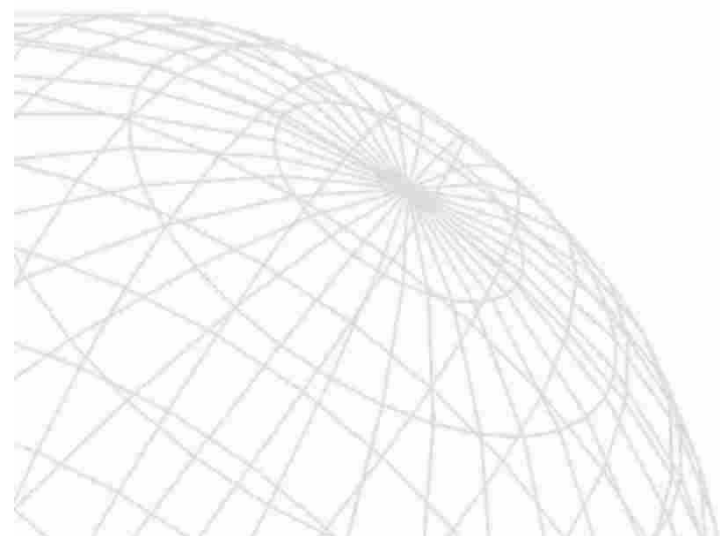


dp del Palacio y Lirola

**EL NUEVO MODELO
EFQM 2003**



ÍNDICE

OBJETO Y ALCANCE	2
VISIÓN GENERAL	2
MODIFICACIONES	3
Conceptos Fundamentales de la Excelencia	3
Relación Conceptos Fundamentales de la Excelencia / Subcriterios del Modelo EFQM	4
Definiciones de los Criterios del Modelo EFQM	4
Subcriterios del criterio 1 del Modelo EFQM	4
Elementos de los subcriterios del criterio 1 del Modelo EFQM	5
Subcriterios del criterio 2 del Modelo EFQM	5
Elementos de los subcriterios del criterio 2 del Modelo EFQM	5
Subcriterios del resto de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia	6
Elementos del resto de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia	6
Lectura Horizontal del Modelo EFQM	7
Explorador de oportunidades	8
Cuadro REDER Resultados	8
Cuadro REDER Agentes	8
Glosario	9
CONCLUSIONES	9
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	10

OBJETO Y ALCANCE

Este *Documento Técnico* resume las principales novedades que, en nuestra opinión, incluye el *Modelo EFQM de Excelencia 2003* respecto a su versión anterior del año 1999. Está dirigido a personas que hayan trabajado con el Modelo EFQM en su anterior versión.

El análisis se realiza sobre las versiones en español del Modelo EFQM, de cuya traducción de la versión original (en idioma inglés) es responsable el *Club Gestión de Calidad*.

El *Modelo EFQM* es propiedad intelectual de la © *European Foundation for Quality Management*.

VISIÓN GENERAL

Las modificaciones llevadas a cabo en el *Modelo EFQM de Excelencia* cabe calificarlas como de “menores”, en el sentido de que éstas no van suponer grandes esfuerzos ni cambios para la organizaciones que ya estaban trabajando con el Modelo EFQM en su versión de 1999.

Los principales cambios, aunque los hay, no se encuentran en los criterios, subcriterios y elementos del Modelo, ni en las tablas REDER, sino en las definiciones y otro material de apoyo adicional que sin duda resultarán muy interesantes y útiles.

RESUMEN DE CAMBIOS	
MODIFICACIÓN	ALCANCE DE LA MODIFICACIÓN
<i>Conceptos Fundamentales</i> de la Excelencia.	➤ Mejora en la definición y contenido de los Conceptos.
Relación <i>Conceptos Fundamentales de la Excelencia</i> / <i>Subcriterios del Modelo EFQM</i> .	➤ Novedad.
Definiciones de los <i>Criterios</i> del Modelo EFQM.	➤ Actualización y mejora de las definiciones.
<i>Subcriterios del criterio 1</i> del Modelo EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aparición de un nuevo subcriterio (1e <i>Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización</i>). ➤ Se modifican las denominaciones de los subcriterios 1a, 1c y 1d.
<i>Elementos de los subcriterios del criterio 1</i> del Modelo EFQM. (NOTA: Las “áreas a abordar”, pasan a denominarse “elementos a considerar”).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incorporaciones y cambios de algunos elementos. ➤ Todas las referencias a la <i>gestión del cambio</i> pasan al nuevo subcriterio 1e.

