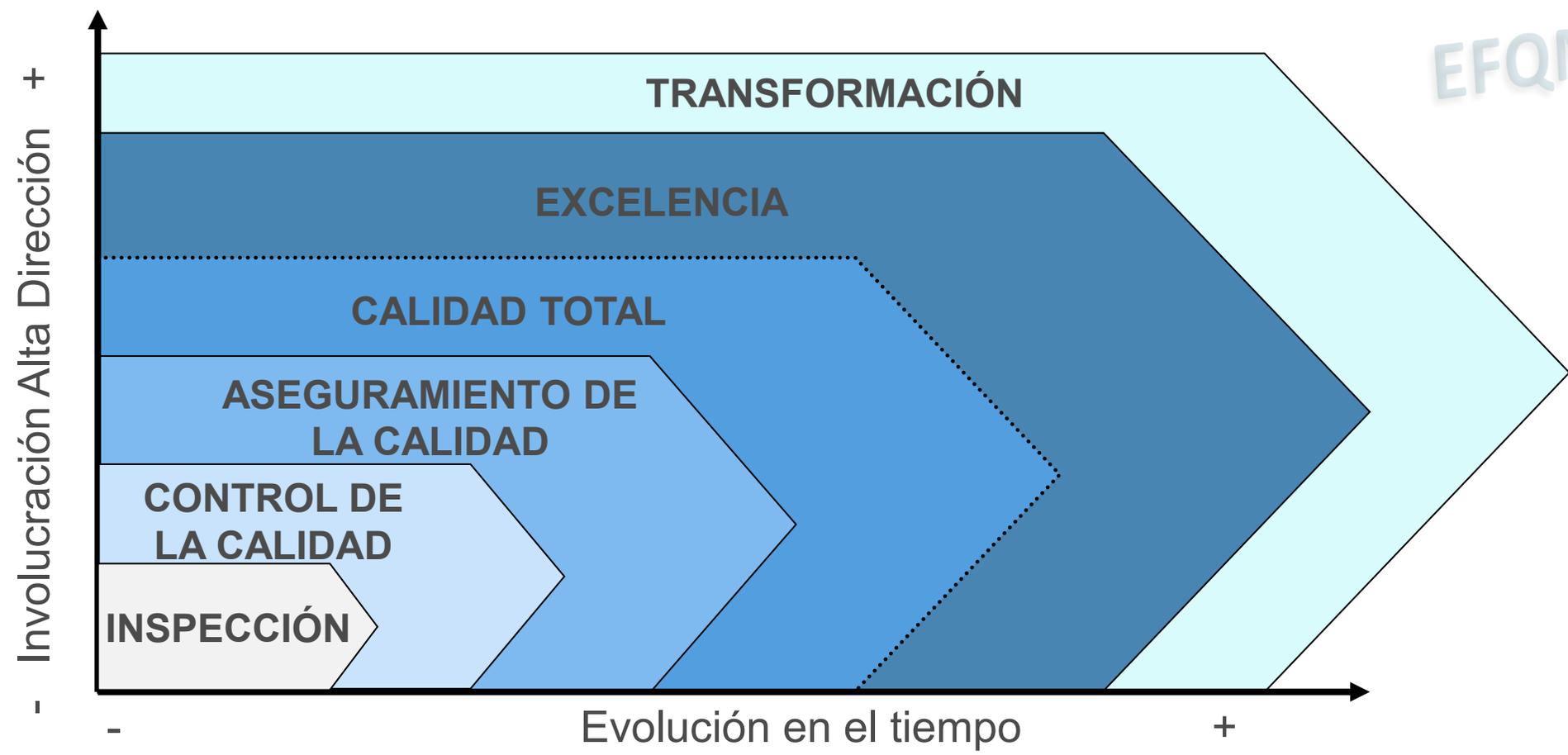
**Orientada al sistema**

*“ 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**



*“ 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**

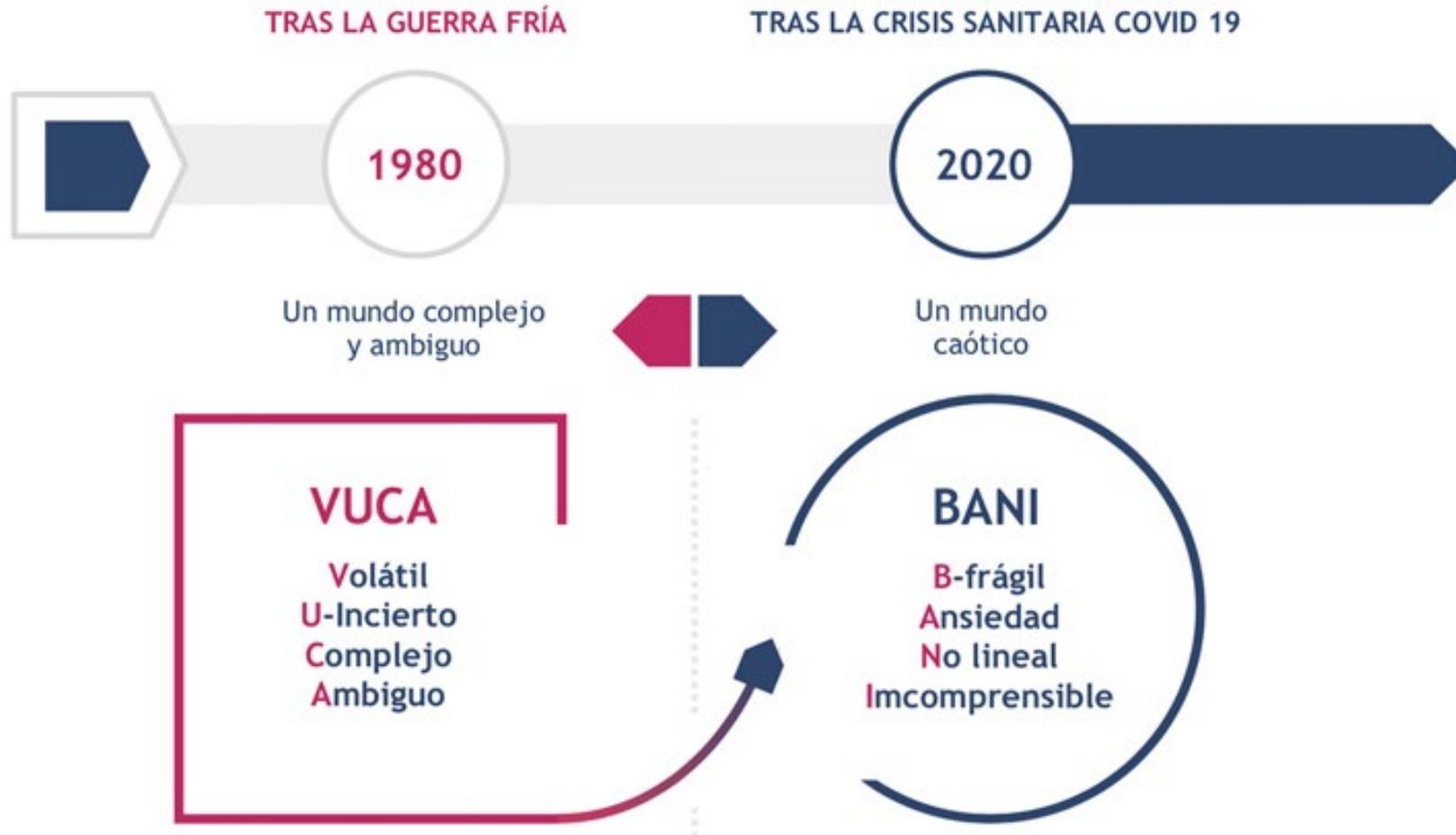
*“ Mayor énfasis en los aspectos humanísticos y de compromiso social”*

**Orientada hacia los resultados**

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

**Orientada hacia la supervivencia a largo plazo**

# ¿Cuál es nuestro mundo?



EFQM 2020

EFQM 2025

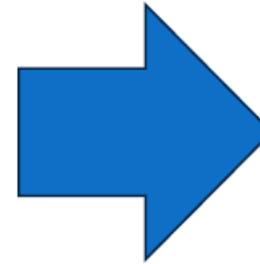
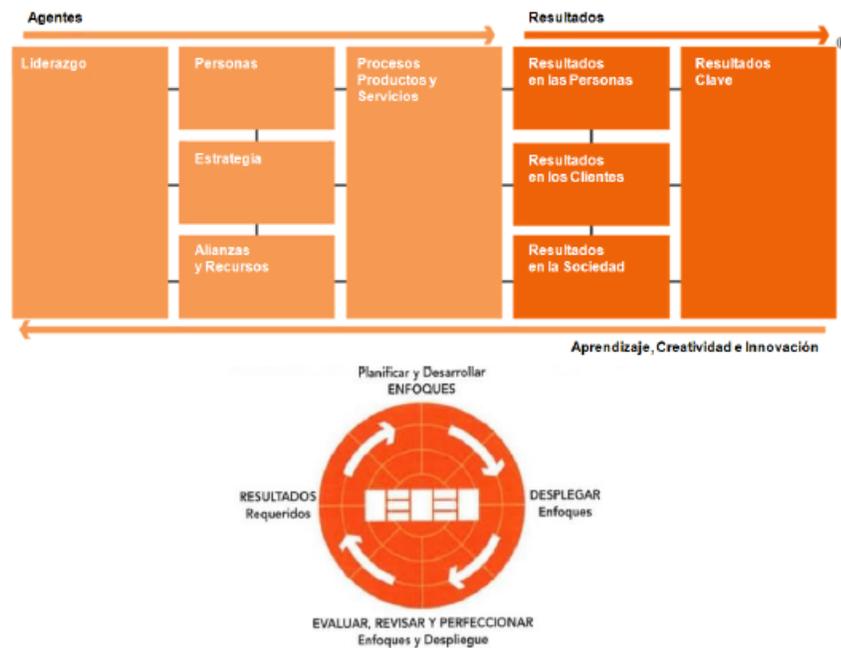
# Necesidad de EFQM 2025

- **Es habitual revisar y mejorar el Modelo EFQM periódicamente para garantizar su adecuación y vigencia.**



# Necesidad de EFQM 2025

- En su última edición del año 2020, el Modelo EFQM se transformó de forma profunda, cambiando su estructura definida en su generación inicial del año 1992. Por lo tanto, tras cuatro años de aplicación, era importante evaluarlo con detalle y ajustar aquellos aspectos necesarios para acabar de afinarlo.



