

# Modelo EFQM

**Para acreditación internacional de carreras  
y programas universitarios / Institutos**

*Edición revisada que incluye la guía de uso de la herramienta  
REDER y matrices de puntuación*

La EFQM o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, presenta su modelo de referencia en gestión utilizado por organizaciones universitarias de todo el mundo para mejorar su gestión y resultados en los últimos 30 años.

Utilizando sus internacionalmente reconocidas metodologías, el Modelo EFQM y la tecnología, con el respaldo de buenas prácticas, estas organizaciones pueden poner el foco en las mejoras de sus prioridades, de su propósito, y de sus personas de cada carrera o programa de estudios evaluado.

En EFQM trabajamos de manera cercana con líderes educativos para equipar mejor a sus equipos en la gestión de la excelencia, el cambio cultural y la transformación. Nuestro objetivo es ayudar a las organizaciones a tener un rendimiento positivo y beneficios significativos para todos sus grupos de interés clave y, como consecuencia, para la sociedad en su conjunto.

Convirtiéndonos en un exitoso aliado para organizaciones en todo el mundo, podemos alcanzar nuestra propia ambición: construir un futuro mejor para las personas, las comunidades y las propias organizaciones.

# Índice

## EFQM

### Mensaje del Presidente

#### 1 Introducción al Modelo EFQM

- 1.1 Fundamentos del Modelo EFQM
- 1.2 Diferentes formas de usar el Modelo EFQM
- 1.3 Modelo EFQM: Concepto y Estructura

#### 2 Modelo EFQM

##### Dirección

- Criterio 1: Propósito, visión y estrategia
- Criterio 2: Cultura organizacional y liderazgo

##### Ejecución

- Criterio 3: Implicar a los grupos de interés
- Criterio 4: Crear valor sostenible
- Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación

##### Resultados

- Criterio 6: Percepción de los grupos de interés
- Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo

#### 3 Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER

- 3.1 Introducción
- 3.2 Aplicación de la metodología REDER a Dirección y Ejecución
- 3.3 Aplicación de la metodología REDER a Resultados
- 3.4 Puntuar con las matrices REDER

#### 4 Directrices de la REDER EFQM

- 4.1 Directrices para el uso de las matrices REDER en los bloques de Dirección y Ejecución
- 4.2 Directrices para el uso de las matrices REDER en los bloques de Resultados

#### 5 Análisis de puntuaciones EFQM

#### 6 Análisis de sentimiento

#### 7 AssessBase

#### 9 Glosario

#### 10 Agradecimientos

#### 11 Ayuda adicional

#### EFQM: Qué hacemos

# Mensaje del Presidente



Russell Longmuir  
Chief Executive Officer,  
EFQM

El Modelo EFQM ha estado disponible durante más de 30 años y ahora es el marco de gestión más utilizado a nivel mundial. En 2019 revisamos y transformamos el Modelo EFQM para que cumpliera con su propósito, y estuviera preparado para una nueva década de transformación, avance tecnológico, cambio cultural y disrupción. En esta edición del Modelo EFQM, hemos tenido la oportunidad de evaluar y refinar la publicación del modelo para hacer algunas pequeñas modificaciones que den a los usuarios mayor claridad en cómo los grupos de interés deben ser considerados y medidos. Además, creemos que es importante facilitar un esquema claro de la herramienta REDER, que es la segunda dimensión (inmensamente importante) en la aplicación del Modelo EFQM.

Hemos incluido también algunos ejemplos de uso del modelo, información y testimonios sobre casos reales y los datos de puntuaciones.

El trabajo que el equipo de desarrollo del Modelo desarrolló hace 2 años, liderado por Geoff Carter, ha demostrado ser líder mundial y universalmente aplaudido y, por tanto, no ha cambiado.

El Modelo EFQM emparejado con la Plataforma de Evaluación, AssessBase, es una herramienta de gestión altamente eficaz que permite a líderes, académicos (docentes), administrativos, miembros de equipo, estudiantes y otros grupos de interés entender cómo una organización debe fijar su propósito y cumplir sus promesas. Y hacerlo de una manera sostenible y ética. El foco del Modelo EFQM está también en la acreditación de carreras y programas, así como el reconocimiento, y en proporcionar una hoja de ruta con preguntas e ideas que les permita profundizar sobre cómo su organización, carrera o programa, puede tener éxito en mejorar su funcionamiento, su rendimiento, su plan de cambio, satisfaciendo las necesidades de la sociedad y desarrollando a sus personas.

Creemos que encontrará esta edición de gran ayuda. Aun así, como siempre, estaremos encantados de escuchar su retroalimentación, responder a sus propuestas y asegurarnos que el Modelo EFQM siga evolucionando y desarrollándose, como tantas organizaciones de todos los tamaños y sectores en el mundo que lo usan de referencia.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R Longmuir', with a stylized, flowing script.

Russell Longmuir  
Chief Executive Officer, EFQM

# 1 Introducción al Modelo EFQM

Desde su creación, el Modelo EFQM ha constituido una referencia para que las universidades e institutos de educación superior de toda Europa y de fuera de sus fronteras, desarrollen una cultura de mejora e innovación.

Ahora, a través de la recopilación de contenidos actualizados, datos reveladores, un nuevo lenguaje y una revisión de las mega-tendencias y de los cambios globales que están transformando el mundo en el que vivimos, el Modelo EFQM proporciona un reflejo modernizado de lo que supone ser sobresaliente hoy.

Para co-crear el nuevo modelo EFQM, encuestamos a casi 2.000 expertos en gestión, realizamos 24 talleres con equipos de trabajo, entrevistamos cara a cara a líderes de más de 60 organizaciones diversas y creamos un equipo de desarrollo con expertos y colaboradores del mundo académico.

Gracias a esta colaboración, y a partir del conocimiento y experiencia de todos los participantes, hemos sido capaces de elaborar, prototipar y perfeccionar el marco de gestión flexible más adecuado para ayudar a las organizaciones a replantearse sus formas de trabajar, tanto a corto como a largo plazo.



Al abordar los problemas reales a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, el Modelo EFQM ofrece herramientas basadas en análisis de datos, proporcionando a las organizaciones y profesionales información significativa, datos y soporte, así como les ayuda a sentirse parte del proceso de transformación de sus organizaciones y a ser parte de la comunidad EFQM.

Construido a través de técnicas de *design thinking*, el nuevo Modelo ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una que ofrece un marco y una metodología necesarios para ayudar con los cambios, la transformación y la disrupción a la que las carreras y programas de estudios se enfrentan cada día.

En pocas palabras, el Modelo EFQM ayudará a su organización a alcanzar el éxito, midiendo dónde se encuentra en el camino de crear valor sostenible, tanto para sus grupos de interés como para la propia carrera o programa que lo aplica. Además, le ayuda a identificar y comprender las brechas y a buscar posibles soluciones disponibles, lo cual permitirá progresar y mejorar significativamente el rendimiento de su organización.

# 1 Introducción al Modelo EFQM

## 1.1 Fundamentos del Modelo EFQM



El Modelo EFQM, no sólo sigue siendo relevante, sino que es vital para gestionar una organización que desee un futuro sostenible a largo plazo.



El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones universitarias a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. A lo largo de los años, el Modelo ha atravesado diversos ciclos de mejora para garantizar que continúa siendo relevante y vital para gestionar una organización que desee un futuro sostenible a largo plazo.

Aunque con el paso del tiempo hayan variado el contenido y la presentación del Modelo EFQM, los principios en que se basa no han cambiado.

Independientemente del tamaño de la universidad o institución, o de que sea pública, o privada, la importancia de estos principios permanece inalterable, por lo que esta última edición del Modelo EFQM continúa poniendo de relieve la importancia de:

- Los estudiantes
- Centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo
- Comprender las relaciones causa-efecto entre: por qué una carrera hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones



Esta última actualización del Modelo EFQM reconoce, al igual que las anteriores, el conjunto de valores europeos que forman parte del mismo desde su nacimiento. Estos valores están recogidos en:

- La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.
- La Convención Europea de Derechos Humanos.
- La Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea.
- La Carta Social Europea.

La EFQM reconoce también el papel que las organizaciones pueden desempeñar en el apoyo a los objetivos de Naciones Unidas, objetivos que han contribuido también a dar forma al Modelo EFQM:

- El Pacto Mundial de Naciones Unidas (año 2000), que recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org))
- 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.

# 1 Introducción al Modelo EFQM

## 1.2 Diferentes formas de usar el Modelo EFQM

El Modelo EFQM es utilizado por las universidades /Institutos o instituciones de educación superior con diferentes objetivos. En este apartado, y a partir de la información que hemos recopilado de profesionales con experiencia en gestión que lo han usado, ofrecemos un resumen de los diferentes usos del Modelo EFQM que puede hacer una organización.



### Conocer la madurez de la carrera/ programa

Utilizando el Modelo EFQM y la herramienta de diagnóstico REDER, las universidades podrán realizar un análisis de su rendimiento actual por carrera, sus capacidades, su eficacia en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible.



### Realizar una evaluación externa y obtener el Reconocimiento

Las universidades que utilizan el Modelo EFQM para prepararse y someterse a una evaluación externa vinculada a la cartera de Reconocimientos de la EFQM. Utilizando el Modelo EFQM, los evaluadores certificados por la EFQM revisan la actividad actual de una carrera o programa solicitante de reconocimiento de la EFQM, identifican sus principales puntos fuertes y sus carencias, y le proporcionan otras ideas pertinentes.

Las carreras o programas evaluador reciben una puntuación hasta de 1.000 puntos en función de su nivel de madurez organizacional, revisado externamente, y reciben un certificado de acreditación que corresponde con el nivel de madurez alcanzado.



### Impulsar la transformación

El Modelo EFQM y la herramienta de diagnóstico REDER son herramientas que juegan un papel crucial en el diseño, desarrollo y gestión de un programa de transformación eficaz. Ambas herramientas ayudan a impulsar la transformación desglosando el programa o carrera en varios enfoques y resultados esperados, que hacen que la organización transforme su gestión basándose en todos los elementos que forman los criterios del Modelo EFQM.



### Construir capacidades organizativas para la mejora

Analizar el rendimiento y el nivel de madurez actual es el inicio del viaje para que cualquier carrera o programa universitario establezca y, posteriormente, desarrolle una cultura de mejora continua a lo largo del tiempo, reforzada por controles regulares para revisar el avance realizado. El Modelo EFQM y la evaluación proporcionan a cualquier organización las capacidades necesarias para impulsar la cultura de mejora continua deseada.



### **Facilitar la creación de nuevos proyectos**

En aquellos casos en los que queremos poner en marcha un nuevo proyecto universitario, los fundamentos en los que se basa el Modelo EFQM proporcionan una hoja de ruta para incluir lo que más importa al crear una estrategia dirigida a los grupos de interés, que cree valor sostenible.



### **Detectar y responder al impacto de la disrupción del mercado**

Aunque las universidades siempre han tenido que hacer frente a cambios y disrupciones en el mercado, hoy en día, la velocidad y la diversidad de estos cambios es cada vez mayor. Ser capaz de detectar y responder al impacto potencial de las grandes disrupciones del mercado, poniendo en marcha acciones que mitiguen su impacto, es una competencia fundamental para las universidades que quieren seguir teniendo éxito. El uso del Modelo EFQM y de la herramienta de evaluación REDER, independientemente del tamaño o de la madurez de cada institución, ha demostrado ser eficaz, ayudar a las organizaciones a ser más ágiles, identificando y respondiendo mejor a los cambios y disrupciones del entorno.



### **Gestionar el benchmarking interno**

Gracias a su sencilla y clara estructura, el Modelo EFQM ofrece a los usuarios del mismo un lenguaje común, independientemente del tipo de carrera o programa de estudio, que actúa como facilitador para compartir las buenas prácticas y para aprender de otras carreras o programas, tanto de características similares, como de aquellas que más destacan por sus resultados y buenas prácticas. El punto de partida para este ejercicio de benchmarking es utilizar el Modelo EFQM y la herramienta de evaluación REDER para obtener un diagnóstico completo de la gestión hoy.



