

PREMIOS A LA CALIDAD
guía para redactar memorias

guía

introducción

Esta "Guía para redactar memorias" la hemos elaborado conjuntamente la **Asociación Galega para a Calidade; Centre Català de la Qualitat; EUSKALIT –Fundación Vasca para la Calidad-; Institut Balear de Desenvolupament Industrial, IDI; Fundación Navarra para la Calidad y Fundación Valenciana de la Calidad.**

Tenemos como principal misión la de contribuir a la mejora de la calidad de la gestión en nuestras comunidades con criterios de armonización y sostenibilidad, poniendo especial énfasis en las pequeñas empresas que conforman el tejido empresarial.

propósito

El propósito de esta guía es dar recomendaciones a aquellas empresas y otras organizaciones que vayan a redactar una memoria para presentarse a alguno de los Premios y Reconocimientos que existen actualmente y cuyos sistemas de evaluación se asemejan al que utiliza la **EFQM (European Foundation for Quality Management)**.

Se da por supuesto que el lector conoce bien el modelo de referencia de la **EFQM**, sus criterios y sus atributos de evaluación.

quién debe redactar

La memoria debe ser redactada por el equipo directivo de la organización, ya que son los que mejor la conocen. Por otro lado, serán ellos los que, llegado el caso, deberán defenderla y justificarla ante los evaluadores.

El equipo directivo deberá repartirse la redacción de los diferentes criterios y subcriterios en función de la actividad que desarrollen en la organización y, por tanto, de su conocimiento de los mismos.

El equipo directivo deberá:

- Nombrar un coordinador del proyecto.
- El coordinador y responsables del proyecto deben conocer el modelo de referencia y haber recibido previamente una sólida formación en el modelo.
- Planificar la redacción de la memoria según sus prácticas habituales de planificación y seguimiento de proyectos.

Si lo estima conveniente, podrá solicitar la ayuda de un asesor externo que supervise su labor de redacción.

No es recomendable delegar la redacción de la memoria al asesor externo, ni tampoco a un directivo o a un empleado de reciente incorporación.

El coordinador del proyecto debe conocer las bases del Premio o reconocimiento al que se presentan, así como la metodología de evaluación.

El coordinador debe ser objetivo, facilitar la participación y buscar el consenso. Es labor del coordinador buscar la integración y coherencia de los enfoques que utilicen los redactores.

cómo redactar

La memoria es el documento sobre el que se basa la evaluación externa.

Los evaluadores asumirán como ciertas todas las afirmaciones respaldadas con evidencias o ejemplos que se recojan en la memoria pero no darán por supuestos los aspectos que no aparezcan en ella relatados. Por lo tanto, no se debe dar por implícito hechos no expuestos directamente y se deben explicar los puntos fuertes de la empresa, incluso aquellos que se consideran “normales” o que todo el mundo conoce y aplica dentro de la organización.

Si en el proceso de evaluación estuviese prevista una visita de los evaluadores a la organización, durante la misma, estos aclararán dudas sobre lo escrito en la memoria pero no buscarán evidencias de prácticas de gestión que no estén ya recogidas en ella. Es, por tanto, responsabilidad de la organización recoger en su memoria sus prácticas de gestión con el máximo rigor ya que sobre este documento efectuarán su labor los evaluadores.

Antes de empezar la redacción propiamente dicha, se debe plantear la estructura de la memoria: apartados, criterios y subcriterios. De esta manera se facilita la síntesis y el discurso será más claro.

La memoria debe describir la realidad permitiendo a quienes la evalúen identificar puntos fuertes de la organización y áreas de mejora. No debe redactarse la memoria para quedar bien, escondiendo o maquillando resultados y en función de lo que interpretamos que quiere leer el evaluador.

La memoria constará de los siguientes apartados:

3.1. descripción de la empresa

Cualquier memoria debe comenzar por una buena descripción de la organización, en la cual se incluyan:

- datos generales: figura jurídica, objeto social, ...
- sector de actividad
- composición de la propiedad
- cargos directivos y gerenciales, organigrama
- productos y servicios
- principales clientes y mercados
- otras fábricas o empresas del grupo, si las hubiese
- reconocimientos explícitos de terceros, premios, clasificaciones de clientes, evaluaciones, etc.
- "temas clave" de la organización, como por ejemplo puede ser la madurez y evolución de su mercado o sector de actividad, orientación estratégica, ...

En esta introducción se puede recoger el "currículum vitae" de la organización, señalando los principales hitos en la mejora de su gestión con una referencia cronológica.