# Las Megatendencias

EFQM 2020

Gestionar la  
diversidad  
geográfica

Auto-organización  
y auto-gestión

Automatización y  
demanda de  
capacidades  
diferentes

Disrupción digital e  
incremento del uso  
de la tecnología

Economía  
compartida

Escasez de recursos

Incremento de la  
regulación

Incertidumbre  
geopolítica y  
situación en la  
economía global

Incremento de las  
crisis  
medioambientales



**Son fuerzas  
transformadoras.**



**Impactan en países,  
comunidades,  
organizaciones y  
economías.**



**Cambian de  
forma dinámica.**

- El Modelo EFQM 2020 se creó en el año 2019 y, desde entonces, **se han producido numerosos cambios relevantes a nivel global.**

COVID

Supply Chain

Inflación

Teletrabajo

IA Generativa

Geopolítica

Cambio  
climático

Tecnología  
5G

FTX

Metaverse y  
X



# Los objetivos de Desarrollo Sostenible

EFQM 2020  
EFQM 2025

- Los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible** de Naciones Unidas (ODS), que constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promuevan la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta.
- Se supone y espera que cualquier organización que utiliza el **Modelo EFQM**, respeta y cumple la esencia de los mensajes de los anteriores documentos y trata de incorporarlos a su forma de actuar, con independencia de si está obligada a ello.

# El ecosistema de una organización

EFQM 2020  
EFQM 2025



# Modelo de referencia

EFQM 2020  
EFQM 2025



Un marco para **revisar profundamente** la gestión de las organizaciones, independiente del sector y la dimensión.

Un marco para **el autodiagnóstico** (mejora continua) no prescriptivo.

Una **estructura de comparación** (benchmarking)



# **2. Estructura del Modelo EFQM 2025**

# Qué es EFQM

- ▶ La **Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)** es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por iniciativa de 14 las empresas europeas, líderes en Calidad de Gestión (BT, Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Philips, Olivetti, Renault, Sulzer y Volkswagen)
- ▶ Más de 900 miembros (distintos países europeos y sectores)
- ▶ Propietaria del Modelo EFQM y es la responsable de gestionar el Premio Europeo a la Calidad



# Partners EFQM



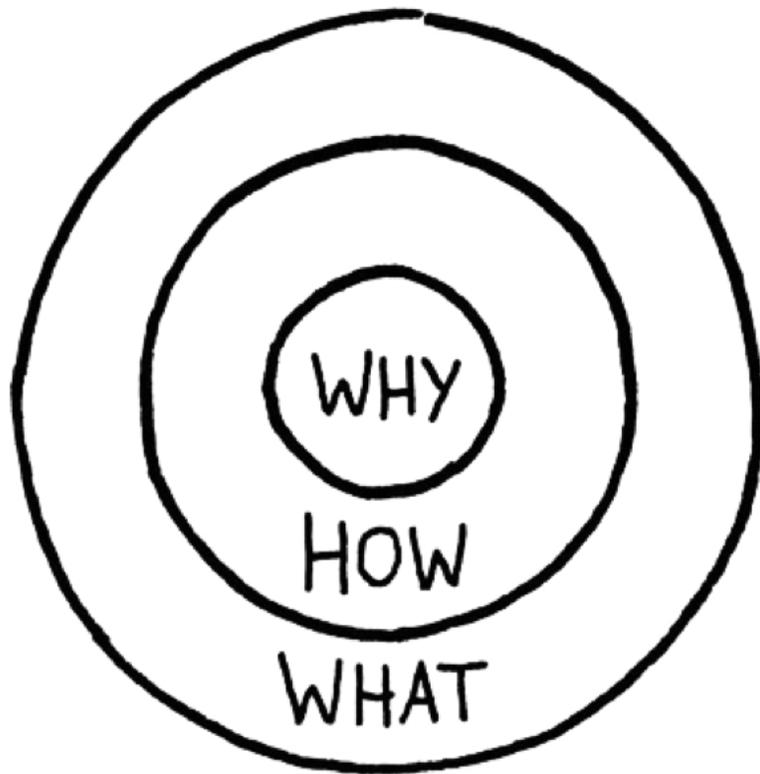
Abril 1991: se crea el Club Gestión de Calidad, representante exclusivo de EFQM España, actualmente Club Excelencia en Gestión (CEG)

# EFQM 2025: Dirección, Ejecución y Resultados



# Lógica del Modelo EFQM

## Círculo Dorado de Simon Sinek



El **QUÉ** es resultado del trabajo, la parte visible



El **CÓMO** ilustra el proceso para llegar al qué



El **PORQUÉ** es el objetivo final de lo que hacemos

# Conceptos y estructura

La estructura del Modelo EFQM 2020 se basaba 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



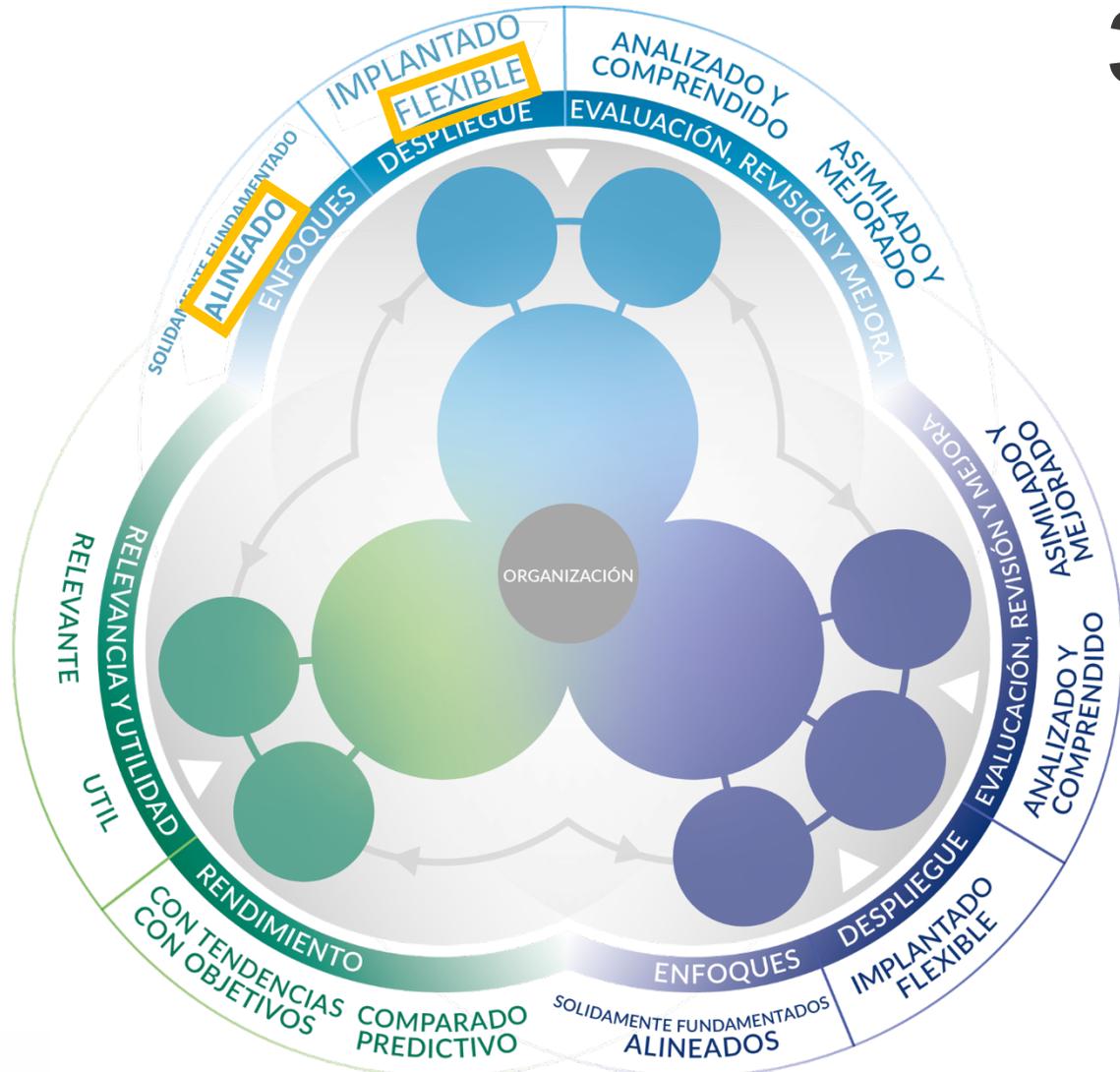


**3 Bloques**

**7 criterios**

**29 subcriterios**

**2 matrices REDER  
integradas**



**3 Bloques**

**7 criterios**

**29 subcriterios**

**2 matrices REDER integradas**

# Estructura del Modelo EFQM



- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno



- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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



- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible



- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global



- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos



# Modelo EFQM: Ejemplo de subcriterio

## 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Da prioridad a los grupos de interés clave de su ecosistema que influirán en la estrategia de la organización.
- Comprende y anticipa cómo puede cambiar el mercado a nivel competitivo a medida que nuevos actores entran en el ecosistema y se convierten en grupos de interés clave.
- Identifica y comprende las categorías dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- Identifica las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, considerándolos en el contexto del propósito, la visión y la estrategia de la organización.
- Analiza los factores que influyen en los comportamientos, las relaciones y la toma de decisiones de los grupos de interés clave, así como su impacto.
- Comprende las capacidades y estrategias de los grupos de interés clave y cómo pueden afectar al propósito, a la visión, a la estrategia y al modelo de negocio de la empresa.
- Comprende el impacto de los grupos de interés clave y su contribución a la creación de valor por parte de la organización.

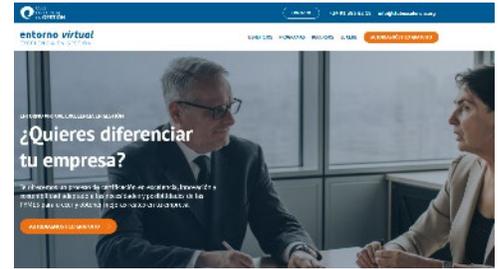
Se espera que la organización tenga identificados los grupos de interés y entendidas sus necesidades

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.

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



**entorno virtual**  
EXCELENCIA EN GESTIÓN

BENEFICIOS PROGRAMAS RECURSOS EL CLUB **AUTODIAGNÓSTICO GRATUITO**

ENTORNO VIRTUAL EXCELENCIA EN GESTIÓN

## El primer paso para certificar tu empresa

Te ofrecemos un proceso de certificación en excelencia, innovación y sostenibilidad adaptado a las necesidades y posibilidades de las PYMES para crecer y obtener mejoras reales en tu empresa.

Nombre \* Apellidos \*

eMail \* Teléfono

Información básica sobre protección de datos:

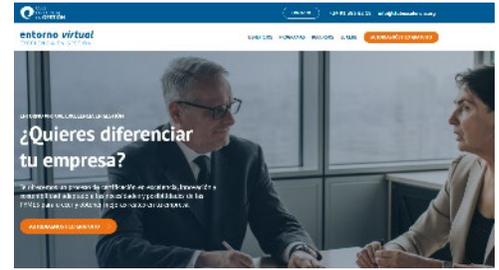
El Club Excelencia en Gestión trata los datos con la finalidad de gestionar y atender las solicitudes de información, contratación, así como servicios ofrecidos a través de herramientas y su gestión económica. Podrá ejercer sus derechos de protección de datos conforme se indica en la [información ampliada](#)

Acepto la [Política de privacidad](#) y los [Términos de servicio](#) .