RESUMEN DE CAMBIOS	
MODIFICACIÓN	ALCANCE DE LA MODIFICACIÓN
Subcriterios del criterio 2 del Modelo EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambios menores en la denominación. ➤ Fusión de los antiguos subcriterios 2d y 2e, en el nuevo subcriterio 2d <i>La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.</i>
Elementos de los subcriterios del criterio 2 del Modelo EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incorporaciones y cambios de algunos elementos. ➤ Los derivados de la fusión del 2d y 2e.
Subcriterios del resto de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sin cambios.
Elementos del resto de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clarificación de algunos Elementos. ➤ Incorporación de algunos nuevos Elementos.
Lectura Horizontal del Modelo EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novedad. Identificación de <i>Ejes Transversales</i> a lo largo de los subcriterios del Modelo EFM.
Explorador de oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desaparece.
Cuadro REDER Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El número de años necesarios para alcanzar el 100% en <i>Tendencias</i> pasa de 5 a 3. ➤ Clarificación del texto.
Cuadro REDER Agentes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clarificación del texto.
Glosario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunas modificaciones e incorporaciones.

MODIFICACIONES

En los siguientes apartados, se indican con mayor detalle las modificaciones anteriormente enunciadas.

No se pormenorizan al 100% las mismas debido a que ello nos llevaría a enunciar literalmente el Modelo EFQM, infringiendo los derechos de propiedad intelectual a los que está sometido.

Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia siguen siendo los mismos ocho Conceptos, con modificaciones en las denominaciones de tres de ellos:

<i>Liderazgo y constancia en los objetivos</i>	➔	<i>Liderazgo y coherencia</i>
<i>Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos</i>	➔	<i>Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora</i>
<i>Responsabilidad Social</i>	➔	<i>Responsabilidad Social de la Organización</i>

Si bien en la versión original del Modelo EFQM (en idioma inglés) el único cambio es la denominación del último Concepto que se denomina ahora *Responsabilidad Social Corporativa*.

Por otra parte, las definiciones de los Conceptos han sufrido modificaciones aclaratorias de los mismos (que no de contenido), además, para cada Concepto, se ha introducido el epígrafe *Cómo se pone en práctica este Concepto*, en el que se explica cómo se concreta la adopción de cada Concepto por parte de las organizaciones, y algunas de las consecuencias de dicha puesta en práctica.

Relación Conceptos Fundamentales de la Excelencia / Subcriterios del Modelo EFQM

Se ha introducido como novedad este epígrafe compuesto de:

- ♦ Una tabla en la que se indica la relación (sí/no) entre los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y los Subcriterios del Modelo EFQM.
- ♦ Una breve explicación de las relaciones anteriormente identificadas, para cada uno de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

La introducción de este nuevo epígrafe refuerza aun más la importancia de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia para la adecuada aplicación del Modelo EFQM.

Definiciones de los Criterios del Modelo EFQM

Aunque los Criterios siguen denominándose igual, sus definiciones han mejorado sustancialmente, clarificándose el concepto y el alcance de cada uno de los mismos.

Aunque es una mera cuestión de estilo, la manera de enunciar la definición de los Criterios también ha cambiado, pasando del anterior “Cómo la Organización...”, al actual “Las Organizaciones Excelentes...”. Es decir, las definiciones de los Criterios han pasado de tener carácter interrogativo a tener carácter afirmativo.

Subcriterios del criterio 1 del Modelo EFQM

Aparición de un nuevo subcriterio: 1e *Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización*.

Cambio en la denominación de los subcriterios 1a, 1c y 1d:

- | | | | | |
|----|---|---|---|--|
| 1a | ▶ | Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia. | ➔ | Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y <u>principios éticos</u> y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia. |
|----|---|---|---|--|

- | | | | |
|----|---|---|--|
| 1c | ▶ Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad. | ➔ | Los líderes <u>interactúan</u> con clientes, partners y representantes de la sociedad. |
| 1d | ▶ Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes. | ➔ | Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia ente las personas de la organización. |

Elementos de los subcriterios del criterio 1 del Modelo EFQM

Además de otros cambios muy menores, destacamos los siguientes:

- 1a ➔ Se añade el desarrollo de la *cultura de la organización* al de la *Misión y Visión*.
- 1a ➔ Se añade el desarrollo de las responsabilidades públicas al de los *principios éticos y valores*.
- 1a ➔ Desaparece la referencia a las *necesidades futuras en materias de liderazgo*.
- 1a ➔ Se añade el término *delegación* al estimular y animar la asunción de responsabilidades.
- 1b ➔ Se incluye el establecimiento de *la propiedad de los procesos* (anteriormente en el 2d).
- 1b ➔ Se añade el *desarrollo e implantación de un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización*.
- 1c ➔ Se añade el concepto de sostenibilidad: *con vistas a respetar los derechos de las generaciones futuras*.
- 1d ➔ Se añade el ser *fuentes de inspiración y cohesión* entre las personas de la organización.
- 1d ➔ Se incluye el *fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad*.
- 1e ➔ Se incluye la *gestión del cambio*, desarrollada en 9 elementos.

