Fecha: 27-3-2024
Autor: Ángel Minondo Urzainqui
Empresa: UNED Tudela
Edición: 1

Autoevaluación inversa (EFQM) con orientación estratégica

¿Qué es?

Una evaluación interna del sistema de gestión que toma como referencia un modelo de excelencia (ej, EFQM). Partiendo de los resultados estratégicos a alcanzar, se identifican las mejoras necesarias en los agentes, para facilitar su consecución añadiendo valor competitivo a la organización (de ahí su denominación "inversa").

¿Para qué sirve?

1.- Constatar los aspectos relevantes que funcionan bien (puntos fuertes)

2.- Identificar aspectos a mejorar para aumentar lacompetitividad (áreas de mejora)

3.- Implicar a las personas en los procesos clave de la gestión

4.- Planificar cambios que ayuden a lograr los objetivos estratégicos

5.- Integrar las ideas de mejora más rentables en el trabajo habitual

6.- Optimizar el tiempo dedicado a la autoevaluación



Explicación

"La potencia del diagnóstico radica en seleccionar oportunidades concretas, vinculadas con los objetivos empresariales y, en que dicha selección sea realizada por el equipo directivo que luego ha de impulsar el proyecto de mejora". Es lo que se denomina Autoevaluación en sentido inverso (C.M. de Benito 2001. Juran Institute).



Posteriormente, las mejoras seleccionadas para facilitar el logro de los objetivos estratégicos se pueden vincular a los enfoques del modelo EFQM y a los procesos correspondientes de la Organización (con su propietario/a). A partir de allí se pueden aplicar las técnicas más apropiadas para el desarrollo de las mejoras (ej. método de ocho pasos, solución de problemas, sistema estructurado de cambios, etc...).

Existen tres factores que son críticos para el éxito de una autoevaluación del sistema de gestión: La relevancia de las mejoras seleccionadas, la implicación de la Dirección en los cambios a realizar y la medición de la eficacia de las mejoras realizadas. Estos factores están especialmente considerados en la autoevaluación inversa. ¿Qué equipo directivo no apoyaría mejorar aquellos procesos claramente vinculados al logro de los resultados estratégicos?

La metodología consta de once Fases:

1. SENSIBILIZACIÓN: Presentación de los Objetivos, Proceso y Metodología a la Dirección de la organización.

2. IDENTIFICACIÓN y FORMACIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR: Selección de los evaluadores/as internos de la organización y formación de los mismos en los conceptos del Modelo, Metodología a utilizar y Herramienta de apoyo. Es importante la participación de personas con experiencia de tres niveles de decisión de la organización (Directivo, coordinación y operativo). Cada nivel aporta su perspectiva de mejora.

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS: El equipo directivo revisa la idoneidad de los objetivos estratégicos y sus indicadores (Cuadro de Mando Integral).

4. UBICACIÓN DE LOS INDICADORES EN LA MATRIZ DE COMBINADA CMI-EFQM (Cuadro de Mando Integral Modelo de Excelencia): Ubicarlos en las casillas correspondientes de resultados y agentes (ver ejemplo). Completar con resultados relevantes de subcriterios que no están contemplados en el Cuado de Mando Integral. Esto es necesario porque pueden existir aspectos cuya influencia a corto plazo sea limitada, pero que tengan trascendencia en otros escenarios futuros. Esta matriz se utiliza como guía para la autoevaluación inversa.

5. AUTOEVALUACIONES INDIVIDUALES: Cada evaluador/a realiza una autoevaluación de puntos fuertes, áreas de mejora directamente relacionadas con los resultados estratégicos, aportando evidencias de los puntos fuertes en cada aspecto valorado.

6. REAGRUPACIÓN CONSENSUADA: El Coordinador/a de la autoevaluación realiza la síntesis de las propuestas aportadas (algunas se repiten) y las reagrupa, por afinidad, en áreas de mejora diferenciadas de contenido más amplio. Suele ser interesante disponer entre 15 y 25 áreas, con el fin de que puedan hacerse operativas en un plan asumible.