**ENVIAR**

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Autodiagnóstico gratuito PYME

Ver mapa global



### Autodiagnóstico gratuito PYME

Evalúa tu empresa en solo **10 minutos** y obtén un informe claro y accionable.

El **cuestionario de autodiagnóstico** está diseñado para que, de forma ágil y sencilla, conozcas la posición de tu pyme –**Puntos Fuertes, Áreas de Mejora y comparativa con tus competidores**– y recibas las recomendaciones exclusivas del **Club Excelencia en Gestión**.

#### Como hacerlo y por qué hacerlo

Para realizar el test necesitarás 10 minutos, prepárate para responder con sinceridad; así el informe reflejará tu realidad y te entregará el máximo valor.

Al finalizarlo recibirás:

- un informe de posicionamiento que compara tu desempeño con el de tu sector;
- obtendrás recomendaciones prácticas para avanzar hacia la excelencia operativa;
- conocerás tus puntos fuertes y las áreas de mejoras en relación con tus competidores.

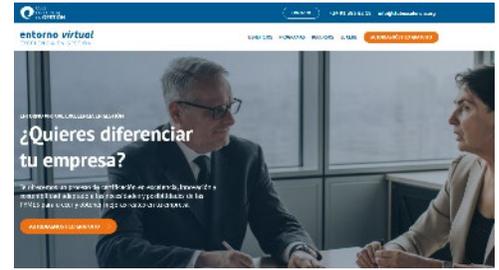
#### Qué mide

- Liderazgo
- Estrategia y mejora continua
- Gestión de personas y grupos de interés
- Procesos, productos y servicios
- Indicadores
- Resultados

Siguiente

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Autodiagnóstico gratuito PYME

Ver mapa global



### Liderazgo

Capacidad de la Dirección para dirigir y liderar con éxito la organización, anticipando la evolución del entorno y siendo referente ético.



### Estrategia y mejora

Desarrollo de estrategias y planes efectivos para alcanzar los objetivos de la organización, incluida la mejora.



### Personas

Gestión de las personas (Recursos Humanos) de la organización y fomento del desarrollo de sus competencias y capacidades.



### Recursos y alianzas

Disponibilidad de adecuados recursos y existencia de alianzas externas de valor para llevar a cabo la actividad.



### Procesos, productos y servicios

Adecuada gestión de los procesos para diseñar y ofrecer productos y servicios competitivos.

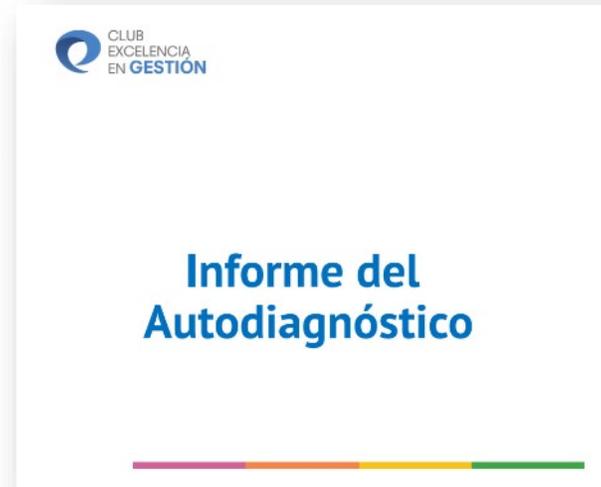
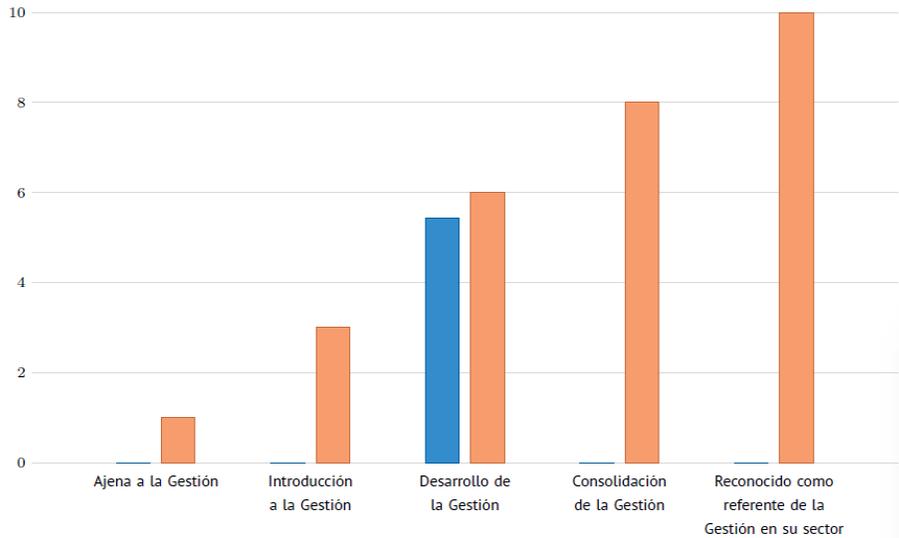
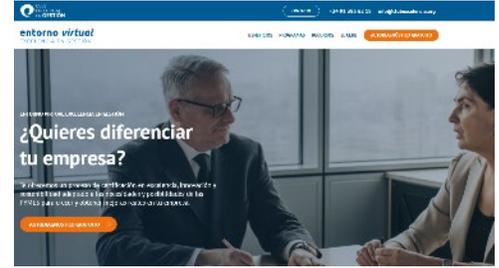


### Indicadores y resultados

Obtención de resultados satisfactorios seguidos por medio de indicadores y mediciones.

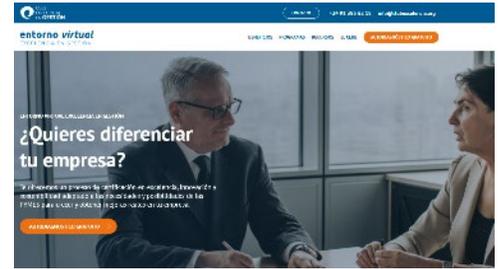
# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



**entorno virtual**  
EXCELENCIA EN GESTIÓN

BENEFICIOS PROGRAMAS RECURSOS EL CLUB **AUTODIAGNÓSTICO GRATUITO**

ENTORNO VIRTUAL EXCELENCIA EN GESTIÓN

## El primer paso para certificar tu empresa

Te ofrecemos un proceso de certificación en excelencia, innovación y sostenibilidad adaptado a las necesidades y posibilidades de las PYMES para crecer y obtener mejoras reales en tu empresa.

Nombre \* Apellidos \*

eMail \* Teléfono

Información básica sobre protección de datos:  
El Club Excelencia en Gestión trata los datos con la finalidad de gestionar y atender las solicitudes de información, contratación, así como servicios ofrecidos a través de herramientas y su gestión económica. Podrá ejercer sus derechos de protección de datos conforme se indica en la información ampliada.  
Acepto la Política de privacidad y los Términos de servicio.

**ENVIAR**



<https://pyme.clubexcelencia.org/>

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



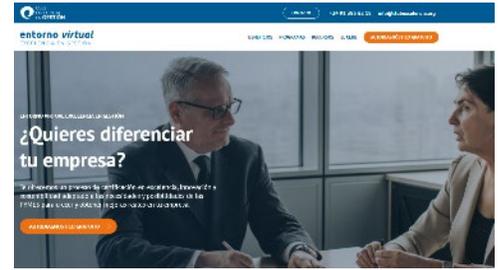
- 3.1 **Cientes:** construye relaciones sostenibles
- 3.2 **Personas:** atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 **Inversores y reguladores:** asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 **Sociedad** - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. **Partners y proveedores:** construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



ROBERTO ESCUDERO SALAMANCA ▼ ? 👤

Soporte

## Autodiagnóstico gratuito PYME

Ver mapa global



### Autodiagnóstico gratuito PYME

Evalúa tu empresa en solo **10 minutos** y obtén un informe claro y accionable.

El cuestionario de autodiagnóstico está diseñado para que, de forma ágil y sencilla, conozcas la posición de tu pyme –Puntos Fuertes, Áreas de Mejora y comparativa con tus competidores– y recibas las recomendaciones exclusivas del Club Excelencia en Gestión.

#### Como hacerlo y por qué hacerlo

Para realizar el test necesitarás 10 minutos, prepárate para responder con sinceridad; así el informe reflejará tu realidad y te entregará el máximo valor.

Al finalizarlo recibirás:

- un informe de posicionamiento que compara tu desempeño con el de tu sector;
- obtendrás recomendaciones prácticas para avanzar hacia la excelencia operativa;
- conocerás tus puntos fuertes y las áreas de mejoras en relación con tus competidores.

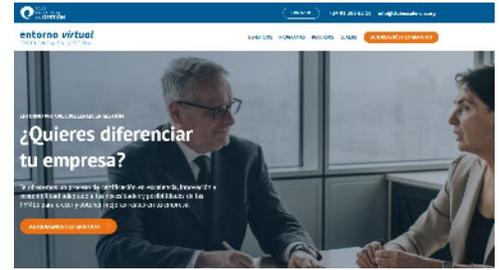
#### Qué mide

- Liderazgo
- Estrategia y mejora continua
- Gestión de personas y grupos de interés
- Procesos, productos y servicios
- Indicadores
- Resultados

Siguiente

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Autodiagnóstico gratuito PYME

Ver mapa global



### Liderazgo

Capacidad de la Dirección para dirigir y liderar con éxito la organización, anticipando la evolución del entorno y siendo referente ético.



### Estrategia y mejora

Desarrollo de estrategias y planes efectivos para alcanzar los objetivos de la organización, incluida la mejora.



### Personas

Gestión de las personas (Recursos Humanos) de la organización y fomento del desarrollo de sus competencias y capacidades.



### Recursos y alianzas

Disponibilidad de adecuados recursos y existencia de alianzas externas de valor para llevar a cabo la actividad.



### Procesos, productos y servicios

Adecuada gestión de los procesos para diseñar y ofrecer productos y servicios competitivos.