### **Gestionar los riesgos – Construir resiliencia**

El uso del Modelo EFQM facilita a las carreras y programas de estudio, la construcción de su resiliencia al gestionar los riesgos emergentes que se han identificado con el potencial de causar un significativo impacto negativo sobre su desempeño. Una vez identificado cuáles de esos riesgos significativos requieren atención prioritaria, se puede utilizar la herramienta de evaluación REDER para desarrollar y seguir planes de mitigación y sus subsiguientes acciones, ayudando a proteger la carrera al asegurar que los riesgos se han reducido o controlado y que la resiliencia se ha integrado.



### **Calificar la capacidad y alineación estratégica de los Proveedores y Partners**

Las universidades utilizan el Modelo EFQM y la herramienta de evaluación REDER para complementar sus procesos de compras y financiación, usándolos para establecer una referencia de partida, acreditar y hacer seguimiento a la mejora de las capacidades y rendimiento de los proveedores y receptores de financiación.

# 1 Introducción al Modelo EFQM

## 1.3 Modelo EFQM: Concepto y Estructura

La naturaleza estratégica del Modelo EFQM, combinada con su foco en el funcionamiento operativo y su orientación a los resultados, lo convierten en el marco de referencia ideal para comprobar la consistencia y el alineamiento de las metas a futuro de las carreras y programas universitarios, frente a la forma de trabajar actual y su respuesta a los desafíos y mejoras prioritarias.



El uso del Modelo permite contemplar la carrera o programa en su conjunto, adoptar una perspectiva holística o global y apreciar que es un sistema complejo pero que, a la vez, es parte de un sistema organizado. Una carrera o programa no es un sistema lineal, mecánico y predecible, sino que es un sistema complejo de personas interdependientes, en un mundo universitario vivo y dinámico.

Las carreras y programas que utilizan el Modelo EFQM:

- Reconocen que no operan aisladamente y que forman parte de un ecosistema mayor y complejo en el que otros actores, conocidos y desconocidos, pueden ayudar u obstaculizar su progreso. Asimismo, entienden que les beneficia implicarse y aprender de otros en su ecosistema sacando el máximo partido de su relación.
- Aceptan el desafío de actuar como líderes, en su esfera de influencia, siendo fuente de inspiración para otros y demostrando lo que se puede lograr en beneficio propio y de los demás.
- Comprenden que se enfrentarán a vertiginosos cambios cada vez más rápidos y mayores y que deben estar preparadas para anticiparse, afrontarlos y responder adecuadamente, asumiendo el reto de la gestión del día a día y, a la vez, previendo el futuro y asegurándose de estar preparadas para cuando llegue.

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

- ¿“**Por qué**” existe la carrera o programa? ¿“**Qué**” propósito cumple? ¿“**Por qué**” esta estrategia concreta? (Dirección)
- ¿“**Cómo**” tiene la intención de cumplir con su propósito y estrategia? (Ejecución)
- ¿“**Qué**” ha logrado hasta ahora? ¿“**Qué**” quiere lograr en el futuro? (Resultados).

El hilo conductor fundamental del Modelo EFQM, muestra la lógica conexión entre el propósito y la estrategia de una carrera o programa y cómo ésta es utilizada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus grupos de interés clave y generar resultados sobresalientes.

# DIRECCIÓN

---

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

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

Este bloque de Dirección prepara el camino para que la carrera o programa pueda ser líder en su ecosistema y se encuentre bien posicionada para llevar a cabo sus planes de futuro.





## Criterio 1

---

# Propósito, visión y estrategia

## Introducción

---

Una carrera o programa sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.

### El propósito de la carrera o programa:

- Explica por qué su actividad es importante.
- Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés.
- Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema universitario en el que opera.

### La visión de la carrera o programa:

- Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.

### La estrategia de la carrera o programa:

- Describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
- Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.

### Una carrera o programa sobresaliente debe, por tanto:

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

## 1.1 Definir el propósito y la visión

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para la universidad.
- Define un propósito inspirador, resaltando la importancia y el valor de su actividad y qué está alineado con el propósito universitario global.
- Utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.
- Implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.
- Identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

## 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

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

## 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias, y las consecuencias en él de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Conoce el potencial de sus capacidades actuales y desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Investiga y entiende las dinámicas del mercado educativo, actuales y futuras, y el impacto que puedan tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.
- Evalúa y valora los datos, información y conocimiento, recogidos de su ecosistema, para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

## 1.4 Desarrollar la estrategia

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo dentro de su ecosistema universitario y local.
- Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.
- Implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso despliegue y comunicación.
- Desarrolla modelos de gestión que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.
- Actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado educativo, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés clave.

## 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineado con sus aspiraciones y las de la universidad y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema universitario, a sus propias capacidades y a los principales desafíos.
- Establece un sistema de gobierno colegiado que permite a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y la toma de decisiones.
- Define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.
- Se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte están contruidos de acuerdo con la forma de trabajar de la universidad, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.
- La gestión académica se asegura de cumplir con los estatutos universitarios, gubernamentales, legales y regulatorios.

## 2 Modelo EFQM DIRECCIÓN

### Criterio 2

---

## Cultura de la organización y liderazgo

### Introducción

---

La cultura organizacional es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

El liderazgo de la Universidad se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización.

En una carrera o programa de estudios sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura.

Una carrera o programa que aspira a ser reconocida como excelente y líder en su ecosistema, alcanza el éxito centrándose en:

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

## 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.
- Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente a través de acciones.
- Transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporen estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.
- Manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.
- Alinea los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores, con el fin de fomentar la cultura organizativa deseada, celebrando los logros que se van obteniendo.
- Identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos.

## 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.
- Crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de los errores.
- Cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a la vez, la transformación de la carrera.
- Establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia.
- Aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

## 2.3 Estimular la creatividad y la innovación

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.
- Establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita.
- Desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora, utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias.
- Participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.
- Busca oportunidades de *benchmarking* externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

## 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Invierte en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunica eficazmente a sus grupos de interés clave, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad.
- Fomenta y aprecia un *feedback* sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.
- Transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener su compromiso.
- Se asegura de que sus grupos de interés clave conocen la importancia de mantenerse alineados con el propósito, visión y estrategia.
- Reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas.

UNIVERSIDAD

EJECUCIÓN

IMPLICAR A LOS  
GRUPOS DE INTERÉS

CREAR VALOR SOSTENIBLE

GESTIONAR EL  
FUNCIONAMIENTO  
Y LA  
TRANSFORMACIÓN  
DRIVING  
PERFORMANCE &  
TRANSFORMATION

ENFOQUES

DESPLIEGUE

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA



# EJECUCIÓN

---

Para que una carrera o programa universitario pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes, que satisfagan o excedan las expectativas de sus grupos de interés, es necesario, aunque no suficiente:

- Definir un propósito inspirador.
- Crear una visión ambiciosa.
- Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible.
- Construir una cultura de éxito.

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

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

## 2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

---

### Criterio 3

## Implicar a los grupos de interés

---

### Introducción

En el Criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una carrera o programa están vinculados con la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés, en el contexto de su ecosistema universitario único.

También existe una clara relación entre la forma en que una carrera o programa implica a sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción del funcionamiento y rendimiento por esos mismos grupos de interés a los que sirve (criterio 6).

Dado que vivimos en un entorno cada vez más dinámico y cambiante, necesitamos flexibilidad a la hora de evaluar la estrategia de implicación de los grupos de interés de una carrera o programa universitario.

Del mismo modo, dado que existe un claro vínculo entre el criterio 3 y el criterio 6, necesitamos la misma flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar no sólo los resultados de percepción actuales, sino también teniendo en cuenta la situación futura del programa y las prioridades de la universidad.

Para facilitar esta flexibilidad en la evaluación y puntuación tanto en el criterio 3 como en el criterio 6, la carrera o programa decide cuál es el peso relativo de cada uno de los cinco grupos de interés identificados.

Ese peso relativo será el factor de ponderación que se aplique a cada uno de los subcriterios de los criterios 3 y 6. La carrera o programa decide dicha ponderación, pero ésta debe cumplir con las reglas de ponderación mínima y máxima para los cinco grupos de interés, que se describen a continuación:

- Ninguno de los cinco grupos de interés puede tener una ponderación inferior al 10% del número máximo de puntos disponibles.
- Ninguno de los cinco grupos de interés reconocidos puede obtener una puntuación superior al 40% del número máximo de puntos disponibles.
- Entre el umbral inferior del 10% y el umbral superior del 40%, las organizaciones pueden decidir utilizar factores de ponderación en rangos de 5%.

Una vez decidido el factor de ponderación mínimo y máximo que debe aplicarse a cada uno de estos cinco grupos de interés, e identificar por tanto cuáles son los grupos de interés más importantes para la carrera o programa universitario, es decir, sus grupos de interés clave, debe existir una lógica correlación entre dichas ponderaciones y las relaciones establecidas con ellos.

### **Una carrera o programa sobresaliente:**

- Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua.
- Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza.
- Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto.
- Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.

En la práctica, una carrera o programa sobresaliente incluirá los siguientes grupos en la clasificación de sus grupos de interés clave:

### 3.1 Estudiantes: Construir relaciones sostenibles

### 3.2 Personal: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

### 3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

### 3.4 Sociedad: Vinculación con su desarrollo, bienestar y prosperidad

### 3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

### 3.1 Estudiantes: Construir relaciones sostenibles

Los estudiantes son los destinatarios del servicio educativo que proporciona la carrera o programa. Pueden ser:

- Estudiantes de carreras, programas, o alumni.
- Simultáneamente estudiantes y personal de la universidad (conocido como prosumidor).

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Identifica y clasifica sus estudiantes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, ubicación geográfica, modalidad de estudio, etc.
- Mantiene relación con sus estudiantes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en curso.
- Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de estudiantes.
- Establece canales de comunicación que facilitan a sus estudiantes interactuar con la carrera o programa y proporcionar *feedback* sobre su experiencia del estudiante al tiempo que ayudan a que la carrera o programa pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.

### 3.2 Personal Docente, Administrativo y Servicios: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

Este grupo de interés está constituido por los individuos o grupos de individuos que trabajan para la carrera o programa de estudio, tanto el personal docente como personal administrativo y de servicios.

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Desarrolla una estrategia y planes para la gestión del profesorado y otro personal que apoyan la estrategia global y los planes de la carrera o programa.
- Se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus profesores actuales, futuros y el personal administrativo, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura, el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado.
- Establece procesos apropiados de selección y contratación del profesorado y personal administrativo alineados con regulaciones universitarias y gubernamentales.
- Define mecanismos de evaluación profesional adecuados para el profesorado y personal administrativo, lo cual facilita que comprendan la necesidad de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades.
- Desarrolla programas de capacitación y formación profesional acorde con la oferta y prioridades académicas de la carrera, además de los resultados de la evaluación docente.
- Empodera a los profesores para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema (buenas prácticas).
- Crea un entorno en el que las personas de su organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar.
- Se asegura de dirigir de forma proactiva, recompensar, reconocer y cuidar a los profesores y otro personal de manera integral y justa.

### 3.3 Donantes y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

---

Los donantes y reguladores incluyen los individuos o grupos a los que la Escuela, Facultad, carrera o programa debe rendir cuentas cumpliendo los requisitos fiscales, legales, éticos y administrativos.

- Entre los donantes y órganos colegiados se pueden incluir los propietarios, la dirección general de la universidad, organizaciones de financiación e instituciones financieras.
- Entre los reguladores se pueden incluir los ministerios, secretarías de educación superior, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones para estatales.

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Identifica a los donantes, prestamistas y reguladores clave que poseen un interés social, de vinculación, legal y administrativo en el programa, y comprende sus necesidades y expectativas.
- Implica a sus donantes, fundadores, órganos colegiados, prestamistas reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.
- Se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.

### 3.4 Sociedad: Vinculación con su desarrollo, bienestar y prosperidad

---

La sociedad incluye los individuos o grupos externos que representan a su comunidad, o a la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, **Transferencia del conocimiento, temas de atención social prioritaria**, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente.

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Usa su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad.
- Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave **de su comunidad**, encaminada al beneficio mutuo de la carrera o programa y la sociedad.
- 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 carrera o programa 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.

