

X Premio Andaluz a la Excelencia

Guía para la preparación de candidaturas a la modalidad de Sistemas de Gestión



abril de 2010
Ed. 0

Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

IAT - Instituto Andaluz de Tecnología

C/. Leonardo da Vinci, 2 – Isla de la Cartuja. 41092 - Sevilla

C/ Marie Curie, 4 – local D2. Parque Tecnológico de Andalucía. 29590 - Campanillas (Málaga)

Tfno.: 954 46 80 10 Fax: 954 46 04 07

e-mail: excelencia@iat.es

<http://www.iat.es/excelencia>

Índice

1. ¿QUÉ ES EL X PREMIO ANDALUZ A LA EXCELENCIA?	2
2. ¿QUIÉNES PUEDEN PRESENTARSE A ESTE PREMIO?	4
3. ¿CÓMO PUEDO SOLICITAR MI PARTICIPACIÓN COMO CANDIDATO?	5
4. ¿QUÉ DOCUMENTACIÓN ES NECESARIO PRESENTAR?	7
5. ¿QUÉ FORMA DE PRESENTACIÓN ES RECOMENDABLE PARA LA MEMORIA?	10
6. ¿QUÉ TIPO DE APOYO PUEDO ENCONTRAR PARA PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN?	11
7. ¿DÓNDE PUEDO PRESENTAR MI CANDIDATURA Y EN QUÉ PLAZO?	12
8. CONSIDERACIONES PARA LA REDACCIÓN DE LA MEMORIA TÉCNICA EN LA MODALIDAD DE SISTEMAS DE GESTIÓN.	13

1. ¿Qué es el X Premio Andaluz a la Excelencia?

El objeto del presente documento es servir de guía a las empresas interesadas en presentar su candidatura a la décima edición del Premio Andaluz a la Excelencia en el proceso de elaboración de la documentación requerida para la modalidad de Sistemas de Gestión.

Este Premio constituye un instrumento por el que la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia distingue a aquellas empresas andaluzas que más se hayan destacado por su contribución a la Innovación y Modernización de Andalucía, y es convocado a través de la Orden de 5 de abril, de la citada Consejería (BOJA nº 83, de 30 de abril de 2010).

El interés de una empresa para presentar su candidatura en esta modalidad debe contemplarse desde una doble perspectiva. Por un lado, permite movilizar recursos y, en particular, a las personas de la organización en una iniciativa que fomenta su implicación, una cultura empresarial basada en la innovación y una gestión del conocimiento que favorezca la mejora de su capacidad competitiva. Por otro lado, este Premio supone una oportunidad de ser galardonada y de contar con la consiguiente distinción pública, tanto a través de actos con altos representantes de la Junta de Andalucía como mediante el uso de sellos distintivos del galardón obtenido.

En todo caso, la experiencia de las nueve convocatorias del Premio Andaluz a la Excelencia confirma a este esquema de reconocimiento como una oportunidad para emprender, avanzar o consolidar una manera de entender y de estar en sintonía con los actuales principios y fundamentos de la gestión empresarial, según confirman los candidatos que ya han participado en las mismas.

IMPORTANTE



Esta guía pretende dar orientación en relación con la preparación de la documentación a la modalidad de Sistemas de Gestión a la décima edición del Premio Andaluz a la Excelencia y debe, por tanto, ser utilizada complementariamente a las bases de la Orden de Convocatoria citada, cuyos contenidos primarán sobre cualquier otro comentario incluido en esta guía, en caso de duda o confusión.

De forma particular, en la siguiente tabla o ficha se resumen las principales características de la modalidad de Sistemas de Gestión, en la que se centra esta guía.

SISTEMAS DE GESTIÓN	
Destinatarios	Cualquier empresa andaluza con mayoría de capital privado
Finalidad	En reconocimiento a aquellas empresas que hayan conseguido ventajas competitivas en el mercado sobre la base de una evolución progresiva en la aplicación de modelos de gestión reconocidos.
Ámbito de reconocimiento	La gestión integral de la organización.
Méritos	Los méritos a considerar para optar a este reconocimiento se agrupan en dos bloques: <ol style="list-style-type: none">1. La disposición de sistemas de gestión normalizados (calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y otros).2. Las actividades y resultados de gestión globales conforme al modelo EFQM de Excelencia.

IMPORTANTE



Se distinguen dos Categorías: Grandes Empresas y Pymes.

2. ¿Quiénes pueden presentarse a este Premio?

A este premio puede presentar su candidatura **CUALQUIER EMPRESA ANDALUZA, YA SEA PYME O GRAN EMPRESA, QUE CUENTE CON MAYORÍA DE CAPITAL PRIVADO.**

Por una parte, es importante destacar que este Premio está dirigido al ámbito empresarial privado, por lo que no podrán concurrir aquellas empresas que tengan carácter público.