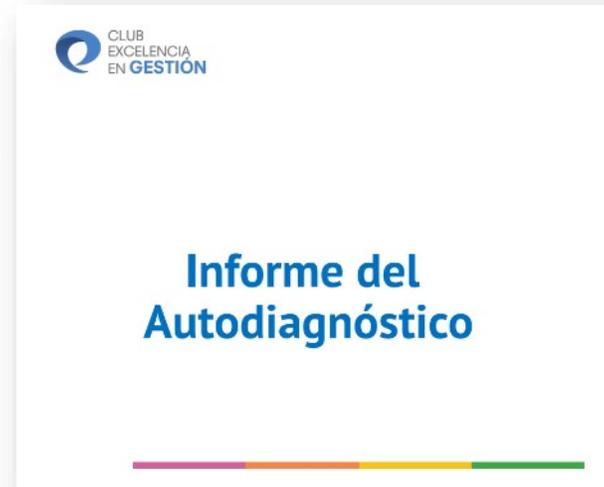
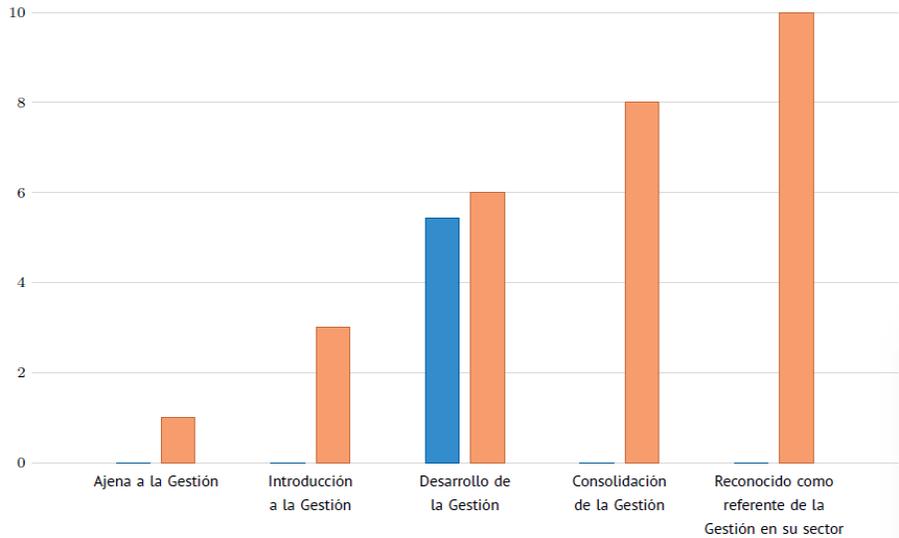
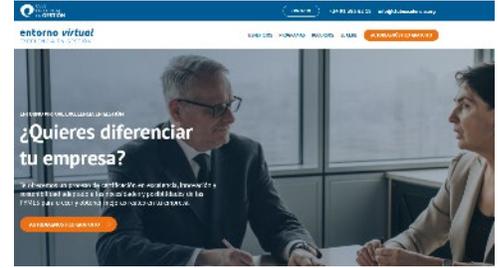


### Indicadores y resultados

Obtención de resultados satisfactorios seguidos por medio de indicadores y mediciones.

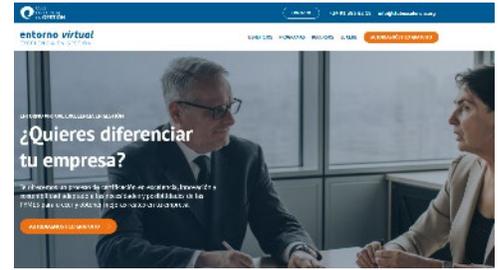
# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Principios y valores

**VALORES:** actitudes que nos gustaría que estuvieran presentes en todas las personas de la ORGANIZACIÓN.

**CÓDIGO ÉTICO:** documento que establece los principios y valores que deben guiar la conducta de una organización o de sus miembros.

**Tu ORGANIZACIÓN tiene identificados valores o código ético.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No identificados VALORES ni CÓDIGO ÉTICO

2-3 Identificados los VALORES.

4-6 Identificados los comportamientos asociados a los VALORES.

7-8 Definido CÓDIGO ÉTICO.

9-10 Difundido a los trabajadores de la organización los VALORES y/o CÓDIGO ÉTICO.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Dirección

## Criterio 2. Cultura de la organización y liderazgo



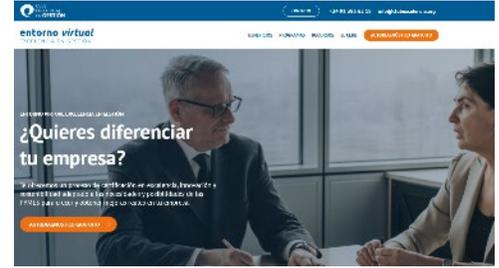
### 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Define la cultura deseada para cumplir su propósito y visión, y ejecutar su estrategia.
- ✓ Evalúa y comprende continuamente su cultura para asegurarse de que está en consonancia con su estado deseado o se adapta a él.
- ✓ Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente mediante palabras y acciones.
- ✓ Refleja y se adapta a las nuevas formas de trabajar y a los requisitos cambiantes de las personas y los líderes.
- ✓ Desarrolla y modela un conjunto de comportamientos de liderazgo que apoyan la cultura y los valores deseados de la organización.
- ✓ Implica y capacita a su personal para comprender, definir, desarrollar y revisar periódicamente su cultura.
- ✓ Transmite los comportamientos deseados para actuar de forma ética y sostenible, con integridad y conciencia social, asegurándose de que sus personas demuestren estos comportamientos en sus acciones.
- ✓ Alinea los sistemas de evaluación, desarrollo, reconocimiento y retribución con sus valores para acompañar a la organización hacia la cultura deseada, reconociendo periódicamente los éxitos.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Aprendizaje

**APRENDIZAJE:** proceso por el que se adquieren destrezas, conocimiento y comprensión mediante el estudio y la experiencia

**Existe espíritu de aprendizaje a partir de la identificación de mejoras, y/o de los errores.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

*Cultiva un espíritu de aprendizaje, mejora continua, agilidad, transformación y creatividad para ejecutar*

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización *mejor la estrategia* us valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio**
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación** *Proporciona las herramientas, recursos, competencias y conocimientos adecuados para mejorar y fomentar la innovación*
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés *con su propósito, visión y estrategia*

- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

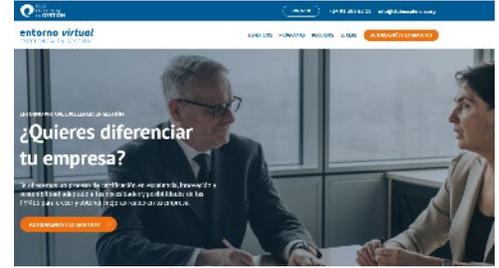
- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea**
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global**

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación**
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología**
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos



# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Gestión del cambio

**GESTIONAR EL CAMBIO:** dirigir la transformación de individuos, equipos y organizaciones desde el estado actual hasta el estado futuro definido y deseado. Se trata de un proceso cuyo objetivo es ayudar a los grupos de interés afectados por la transformación a comprenderla, aceptarla y unirse a ella."

Tu **ORGANIZACIÓN** identifica los cambios a implementar a partir de los planes, programas y objetivos establecidos.

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

- 0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.
- 2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.
- 4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.
- 7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.
- 9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio**
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Dirección

## Criterio 2. Cultura de la organización y liderazgo



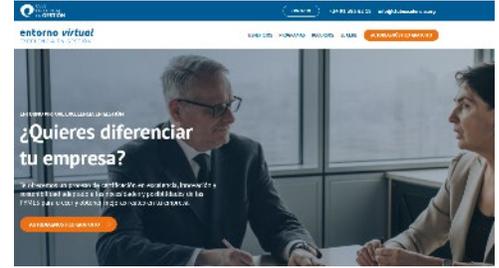
### 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Determina el ritmo del cambio y demuestra a los grupos de interés clave las ventajas del cambio para la consecución de sus objetivos.
- ✓ Comunica a los grupos de interés clave las razones, los beneficios y los objetivos del cambio, así como el enfoque del mismo.
- ✓ Fomenta comportamientos de liderazgo que sitúan el cambio y la agilidad como aspectos fundamentales.
- ✓ Escucha y responde a los grupos de interés clave cuando hay deseo y motivos para cambiar las normas actuales.
- ✓ Garantiza la seguridad psicológica en toda la organización, crea una cultura de "no culpabilización" y fomenta la innovación y el aprendizaje a través del fracaso bienintencionado.
- ✓ Cultiva un espíritu de aprendizaje, mejora continua, agilidad, transformación y creatividad para ejecutar mejor la estrategia.
- ✓ Reflexiona y aprende de las experiencias anteriores y de las experiencias de otras organizaciones, tanto dentro como fuera de su ecosistema.
- ✓ Establece una cultura de retroalimentación que apoya el aprendizaje de las personas, impulsando el cambio, así como el desarrollo y el crecimiento personal.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Creatividad e innovación

**CREATIVIDAD:** habilidad para huir de reglas, métodos y relaciones actuales, para generar ideas para mejorar o crear nuevos procesos, productos, servicios, soluciones, sistemas o interacciones sociales

**Tu ORGANIZACIÓN es creativa, identificando sugerencias de mejora e innovación "dentro" o "fuera" de la organización, existiendo una cultura de innovación y una sistemática para implantar mejoras.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación**
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología**
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Dirección

## Criterio 2. Cultura de la organización y liderazgo



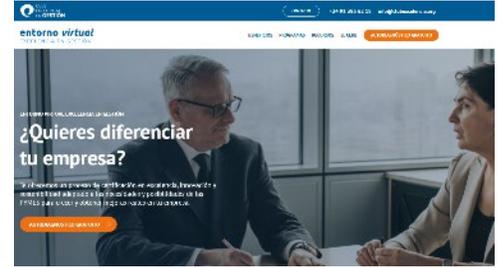
### 2.3 Estimula la creatividad y la innovación

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan el pensamiento creativo, innovador y disruptivo y apoyan su propósito, visión y estrategia.
- ✓ Garantiza un enfoque de liderazgo que permite y visibiliza la creatividad y la innovación y elimina las barreras al cambio.
- ✓ Desarrolla una cultura en la que se fomentan, recompensan y reconocen la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo, y en la que se aprenden y comparten rápidamente las lecciones aprendidas.
- ✓ Desarrolla un entorno en el que la diversidad de las personas, la experiencia, el pensamiento, las capacidades y la cultura, así como la colaboración interfuncional, contribuyen a la creatividad y la innovación.
- ✓ Proporciona las herramientas, recursos, competencias y conocimientos adecuados para mejorar y fomentar la innovación.
- ✓ Participa en actividades de aprendizaje, evaluación comparativa y colaboración para identificar y compartir oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo dentro y fuera de su ecosistema.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Misión, Visión y Propósito

**MISIÓN** (¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?)

**VISIÓN** (¿dónde queremos que llegue la organización en el largo plazo?)

**PROPÓSITO** (¿para qué existe la organización?)

### ¿Cuáles de estos conceptos has definido en tu ORGANIZACIÓN?

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 Ninguno

2-3 MISIÓN

4-6 MISIÓN y VISIÓN

7-8 PROPÓSITO, y VISIÓN

9-10 Todos

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Dirección

## Criterio 1. Propósito, visión y estrategia



### 1.1 Define el propósito y la visión

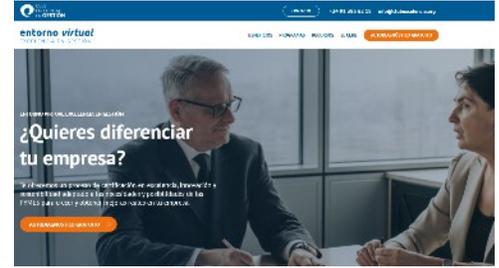
En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Comprende la importancia de su **propósito** e impacta positivamente su ecosistema.
- ✓ Atrae e inspira a todos los grupos de interés clave.
- ✓ Demuestra y defiende el compromiso de los líderes con su propósito mediante palabras y acciones, fomentando la confianza, la autenticidad y la credibilidad.
- ✓ Utiliza su propósito para crear una **visión aspiracional** que motive a sus grupos de interés clave.
- ✓ Implica a sus grupos de interés clave, cuando y como corresponda, en la definición y configuración de su propósito y visión.
- ✓ Identifica dónde deben alcanzarse niveles de rendimiento sobresalientes y sostenibles para cumplir la visión.