### 3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

---

Los partners y proveedores son los agentes externos con los que la organización decide trabajar para poder alcanzar su propósito y su visión, hacer realidad su estrategia y lograr objetivos compartidos que benefician a ambas partes.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Segmenta a sus partners y proveedores clave, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.
- Se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia y de que la relación con ellos se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora.
- Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.
- Trabaja, proactivamente, con sus partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

## Criterio 4

---

# Crear valor sostenible

## Introducción

---

Una carrera o programa sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su sostenibilidad económica.

El propósito, claramente definido por la carrera o programa y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los estudiantes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas carreras o programas pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de sus donantes y reguladores.

Una carrera o programa sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (*feedback*) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar su servicio educativo.

Las diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial, aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo del tipo de carrera o programa, en la situación actual o en el futuro:

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



## 4.1 Diseñar el valor y cómo se crea

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Es capaz de identificar lo que les diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
- Diseña un plan de estudios o malla curricular alineado con su propósito y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras de sus estudiantes actuales y potenciales.
- Desarrolla el plan de estudios o malla curricular y los sistemas o procesos para ejecutarlo, involucrando exitosamente al profesorado y a todo el personal administrativo.
- Determina parámetros de investigación científica, tecnológica, artística, etc. relevantes y relacionados con la carrera o programa de estudios.
- Utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación, encuestas, grupos focales y otros sistemas para recopilar datos, obtener información y percepciones del servicio, para desarrollar y mejorar su propuesta de valor y las etapas de creación de valor.

## 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Comunica lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus estudiantes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo.
- Aprovecha, de forma responsable, sus redes de contactos e influencias, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la misma, de lo que les diferencia de otros y de su propuesta de valor.
- Utiliza estrategias y sistemas específicamente destinados a comunicar y difundir a todos sus grupos de interés lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor.
- Utiliza estrategias para comunicar y difundir a todos sus grupos de interés el impacto de sus investigaciones y los resultados de éstos.
- Facilita la relación con su público objetivo, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de culminado el servicio educativo, favoreciendo así la ejecución exitosa de su propuesta de valor.

## 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor prometido, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito y su visión.  
Ejecuta su propuesta de valor:
  - Diseña un proceso de admisión para estudiantes potenciales alineado con su propósito y las necesidades y expectativas identificadas.
  - Procesos de seguimiento del desempeño académico a nivel individual y grupal (promoción o grupo de la carrera o programa de estudios).
  - Procesos de acompañamiento en desarrollo de tesis, proyectos de graduación o titulación.
  - Procesos de graduación y titulación
  - Procesos de asistencia estudiantil para garantizar el bienestar de sus estudiantes, facilitar su transición a programas de educación continua y/o inserción laboral.
  - Procesos para seleccionar programas de investigación relevantes de ámbito científico, tecnológico o artístico.
  - Procesos para asignar, definir recursos, tiempos, personal docente y estudiantil para la ejecución de los proyectos de investigación de la carrera/Programa.

## 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de sus estudiantes para definir la experiencia global de ellos en relación con la carrera.
- Establece un seguimiento consistente, continuo y eficaz, a lo largo de las diferentes etapas del servicio y experiencia educativa incorporando mediciones relevantes en los puntos de contacto adecuados durante todo el proceso.
- Aprovecha todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para sus estudiantes, desde el proceso de admisión hasta la titulación.
- Se asegura de que las personas de la organización disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de los estudiantes, priorizando siempre el bienestar estudiantil.
- Diseña, implanta y utiliza en los momentos oportunos sistemas de *feedback* que le permiten mejorar las distintas etapas de creación de valor y su experiencia educativa.

## Criterio 5

# Gestionar el funcionamiento y la transformación

## Introducción

Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda carrera o programa tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo.

Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento).

Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la carrera o programa, para mantener el éxito (Gestionar la transformación).

Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos para el aprendizaje.

Una carrera o programa sobresaliente debe, por tanto:

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

### 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Utiliza el sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados.
- Utiliza el sistema de gestión para promover las mejoras fundamentadas, basadas en hechos, eficaces y con resultados.
- Gestiona proyectos y mejora los procesos utilizando información de su sistema de gestión.
- Identifica riesgos y evalúa el impacto potencial en: sus prioridades estratégicas, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.
- Desarrolla e implanta planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).

## 5.2 Transformar la carrera/programa para el futuro

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Identifica las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades del futuro.
- Adapta la estrategia y su modelo de gestión educativa actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de gestión basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Construye su estructura organizativa para servir mejor a su propósito, visión y estrategia y tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Establece y utiliza metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporciona la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales.
- Rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

## 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Proporciona las capacidades, recursos y herramientas para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- 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 de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, las mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.
- Introduce desarrollos relevantes en tecnología a una velocidad que maximiza los beneficios a obtener.
- Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio para todos.

## 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Se asegura de haber identificado los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar el servicio educativo que ofrece actualmente y es capaz de conseguir la información esencial que le pueda faltar.
- Utiliza analítica avanzada de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas.
- Convierte los datos en información y conocimiento, utilizando el resultado para identificar oportunidades y crear más valor sostenible.
- Usa el conocimiento que tienen sus grupos de interés para generar ideas e innovaciones con el fin de desarrollar mejor su servicio educativo, de modo que contribuya a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente.
- Garantiza que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan.
- Asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee, como por ejemplo la propiedad intelectual.

## 5.5 Gestionar los activos y recursos

---

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Utiliza recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura de la carrera o programa.
- Identifica y gestiona de manera responsable los activos y recursos educativos que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación, incluyendo los activos tecnológicos (software, plataformas de aprendizaje, plataformas de registro y planificación, etc.), además de los activos tangibles (infraestructura general, bienes inmobiliarios, etc.)
- Identifica e incorpora métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos y recursos que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la carrera o programa y del mercado.
- Determina los activos y recursos que ya no necesita (para su actividad actual o futura) y la desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.

# RESULTADOS

---

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

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

ORGANIZACIÓN

# RESULTADOS

PERCEPCIÓN DE  
LOS GRUPOS DE  
INTERÉS

RENDIMIENTO  
ESTRATÉGICO Y  
OPERATIVO

RELEVANCIA Y

UTILIDAD

RENDIMIENTO

### Criterio 6

---

## Percepción de los grupos de interés

### Introducción

---

Este criterio se centra en los resultados basados en el *feedback* de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la carrera o programa universitario, es decir, sus percepciones.

Estas percepciones pueden pertenecer a grupos de interés clave pasados o actuales y se pueden obtener de múltiples fuentes que incluyen: encuestas, grupos focales, *ratings*, medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas, incluyendo el *feedback* recogido por los equipos de atención al cliente.

Además de las percepciones que puede tener un grupo de interés clave, basadas en su experiencia personal con la organización, las percepciones también están conformadas por la reputación de la carrera o programa respecto su vinculación social y ambiental. Por ejemplo, cómo perciben los grupos de interés clave la contribución positiva de la **carrera o programa** a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas.



Tal y como se describe en el criterio 3, existe una clara relación entre la forma en que una carrera o programa ejecuta su estrategia de implicación de los grupos de interés y las percepciones de estos (criterio 6).

Por tanto, la ponderación establecida por la carrera o programa en el criterio 3, y aplicada a cada uno de los cinco grupos de interés, se aplica igual en el criterio 6.

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave.
- Utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
- Usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia.

A continuación, se muestran ejemplos de resultados de percepción de los grupos de interés clave y de posibles temas a abordar, *si bien la relación no es exhaustiva y no aparecen por orden de prioridad*:

### 6.1 Resultados de percepción de estudiantes

### 6.2 Resultados de percepción de profesorado, personal administrativo y servicios

### 6.3 Resultados de percepción de Donantes y reguladores

### 6.4 Resultados de percepción de la sociedad

### 6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

### 6.1 Resultados de percepción de estudiantes

Cuáles son las percepciones de los estudiantes con relación a:

- La experiencia general en su trato con la carrera o programa.
- La cultura organizacional, la actitud y el nivel de compromiso de las personas con el estudiante.
- La marca y reputación de la carrera o programa, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los resultados de aprendizaje/competencias alcanzadas por la carrera o programa
- El uso de la innovación para mejorar el servicio educativo.
- El uso de la tecnología por para aportar valor sostenible a su experiencia como estudiante.
- Su experiencia durante los procesos en la etapa de admisión, la etapa estudiantil y en la posgraduación.
- La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

### 6.2 Resultados de percepción de profesorado/personal administrativo y de servicios

Cuáles son las percepciones de las personas con relación a:

- La cultura de la organización.
  - Su experiencia trabajando en la organización, incluyendo cómo se gestiona el cambio.
  - El compromiso y los logros de la organización en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.
  - La forma en que la organización se está adaptando a futuros modelos de trabajo como, por ejemplo, la coexistencia de personas trabajando con robots, el uso de la inteligencia artificial, la realidad virtual aumentada y otras tecnologías.
  - El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
  - Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
  - El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.
  - La gestión y mejora del desempeño de las personas.
  - La reputación de la organización, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.
  - La comunicación interna.
  - La atracción y retención del talento.
  - Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.

### 6.3 Resultados de percepción de Donantes y reguladores

---

Cuáles son las percepciones de los inversores y reguladores (la universidad, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras, ministerios, secretarías, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades e instituciones paraestatales) en relación con, por ejemplo:

- La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la Carrera o programa.
- La estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La gestión de riesgos y cumplimiento normativo (*compliance*).
- La marca y reputación de la carrera o programa.
- El Servicio educativo ofertado y a la aplicación de la innovación en los procesos.
- La capacidad de anticiparse al futuro, detectar mega tendencias y afrontarlas con éxito.
- La experiencia general en el trato con la organización.

### 6.4 Resultados de percepción de la sociedad

---

Cuáles son las percepciones de la sociedad y su comunidad, bien sea local, nacional o internacional, en relación con, por ejemplo:

- La efectividad de los programas de vinculación y su impacto en la comunidad.
- El impacto que la gobernanza de la carrera o programa y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen con la comunidad.
- La sostenibilidad de las contribuciones de la carrera o programa a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.
- El compromiso de la carrera o programa para avanzar hacia la economía circular.
- El compromiso y logros de la carrera o programa en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e inclusión y en alcanzar el equilibrio de género.

### 6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

---

Cuáles son las percepciones de los partners y proveedores clave, en relación con, por ejemplo:

- La experiencia en el trato con la carrera o programa.
- El compromiso y los logros de la carrera o programa en cuanto a co-creación y el trabajo para el beneficio mutuo.
- El grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios.
- El compromiso social de la carrera o programa.
- El compromiso y logros alcanzados en el avance hacia la economía circular.
- La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores claves.
- La comunicación y gestión de las relaciones con los directores de la carrera o programa.
- La estructura de gobierno, transparencia y ética de la carrera o programa y sus prácticas.
- La sostenibilidad de la relación entre la carrera y sus partners y proveedores claves.

## 2 Modelo EFQM RESULTADOS

### Criterio 7

## Rendimiento estratégico y operativo

### Introducción

Este criterio se centra en los resultados respecto al rendimiento de la carrera o programa en cuanto a:

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

Estos resultados se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la carrera o programa y para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros.

En la práctica una carrera o programa sobresaliente:

- Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.
- Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro.
- Decide los indicadores de rendimiento más apropiados para medir sus objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés clave.
- Comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo hoy en los bloques de Dirección y Ejecución.
- Utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.

Los indicadores de rendimiento estratégico y operativo pueden incluir los resultados y previsiones que se utilizan tanto para mostrar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, como para mostrar el grado de consecución de los objetivos operativos de la carrera o programa.

Los indicadores que se evalúan durante la acreditación con el Modelo EFQM son los siguientes (si aplican):

### Logros alcanzados en la consecución del propósito, la estrategia y la creación de valor sostenible

- Consecución de objetivos estratégicos clave y de indicadores clave de rendimiento.
- Consecución de los objetivos de transformación.

#### Logros académicos

- Índice de admisibilidad (admisión)
- Índice de deserción de la carrera o programa.
- Índice de logro académico: egresados
- Índice de logro académico: titulados
- Estudiantes por profesores tiempo completo
- Estudiantes por profesores tiempo parcial
- Estudiantes por aula
- Índice de inserción laboral
- Índice de estudiantes que realizan intercambios
- Índice de movilidad docente
- Horas dictadas por docentes extranjeros
- Convenios académicos activos de la carrera o programa
- Otros relevantes aplicables a la carrera o programa de estudio.