Subcriterios del criterio 2 del Modelo EFQM

Las actividades externas se añaden a la definición del subcriterio 2b, y los subcriterios 2d y 2e se refunden en el nuevo subcriterio 2d:

2b	▶ La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia.	▶	La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las <u>actividades externas</u> .	◀ 2b
2d	▶ <i>Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.</i>	▶	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.	◀ 2d
2e	▶ <i>Comunicación e implantación de la política y estrategia.</i>	▶		

Elementos de los subcriterios del criterio 2 del Modelo EFQM

Además de otros cambios muy menores, destacamos los siguientes:

- 2a ➔ Se añade de manera explícita la *identificación* de necesidades y expectativas y de los *avances del mercado*.
- 2a ➔ Se incluyen los *grupos de interés futuros*.
- 2b ➔ Se incluye *analizar los datos obtenidos sobre imagen externa y conocimiento de la marca*.
- 2b ➔ Se incluye *analizar los datos relativos a competencias fundamentales de los partners actuales/potenciales*.
- 2b ➔ Se añaden *los datos relativos a las cuestiones de seguridad*.
- 2b ➔ Se incluye *analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida*.
- 2b ➔ Se añade analizar el impacto de los *nuevos modelos de gestión* al de las *nuevas tecnologías*.
- 2b ➔ Desaparece *analizar y emplear las ideas de todos los grupos de interés* (resultaba redundante).
- 2c ➔ Se incluye *identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia*.

- 2c → Se incluye *reforzar la presencia en los mercados actuales o analizar los requisitos para cambiar o abrir nuevos mercados.*
- 2c → Se incluye *adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los partners.*
- 2d → Se añade *comunicar el esquema general de procesos clave.*
- 2d → Se añade el *dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.*
- 2d → Se incluye *establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado.*
- 2d → Desaparece el establecimiento de *la propiedad de los procesos* (pasa al 1b).
- 2d → Desaparece la *identificación de los grupos de interés de cada proceso* (pasa al 5a).
- 2d → Desaparece la *revisión del esquema general de procesos clave* (pasa al 5a).

Subcriterios del resto de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia

Sin cambios.

Elementos del resto de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia

Además de otros cambios muy menores, destacamos los siguientes:

- 3a → Se añade la gestión de *planes de sucesión* (anteriormente estaba prácticamente implícito).
- 3b → Se incluye *desarrollar, apoyar con tutores y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial.*
- 3c → Se añade *formar a los directivos* para que faculten a las personas para actuar con independencia.
- 3d → Se añade *identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento, al hecho de hacerlo.*
- 3e → Se añade *reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia.*
- 3e → Se añade que los *recursos y servicios satisfagan y excedan los mínimos legales.*
- 4a → Se explicita que los *partners clave* pueden ser otras organizaciones y *la comunidad.*
- 4a → Se explicita que el valor añadido a la cadena logística lo sea para los clientes.
- 4a → Se añade *identificar las competencias clave de los partners.*
- 4b → Se incluye *diseñar la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés a lo largo de la organización.*
- 4b → Se incluye *establecer los sistemas adecuados de informes.*
- 4b → Se añade la evaluación de las *desinversiones* a la de las inversiones.
- 4b → Se incluye *establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización.*
- 4c → Se añade *desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y material.*
- 4c → Se elimina *conservar los recursos globales no renovables* (resultaría redundante).
- 4c → Se añaden las *cuestiones ergonómicas* a las de higiene y seguridad.
- 4c → Se incluye *utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto.*
- 4c → Se añade *minimizar cualquier impacto global adverso de la elaboración de los productos*, al de los productos y servicios.
- 4c → Se incluye *optimizar el uso del transporte.*
- 4d → Se incluye *desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización.*
- 4d → Se añade *respetuosa con el medio ambiente* a la innovación tecnológica.