*Nota: Algunas organizaciones pueden optar por tener una misión además de, o en lugar de, un propósito.*

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Matriz DAFO

**DAFO:** herramienta de estudio de la situación de una ORGANIZACIÓN, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

**¿Tu ORGANIZACIÓN dispone de un DAFO documentado que incluye las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de tu organización?**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 En la organización no nos hemos planteado este tipo de análisis por el momento

2-3 Se es consciente de las Fortalezas y Debilidades de la organización, aunque no está documentado

4-6 Además de Fortalezas y Debilidades, se es consciente de Amenazas y Oportunidades, aunque no está documentado

7-8 Existe un DAFO documentado en el que se identifican Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

9-10 Para elaborar el DAFO, además de lo anterior, se han considerado diferentes escenarios/situaciones que pueden darse en nuestra organización.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



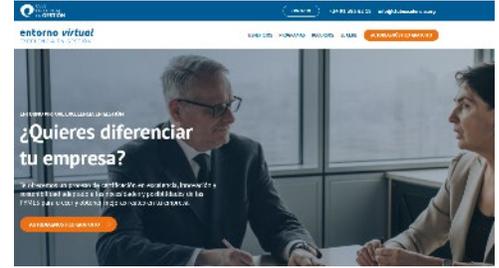
- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Plan estratégico

**ESTRATEGIA:** es la forma en la que una organización pretende alcanzar sus prioridades estratégicas, a través de un plan estratégico con unos objetivos estratégicos, en un periodo de tiempo determinado, habiendo identificado previamente sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

**Tu ORGANIZACIÓN ha definido y desplegado su estrategia, estableciendo para cada objetivo estratégico: indicadores para su medición, "metas" para esos indicadores y acciones que faciliten el cumplimiento.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia**
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Dirección

## Criterio 1. Propósito, visión y estrategia



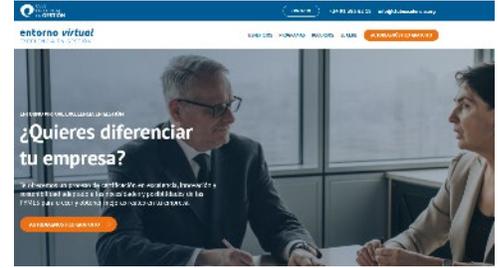
### 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Desarrolla una estrategia y un conjunto de prioridades, oportunidades y planes estratégicos que responden directamente a su análisis del ecosistema, sus capacidades y las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- ✓ Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas que permitan crear valor con éxito hoy y en el futuro.
- ✓ Asigna los recursos adecuados para apoyar la ejecución de la estrategia de la organización.
- ✓ Refleja y cumple los requisitos de las diversas iniciativas, reglamentos, mejores prácticas y directivas ambientales, sociales, de sostenibilidad y de gobernanza.
- ✓ Implica a los grupos de interés clave en la definición, ejecución, comunicación y adaptación de la estrategia.
- ✓ Garantiza que su modelo de negocio esté en consonancia con su propósito, visión y estrategia.
- ✓ Define su enfoque en la revisión y actualización de su estrategia, reflejando la velocidad y amplitud del cambio en el ecosistema, y anticipando, identificando y gestionando los riesgos estratégicos.

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Gestión de Riesgos

**RIESGO:** la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. (= contingencia o proximidad de un daño)

**Tu ORGANIZACIÓN gestiona los riesgos más relevantes, estableciendo acciones para su gestión.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos



# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación



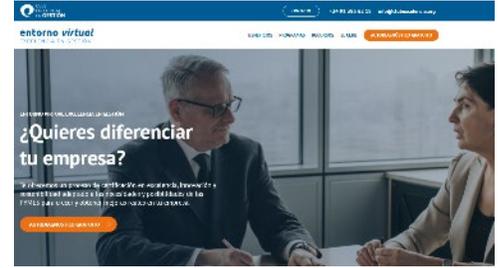
### 5.1 Gestiona el funcionamiento

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Evalúa, analiza y prioriza los conocimientos generados por el sistema de gestión del funcionamiento.
- ✓ Utiliza el sistema de gestión del funcionamiento para supervisar el progreso y orientar prioridades, planes y acciones de mejora informados, eficaces, receptivos y basados en hechos.
- ✓ Gestiona y mejora los procesos en toda la organización.
- ✓ Gestiona y mejora los proyectos individuales y su cartera global de proyectos y aplica principios ágiles y ajustados para aumentar la eficacia y una adaptación más rápida a los cambios.
- ✓ Implanta un sistema de **riesgos** empresariales que identifica los riesgos y su impacto potencial y desarrolla estrategias de mitigación para gestionarlos desde diferentes perspectivas: cultural, reputacional, tecnológica, operativa, financiera, legal, normativa, social o técnica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).
- ✓ Evalúa y anticipa el impacto de las interrupciones en las áreas críticas utilizando tecnología predictiva, programas de previsión futura, juegos de guerra, planes de recuperación de desastres y análisis de riesgos premortem, y desarrolla e incorpora en su cultura planes de continuidad de negocio para diferentes escenarios.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Procesos y procedimientos

**PROCESO:** conjunto de actividades que se repiten en el tiempo y que interactúan entre sí, y donde la salida de una actividad se convierte en la entrada de otra.

Los procesos añaden valor para los clientes externos o internos utilizando recursos para transformar los elementos de entrada en resultados. En general, existen tres tipos de procesos: procesos clave, de gestión y de apoyo.

**Los procesos, procedimientos, etc., se mejoran en base a hechos, resultados e información disponible.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. **Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno**

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 **Gestiona el funcionamiento y la transformación**
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos



# Modelo EFQM: Dirección

## Criterio 1. Propósito, visión y estrategia



### 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Diseña y establece un **sistema de gestión** del rendimiento que se basa en el propósito, la visión y la estrategia e impulsa su ejecución.
- ✓ Garantiza que el sistema de gestión del rendimiento de la organización se integre en los métodos de trabajo de la organización a todos los niveles pertinentes para permitir la transparencia, la rendición de cuentas y la toma oportuna de decisiones.
- ✓ Fomenta y diseña revisiones periódicas del desempeño en consonancia con el sistema de gestión del rendimiento.
- ✓ Implanta una estructura de gobernanza que permita a los grupos de interés clave contribuir a la ejecución de la estrategia y a la toma de decisiones.
- ✓ Define responsabilidades claras que garanticen una supervisión, un cumplimiento y una dirección estratégica adecuados.
- ✓ Comprende, cumple y, en su caso, supera los requisitos gubernamentales, legales y reglamentarios pertinentes.
- ✓ Comprende los principios y requisitos de sostenibilidad y los integra en los sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza.

# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación

### 5.1 Gestiona el funcionamiento

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Evalúa, analiza y prioriza los conocimientos generados por el sistema de gestión del funcionamiento.
- ✓ Utiliza el sistema de gestión del funcionamiento para supervisar el progreso y orientar prioridades, planes y acciones de mejora informados, eficaces, receptivos y basados en hechos.
- ✓ Gestiona y mejora los procesos en toda la organización.
- ✓ Gestiona y mejora los proyectos individuales y su cartera global de proyectos y aplica principios ágiles y ajustados para aumentar la eficacia y una adaptación más rápida a los cambios.
- ✓ Implanta un sistema de riesgos empresariales que identifica los riesgos y su impacto potencial y desarrolla estrategias de mitigación para gestionarlos desde diferentes perspectivas: cultural, reputacional, tecnológica, operativa, financiera, legal, normativa, social o técnica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).
- ✓ Evalúa y anticipa el impacto de las disrupciones en las áreas críticas utilizando tecnología predictiva, programas de previsión futura, juegos de guerra, planes de recuperación de desastres y análisis de riesgos premortem, y desarrolla e incorpora en su cultura planes de continuidad de negocio para diferentes escenarios.



# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Grupos de interés

**GRUPO DE INTERÉS:** una persona, grupo o entidad que tiene relación directa o indirecta con la ORGANIZACIÓN, porque puede afectarla o ser afectado por él.

Se pueden clasificar en: CLIENTES, PERSONAS (trabajadores), INVERSORES y REGULADORES, SOCIEDAD, PARTNERS y PROVEEDORES (Ej.: ciudadanos, empresas, otras AAPP, otras entidades).

**NECESIDAD:** aspectos requeridos por los grupos de interés a los que necesariamente la ORGANIZACIÓN debería dar respuesta.

**EXPECTATIVA:** aspectos no obligatorios, que serían muy bien valorados por los grupos de interés si les diera respuesta.

### ¿Tu ORGANIZACIÓN tiene identificados quiénes son sus Grupos de Interés?

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

- 0-1 Se sabe quiénes son, aunque no está documentado
- 2-3 Se sabe además quiénes son los realmente importantes, aunque no está documentado
- 4-6 Existe un documento que establece quiénes son
- 7-8 En ese documento se han identificado, de forma conjunta, necesidades y expectativas
- 9-10 En ese documento se han identificado, por separado, necesidades y expectativas

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave**
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Dirección

## Criterio 1. Propósito, visión y estrategia



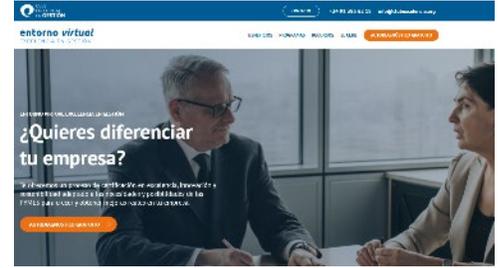
### 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Da prioridad a los grupos de interés clave de su ecosistema que influirán en la estrategia de la organización.
- ✓ Comprende y anticipa cómo puede cambiar el mercado a nivel competitivo a medida que nuevos actores entran en el ecosistema y se convierten en grupos de interés clave.
- ✓ Identifica y comprende las categorías dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- ✓ Identifica las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, considerándolos en el contexto del propósito, la visión y la estrategia de la organización.
- ✓ Analiza los factores que influyen en los comportamientos, las relaciones y la toma de decisiones de los grupos de interés clave, así como su impacto.
- ✓ Comprende las capacidades y estrategias de los grupos de interés clave y cómo pueden afectar al propósito, a la visión, a la estrategia y al modelo de negocio de la empresa.
- ✓ Comprende el impacto de los grupos de interés clave y su contribución a la creación de valor por parte de la organización.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Relación con los grupos de interés

**GRUPO DE INTERÉS:** una persona, grupo o entidad que tiene relación directa o indirecta con la ORGANIZACIÓN, porque puede afectarla o ser afectado por él.