#### Logros de investigación

- Investigaciones publicadas por parte del profesorado
- Personas investigadoras universitarias activas por la carrera o programa de estudio
- Porcentaje de personas investigadoras según sexo
- Total de proyectos de investigación activos
- Publicaciones en revistas indexadas (Web of Science, SCOPUS, SCIELO).
- Estudiantes participantes de proyectos de investigación
- Publicaciones realizadas con colaboración internacional
- Revistas incluidas en índices latinos o iberoamericanos
- Patentes en proceso o/y aprobadas
- Otras relevantes aplicables a la carrera o programa de estudios.

### Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave

- Indicadores de bienestar estudiantil (créditos, apoyo económico recibido, participación en grupos estudiantiles y comunidad universitaria, tutoría, etc.)
- Servicio administrativo al estudiante.
- Gestión de reclamaciones.
- Programas de inclusión étnicas y grupos minoritarios.
- Formación y desarrollo profesional.
- Gestión y evaluación del desempeño de las personas.
- Impacto de las actividades medioambientales y sociales.
- Rendimiento en materia de salud y seguridad.
- Rendimiento de los aliados y proveedores.
- Proyectos de vinculación vigentes por carrera.
- Impacto social de los proyectos de vinculación.
- Índice de mejora de los beneficiarios de proyectos /programas

### Rendimiento económico y financiero

- Ingresos de la carrera por ciclo académico
- Liquidez financiera a corto plazo
- Beneficios.
- Flujo de caja.
- Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA).
- Coste de proyectos.
- Ratios de endeudamiento total
- Cumplimiento del presupuesto.
- Eficiencia en el uso de los recursos financieros.

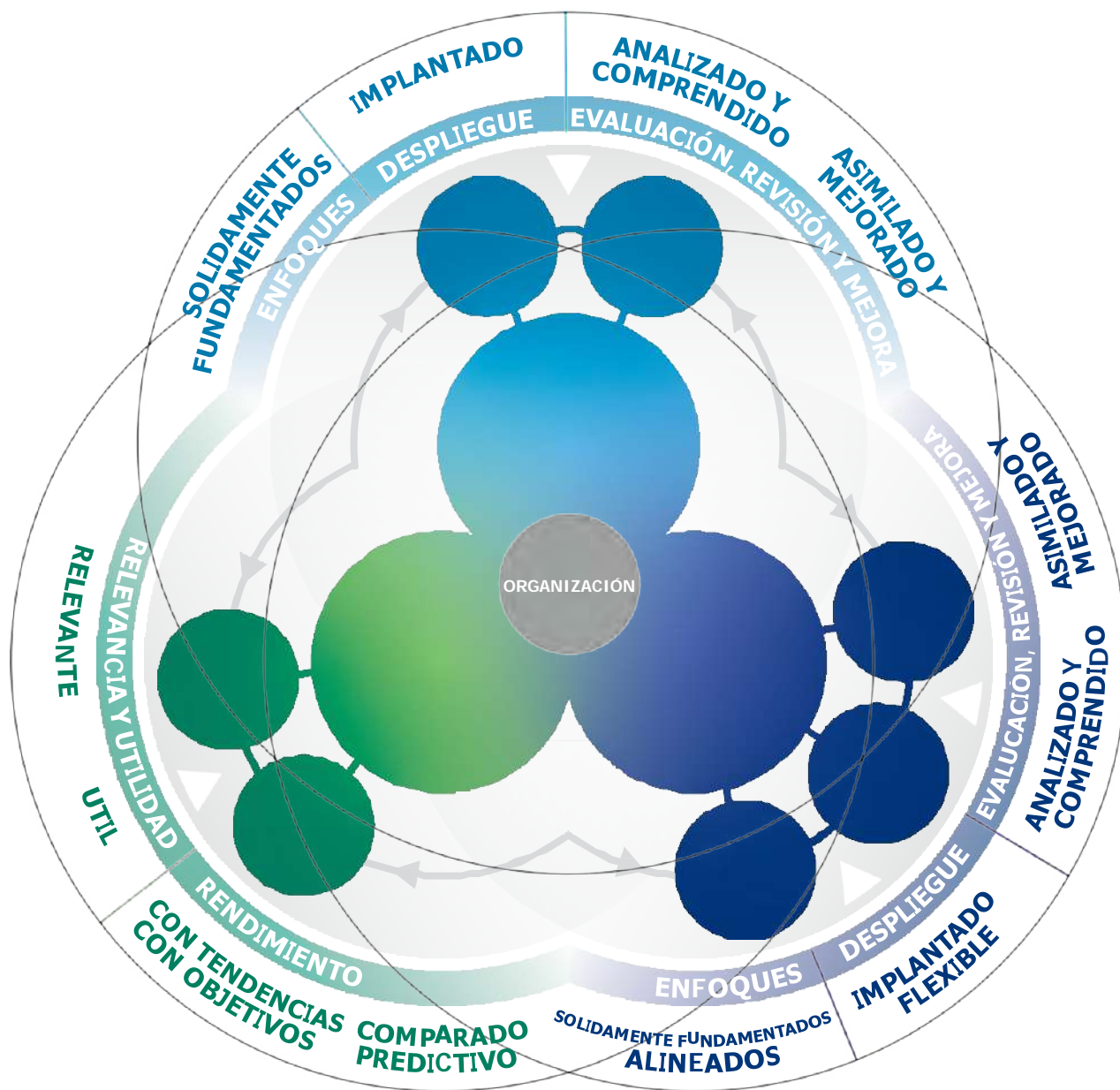
### Logros en la gestión del funcionamiento y la transformación

- Indicadores de funcionamiento.
- Indicadores de procesos clave (eficacia, eficiencia): admisión, enseñanza-aprendizaje, investigación.
- Resultados de la gestión del cambio.
- Logros en materia de innovación.
- Inversión destinada para investigación y desarrollo
- % de ingresos destinado a investigación y desarrollo.

### Mediciones predictivas sobre el futuro de la organización

- Análisis de patrones de rendimiento y conjuntos de datos.
- Proyecciones a partir de los resultados existentes.
- Dinámicas de los indicadores directos e indirectos (de arrastre).
- Previsiones futuras.

# Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER





## 3.1 Introducción

REDER es el acrónimo que utiliza la EFQM para describir la lógica que hay detrás de la herramienta de evaluación que fue desarrollada con el objetivo de ayudar a la organización a:

- Mejorar la gestión de su actual forma de trabajar.
- Detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

De manera general, la lógica REDER establece que toda organización necesita:

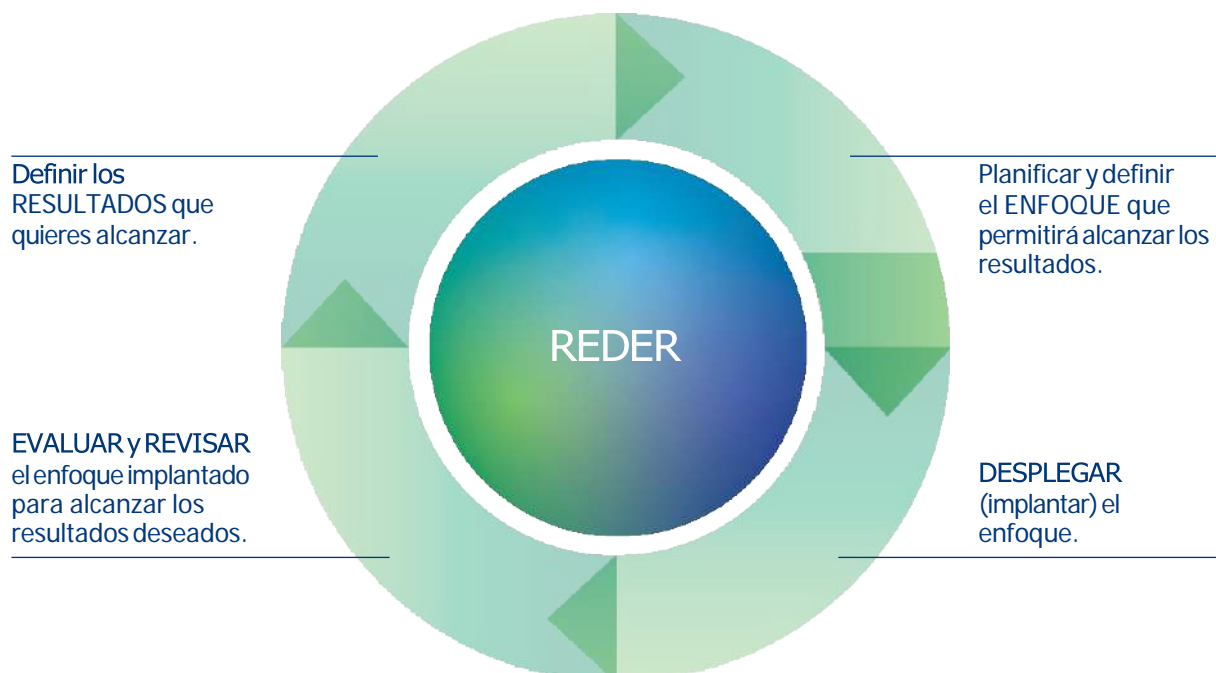
- Determinar los **R**esultados que pretende conseguir como parte de su estrategia.
- Contar con una serie de **E**nfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro.
- **D**esplegar (implantar) dichos enfoques de manera adecuada.
- **E**valuar y **R**everisar los enfoques implantados para aprender y mejorar.

Para obtener un análisis más robusto, los elementos del REDER se han dividido en un conjunto de atributos. Cada uno de estos atributos dispone de una descripción que detalla su significado. La organización debe demostrar el grado de avance en cada uno de dichos atributos.

En las tablas 1 a 3 de las páginas siguientes puede verse el detalle.

La lógica REDER, con sus atributos, usada junto con el Modelo EFQM, puede ayudar a personas o equipos a:

- Identificar dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.
- Describir el futuro de la organización, en cuanto a los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos.



3.2

# Herramienta de diagnóstico EFQM

## Aplicación de la metodología REDER al bloque de Dirección y Ejecución

La siguiente tabla se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) y en el Criterio 2 (Cultura de la organización y liderazgo).

Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la carrera o programa debe demostrar.

Tabla 1: Análisis del bloque de Dirección		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoque	Solidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la carrera o programa se adapte al futuro.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Puntuación: Matriz REDER para el bloque de Dirección

		No hay capacidad para conseguirlo				Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%			
Despliegue	Implementado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%			
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%			
	Asimilado y mejorado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%			
PUNTACIÓN GLOBAL (nunca superior a la puntuación de "Sólidamente fundamentado")		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%			

Nota: Consulte la sección 3.4 para obtener más información sobre la puntuación con la herramienta de evaluación REDER.

La tabla 2 se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 3 (Implicar a los grupos de interés), Criterio 4 (Crear valor sostenible) y Criterio 5 (Gestionar el funcionamiento y la transformación).

Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la carrera o programa debe demostrar.

Tabla 2: Análisis del bloque de Ejecución		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoque	<b>Solidamente fundamentado</b>	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la Carrera o programa se adapte al futuro.
	<b>Alineado</b>	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	<b>Implantado</b>	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
	<b>Flexible</b>	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.
Evaluación, Revisión y mejora	<b>Analizado y comprendido</b>	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	<b>Asimilado y mejorado</b>	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

### Puntuación: Matriz REDER para el bloque de Ejecución

		No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo				Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Enfoque	Sólidamente fundamentado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Alineado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Despliegue	Implantado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Flexible	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Asimilado y mejorado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
PUNTACIÓN GLOBAL (nunca superior a la puntuación de “Solidamente fundamentado”)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Nota: Consulte la sección 3.4 para obtener más información sobre la puntuación con la herramienta de evaluación REDER.

3.3

# Herramienta de diagnóstico EFQM

## Aplicación de la metodología REDER al bloque de Resultados

La tabla 3 se utiliza para facilitar el análisis de los Resultados incluidos en el Criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y el Criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo).

Los usuarios de la lógica REDER deben utilizar los atributos descritos en la tabla 3 para analizar las evidencias presentadas.