Con esta introducción se sitúa al evaluador en el entorno económico y de mercado de la organización y en la evolución realizada.

3.2. agentes

Los redactores deberán describir en la memoria los "Procesos de gestión" o "Sistemas de gestión", con tres niveles de detalle, de lo general a lo concreto:

Nivel 1. Esquemático

Un gráfico o esquema que, siguiendo las cuatro fases del PDCA (enfoque, despliegue, evaluación y revisión) resuma los elementos que componen el proceso de gestión.

Nivel 2. Descripción

Textos que describan y expliquen los elementos recogidos en el esquema de manera clara y concisa, haciendo hincapié en aspectos fundamentales de la gestión de la organización.

Nivel 3. Evidencias o ejemplos

Evidencias y resultados cuantitativos, datos, nombres, fechas, casos concretos que apoyen lo expuesto en la "Descripción".

En los niveles 2 y 3 se deberá dar respuesta a los atributos de evaluación:

- Enfoque: sólidamente fundamentado e integrado
- Despliegue: implantado y sistemático
- Evaluación y revisión: medición, aprendizaje y mejora

Se debe evitar la información que no aporte valor para los evaluadores, como por ejemplo declaraciones de intención que luego no estén apoyadas con evidencias o datos concretos, o bien manifestaciones de anhelos y deseos de cara al futuro que no estén minimamente planificados.

3.3. resultados

Debe existir evidencia de que la organización dispone de sistemas para medir sus resultados de forma permanente, evaluar las desviaciones resultantes respecto a los objetivos fijados y realizar acciones de ajuste.

Se deberán incluir los datos numéricos concretos, de manera ordenada. Se pueden presentar en forma de tablas, pero es preferible hacerlo en forma de gráfico. Los gráficos (lineales o de barra) deben ser coherentes a lo largo de toda la memoria.

Si existe alguna información que se quiera proteger, se puede hacer tomando uno de los datos como "base 100" y el resto referido al primero, en tanto por ciento.

Es necesario aportar datos de la evolución, al menos, de los 6 últimos años, es decir, 5 tendencias, si se dispone de ellos.

Se debe indicar e incluir los objetivos propios fijados y comparar con los resultados obtenidos.

Las comparaciones externas se deben especificar, ya sea con respecto a la media, con respecto al mejor o a ambos.

Se deben indicar las relaciones existentes entre los resultados obtenidos y los agentes que los han causado.

comentarios generales

La memoria deberá tener una extensión limitada en cuanto al número de páginas, en función del premio al que concurra.

Cuidar el estilo de redacción de la memoria siendo preferible utilizar frases cortas y bien construidas.

Cuando se utilicen palabras y expresiones propias de la organización o sector, deberán quedar explicadas en un glosario. Otro tanto habrá que realizar con los acrónimos, si bien no conviene abusar de ellos en el texto.

revisión de la memoria

El coordinador o, en su caso, el asesor externo deberá revisar el contenido de la memoria verificando, entre otros, los siguientes aspectos:

- Que cumple las características establecidas en cuanto a número de páginas, tamaño de letra, márgenes, numeración de las páginas, etc.
- Que los encabezamientos de cada subcriterio o apartado coinciden con los del modelo de referencia
- Que se han cumplimentado todos los capítulos y datos solicitados por el organismo organizador de los premios.
- Que no existe información redundante, repetida o contradictoria.
- Que la información se ha incluido en el subcriterio más apropiado, realizándose referencias cruzadas entre unos y otros subcriterios cuando sea necesario.
- Que se respetan las recomendaciones dadas para "agentes" y "resultados" y en general las expuestas en las bases de los Premios o Reconocimientos a los que se opta.

Es recomendable hacer una simulación (muestral) de la evaluación externa. Esta simulación la puede realizar una persona de la empresa que no haya intervenido directamente en el proceso de redacción de la memoria, pero que tenga el suficiente sentido crítico y conocimiento de la empresa y del modelo de evaluación. Esta simulación debe enfatizar, sobre todo, la aportación de evidencias que demuestren lo que está explicado en la memoria.

Premios

Premio de la Generalitat de Catalunya a la Qualitat

Presentación

El premiar la excelencia empresarial, utilizando para su evaluación los criterios más prestigiosos, es, desde hace 10 años, la actividad de reconocimiento público mejor valorada por el tejido empresarial en Catalunya.

Para otorgar estos premios, la Generalitat de Catalunya confía su organización al Centre Català de la Qualitat i del Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), organismo dependiente del Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.