Se pueden clasificar en: CLIENTES, PERSONAS (trabajadores), INVERSORES y REGULADORES, SOCIEDAD, PARTNERS y PROVEEDORES (Ej.: ciudadanos, empresas, otras AAPP, otras entidades).

**Tu ORGANIZACIÓN recoge feedback de los grupos de interés clave en relación a su Misión / Visión / Propósito / Planes / Objetivos. (Ej.: encuestas, grupos de trabajo, reuniones, foros, etc.)**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



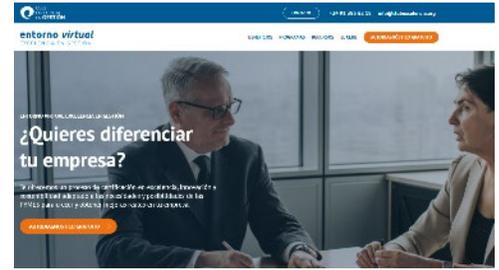
- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Personas

**GRUPO DE INTERÉS:** una persona, grupo o entidad que tiene relación directa o indirecta con la ORGANIZACIÓN, porque puede afectarla o ser afectado por él.

Se pueden clasificar en: CLIENTES, PERSONAS (trabajadores), INVERSORES y REGULADORES, SOCIEDAD, PARTNERS y PROVEEDORES (Ej.: ciudadanos, empresas, otras AAPP, otras entidades)

**Se facilitan oportunidades para que las personas trabajadoras de tu ORGANIZACIÓN puedan desarrollar su conocimiento y capacidades, de forma adecuada a la estrategia de la organización.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterion 3. Implicar a los grupos de interés



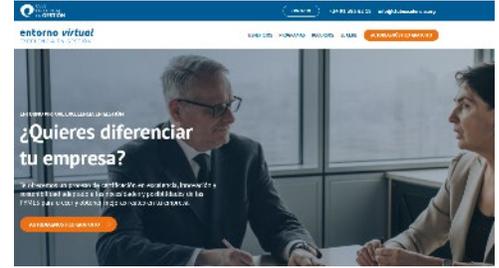
### 3.2 Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los objetivos de la organización para los retos actuales y futuros.
- ✓ Establece una reputación como organización empleadora que ayudará a atraer y contratar personas en línea con sus necesidades actuales y futuras.
- ✓ Comprende, diseña y aplica nuevas prácticas y entornos de trabajo que reflejen las expectativas de adaptación de las personas de la organización, actuales y futuras, al tiempo que se ajustan a la necesidad de alcanzar los objetivos y la estrategia de la organización.
- ✓ Crea un entorno y establece enfoques que fomentan las diferentes dimensiones de la diversidad, la inclusión, la equidad y el sentido de pertenencia, donde las personas pueden prosperar.
- ✓ Facilita que las personas de su organización, basándose en el propósito, la visión y la estrategia, comprendan la necesidad de cambio, seguir desarrollando sus conocimientos y capacidades y crecer personalmente.
- ✓ Se asegura de dirigir de forma proactiva, recompensar, reconocer y cuidar a las personas de su organización.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Sociedad

**GRUPO DE INTERÉS:** una persona, grupo o entidad que tiene relación directa o indirecta con la ORGANIZACIÓN, porque puede afectarla o ser afectado por él.

Se pueden clasificar en: CLIENTES, PERSONAS (trabajadores), INVERSORES y REGULADORES, SOCIEDAD, PARTNERS y PROVEEDORES (Ej.: ciudadanos, empresas, otras AAPP, otras entidades).

**Tu ORGANIZACIÓN tiene clara cuál es su contribución a la comunidad (sociedad, entorno en el que presta sus servicios), más allá de los servicios que presta a esta.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterio 3. Implicar a los grupos de interés



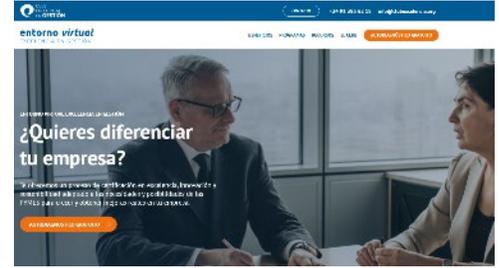
### 3.4 Sociedad: Contribuye a su desarrollo, al bienestar y a la prosperidad

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Desarrolla y promueve planes y actividades que contribuyen positivamente a la sociedad utilizando los ODS como base.
- ✓ Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la organización y su comunidad.
- ✓ Pone en marcha iniciativas y asigna recursos para garantizar su contribución positiva a la sociedad y promueve y apoya la participación de los empleados en actividades de voluntariado.
- ✓ Utiliza canales de comunicación que facilitan a su comunidad interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la organización reaccione de forma ágil y adecuada.
- ✓ Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza, mostrando los requerimientos de informes relevantes.
- ✓ Identifica, reconoce y promueve modelos de conducta dentro de la organización y su ecosistema que están marcando el rumbo hacia un futuro más sostenible para todos.
- ✓ Entiende la necesidad de que la sostenibilidad esté en el centro de sus comportamientos, culturas, prácticas, operaciones e impacto en las personas, la sociedad y el medio ambiente a la hora de ejecutar su estrategia, propósito y visión.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Nuevas tecnologías

Hasta qué punto la organización demuestra capacidad para aprovechar las nuevas tecnologías que aparecen constantemente, incorporándolas de forma ágil, coherente y alineada con el propósito, visión, estrategia y misión de la organización.

**Se analizan e introducen nuevas tecnologías facilitando la mejora de los procesos y proyectos de la organización.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología**
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación



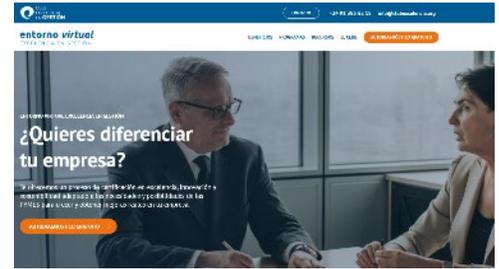
### 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Proporciona la cultura, las capacidades, los recursos y las herramientas para gestionar la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- ✓ Establece enfoques y canales a través de los cuales los grupos de interés clave pueden contribuir a la innovación en todas las fases, desde la creación hasta la validación.
- ✓ Asigna recursos para apoyar la investigación, la experimentación y la generación de conocimientos en el ámbito de sus operaciones.
- ✓ Aprovecha las innovaciones que apoyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad de transformación en el futuro.
- ✓ Evalúa y explota el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías, la automatización y la digitalización para apoyar la creación de valor y la sostenibilidad.
- ✓ Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular y regenerativa y de sostenibilidad, para maximizar el beneficio para todos.

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Gestión económica

**RECURSOS ECONÓMICOS:** hasta que punto se gestionan óptimamente cumpliendo los presupuestos o generando los márgenes adecuados; y obteniendo recursos necesarios para abordar proyectos de inversión

**SOSTENIBILIDAD:** futuro a largo plazo de la organización, tal y como lo perciben sus diferentes grupos de interés clave, es decir, clientes, inversores y reguladores, personas, sociedad, partners y proveedores. Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

**La gestión económica y financiera de tu ORGANIZACIÓN es equilibrada y está orientada a su sostenibilidad.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación



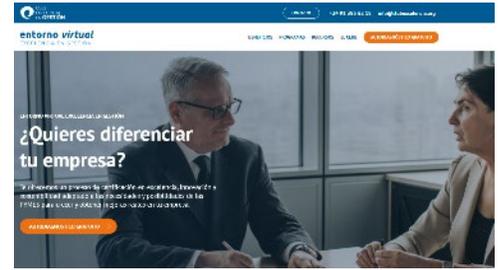
### 5.5 Gestiona los activos y los recursos

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Utiliza los **recursos financieros y los activos** (liquidez, capital, inversiones) de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y las inversiones futuras.
- ✓ Gestiona de forma responsable los activos y recursos tangibles que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos bienes inmobiliarios, tecnología, maquinaria, inventario y materiales).
- ✓ Gestiona de forma responsable los activos intangibles y los recursos vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos los datos propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, la marca, el fondo de comercio, las patentes y la propiedad intelectual).
- ✓ Utiliza y maximiza el valor de sus activos y recursos para mejorar el funcionamiento y la transformación en línea con las cambiantes demandas organizativas y de mercado a corto y largo plazo.
- ✓ Aplica los principios de sostenibilidad y de economía circular y regenerativa en la gestión de sus activos y recursos a lo largo de todo su ciclo de vida, incluidas la reutilización, el reciclaje y la eliminación.
- ✓ Evita el impacto negativo de sus activos y recursos en el medio ambiente y en las personas.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Gestión de recursos

**ACTIVOS TANGIBLES:** en los que se debe tener en cuenta la sostenibilidad, la minimización del impacto ambiental, la optimización y la eficiencia

**ACTIVOS INTANGIBLES:** vinculados estos en gran medida a la preservación/protección del conocimiento generado por la organización, a través de marcas, patentes, etc.

**Tu ORGANIZACIÓN realiza una gestión óptima de los recursos, implementando además medidas encaminadas a la mejora de la eficiencia energética, minimización de residuos, etc.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación



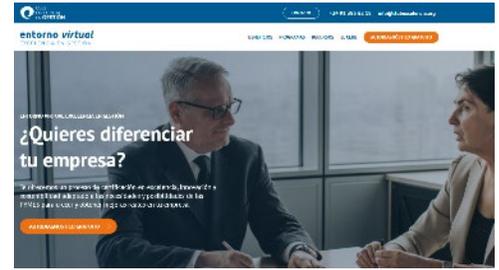
### 5.5 Gestiona los activos y los recursos

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Utiliza los recursos financieros y los activos (liquidez, capital, inversiones) de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y las inversiones futuras.
- ✓ Gestiona de forma responsable los **activos y recursos tangibles** que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos bienes inmobiliarios, tecnología, maquinaria, inventario y materiales).
- ✓ Gestiona de forma responsable los activos intangibles y los recursos vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos los datos propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, la marca, el fondo de comercio, las patentes y la propiedad intelectual).
- ✓ Utiliza y maximiza el valor de sus activos y recursos para mejorar el funcionamiento y la transformación en línea con las cambiantes demandas organizativas y de mercado a corto y largo plazo.
- ✓ Aplica los principios de sostenibilidad y de economía circular y regenerativa en la gestión de sus activos y recursos a lo largo de todo su ciclo de vida, incluidas la reutilización, el reciclaje y la eliminación.
- ✓ Evita el impacto negativo de sus activos y recursos en el medio ambiente y en las personas.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Gestión por procesos

**PROCESO:** conjunto de actividades que se repiten en el tiempo y que interactúan entre sí, y donde la salida de una actividad se convierte en la entrada de otra. Los procesos añaden valor para los clientes externos o internos utilizando recursos para transformar los elementos de entrada en resultados. En general, existen tres tipos de procesos: procesos clave, de gestión y de apoyo.