Normalmente, dichas evidencias serán un conjunto de datos que muestran el rendimiento estratégico y operativo de la Carrera o programa y que responden a lo incluido en los subcriterios del criterio 6 (del 6.1. al 6.5) y del criterio 7. Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la carrera o programa debe demostrar.

Tabla 3: Análisis del bloque de Resultados		
Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y Utilidad	Relevante	La carrera o programa identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes ( <i>benchmarking</i> de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

### Scoring: RADAR for Results

		Criterio 6				Criterio 7				Puntuación Global			
		No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo			
Relevancia y utilidad	Relevante	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Útil	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Rendimiento	Con tendencias	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Con objetivos	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Comparado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Predictivo	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
PUNTACIÓN GLOBAL (nunca superior a la puntuación de "Relevancia y utilidad")		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

Nota: Consulte la sección 3.4 para obtener más información sobre la puntuación con la herramienta de evaluación REDER.

### 3.4 Puntuar con las matrices REDER

Debajo de las tablas 1, 2 y 3 se facilitan las matrices de puntuación: un sencillo cuadro de puntuación con divisiones del 10%, que están alineados con los atributos de la herramienta REDER. Se han incluido estos cuadros porque muchas carreras o programas valoran asociar una cuantificación numérica a sus esfuerzos de mejora continua, para poder evaluar el progreso. Aunque, es necesario destacar, que no es obligatorio que una carrera o programa se puntúe a si misma cuando realiza un ejercicio de autoevaluación con el Modelo EFQM y REDER. La única situación en que la puntuación es obligatoria es cuando la organización realiza una evaluación EFQM externa, siendo los evaluadores asesores asignados al proyecto de evaluación, quienes realizarán dicho ejercicio de puntuación.

La EFQM y sus Organizaciones Asociadas de Reconocimiento Acreditadas promueven un sistema de reconocimiento que reconoce a aquellas organizaciones que, tras ser evaluadas frente a los criterios del Modelo EFQM, pueden demostrar un rendimiento sobresaliente de manera sostenida.

Las carreras o programas que se presentan a un reconocimiento EFQM son evaluadas con el Modelo EFQM y reciben una puntuación sobre 1.000 puntos. Los 1.000 puntos se distribuyen entre los siete criterios del Modelo EFQM como se muestra en el siguiente gráfico:





## 3.4 Herramienta de diagnóstico EFQM

### Puntuar con las matrices REDER

La puntuación del Criterio 3 y del Criterio 6 ya se ha abordado previamente en esta publicación.

Al utilizar la herramienta de evaluación REDER para puntuar el rendimiento de una carrera o programa en los demás criterios, existe una diferencia de enfoque entre la puntuación de los criterios 1, 2, 4, y 5, y la del criterio 7.

En el criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo) no existen subcriterios, por lo que la totalidad de los 200 puntos se asignan a dicho criterio de forma global.

Como los criterios 1, 2, 4 y 5 sí están divididos en subcriterios, los puntos asignados a cada criterio, mostrados en el gráfico de la página anterior, se dividen entre los distintos subcriterios con el mismo peso.

A modo de ejemplo:

- A cada uno de los 5 subcriterios del criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) se le asigna un 20% de los 100 puntos del criterio:
  - a. 1.1 = 20 puntos
  - b. 1.2 = 20 puntos
  - c. 1.3 = 20 puntos
  - d. 1.4 = 20 puntos
  - e. 1.5 = 20 puntos
- A cada uno de los 4 subcriterios del criterio 4 (Crear valor sostenible) se le asigna un 25% de los 200 puntos del criterio:
  - a. 4.1 = 50 puntos
  - b. 4.2 = 50 puntos
  - c. 4.3 = 50 puntos
  - d. 4.4 = 50 puntos

Al evaluar con el Modelo EFQM y utilizar la lógica REDER para puntuar, se deben aplicar dos reglas, una para Dirección y Ejecución y la otra para Resultados:

- La puntuación global de cada subcriterio de los bloques Dirección y Ejecución no puede ser superior a la puntuación del atributo “Sólidamente fundamentados” del elemento “Enfoques”. No importa lo bien que se haya puntuado el resto de los atributos, ya que el atributo “Sólidamente fundamentados” es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del subcriterio.
- Al evaluar los Resultados, la puntuación global de cada uno de los subcriterios del 6.1 al 6.5 y de la del criterio 7 no puede ser superior a la puntuación del atributo “Relevante” del elemento “Relevancia y utilidad”. No importa lo bien que se haya puntuado el resto de los atributos, ya que el atributo “Relevante” es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del criterio.



Las carreras o programas que quieren obtener un reconocimiento EFQM por sus logros son evaluadas por un equipo externo de evaluadores asesores que utiliza, para ello, las matrices de puntuación REDER.

Las carreras o programas que deseen realizar una autoevaluación con el Modelo EFQM pueden también utilizar las matrices de puntuación, obteniendo una puntuación global, así como una relación de puntos fuertes y oportunidades de mejora.

Tanto en las evaluaciones externas como en las autoevaluaciones EFQM la carrera, programa u organización obtiene una puntuación global sobre un máximo de 1.000 puntos y una puntuación para cada uno de los siete criterios. Esto ofrece una oportunidad de compararse con otras organizaciones que utilicen el Modelo EFQM y la metodología REDER. Además, ofrece a la institución un punto de partida para medir su progreso, o retroceso, al comparar los resultados con los de futuras autoevaluaciones.

# 4 Directrices de la REDER EFQM

## 4.1 Directrices para el uso de las matrices REDER en los bloques de Dirección y Ejecución

ENFOQUE	Descripción	La carrera o programa tiene que conseguir:
Solidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la carrera o programa se adapte al futuro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen razones para justificar la elección o adaptación del enfoque presentado. ¿Cuál es el razonamiento para elegir y/o adoptar un enfoque determinado? (p.ej., investigación, aprendizaje o benchmarking)?</li> <li>El enfoque está bien descrito/documentado para quienes necesitan comprenderlo como un proceso (p.ej., ¿el proceso se representa gráficamente, cambiaron las “formas de trabajar” con el paso del tiempo?).</li> <li>El enfoque se centra en las expectativas de los grupos de interés claves y de todos los implicados en su ejecución estratégica y operativa (p.ej., aquellos que se benefician y, también, los que usarán el enfoque).</li> <li>El enfoque muestra signos de madurez o está probado en la práctica (p. ej., porque cada vez se introducen menos cambios, o porque se ha constatado que ha funcionado bien en condiciones difíciles o fuera de lo normal).</li> <li>El enfoque está diseñado pensando en el futuro y puede adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.</li> </ul>
Alineado (sólo se aplica en Ejecución, no en Dirección)	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque está diseñado para alcanzar los resultados deseados (ahora y en el futuro) y está alineado con la dirección y orientación de la carrera o programa.</li> <li>Existe un vínculo claro y visible/lógico con la estrategia y el enfoque apoya a uno o más de sus objetivos estratégicos.</li> <li>Las personas que han elegido el enfoque lo han alineado con uno o más aspectos de la estrategia, además de considerar la dependencia de y/o el impacto en otros enfoques.</li> </ul>
DESPLIEGUE		
Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El grado de utilización y puesta en práctica del enfoque puede estar relacionado con los diferentes niveles jerárquicos de la carrera o programa, los diferentes centros de trabajo, el número de implantaciones basadas en dicho enfoque, el número de personas implicadas activamente o los diferentes procesos.</li> <li>Hay una conciencia de la capacidad potencial que existe para seguir implantando los enfoques en toda su amplitud y profundidad.</li> <li>Hay algunos hechos y datos que ponen de relieve la frecuencia de uso del enfoque, cómo y por qué ha variado su uso con el paso del tiempo.</li> </ul>
Flexible (sólo se aplica en Ejecución, no en Dirección)	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un plan y un calendario para el despliegue real que permite la flexibilidad y la adaptación a las circunstancias cambiantes.</li> <li>Existen ejemplos de situaciones en que se han requerido cambios temporales o definitivos, grandes o pequeños.</li> </ul>
EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA		
Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una visión del enfoque específico sobre la eficacia (conseguir el objetivo deseado) y la eficiencia (coste en recursos, tiempo y dinero).</li> <li>Hay un camino definido para saber la frecuencia de la medición y la recogida de feedback (p.ej., cuál es un buen ajuste).</li> <li>El feedback se analiza, comprende y comparte con los grupos de interés, más relevantes, dentro y fuera de la carrera o programa.</li> </ul>
Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan acciones que facilitan la comprensión de las tendencias futuras y su posible impacto.</li> <li>Hay un conocimiento resultante de las actividades de aprendizaje y de las comparaciones para entender si el enfoque puede ser considerado “obsoleto”, “normal”, “mejorado” o “sobresaliente”.</li> <li>Conoce su capacidad para seguir mejorando (incremental o radical, como por ejemplo).</li> <li>Las mediciones y aprendizaje anteriores dan lugar a mejoras reales que son visibles en los resultados.</li> <li>Hay una forma de seleccionar y actuar solamente sobre las mejores ideas y propuestas, no sobre todas ellas (p.ej., basándose en las restricciones de tiempo, recursos y capacidades necesarias para convertir las ideas en realidad).</li> </ul>