Para alinear estos premios con los mejores, el Centre Català de la Qualitat incorpora en las bases de aquellos el modelo de excelencia empresarial de la **European Foundation for Quality Management (EFQM)** que permite a la empresa realizar una autoevaluación y encontrar oportunidades de mejora que, traducidas en un plan de acción, harán aumentar continuamente su nivel de competitividad.

Empresas candidatas

- Las empresas candidatas deben tener actividad y sede social en Catalunya.
- Para ser candidatas a los Premios, las empresas deberán cumplir con las bases publicadas en la orden del DOGC (Documento Oficial de la Generalitat de Catalunya) de convocatoria de los Premios a la Qualitat del Generalitat de Catalunya.
- El premio está abierto a todo tipo de empresas, tanto en dimensión como en sector de actividad.



Premi a la
Qualitat
Generalitat de
Catalunya

critérios de selección y evaluación

Críterios eliminatorios

Es motivo de eliminación de la empresa candidata los premios la no-existencia de cualquiera de los siguientes puntos:

- Un manual de calidad y todos los procedimientos que lo complementan.
- Referencias reales y demostrables a los factores y resultados descritos en el formulario de autoevaluación.

Críterios de evaluación

- Factores: cómo tiene la empresa organizado el sistema de gestión. Cómo lo enfoca y cómo lo despliega.
- Resultados: que resultado ha obtenido a lo largo de los últimos años (evolución) aplicando los factores descritos.
- Evaluación complementaria: hace referencia a aspectos del proceso de evaluación, como la implicación de la dirección, la efectividad de la autoevaluación y el plan de acciones que se propone a partir de las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación.

esquema de los criterios de evaluación

- Factores (200 puntos)
 - Liderazgo (40 puntos)
 - Política y estrategia (36 puntos)
 - Gestión del personal (32 puntos)
 - Gestión de los recursos (36 puntos)
 - Sistema de calidad y procesos (56 puntos)
- Resultados (200 puntos)
 - Satisfacción del personal (36 puntos)
 - Satisfacción del cliente (80 puntos)
 - Impacto en la sociedad (24 puntos)
 - Resultados empresariales (60 puntos)
- Evaluación complementaria (100 puntos)
 - Implicación de la dirección (10 puntos)
 - Calidad de la memoria (15 puntos)
 - Comprensión del modelo (25 puntos)
 - Plan de acciones posterior (50 puntos)
- Calificación final (500 puntos)

“Q” plata y “Q” oro - Premio Vasco a la Calidad de Gestión

Presentación

Estos reconocimientos del Gobierno Vasco son alcanzados por aquellas empresas, centros de educación, centros sanitarios y otras organizaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) que demuestran un nivel avanzado en sus prácticas de gestión.

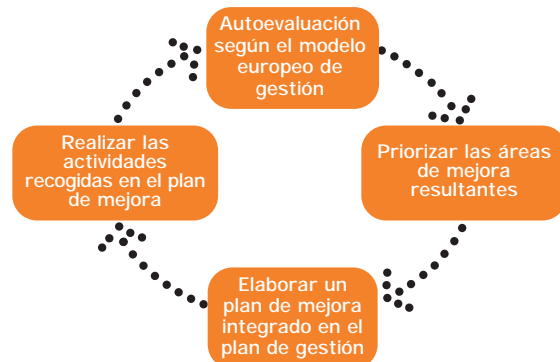


EUSKALIT Fundación Vasca para la Calidad es la entidad encargada de la administración de estos reconocimientos.

Candidatos

Pueden solicitar el servicio de evaluación externa, y por tanto acceder a los reconocimientos **Q plata** y **Q oro** – **Premio Vasco a la Calidad de Gestión**, todas las organizaciones públicas o privadas establecidas en la CAPV, así como las unidades de negocio de grandes organizaciones que dispongan de suficiente autonomía de gestión y que desarrollen más del 50% de su actividad en la CAPV.

Su equipo directivo ha de tener una sólida formación en el **Modelo EFQM**, y deberán haber completado, al menos en dos ocasiones, el ciclo de mejora de la gestión que se muestra a continuación:



critérios de selección y evaluación

La obtención de estos reconocimientos supone una demostración previa por parte de una organización de haber alcanzado un nivel avanzado en sus prácticas de gestión, la cual se realiza mediante una evaluación externa.

La evaluación externa es un análisis global y sistemático de la gestión de una organización, realizado por expertos independientes y ajenos a ella, que ofrece una visión objetiva y sirve de contraste a la propia autoevaluación. Esta evaluación es realizada por un equipo del Club de Evaluadores de EUSKALIT. Este Club está formado por 150 personas, en su mayoría gerentes, directivos y responsables de empresas y organizaciones de todo tipo, que colaboran de forma desinteresada con EUSKALIT.