- 4d → Se incluye *utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.*
- 4e → Se incluye *desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.*
- 4e → Se incluye *identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.*
- 4e → Se incluye *utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.*
- 5a → Se añade *identificar los grupos de interés de cada proceso* (antes en el 2d).
- 5a → Se incluye *revisar la eficacia del esquema general de procesos* (antes en el 2d).
- 5c → Se añaden las *futuras necesidades y expectativas de otros grupos de interés* para anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios.
- 5c → Se añaden *los clientes* a otros partners para el desarrollo conjunto de nuevos productos y servicios.
- 5c → Se incluye *comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial.*
- 5c → Se añaden *las competencias clave de las personas de la organización* para el desarrollo de productos y servicios competitivos.
- 5e → Se incluye *establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística.*
- 5e → Se incluye *asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.*
- 6a → Se incluye *Transparencia.*
- 6b → Se incluye *Sellos de aprobación, marcas de garantía o etiquetas medioambientales.*
- 7b → Se incluye *Reconocimientos y premios externos.*
- 7b → Se añade *fideliad* a rotación del personal.
- 8a → Se incluye *Imagen general:*
 - *Respuesta a los contactos con la organización.*
 - *Como generadora de empleo.*
 - *Como miembro responsable de la comunidad.*
- 8a → Se incluye *implicación de los organismos de la comunidad en actividades relevantes de la organización.*
- 8a → Se incluye *análisis de la cadena logística.*
- 8a → Se incluye *evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida.*
- 8b → Desaparece *cobertura en prensa.* [No lo entiendo].
- 8b → Se añade *Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social*, como aclaración a Felicitaciones y premios recibidos.
- 9a → Se reestructura el epígrafe *Resultados económicos y financieros*, ordenándolo y clarificándolo.
- 9a → Se incluye *rendimiento de los procesos.*
- 9b → Se reestructura el subcriterio en medidas *económicas y financieras y no financieras*, aunque el contenido es muy similar.

Lectura Horizontal del Modelo EFQM

Se ha introducido como novedad este epígrafe en el que se enlazan los denominados *Ejes Transversales* con los subcriterios del Modelo EFQM. Estos *Ejes transversales* no son más que temas, disciplinas o ámbitos de actuación de las organizaciones que, en la mayoría de los casos, resultan más fácilmente identificables (en la realidad de las organizaciones) que los Criterios o Subcriterios del Modelo EFQM.

Estos *Ejes Transversales* (Comunicación, Sostenibilidad, Personas, Proveedores, Clientes, p.e.) se encuentran normalmente en varios de los Criterios y Subcriterios del Modelo EFQM.

De esta manera, el nuevo Modelo EFQM facilita, entre otras cosas, el establecimiento de Planes de Mejora concretos y factibles en las organizaciones, al identificarse éstas mucho más fácilmente con estos *Ejes Transversales* que con los Criterios y Subcriterios del Modelo EFQM.

De hecho, esta identificación de *Ejes Transversales* ha sido siempre una necesidad a la hora de establecer Planes de Mejora tras la realización de una Evaluación o Autoevaluación según el Modelo EFQM.

Explorador de oportunidades

Ha desaparecido del Modelo. El *Explorador de oportunidades* se limitaba a poner en forma de preguntas los atributos de evaluación de los cuadros REDER.

Cuadro REDER Resultados

Aunque los conceptos siguen siendo los mismos, se modifican ligeramente el enunciado de algunos de los atributos y subatributos de evaluación:

COMPARACIONES: Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medias del sector o con el reconocido como “el mejor”.

COMPARACIONES:

- ➔ *– Los resultados son buenos comparados con otros Y/O*
- ➔ *– Los resultados son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”.*

ÁMBITO DE APLICACIÓN: los resultados abarcan las áreas relevantes.

ÁMBITO DE APLICACIÓN:

- ➔ *– Los resultados abarca las áreas relevantes.*
- ➔ *– Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica.*

Los cambios en el contenido de la matriz, que permite posicionarte en un % de valoración para cada subcriterio, son los siguientes:

<i>TENDENCIAS</i>	▶	100% se consigue a los 5 años	➔	100% se consigue a los 3 años
<i>TENDENCIAS</i>	▶	“algunos” - “muchos” - “la mayoría” - “todos”	➔	“1/4” - “1/2” - “3/4” - “todos”
<i>OBJETIVOS</i>	▶	“algunos” - “muchos” - “la mayoría” - “excelentes”	➔	“1/4” - “1/2” - “3/4” - “todos”
<i>COMPARACIONES</i>	▶	“existen” - “algunos” - “muchas” - “la mayoría”	➔	“1/4” - “1/2” - “3/4” - “todos”
<i>CAUSAS</i>	▶	“algunos” - “muchos” - “la mayoría” - “todos”	➔	“1/4” - “1/2” - “3/4” - “todos”

Cuadro REDER Agentes

Aunque los conceptos siguen siendo los mismos, se modifican ligeramente el enunciado de algunos de los atributos y subatributos de evaluación:

Existen procesos bien definidos y desarrollados.