## 4.2 Directrices para el uso de la matriz REDER en el bloque de Resultados

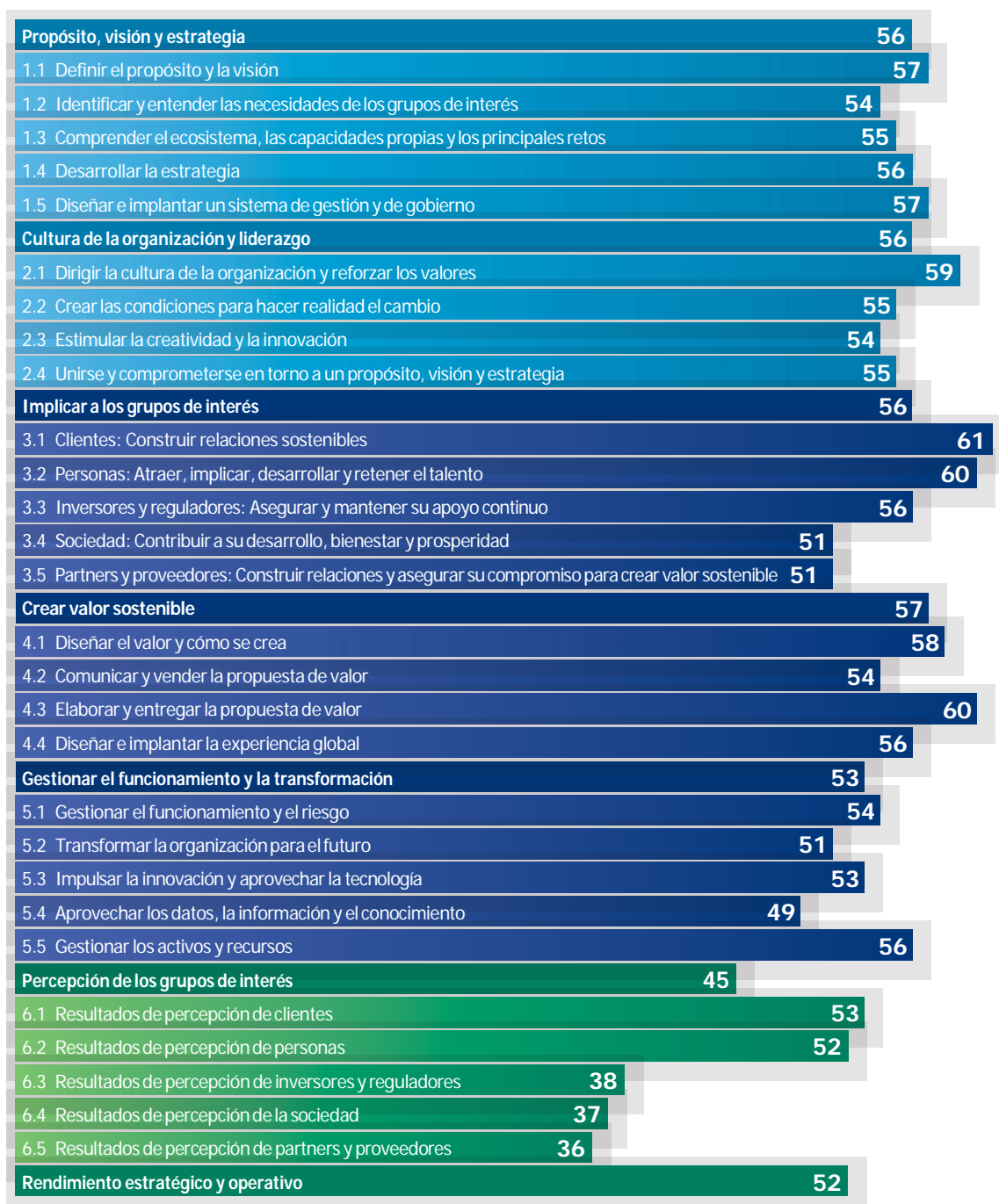
RELEVANCIA Y UTILIDAD	Descripción	La carrera o programa tiene que conseguir:
Relevante	La carrera o programa identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La carrera o programa tiene claro lo que necesita medir/lograr/gestionar para desplegar su estrategia y comprender su impacto sobre la percepción de los grupos de interés y el rendimiento estratégico y operativo (entender cómo se decide la selección y priorización de los resultados).</li> <li>• Las mediciones/resultados son significativos, en el contexto de la Dirección y Estrategia.</li> <li>• Cuando se usan los resultados para comprender “la huella” (impronta), el impacto y el rendimiento de la carrera o programa, ¿cuál es la forma de establecer la diferencia entre los resultados esenciales, no tan esenciales y no importantes que hay que seguir?</li> <li>• ¿Qué tipo de información, entendible y útil, existe sobre cómo los diferentes resultados están relacionados unos con otros?</li> <li>• Si existen aspectos, tanto de eficacia como de eficiencia, ¿Hay conciencia de cómo se interrelacionan entre ellos?</li> <li>• ¿Cómo se revisa y adapta el conjunto de resultados cuando se producen cambios estratégicos y/o operativos?</li> </ul>
Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La velocidad, consistencia, integridad, o cualquier otro aspecto sobre la calidad de los datos, y la información utilizada como fuente, son las adecuadas para la carrera o programa.</li> <li>• Los datos, incluidas las medidas predictivas, se recopilan y se convierten en información y conocimiento para ayudar en la toma de decisiones y en dirigir la mejora y la transformación.</li> <li>• ¿Cuál es la razón de las segmentaciones realizadas al analizar el rendimiento y los resultados alcanzados?</li> </ul>
<b>RENDIMIENTO</b>		
Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la velocidad de los cambios en el sector/entorno académico en el que se desenvuelve la carrera o programa?</li> <li>• ¿Cuál es la evolución del rendimiento con el paso del tiempo: mejora, está estable o empeora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y las metas operativas?</li> <li>• ¿Una tendencia concreta es más fuerte, igual o más débil que otras tendencias relevantes del sector y en qué medida?</li> </ul>
Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para un resultado clave concreto existe un nivel deseado a alcanzar, que está alineado con la Estrategia y que es comprendido por los grupos de interés clave.</li> <li>• Cuando el nivel de rendimiento futuro deseado para un resultado específico está claro, ¿Cuál es o ha sido el razonamiento para acordar ese nivel específico?</li> <li>• Hasta qué punto se alcanzan o superan en la realidad estos niveles de rendimiento deseados, o no se alcanzan, y cómo repercute esto en la adaptación de los objetivos para el futuro.</li> </ul>
Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si existe (a partir de los resultados de la dirección estratégica) un conocimiento de medidas similares utilizadas por “otros”, dentro o fuera de la institución.</li> <li>• Hasta qué punto la información con la que se compara es válida, se puede confiar en ella, es fácil de utilizar, etc. para posicionar su propio rendimiento.</li> <li>• ¿Qué dice la comparación sobre una medida concreta? ¿Es un poco o mucho mejor, tal vez incluso “el mejor”, o simplemente en el mismo rango, o un poco/mucho peor, y cómo afecta a la fijación de objetivos?</li> <li>• Nota: se pueden utilizar las medias de la competencia y del sector, pero en el caso de las carreras o programas destacadas, éstas también mostrarán comparaciones con las mejores de su clase o con las de clase mundial: pueden mostrar que “son el punto de referencia”, que rinden al nivel que a otros les gustaría tener.</li> </ul>
Predictivo (confoco en el futuro)	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los conocimientos obtenidos sobre las relaciones causa-efecto? Por ejemplo, cómo el enfoque ha marcado una diferencia significativa, y qué resultado nunca se habría logrado sin una o más acciones, proyectos, iniciativas específicas, etc.</li> <li>• ¿Para qué resultados existe un alto nivel de confianza y una gran capacidad para convencer a los demás de que las ganancias conseguidas en el rendimiento se mantendrán? ¿Cuál es la probabilidad de que siga mejorando o se estabilice?</li> <li>• ¿Cuáles son las medidas predictivas pertinentes teniendo en cuenta el sector y el entorno académico de la carrera o programa?</li> <li>• ¿Cómo se utilizan las medidas predictivas para comprender el rendimiento futuro?</li> <li>• Comprensión de los vínculos y la jerarquía de los KPI. Por ejemplo, la relación de los indicadores entre diferentes procesos o resultados.</li> </ul>

# Análisis de puntuaciones EFQM

El siguiente gráfico representa las puntuaciones de las evaluaciones realizadas con el Modelo EFQM en los primeros 12 meses desde su lanzamiento.

A partir de los datos extraídos de la Plataforma de Evaluación EFQM AssessBase (incluidas las organizaciones que buscan el reconocimiento y que

alcanzan una puntuación global de 300 a más de 700), el gráfico muestra los perfiles de puntuación media para cada uno de los criterios y subcriterios que integran el Modelo EFQM.





La mayoría de los usuarios de la versión 2020 del Modelo EFQM durante los primeros 12 meses de su introducción en el mercado ya estaban familiarizados con la versión anterior, por lo que estaban bien preparados para su siguiente evaluación. Esto explica por qué las puntuaciones medias están en rangos de puntuación elevados.

Con este conjunto de datos, creemos que la mayoría de las instituciones han obtenido una puntuación acorde con su rendimiento en evaluaciones anteriores con el Modelo EFQM. Por lo tanto, nos sentimos cómodos sugiriendo que puede haber una trazabilidad consistente entre la puntuación global obtenida (puntuación sobre 1.000) con la versión 2013 y la versión 2020 del Modelo EFQM.

A nivel global, podemos hacer algunas observaciones sobre las organizaciones que están funcionando bien. Estas organizaciones, en los últimos 12 meses, han mostrado:

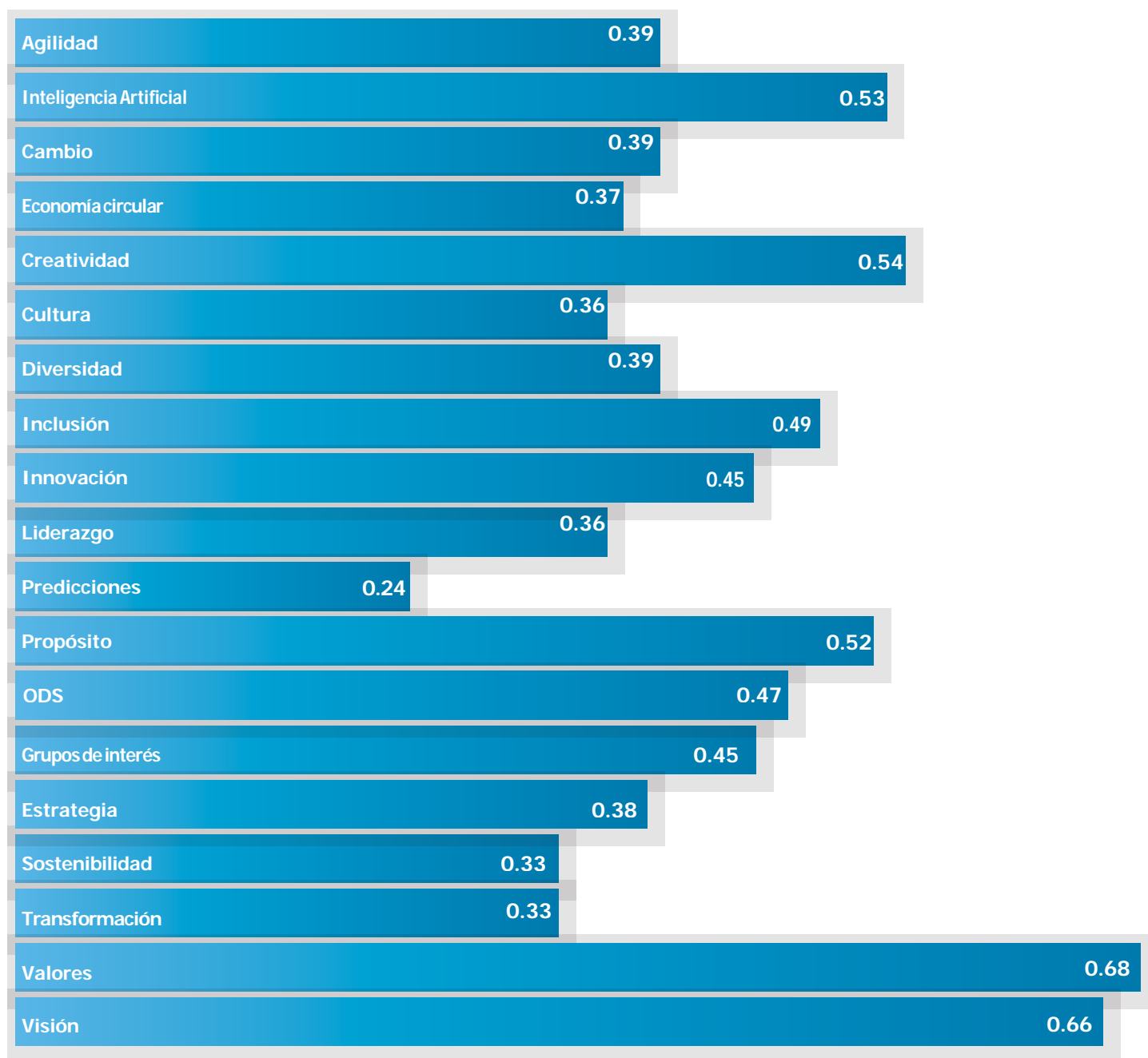
- Una mayor capacidad para gestionar, en paralelo, los cambios a gran escala (transformación) y las operaciones cotidianas (funcionamiento del día a día).
- Un único y claro propósito que todos los miembros de la organización entienden y que discurre a través de todos los elementos del ADN de la organización.
- Una capacidad para anticiparse a los cambios futuros, ser ágiles y adaptarse con sus personas, procesos y recursos, especialmente los datos y la tecnología.

Si se observan los datos, las instituciones están estableciendo bien su propósito y estrategia y creando valor sostenible para un amplio espectro de grupos de interés. Todavía es necesario mejorar el equilibrio entre las prioridades diarias y la disrupción, el cambio y la transformación. Existen oportunidades de mejora si se reconfigura la institución para el futuro con un mejor uso de los datos y la tecnología digital.

Las áreas con menor puntuación son los resultados de la percepción de los grupos de interés. Y ésta es una oportunidad clave para aquellas organizaciones que quieran dar un salto significativo en su rendimiento. Nuestra hipótesis es que, efectivamente, las instituciones pueden no cumplir los requisitos de sus grupos de interés clave, pero es más probable que las expectativas no se hayan gestionado bien, y que los datos de resultados y la forma en que éstos se recogen y miden necesiten mejorar. Por ejemplo, casi no se utilizan los datos de percepción en tiempo real de los partners y proveedores clave y no hay pruebas de que se recojan y analicen los análisis de sentimientos. Además, parece que se invierte menos y se presta menos atención a cómo convertir a esos grupos de interés más amplios en prescriptores, en comparación con las personas y los clientes (estudiantes).

EFQM siempre está dispuesta a proporcionar un desglose detallado de las puntuaciones de las evaluaciones por criterios, tamaño de la empresa o sector, y sólo puede hacerlo con el apoyo de sus partners nacionales que llevan a cabo evaluaciones utilizando el Modelo EFQM, por lo que está en deuda con ellos y agradece su valiosa cooperación.