El Gobierno Vasco reconoce con el distintivo Q plata a todas aquellas organizaciones que superan los 400 puntos en la evaluación externa, de acuerdo con el sistema de puntuación del Modelo Europeo, y con la Q oro – Premio Vasco a la Calidad de Gestión a las que superan los 500 puntos.

Premi Balear d'Excel·lència en la Gestió

Presentación

El Premi Balear d'Excel·lència en la Gestió es un reconocimiento para las organizaciones, privadas o públicas, de les Illes Balears que demuestren una mejora de su gestión mediante la implantación del **Modelo EFQM** de excelencia.



Organizaciones candidatas

Empresas privadas y organismos públicos de cualquier tamaño y sector con establecimiento permanente en les Illes Balears.

Criterios de selección y evaluación

Este premio se otorga a aquellas organizaciones que demuestren mediante una evaluación externa haber alcanzado una mejora de su gestión mediante la implantación del **Modelo EFQM** de excelencia.

El equipo de evaluadores externos tendrá formación específica en gestión de calidad y estarán reconocidos por el Área de Calidad del Institut Balear de Desenvolupament Industrial. Cada evaluador realizará de manera individual la evaluación de la documentación y, posteriormente, mediante una reunión se

consensuarán las evaluaciones. Los evaluadores también realizarán una visita a las organizaciones finalistas con el objetivo de completar y contrastar la documentación presentada.

Los criterios de evaluación del Premio coinciden con los criterios de evaluación del **Premio Europeo a la Calidad** otorgado anualmente por la **EFQM (European Foundation for quality management)**.

Todas las organizaciones candidatas al Premio recibirán un informe de evaluación, especificando las áreas de mejora, puntos fuertes y puntuación otorgada por el equipo de evaluación.

Las empresas ganadoras recibirán un diploma, un trofeo y formarán parte del **Fòrum d'empreses excel·lents de les Illes Balears**. Las organizaciones que superen los 400 puntos recibirán el trofeo de plata y aquellas que superen los 500 puntos el trofeo de oro.

Fòrum d'empreses excel·lents de les Illes Balears
Este Fòrum se crea con el objetivo de compartir las mejores prácticas de las organizaciones excelentes de les Illes Balears:

- Facilitar la búsqueda y el intercambio de información.
- Promocionar y difundir sus prácticas empresariales a otras organizaciones de les Illes Balears.

PARA MÁS INFORMACIÓN



**ASOCIACIÓN
GALEGA
PARA A CALIDADE**

Asociación Galega para a Calidade
Sede Central
Ponferrada, 11 2º-B
15707 Santiago de Compostela · La Coruña
Tel. 981 555 341 Fax: 981 554 803
e-mail: agac@igatel.net
www.agac.es
Delegaciones:
Ferrol, Ourense, As Pontes, Lugo, Vigo.



**Centre
Català
de la Qualitat**

Generalitat de Catalunya
Departament d'Indústria, Comerç i Turisme
Centre D'Informació i Desenvolupament, CIDEM
Centre Català de la Qualitat
Ronda Can Fatjó 23 A
Parc Tecnològic del Vallès
08290 Cerdanyola del Vallès · Barcelona
Tel.: 93 586 39 00 Fax: 93 586 39 10
ccq@cidem.gencat.es
<http://www.cidem.com/ccq>



EUSKALIT

Kaliterako Euskal Iraskundea
Fundación Vasca para la Calidad

Euskalit
Parque Tecnológico, Edif. 101
48170 Zamudio · Vizcaya
Tel.: 94 420 98 55
Fax: 94 420 98 54
e-mail: euskalit@euskalit.net



Fundación Navarra para la Calidad
García Ximénez, 3-1º
31002 Pamplona · Navarra
Tel. 948 212 852 Fax: 948 212 569
<http://www.qnavarra.com>



Fundación Valenciana de la Calidad
Plaça de l'Ajuntament, 7 · 1r pis · porta 5
46002 Valencia
Tel. 96 353 18 28 Fax: 96 353 24 54
e-mail: fvq.coic@industria.m400.gva.es
<http://www.gva.es/fvq>



**Institut Balear
de Desenvolupament
Industrial**

Institut Balear de Desenvolupament Industrial
General Ricard Ortega, 4
07006 Palma · Illes Balears
Tel. 971 774 031 Fax: 971 465 601
e-mail: qualitat@idi.es
www.idi.es/qualitat