- ➔ *El enfoque ha definido los procesos.*

El enfoque está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado.

- ➔ *El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.*

<p><i>El enfoque está desplegado de manera estructurada.</i></p> <p><i>Se mide regularmente la efectividad del enfoque, el despliegue se lleva a cabo.</i></p> <p><i>APRENDIZAJE: Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y <u>compartir</u> mejores prácticas y oportunidades de mejora.</i></p> <p><i>MEJORA: El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.</i></p>	<p>→ <i>El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose <u>planificado</u> y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.</i></p> <p>→ <i>Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.</i></p> <p>→ <i>ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE: Se utilizan para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.</i></p> <p>→ <i>MEJORAS: Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.</i></p>
---	---

El contenido de la matriz, que permite posicionarte en un % de valoración para cada subcriterio, permanece invariante.

Glosario

Se han modificado algunas definiciones, introduciéndose un buen número de nuevos términos: *Agilidad de la organización, Benchmark, Benchmarking, Buenas/Mejores prácticas, Cadena logística, Capital intelectual, Competencias clave, Conceptos fundamentales de la excelencia, Delegación y asunción de responsabilidades (Empowerment), Excelencia sostenida, Factores críticos de éxito, Gobierno de una organización, Igualdad de oportunidades, Indicadores arrastrados, Indicadores de proceso, Indicadores impulsores, Política y estrategia, Proceso de principio a fin, Responsabilidad social de la organización, Resultados clave.*

CONCLUSIONES

Los cambios en el Modelo EFQM de Excelencia son en general “menores”, propiciados por la intención de los autores de clarificar y definir con mayor precisión los conceptos, y no por la introducción de cambios significativos en su filosofía o contenido.

Desde los diferentes modos en los que se viene usando el Modelo EFQM en las organizaciones, la manera en la que hay que tener en cuenta los cambios realizados en el mismo, en nuestra opinión, es la siguiente:

Modo de uso	Aspectos a considerar
Autoevaluación mediante Cuestionarios de Autoevaluación o Matrices de Mejora.	✓ Los cambios en el Modelo EFQM deben llevar a la actualización de los Cuestionarios o las Matrices de Mejora utilizadas.

Modo de uso	Aspectos a considerar
Autoevaluación por otros métodos: formularios, reuniones, grupos de trabajo, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesto que estas Autoevaluaciones se realizan habitualmente con el Modelo EFQM “por delante”, tan solo es necesario acogerse a la versión actual. ✓ Actualizar los formularios.
Elaboración de Memoria EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesto que la Elaboración de una Memoria EFQM se realiza habitualmente con el Modelo EFQM “por delante”, tan solo es necesario acogerse a la versión actual.
Elaboración de Memorias EFQM, basándose en una anteriormente escrita (actualización).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar especial cuidado a las modificaciones de la nueva versión.
Formación en Modelo EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptar material de apoyo a la versión actual. ✓ Reciclaje de los formadores en el nuevo Modelo EFQM.
Plan de Mejora EFQM en implantación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir tal cual, considerar los cambios del Modelo EFQM en la próxima evaluación.
Evaluadores externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesto que los Evaluadores externos evalúan habitualmente con el Modelo EFQM “por delante”, tan solo es necesario acogerse a la versión actual. ✓ Actualizar los formularios y otro material de apoyo. ✓ Formación de reciclaje en el nuevo Modelo.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

DOCUMENTO	OBSERVACIONES
<i>Modelo EFQM de Excelencia 1999</i>	Obsoleto.
<i>Modelo EFQM de Excelencia 2003</i>	Disponible a través del Club Gestión de Calidad .
<i>Introducción a la Excelencia</i>	http://www.efqm.org/downloads/pdf/0766-InEx-sp.pdf
<i>Conceptos Fundamentales de la Excelencia</i>	http://www.efqm.org/downloads/pdf/0812-FuCo-sp.pdf
Revisión 2003 del Modelo EFQM de Excelencia	http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm Link en <i>2003 EFQM Excellence Model</i> ⇒ <i>Model Refreshing Review</i>