7. INFORME de DIAGNÓSTICO: El Coordinador/a de la evaluación, redacta un Informe de Diagnóstico, especificando los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora de la organización.

8. PRESENTACIÓN a la DIRECCIÓN: Finalmente, el Coordinador/a de la evaluación presenta los resultados alcanzados a la Dirección de la organización, así como al Equipo Evaluador, conjuntamente con un resumen ejecutivo de sus Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.

9. PRIORIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS MEJORAS: El equipo directivo clasifica las mejoras propuestas en base a criterios de prioridad estratégica, capacidad y urgencia en su abordaje. Establece el cronograma de acción y asigna las personas responsables de su realización.

10. REALIZACIÓN Y REGISTRO DE MEJORAS: Las personas responsables de las mejoras dinamizan los equipos y registran las acciones realizadas.

11. VALORACIÓN DE EFICACIA E INTEGRACIÓN EN LOS PROCESOS: El equipo directivo valora el impacto de las mejoras en la estrategia y decide su integración en los procesos de la Organización. Los responsables de procesos las incorporan a la sistemática de trabajo y validan su aplicación.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).



Ejemplos prácticos

Vemos algunas imágenes parciales de la "Matriz combinada CMI-EFQM", "hoja de propuestas de mejora", "Agrupaciónde propuestas en Áreas de mejora" y "Gráfico de priorización de áreas demejora".



Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Decidir los objetivos a conseguir, responsable y plazo	Indicadores de resultados
E	Determinar método, procedimiento, medios y fechas	Cronograma de acciones, personas y recursos
	Disponer de resultados estratégicos como guía para la autoevaluación del sistema de gestión	Matriz combinada CMI-EFQM
D	Informar y formar al equipo	Ficha de conocimiento formativa
	Recoger las propuestas de mejora	Hoja de puntos fuertes y propuestas de mejora
	Agrupar la información recogida en áreas operables	Lista de puntos fuertes y áreas de mejora
E	Presentar el informe a la Dirección	Informe diagnóstico de Autoevaluación Inversa
R	Priorizar las áreas de mejora a realizar	Tabla y gráfico de priorización
	Calendarizar, asignar y realizar seguimiento de las mejoras	Registro Operativo de Mejora

Cuestiones clave para autoevaluar **Puedes comprobar la correcta aplicación de la Autoevaluación Inversa**

1.-¿En el equipo de autoevaluación participan personas con experiencia de los niveles de Dirección, Coordinación y Operativo? ¿Incluido alguien en contacto directo con los clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.- ¿Se dispone de indicadores estratégicos suficientes para realizar la autoevaluación inversa (CMI)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.- ¿Están correctamente ubicados los indicadores estratégicos en la "Matriz combinada CMI-EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.- ¿Hemos añadido algún resultado relevante ,a medio o largo plazo, relativo a subcriterios que no tienen resultados asociados en el CMI inicial?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.- ¿Hemos utilizado todos los indicadores de la "Matriz combinada CMI-EFQM" como títulos de las hojas de propuestas de mejora? ¿Tenemos propuestas para todos ellos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.- ¿Hemos agrupado los aspectos que funcionan bien en puntos fuertes entendibles y diferenciados? ¿Están suficientemente consolidados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7.- ¿Hemos agrupado las propuestas de mejora en áreas de mejora entendibles y diferenciadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.- ¿El equipo directivo ha priorizado las áreas de mejora siguiendo criterios de importancia, facilidad y urgencia u otros relevantes para la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.- ¿Se han asignado y organizado la realización de las áreas de mejora identificadas para lograr mejores resultados estratégicos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.- ¿Existe un registro de control de la realización de las mejoras y una persona responsable de ello?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

Autor: Ángel Minondo Urzainqui	Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela"
Empresa/organización: UNED Tudela	
Actividad: Formación Universitaria	Contacto: www.unedtudela.es