## 6 Análisis de sentimiento



Este análisis, realizado por EFQM, se basa sólo en las evaluaciones completadas en inglés, utilizando la herramienta de evaluación por subcriterios de la Plataforma de Evaluación EFQM AssessBase.



El análisis del sentimiento es el uso del análisis del lenguaje para identificar, extraer, cuantificar y estudiar sistemáticamente los estados afectivos y la información subjetiva. Utiliza un algoritmo que determina la emoción que hay detrás de las palabras de una frase. Se da una puntuación combinada a un texto, basada en el grado de positividad, negatividad o neutralidad de las palabras individuales utilizadas, cuando se sitúan en el contexto establecido.

Una puntuación de +1.0 sería un comentario lleno de sentimientos fuertes y positivos y de apoyo efusivo. Por el contrario, una puntuación de -1.0 conllevaría una fuerte emoción negativa. El valor de este análisis es que capta los matices y trata de proporcionar al lector más información sobre lo que el escritor está diciendo frente a una puntuación comparable.

EFQM utiliza una herramienta de análisis de sentimiento que nos proporciona mucha información de nuestra institución, como, por ejemplo, los comentarios recogidos de asistentes a cursos de formación. Se analizan sus respuestas de texto en lugar de utilizar una simple puntuación en una escala de 1 a 5. Esto nos proporciona una visión más rica de lo que los alumnos “sienten” sobre su experiencia en la formación.

Además, utilizando esta herramienta de análisis de sentimiento, EFQM ha analizado cada una de las candidaturas al EFQM Global Award (EGA) de 2021 para identificar qué palabras evocan realmente un fuerte sentimiento positivo en la organización cuando escriben sobre sí mismos. Es gratificante ver los sentimientos tan positivos expresados cuando las organizaciones hablaban de valores, visión, propósito y creatividad. Esperamos que estas ideas proporcionen a los líderes de todas las instituciones señales de lo que motiva a la gente a unirse y a permanecer unidos.

# 7 AssessBase

## Visión continua de la organización

AssessBase es una herramienta flexible y a la medida para ayudar a las instituciones a mejorar y gestionar el cambio.

AssessBase ayuda a las instituciones a medir, seguir y mejorar su rendimiento en las áreas que más les interesan.

AssessBase puede ayudar a las instituciones educativas con carreras o programas de estudios que enfrentan a una crisis o que desean adoptar una cultura de sostenibilidad.

AssessBase ofrece tres niveles de herramientas de diagnóstico de eficacia probada que se adaptan a programas de cualquier tamaño y madurez. Pueden utilizarse por separado o combinarse para obtener una visión más holística. Las instituciones pueden hacer un seguimiento de los progresos realizados y cambiar los recursos para alcanzar mejor sus objetivos, puntuando su rendimiento a lo largo del tiempo.

### Cuestionario

Una evaluación “ligera”, mediante un sencillo cuestionario, para ayudar a las carreras o programas “menos maduras” a identificar su posición actual y determinar las posibles oportunidades de mejora.

### Evaluación por criterios

Una evaluación más rigurosa referenciada con todos los Criterios del Modelo EFQM y que proporciona una puntuación en los elementos del REDER. Con esta herramienta, las carreras o programas pueden obtener un conocimiento más detallado de su rendimiento.

### Evaluación por subcriterios

Una evaluación completa con respecto a todos los subcriterios del Modelo EFQM, los Puntos de Orientación asociados y la puntuación de todos los Atributos REDER. Utilizando esta herramienta, las carreras o programas pueden generar una línea de base detallada sobre su rendimiento e identificar dónde sobresalen actualmente y dónde hay oportunidades de mejora.



# 8 KnowledgeBase

## Establecer normas de buenas prácticas

KnowledgeBase es nuestro centro de conocimientos y recursos para apoyar a su institución y su función, proporcionando acceso directo a un contenido completo y seleccionado.

Desde el desarrollo de una cultura de la innovación en una organización sin ánimo de lucro hasta la aplicación de los ODS de la ONU en una multinacional, KnowledgeBase alberga y señala la experiencia de las principales organizaciones y publicaciones del mundo. Tanto si busca apoyo en temas específicos como si quiere investigar lo que hacen los líderes de su sector, KnowledgeBase puede ayudarle a identificar las últimas ideas. Unas ideas que podrá aplicar en su trabajo diario.

Como parte del proceso de evaluación de la EFQM, recopilamos las mejores prácticas. Estas ideas de las instituciones modelo son captadas por nuestros experimentados evaluadores de premios durante el proceso del Premio Global EFQM. Estos evaluadores forman equipos internacionales de profesionales experimentados, todos ellos formados en el riguroso proceso de evaluación de la EFQM, para analizar la eficacia de la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos.



### Best Practice

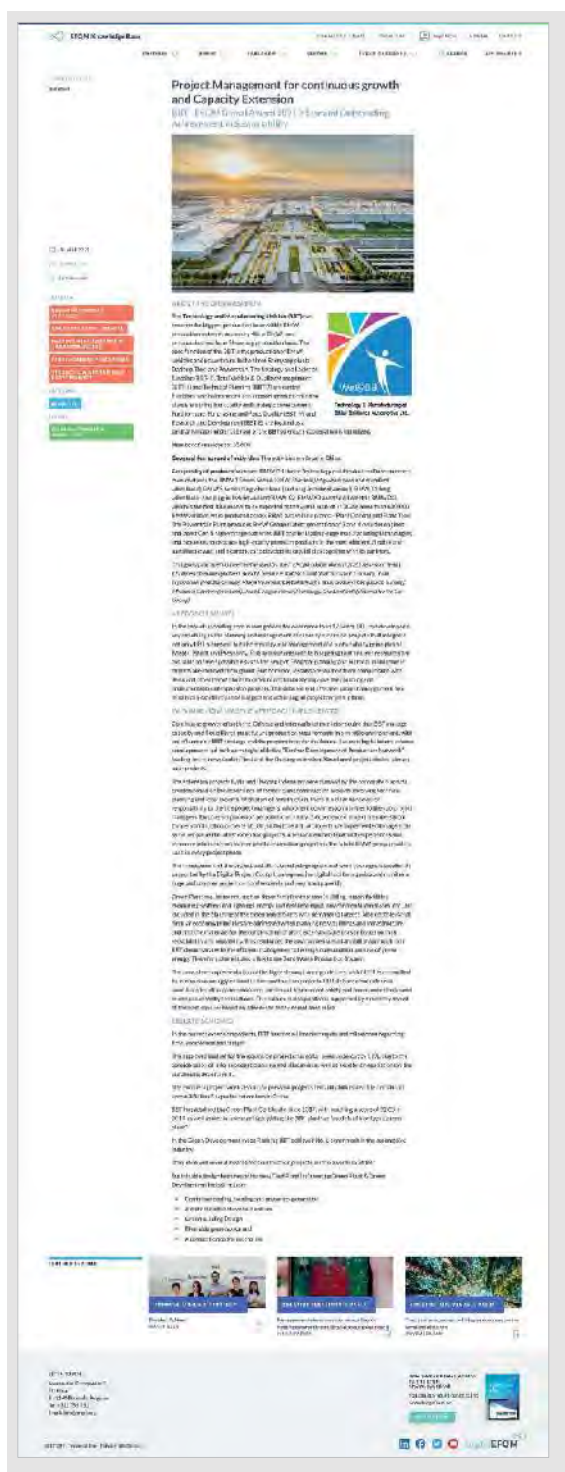
Durante el Premio Global EFQM se han identificado alrededor de 50 ideas de buenas prácticas. Proceden de organizaciones grandes y pequeñas, y representan una amplia gama de sectores y países. Algunos de los principales insights que han logrado un alto nivel de Reconocimiento EFQM presentan temas como:

**Definir y arraigar el propósito** – Cómo una organización define un propósito significativo y sincero y lo arraiga profundamente en todos sus empleados.

**Cultura combinada** – Mediante el compromiso de todos los empleados con un conjunto de 5 valores comunes, que son los elementos de orientación que sustentan el comportamiento diario, se ha creado una "cultura combinada" única, que es un catalizador para obtener resultados extraordinarios.

**Gestión de proyectos para el crecimiento continuo y la ampliación de la capacidad** – El enfoque para la planificación y ejecución de proyectos a gran escala, en particular los relacionados con la ampliación de la capacidad, tiene en cuenta el propósito de la organización, la estrategia, la gestión de riesgos y la sostenibilidad.

**Concepto de desarrollo del personal orientado a la fase de la vida y a la participación de los empleados** – Cómo responder al reto de conciliar el aumento de la edad y la diversidad de los empleados con los requisitos empresariales en un mercado dinámico.



**Participación y compromiso de las personas –** Implantación de una sólida cultura de gestión basada en los valores de la empresa (Atento, abierto y comprometido) para definir el comportamiento ante los clientes.

**Comunicación profesional interna y despliegue de la estrategia –** Comunicación interna profesional y despliegue de la estrategia basada en la premisa de “comunicar con cabeza, corazón y mano”. La comunicación integral ha sido fundamental para la incorporación exitosa de todos los empleados al cambio y la mejora.

**Un enfoque sistémico adaptado a una PYME–** Procesos estructurados y mejora continua manteniendo la agilidad y dando a cada empleado una gran libertad de acción.

**Blueprint para el “Liderazgo Positivo” –** Los elementos de la cultura de liderazgo publicados en el Libro Blanco que se entrega a todos los líderes, estableciendo el estándar de liderazgo y proporcionando una guía para las personas que quieren convertirse en líderes.

**Innovación y Futuro –** Cómo aplicar eficazmente una estrategia basada en la innovación - La creación de una división de Innovación y Futuro, así como de un Ecosistema de Innovación que apoye la cultura de la innovación y defina el modo en que se conectan e integran todos los grupos de interés, todos los sistemas y todas las iniciativas.

Las historias completas, y mucho más, pueden leerse en [efqm.org/knowledgebase](http://efqm.org/knowledgebase)



## 9 Glosario

**Agilidad:** capacidad de la organización para cambiar su dirección o reenfocarse, de manera oportuna y rápidamente, en respuesta a cualquier oportunidad o amenaza que surja.

**Alianza:** relación de trabajo a largo plazo entre la organización y uno o varios partners que crea valor añadido para ambas partes. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, clientes, entidades educativas, empresas de consultoría o investigación.

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

**Benchmarking:** comparación sistemática de resultados y de enfoques (de la forma de hacer las cosas) con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la organización a actuar para mejorar su rendimiento.

**Buenas prácticas/Mejores prácticas:** enfoques, políticas, procesos o métodos efectivos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el *benchmarking* y el aprendizaje externo.

**Carrera o programa:** Conjunto de asignaturas, materias u ofrecimientos educativos, organizado por disciplinas, de tal forma que da derecho a quien lo completa satisfactoriamente a recibir de la institución que lo ofrece un reconocimiento académico.

**Comparaciones:** datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otra.

**Competencia:** capacidad o habilidad para hacer algo eficaz y eficientemente.

**Comportamiento ético:** la ética está integrada por estándares arraigados en una cultura que hacen que las acciones de una persona sean correctas o incorrectas. Estos estándares influyen en el comportamiento y ayudan al individuo a tomar las decisiones adecuadas y a actuar de forma responsable.

**Comunidad:** el término hace referencia normalmente a los distintos individuos, grupos e instituciones que tienen un interés particular en el bienestar y éxito de la organización, así como a su entorno inmediato.

**Conocimiento:** habilidades y capacidades adquiridas por una persona a través de la experiencia y la educación, incluyendo la comprensión teórica y/o práctica de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos contextualizados y con perspectiva, el conocimiento es la información que conlleva directrices y capacidad para emprender acciones.

**Creación de valor sostenible:** concepto que pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones ambiental, social y económica a la hora de crear valor, sin perder de vista el foco de creación de valor de la organización.

**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.

**Cultura:** conjunto específico de valores y normas que comparten las personas y grupos de una organización, que influye en el modo de comportarse entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

**Diversidad e inclusión:** medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad y la inclusión pueden hacer referencia a la edad, creencias, clase social, origen étnico, capacidades físicas, raza, religión y orientación sexual.

