

# Memoria Estructurada EFQM

## ¿Qué es?

Edición del Sistema de Gestión de la organización, en formato establecido por la EFQM para presentación de memorias estructuradas al proceso de evaluación externa (Sellos EFQM 300+ y 400+).

## ¿Para qué sirve?

### DURANTE LA REDACCIÓN

- Comparar el Sistema de Gestión con el modelo EFQM
- Fomentar la cultura REDER en la organización

### AL PRESENTAR PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA:

- Obtener un informe externo de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora en la gestión de la organización
- Obtener un reconocimiento externo del nivel de gestión



## Explicación

En la memoria EFQM debemos describir cómo nuestras actividades responden al modelo EFQM pero no cómo nos ajustamos al modelo EFQM ya que éste es una referencia y no es de obligado cumplimiento. La memoria EFQM estructurada debe reflejar, sobre todo, la excelencia de la organización, la coherencia interna y tener claridad en la exposición de lo que se hace. Comprende tanto las acciones que la organización ha desarrollado como los resultados alcanzados.

Para redactar la memoria es necesario conocer el modelo EFQM vigente y el formato oficial de memoria estructurada, es recomendable ver alguna memoria ya presentada, realizar alguna acción formativa específica, así como leer bien las bases de la convocatoria al reconocimiento al cual se presenta la memoria. En los ejemplos prácticos se señalan algunas direcciones donde se puede acceder a esta información.

Nombre	Págs.	Contenido	Total págs.
Título	1	Nombre de la organización solicitante. Dirección y fecha de la solicitud.	No incluida en el cómputo total
Índice	1		No incluida en el cómputo total
Introducción	2	La introducción debe responder a las preguntas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• NOMBRE Y ESTRUCTURA.</li> <li>• INSTALACIONES.</li> <li>• TOTAL DE EMPLEADOS.</li> <li>• HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</li> <li>• VIAJE HACIA LA CALIDAD (incluida la Autoevaluación).</li> <li>• PRODUCTOS Y SERVICIOS.</li> <li>• VISION, MISION Y VALORES.</li> <li>• BASE DE CLIENTES.</li> <li>• OBJETIVOS ESTRATEGICOS.</li> <li>• ENTORNO EXTERNO.</li> </ul>	2
Introducción Agentes Facilitadores	1	1 página global por cada uno de los 5 criterios agentes facilitadores que debe responder a unas preguntas determinadas	5
Introducción Resultados	1	1 página que introduzca los 4 criterios resultados	1
Subcriterios	1	1 página por cada uno de los 32 subcriterios siguiendo el formato estandarizado	32
Organigrama	1	Organigrama de la organización	1
Apendices	4	Apendices, gráficos o tablas	3 (máx.)
Acronimos o siglas	1	Acronimos o siglas	No incluida en el cómputo total

Suma de los totales: 44 páginas (máximo).

Dado que su presentación requiere cumplir ciertos requisitos formales, establecidos por EFQM, es importante tener en cuenta previamente algunos aspectos como su estructura y ciertos elementos técnicos en relación a su formato y redacción.

### 1.-Estructura y criterios de redacción de la Memoria

La organización que quiere redactar una memoria EFQM “estructurada” debe seguir las directrices siguientes en cuanto a formato y estructura (ver tabla adjunta).

Comentamos algunos elementos de la estructura presentada en la tabla.

**a) Introducción general:** Son las dos primeras páginas de la memoria EFQM y hay que responder en ellas a unas preguntas concretas (ver formato oficial de memoria estructurada EFQM). Ver ejemplo en imagen.

**b) Páginas introductorias a los criterios:** Cada uno de los cinco criterios tiene una página de introducción en la que hay que responder a unas preguntas concretas, diferentes para cada criterio (ver formato oficial de memoria estructurada EFQM).

**c) Estructura de subcriterios Agentes Facilitadores:** Cada subcriterio debe utilizar SÓLO una página. No podremos compensar el espacio que nos pueda faltar en uno con el de otro que nos sobre. La estructura es única y responde a:

- Un enfoque principal en el que hay que responder de manera independiente a ENFOQUE, DESPLIEGUE, y a EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR.
- Enfoques adicionales en forma de tabla.

**d) Estructura de los subcriterios Resultados:** Cada subcriterio debe utilizar SÓLO una página. No podremos compensar el espacio que nos pueda faltar en uno con el de otro que nos sobre.

La estructura es única y responde a:

- Cuatro gráficos principales, con un espacio para información adicional.
- Resultados adicionales en forma de tabla.

**e) Organigrama, Apéndices, Gráficos o tablas:** Disponemos de 4 páginas para ello y el formato es libre.**2.-Aspectos técnicos:**

- Tamaño de hoja: DIN A4
- Las páginas deben ir numeradas.
- Tamaño de letra de los textos no inferior a 10 puntos arial o equivalente, a espacio simple o superior.
- Tamaño de letra para tablas y gráficos: 9 puntos arial o equivalente.

En la memoria es preciso reflejar todos los atributos REDER, que establece el modelo EFQM, a la hora de escribir los enfoques (tanto los principales como los adicionales) y dibujar los gráficos. 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) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



## Ejemplos prácticos

Se puede consultar información en algunas organizaciones como:

Club de Excelencia en la Gestión e Innovación: <http://www.clubexcelencia.org/>

Miembros de la asociación de Centros de Excelencia (CEX). Esta página tiene enlace con todos ellos. <http://www.centrosdeexcelencia.com/>



### Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Definir objetivos a conseguir	Indicadores de resultados a conseguir con la presentación
E	Planificar acciones, recursos, plazos y responsables	Cronograma de redacción / edición
D	Llevar a cabo la recogida de información y redacción	Formato oficial de presentación
		Borrador inicial de la memoria
E	Revisar contenidos y coherencia	Borradores revisados
R	Realizar las correcciones y edición final	Memoria definitiva

### Cuestiones clave para autoevaluar

¿Están redactados todos los criterios y subcriterios siguiendo la estructura del modelo EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Ocupa las páginas establecidas para la memoria estructurada?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El formato de letra, tablas y gráficos es correcto e idéntico en toda la memoria?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están contestadas todas las preguntas de las páginas introductorias de los criterios?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los enfoques principales tienen relación con los resultados más importantes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cada subcriterio agente (principal y adicionales) cubre el máximo de aspectos correspondientes del modelo EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cada subcriterio agente tiene bien representado el REDER (en principal y adicionales)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los resultados principales (gráficos) son los más importantes para la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El conjunto de resultados de cada subcriterio cubre el máximo posible de indicadores a considerar del subcriterio EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los anexos incluyen información que refuerza los principales enfoques de la organización (tablas, gráficos, documentos, etc...)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Información adicional del autor

	Autor: Rafael Abajo Merino	Cargo: Socio Director Optima XXI
	Empresa/organización: <a href="http://www.optimaXXI.es">Optima XXI</a>	
	Actividad: Consultoría de Gestión, Liderazgo y Excelencia	Contacto: <a href="http://www.optimaXXI.es">www.optimaXXI.es</a>