Tu **ORGANIZACIÓN** ha implantado una gestión por procesos (hay mapa de procesos y procesos documentados e implantados, procedimientos, protocolos, instrucciones técnicas, etc.).

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. **Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno**

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



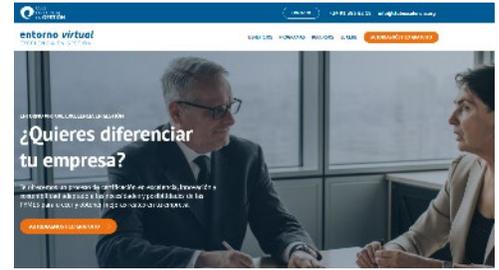
- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 **Elabora y entrega la propuesta de valor**
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 **Gestiona el funcionamiento y la transformación**
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 **Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos**
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Productos y servicios

**PROPUESTA DE VALOR:** valor diferencial que los productos, servicios y soluciones de la organización ofrecen al cliente

Tu **ORGANIZACIÓN** tiene identificados cuáles son los productos/servicios que se entregan/prestan, con los que aportan valor a sus clientes. Dispone de un "catálogo de productos/servicios" alineado con las necesidades y expectativas a...

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Modelo EFQM: Ejecución

## Criterio 4. Crear valor sostenible



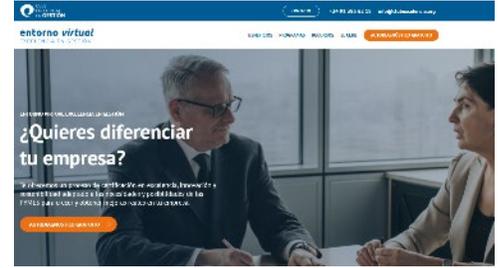
### 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- ✓ Comprende los beneficios de su **propuesta de valor** para los clientes y futuros clientes y lo que le diferencia de los demás, incluidos sus competidores, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
- ✓ Utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas (a clientes) y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar su propuesta de valor y las etapas de creación de valor.
- ✓ Desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones que se ajustan a su propósito y a las necesidades actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Refleja e integra los requisitos relativos a la sostenibilidad social y ecológica, incluidos los principios de la economía circular y regenerativa, así como el comportamiento ético en su enfoque para definir el valor.
- ✓ Utiliza la innovación y la tecnología, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, cuando procede, para identificar nuevas oportunidades y mejorar la creación de valor.
- ✓ Implica a los grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para (co)crear y maximizar el valor.

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Entrega de productos y servicios

**PROCESO:** conjunto de actividades que se repiten en el tiempo y que interactúan entre sí, y donde la salida de una actividad se convierte en la entrada de otra.

Los procesos añaden valor para los clientes externos o internos utilizando recursos para transformar los elementos de entrada en resultados. En general, existen tres tipos de procesos: procesos clave, de gestión y de apoyo.

**Tu ORGANIZACIÓN ha establecido instrucciones técnicas, protocolos, procedimientos y/o procesos que garantizan la entrega de productos / prestación de los servicios en base a unos estándares.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Herramientas de evaluación

# AUTODIAGNÓSTICO



## Percepción de los clientes

**PERCEPCIÓN:** todo lo que un grupo de interés clave puede pensar o sentir sobre la organización, independientemente de si coincide con lo que dice. La organización necesita entender y gestionar esa percepción para continuar satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés clave.

**Se mide la percepción de los clientes a través de encuestas u otras herramientas.**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual. No se mide para TODOS los grupos de interés.

4-6 Se puede demostrar para TODOS los grupos de interés, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



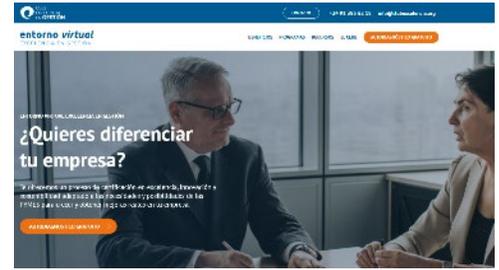
- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Satisfacción de los grupos de interés

**PERCEPCIÓN:** todo lo que un grupo de interés clave puede pensar o sentir sobre la organización, independientemente de si coincide con lo que dice. La organización necesita entender y gestionar esa percepción para continuar satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés clave.

**Los resultados de percepción/satisfacción de los diferentes GRUPOS DE INTERÉS de su ORGANIZACIÓN son buenos, cumplen los objetivos y tienen tendencias positivas**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual. No se mide para TODOS los grupos de interés.

4-6 Se puede demostrar para TODOS los grupos de interés, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# 03

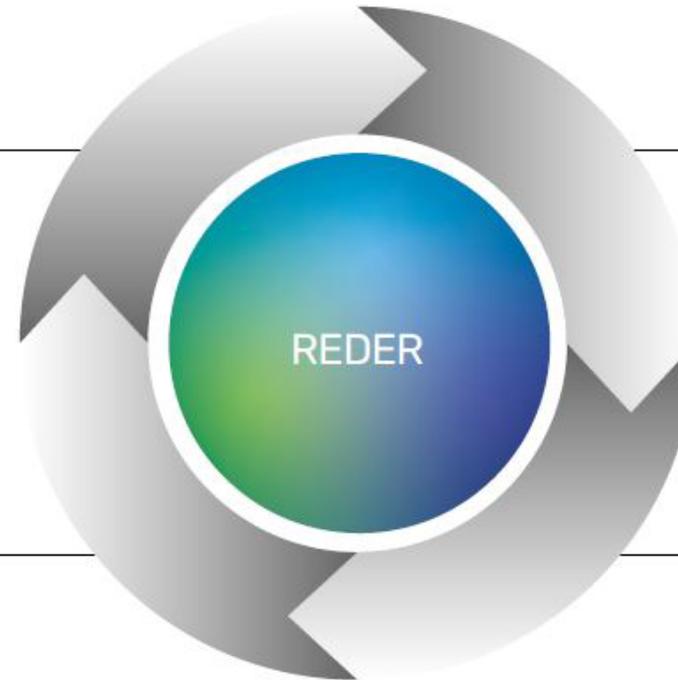
Puntuación

## Lógica de puntuación REDER el Modelo EFQM

Elementos	Atributos	Elementos	Atributos
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Relevancia y utilidad	Relevante
	Alineado		Útil
Despliegue	Implantado	Rendimiento	Con tendencias
	Flexible		Con objetivos
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido		Comparado
	Asimilado y mejorado		Confianza en el futuro

Definir los RESULTADOS que quieres alcanzar

EVALUAR y REVISAR el enfoque implantado para alcanzar los resultados deseados



Planificar y definir el ENFOQUE que permitirá alcanzar los resultados

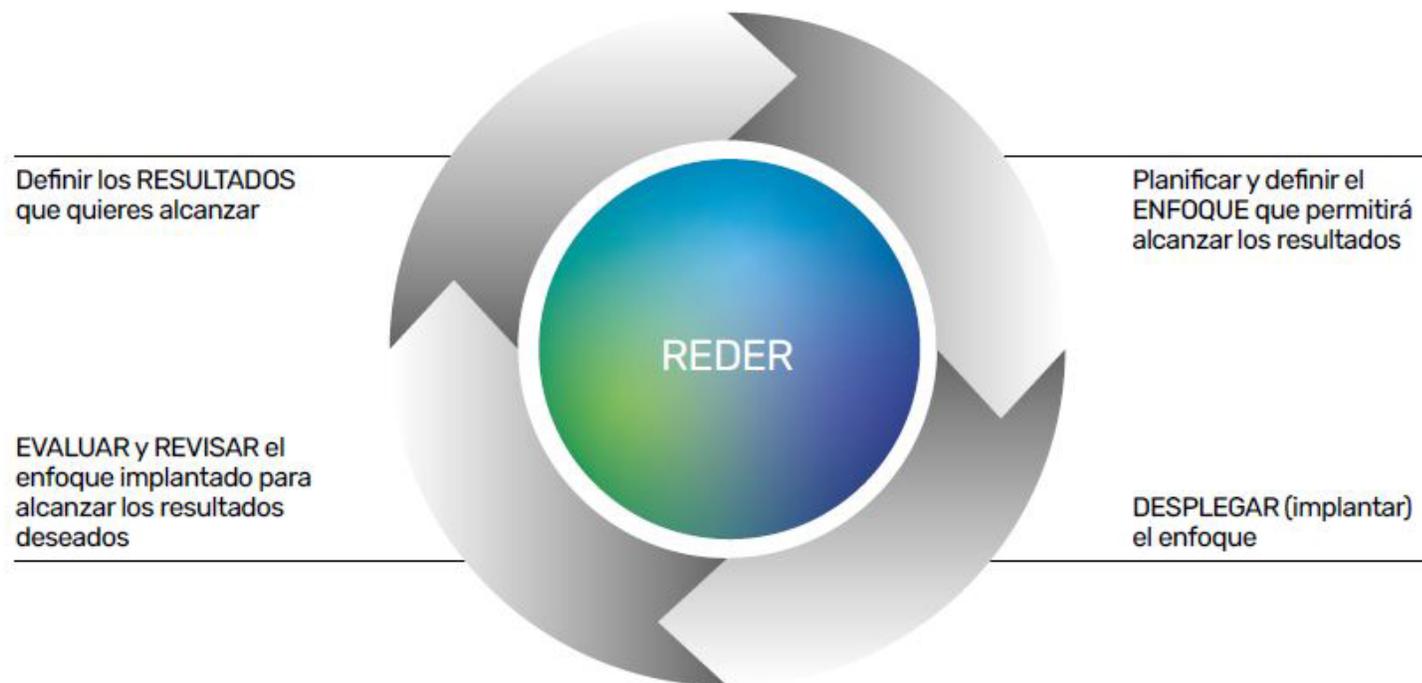
DESPLEGAR (implantar) el enfoque

# 03

Puntuación

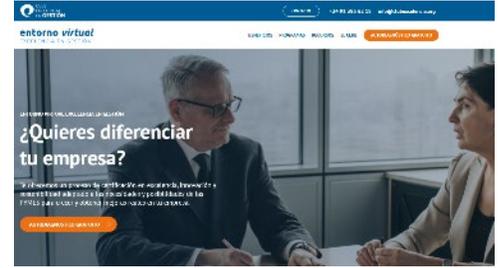
## Lógica de puntuación REDER el Modelo EFQM

Elementos	Atributos	Elementos	Atributos
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Relevancia y utilidad	Relevante
	Alineado		Útil
Despliegue	Implantado	Rendimiento	Con tendencias
	Flexible		Con objetivos
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido		Comparado
	Asimilado y mejorado		Confianza en el futuro



# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Resultados

**INDICADORES DE RENDIMIENTO:** medidas específicas y cuantificables utilizadas para evaluar el rendimiento y el éxito de una organización, un proyecto, un departamento o cualquier actividad, en función de los objetivos y metas establecidos previamente.