**Economía circular:** en contraste con la economía tradicional lineal que tiene un modelo de producción de “adquisición- uso-deshecho”, la economía circular es un modelo económico basado en: diseños de larga duración, mantenimiento, reparación, reutilización, re-fabricación, restauración y reciclaje.  
[http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)

**Ecosistema:** un principio fundamental de un ecosistema es la interdependencia: algo que sucede en una parte del sistema, puede afectar a otras partes del mismo. En el contexto de una organización hay muchos factores externos que pueden afectar a su funcionamiento, y sin embargo, la organización no tiene control sobre ellos. Entre estos factores pueden estar: la política gubernamental, el tejido económico y social de su región y entorno inmediato, las expectativas religiosas y culturales de su comunidad, la exigencia de sostenibilidad y mecanismos de financiaciones disponibles.

**Empoderamiento:** proceso por el que la organización otorga poder a los individuos o equipos, que disponen de cierto grado de autonomía en su trabajo, asumen responsabilidades en la toma de decisiones, tienen acceso a recursos y control sobre sus propias vidas. Al hacerlo, los individuos o equipos consiguen la capacidad para lograr sus metas y objetivos personales y colectivos más ambiciosos. Cuando un individuo está empoderado, tiene una gran motivación y confianza en sí mismo.

**Enfoque:** manera general en la que algo ocurre; el enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas dentro de un marco de principios y políticas. Por enfoques se entenderán los diferentes planteamientos, prácticas de gestión, actividades, procesos o sistemáticas de la organización.

**Estrategia:** forma en la que una organización pretende alcanzar sus prioridades estratégicas, en un periodo de tiempo determinado, habiendo realizado un análisis detallado del ecosistema y manteniéndose fiel a su propósito.

**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.

**Gobernanza:** marco de referencia para la autoridad y control dentro de una organización que ayuda a ésta a cumplir con las obligaciones legales, financieras, éticas y administrativas

**Grupo de interés:** es una persona, grupo u entidad que tiene un interés directo o indirecto en la organización, sus actividades y rendimiento, porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios, accionistas, clientes, proveedores, partners, reguladores y representantes de su comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que la integran. Una organización sobresaliente toma en consideración las necesidades, demandas, peticiones y expectativas de sus grupos de interés en el marco de su ecosistema, las equilibra y evalúa su rendimiento con relación a sus grupos de interés clave.

**Innovación:** aplicación práctica de ideas en productos, servicios, soluciones, enfoques, procesos, sistemas, estructuras organizativas o interacciones sociales, nuevos o existentes.

**Integridad:** cualidad de tener un código ético o moral sólido. Esto incluye valores como respeto, equidad, credibilidad y honestidad.

**Megatendencias:** temas que se espera tengan una influencia global en los próximos años y a los que la organización, independientemente de su tamaño, alcance o si es pública o privada, deberá prestar atención si quiere seguir siendo relevante.

**Modelo de negocio:** los elementos del negocio que crean y aportan valor. Normalmente estos elementos son: la propuesta de valor, los segmentos de clientes y cómo se relaciona con ellos, los canales utilizados para llevar los productos, servicios y soluciones al mercado, los flujos de ingresos y gastos, los partners y los recursos y procesos críticos de la organización.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas:** [www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible)

**Pacto Mundial de Naciones Unidas:** [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

**Paridad de género:** en el contexto de una organización, se refiere al hecho de que la mujer tenga las mismas oportunidades que el hombre para desarrollar su carrera profesional, así como al aumento de la representación femenina en los órganos de toma de decisiones.

**Partner:** aliado externo con el que la organización escoge trabajar siguiendo criterios estratégicos, con el fin de alcanzar objetivos comunes y obtener un beneficio mutuo a largo plazo.

**Pensamiento disruptivo:** pensar, liberándose de las limitaciones del pensamiento rutinario, obteniendo una perspectiva nueva, diferente y más amplia y viendo las cosas desde otro punto de vista.

**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.

**Personas:** conjunto de individuos que trabajan para la organización (a tiempo completo, a tiempo parcial, voluntarios), incluyendo los líderes de cualquier nivel.

**Previsión:** capacidad para predecir o calcular lo que ocurrirá o lo que será necesario en el futuro, como resultado del estudio y análisis de los datos relevantes disponibles.

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

**Propiedad intelectual:** valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

**Propósito:** una declaración que describe la razón de ser de una organización, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés.

**Propuesta de valor:** valor diferencial que los productos, servicios y soluciones de la organización ofrecen al cliente.

**Prosumidores:** una forma de clasificar a los clientes de una organización, más allá de los segmentos tradicionales. El mundo digital y virtual del siglo XXI, ofrece un potencial significativo para que las organizaciones involucren a sus clientes en el diseño de los productos, servicios o soluciones que ellos mismos quieren consumir, y así, se convierten en prosumidores.

## 9 Glosario

**Público objetivo:** también conocido como *target*, es el grupo de personas al cual está dirigida una marca, producto, servicio, solución o campaña. En otras palabras, son personas que buscan lo que una empresa ofrece, por lo cual están más inclinadas a llegar a un acuerdo comercial.

**Red de aprendizaje:** grupo de personas con un objetivo o interés común que comparte su información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

**Sociedad:** infraestructura social externa a la organización que puede impactar en la misma o verse afectada por ella. Pueden ser representantes de su comunidad más cercana o de la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente.

**Sostenibilidad:** futuro a largo plazo de la organización, tal y como lo perciben sus diferentes grupos de interés clave, es decir, 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.

**Tercer sector:** una organización del tercer sector es aquella que no pertenece al sector público ni al privado. Puede ser una organización no lucrativa o comunitaria, una organización benéfica o un grupo de autoayuda o comunitario. Generalmente, la organización es independiente de los gobiernos y tiene objetivos sociales. Necesita obtener un excedente (beneficio) para ser sostenible financieramente y algunos de sus beneficios los reinvierte en la búsqueda de sus metas.

**Transparencia:** situación en la que la colaboración, cooperación y toma de decisiones compartida, se producen de forma abierta y en la que las personas pueden confiar en que el negocio se está gestionando de forma honesta y justa.

**Valores:** filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores orientan a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de los individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

**Visión:** descripción de lo que la organización trata de alcanzar en el largo plazo. Pretende ser una guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro y, junto con el propósito, constituye la base de la estrategia y las políticas que la desarrollan.



## Participación y compromiso

Convertirse en miembro de EFQM es la oportunidad para unirse a una red que conecta organizaciones a nivel mundial, independientemente del tamaño y el sector, y brinda a las organizaciones la oportunidad de compartir, aprender y conversar con sus pares. Brindamos asistencia profesional a los miembros de EFQM para diseñar y ejecutar su hoja de ruta para mejorar el rendimiento de la organización, obteniendo información y conocimiento relevante a medida que avanzan. Los miembros tienen acceso a una gama de beneficios exclusivos que ayudarán a la organización a superar cualquier desafío, gestionar el cambio y ofrecer un valor sostenible para sus grupos de interés.

Únase a nuestra Comunidad en TOTEM, la herramienta de colaboración de EFQM. Este es el lugar donde nuestros miembros pueden compartir artículos interesantes, hacer preguntas, publicar fotos de las actividades de su equipo, actividades en la oficina, compartir dónde han estado, qué están haciendo y divertirse.

## Acceso a variedad de recursos

El “EFQM KnowledgeBase” es un repositorio de contenido seleccionado y validado sobre una variedad de temas, sectores y materiales. Nuestros socios pueden navegar a través de casos de éxito, ideas, artículos, videos, podcasts, herramientas o análisis de datos para apoyar la ruta de mejora de su organización o su propio desarrollo personal. [www.knowledgebase.efqm.org](http://www.knowledgebase.efqm.org)

## Formación

El catálogo de formación EFQM ofrece cursos que ayudan a desarrollar las competencias de los profesionales para que se conviertan en expertos en el Modelo EFQM, desde distintos puntos de vista.

Existe un curso de iniciación que permite entender qué es el Modelo EFQM y cómo puede ayudar a la organización en su transformación. A partir de este curso, el profesional, podrá elegir entre tres itinerarios, según sus propias necesidades:

- Gestor EFQM, para aquellos que quieren entender la utilidad del Modelo como herramienta de gestión y tener argumentos para defender sus beneficios dentro de su organización
- El curso de Líder de Cambio Organizacional es para aquellos que quieren liderar el cambio con confianza utilizando el Modelo EFQM para ayudar a gestionar y aterrizar el cambio deseado
- Lentes, donde el foco se centra en el uso del Modelo para examinar un tema de gestión concreto, como por ejemplo la innovación, y en la metodología de evaluación para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en el tema elegido.

## Reconocimiento

Participar en uno de los reconocimientos EFQM es una excelente manera de demostrar que su organización está comprometida a mejorar su desempeño y preparada para el futuro. Los diferentes niveles de reconocimiento proporcionan hitos en el viaje, lo que ayuda a motivar a las personas de la organización y mantener el impulso.

El Premio Global EFQM a la Excelencia es la competición definitiva para reconocer a organizaciones sobresalientes a nivel mundial. Se dice que, una organización que participa en este Premio está “jugando en la Liga de Campeones”, sometiéndose a un proceso de evaluación muy riguroso conducido por un equipo de Evaluadores EFQM experimentados que, colectivamente, tienen experiencia en diferentes sectores y provienen de diferentes culturas.

Las evaluaciones EFQM, independientemente de si se trata de una evaluación externa o interna, se llevan a cabo en una plataforma online; la EFQM AssessBase. Esta es una plataforma intuitiva para apoyar a la organización a medida que avanza en el proceso de evaluación. Desde un nivel principiante hasta un nivel más maduro, las organizaciones encontrarán la herramienta que les ayudará a identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora. Las herramientas temáticas (Lentes) sobre temas de gestión, como la Innovación o la Economía Circular, también están disponibles en esta plataforma, lo que permite a la organización obtener información específica sobre su proceso y desempeño en estas áreas relevantes. [www.assessbase.efqm.org](http://www.assessbase.efqm.org)

Puede seguir a EFQM en LinkedIn, Twitter, Facebook o Instagram para estar al tanto de las últimas noticias y lo que está sucediendo dentro de la comunidad.

Para cualquier otra información o necesidad de apoyo, no dude en contactarnos en [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org) o visite [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

# EFQM: Qué hacemos

## FORMACION

### Gestionar, innovar, cambiar.

Aprenda a gestionar la transformación y el cambio utilizando el Modelo EFQM

Tanto si está explorando el Modelo EFQM por primera vez, como si quiere posicionarse como experto, o pretende utilizar el Modelo EFQM para mejorar su organización, podemos ayudarle a conseguir su objetivo.

Infórmese y descubra más en [efqm.org/training](https://efqm.org/training)

## INSIGHT

### Evaluar, mejorar y luego profundizar un poco más...

Siempre mejorando, siempre aprendiendo

AssessBase es una herramienta flexible y a medida para ayudar a las organizaciones a mejorar y gestionar el cambio. KnowledgeBase es un centro de conocimientos y recursos para ayudar a las organizaciones y a los individuos, proporcionando acceso directo a contenidos completos y curados.

Infórmese y descubra más en [efqm.org/insight](https://efqm.org/insight)

## RECONOCIMIENTO

### Conviértase en un líder mundial

A la Comunidad EFQM le gusta reconocer y premiar el éxito

Ofrecemos una plataforma global de reconocimiento y apoyo.

Infórmese y descubra más en [efqm.org/recognition](https://efqm.org/recognition)

# Contacto

**Póngase en contacto con la EFQM si quiere mejorar su forma de trabajar y ayudar a su organización a crecer.**

Seguir una filosofía de gestión compartida por miles de personas en todo el mundo. Una filosofía que combina el propósito, las personas, el planeta y los beneficios, con una red mundial de miembros que se enorgullecen de ayudarse mutuamente a tener éxito.



## **BRUSELAS**

Avenue des Olympiades 2  
1140 Brussels,  
Belgium

T+32(2)7753511

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



## **MEDIO ORIENTE**

Dubai Knowledge Park  
Block 13, Office G21  
P.O. Box 500772, Dubai  
United Arab Emirates

T+97143658170

[efqmmiddleeast@efqm.org](mailto:efqmmiddleeast@efqm.org)



## **LONDRES**

Parkshot House, 5 Kew Rd  
Richmond TW9 2PR  
United Kingdom

T+32(2)7753511

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

ISBN: 978-90-5236-874-0