Por otro lado, hay dos aspectos que conviene tener claro: la **condición de empresa andaluza** y la **condición de pyme.**

CONDICIÓN DE EMPRESA ANDALUZA

Sólo podrán presentar su candidatura aquellas empresas que sean andaluzas, entendiéndose por tal a aquéllas cuyo domicilio social esté en la Comunidad Autónoma de Andalucía o, si no fuera así, que desarrollen las actividades por las que opta al Premio en esta Comunidad.

- ! **Observación:** En el caso de que la empresa candidata no tenga el domicilio social en Andalucía, los méritos por los que opte a esta modalidad deberán hacer referencia a actividades desarrolladas dentro de Andalucía, lo que deberá estar claramente reflejado en la documentación presentada, tanto a través del formulario de solicitud como en los capítulos introductorios de la memoria técnica a presentar.

CONDICIÓN DE PYME

A efectos de esta convocatoria se considerará PYME (Pequeña y Mediana Empresa) a aquella empresa:

- que emplee a menos de 250 personas,
 - cuyo volumen de negocio anual no exceda de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no exceda de 43 millones de euros, y
 - que no esté participada en un 25 por 100 o más por otras grandes empresas, con la excepción de sociedades públicas de participación, sociedades de capital de riesgo o, en el caso de que no se ejerza control, inversores institucionales o financieros.
- ! **Observación:** Es importante indicar claramente los datos que justifican la condición de pyme a través del propio formulario de solicitud y a través de la memoria presentada (por ejemplo, dentro del apartado de introducción).

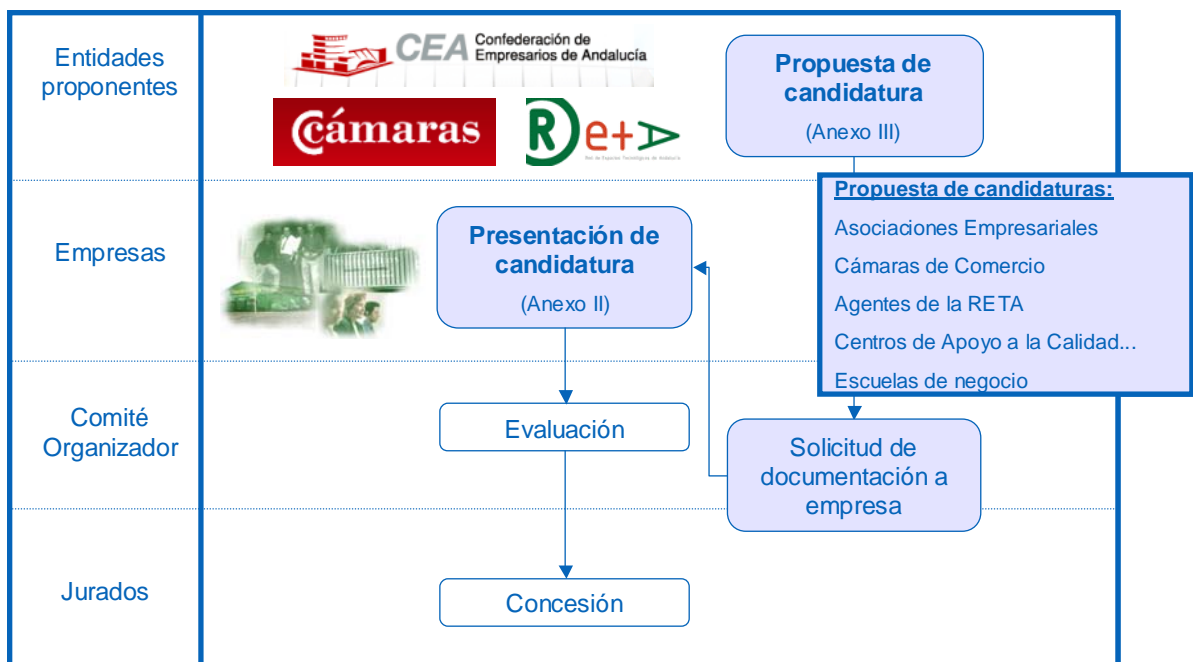
3. ¿Cómo puedo solicitar mi participación como candidato?

De manera similar que en la anterior convocatoria del Premio Andaluz a la Excelencia, en esta décima edición se vuelven a distinguir dos formas de solicitar la presentación de una empresa como candidata a una determinada modalidad. Éstas son:

- a) **Presentación directa por la empresa candidata.** En tal caso, la propia empresa candidata tendrá que cumplimentar un determinado formulario (anexo II de la Orden de convocatoria) y acompañar la documentación solicitada en las bases de la Orden de convocatoria, y que se indica más adelante. El plazo de presentación de candidaturas es hasta el 15 de junio de 2010.

! IMPORTANTE
El plazo de “presentación directa de la candidatura” será hasta el 15 de junio de 2010.

- b) **Presentación por otras entidades a modo de propuesta de candidatura.** En este segundo caso, una tercera entidad representativa del mundo empresarial (Asociaciones Empresariales de Andalucía, Cámaras de Comercio de Andalucía, Agentes de la Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía (RETA), Centros de Apoyo a la Calidad y a la Seguridad Industrial, Escuelas de Negocio, etc.) podrá proponer a una empresa como candidata, mediante la presentación de un formulario específico (anexo III de la orden de convocatoria).