**Los resultados de rendimiento de su ORGANIZACIÓN son buenos, cumplen los objetivos y tienen tendencias positivas**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual. No se miden TODOS los posibles resultados de rendimiento.

4-6 Se puede demostrar para TODOS los resultados de rendimiento posibles, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



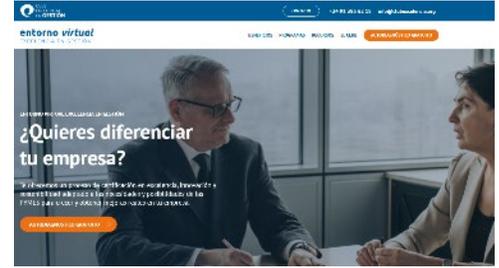
- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos

# Herramientas de evaluación

## AUTODIAGNÓSTICO



### Cuadro de mando

**INDICADORES DE RENDIMIENTO:** medidas específicas y cuantificables utilizadas para evaluar el rendimiento y el éxito de una organización, un proyecto, un departamento o cualquier actividad, en función de los objetivos y metas establecidos previamente.

**Se cuenta con un sistema de indicadores (cuadro de mando) de rendimiento que permite a su ORGANIZACIÓN contar con la información esencial para la gestión de sus servicios y planes/programas, y una adecuada toma de decisiones**

Hasta que punto (de 0 a 10) valoras que este enunciado refleja plenamente la realidad actual de vuestra organización:

0-1 No se puede demostrar o no se ha iniciado en la organización.

2-3 Se puede demostrar con limitaciones, no se realiza o se hace de forma puntual.

4-6 Se puede demostrar, y se realiza de forma planificada y periódica.

7-8 Se puede demostrar plenamente y se realiza de forma planificada y periódica desde hace más de tres años.

9-10 Se reconoce como referente en el sector y se realiza de forma planificada, periódica y mejorada sistemáticamente.

# Estructura del Modelo EFQM

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos
- 1.3. Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5. Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 7.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución
  - Economía y finanzas
  - Funcionamiento y transformación
  - Sostenibilidad
  - Medidas predictivas para el futuro

- 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

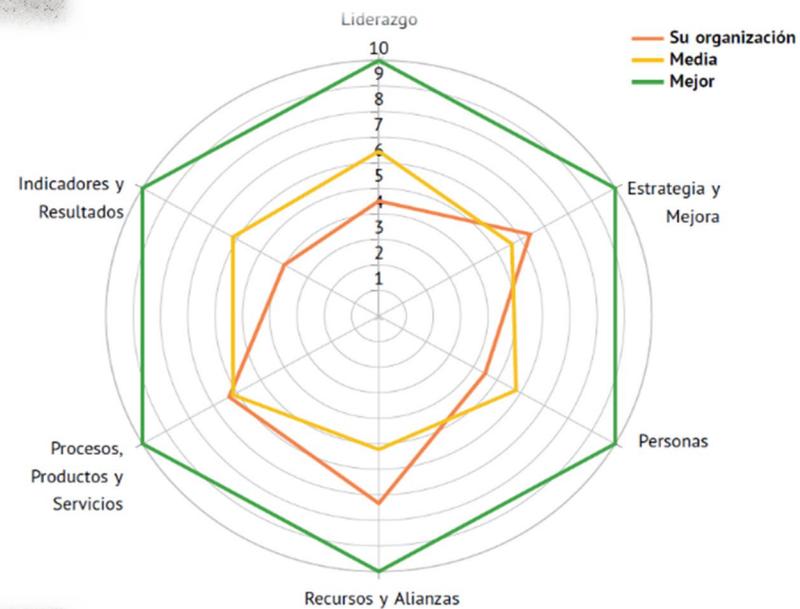
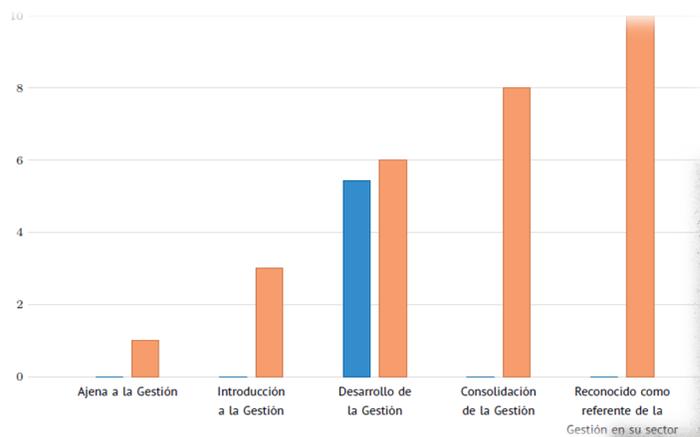
- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.1 Clientes: construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad - contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5. Partners y proveedores: construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Define e implementa la experiencia global

- 5.1 Gestiona el funcionamiento y la transformación
- 5.2 Transforma la Organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5. Gestiona los activos y recursos



## Informe del Autodiagnóstico



# Herramientas de evaluación



Online

## Programa Inicial de Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible

Este programa establece los primeros pasos para que una PYME empiece a recorrer el camino hacia la profesionalización de su...



Online

## Programa Intermedio a la Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible

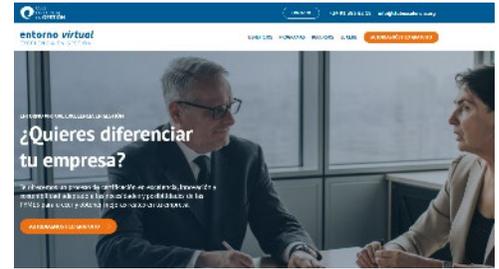
Este programa establece una segunda fase para que una PYME continúe en el camino hacia la profesionalización de su gestión...



Online

## Autoevaluación asistida Modelo EFQM

La eficacia y eficiencia de la herramienta no está solo relacionadas con el mayor o menor número de preguntas, sino...



Online

## Evaluación Modelo EFQM por criterios

Una Evaluación EFQM por criterio es una reflexión estratégica, realizada teniendo de referencia el Modelo EFQM, que ayuda a la...



Online

## Evaluación Modelo EFQM por subcriterios

Una evaluación por subcriterios en el marco del Modelo EFQM 2025 es un enfoque estructurado que permite a las organizaciones...

# PROGRAMAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN

# Herramientas de evaluación



Online

## Programa Inicial de Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible

Este programa establece los primeros pasos para que una PYME empiece a recorrer el camino hacia la profesionalización de su...



Online

## Programa Intermedio a la Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible

Este programa establece una segunda fase para que una PYME continúe en el camino hacia la profesionalización de su gestión...



Online

## Autoevaluación asistida Modelo EFQM

La eficacia y eficiencia de la herramienta no está solo relacionadas con el mayor o menor número de preguntas, sino...



Online

## Evaluación Modelo EFQM por criterios

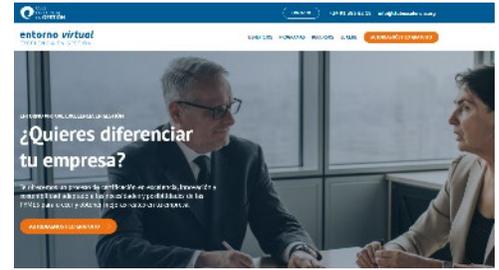
Una Evaluación EFQM por criterio es una reflexión estratégica, realizada teniendo de referencia el Modelo EFQM, que ayuda a la...



Online

## Evaluación Modelo EFQM por subcriterios

Una evaluación por subcriterios en el marco del Modelo EFQM 2025 es un enfoque estructurado que permite a las organizaciones...



# AUTOEVALUACIÓN

# Herramientas de evaluación

## Objetivos

El “Cuestionario de Autoevaluación Asistida Modelo EFQM” tiene como objetivo proporcionar una herramienta para:

- ✓ **Autoevaluarse** en base al Modelo EFQM, sin necesidad de disponer de los conocimientos necesarios a nivel de evaluador asesor del Modelo EFQM ni del REDER.
- ✓ **Reflexionar** sobre la situación de la organización, en sus diferentes criterios y subcriterios, sin necesidad de realizar una memoria, imprescindible en una evaluación externa.
- ✓ Obtener una **puntuación** estimada por criterios, subcriterios y global de la organización.
- ✓ Permite preparar al equipo de la organización para el **despliegue** del Modelo EFQM.
- ✓ Trabajar en formato **equipo de evaluación**: compuesto por un coordinador, que liderará el proceso, y unos participantes.
- ✓ Facilitar al **coordinador** del equipo de evaluación, sea un REDEX del Club Excelencia en Gestión o un miembro de la organización, la tarea de compilación de las diferentes aportaciones de los **evaluadores**.



# 90 preguntas



# Herramientas de evaluación



Online

## Programa Inicial de Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible

Este programa establece los primeros pasos para que una PYME empiece a recorrer el camino hacia la profesionalización de su...



Online

## Programa Intermedio a la Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible

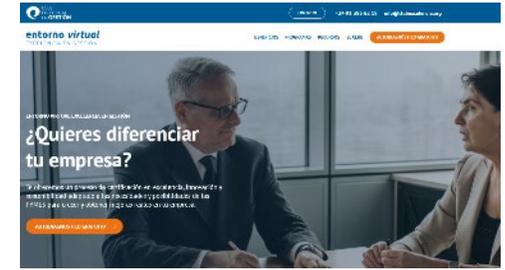
Este programa establece una segunda fase para que una PYME continúe en el camino hacia la profesionalización de su gestión...



Online

## Autoevaluación asistida Modelo EFQM

La eficacia y eficiencia de la herramienta no está solo relacionadas con el mayor o menor número de preguntas, sino...



Online

## Evaluación Modelo EFQM por criterios

Una Evaluación EFQM por criterio es una reflexión estratégica, realizada teniendo de referencia el Modelo EFQM, que ayuda a la...



Online

## Evaluación Modelo EFQM por subcriterios

Una evaluación por subcriterios en el marco del Modelo EFQM 2025 es un enfoque estructurado que permite a las organizaciones...

# EVALUACIÓN EFQM





# GRACIAS



**ROBERTO ESCUDERO**  
**EFICIL**

[roberto.escudero@eficil.com](mailto:roberto.escudero@eficil.com)

[roberto.escudero.salamanca@uva.es](mailto:roberto.escudero.salamanca@uva.es)