Esta segunda opción facilita la identificación, por parte de entidades conocedoras del entorno empresarial andaluz, de empresas que por su trayectoria en los ámbitos de la aplicación de modelos de gestión, de actividades de innovación, responsabilidad social y/o cooperación, puedan ser merecedoras de un reconocimiento.

Las candidaturas propuestas tendrán, al igual que el resto, hasta el 15 de junio de 2010 para presentar la documentación necesaria. A la vista de las candidaturas propuestas, el Comité Organizador podrá establecer actividades de apoyo informativo/formativo a aquellas candidaturas así lo requieran.



IMPORTANTE

El plazo de “presentación de propuesta de candidatura” será hasta el 15 de mayo de 2010. Las candidaturas propuestas serán identificadas por el Comité Organizador del Premio y podrán ser objeto de apoyo informativo y/o formativo para la presentación de la candidatura.

4. ¿Qué documentación es necesario presentar?

La documentación a presentar por los candidatos y los criterios para su preparación son los establecidos en la base sexta de la convocatoria de la Orden de 5 de abril de 2010, de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia (BOJA nº 83, de 30 de abril de 2010).

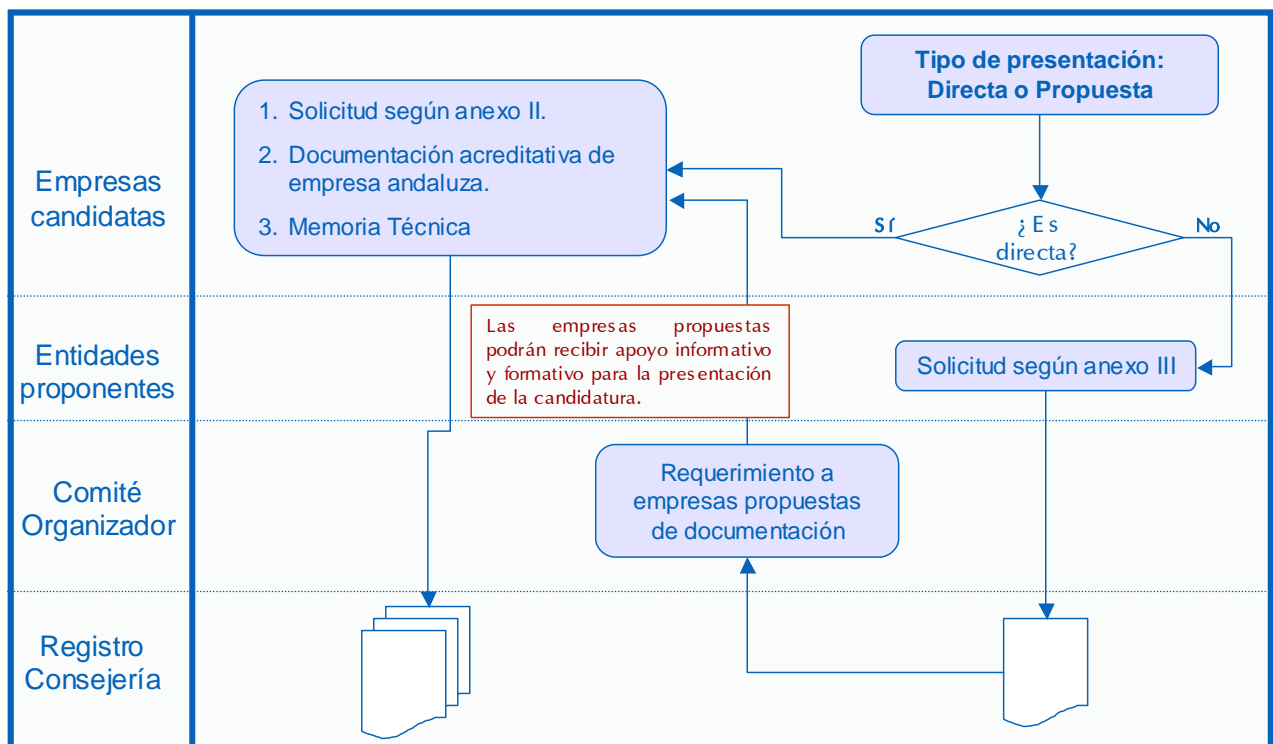
Es importante indicar que la documentación a presentar dependerá inicialmente de la vía elegida para presentar la candidatura: presentación directa de candidaturas o presentación de propuesta de candidatura.

A) Documentos necesarios para la presentación directa de candidaturas

- Solicitud debidamente cumplimentada según formulario (anexo II de la Orden).
- Documentación acreditativa de empresa andaluza.
- Memoria Técnica.

B) Documentos necesarios para la presentación de propuesta de candidaturas

- Solicitud debidamente cumplimentada según formulario (anexo III de la Orden).



A continuación se comentan los diferentes tipos de documentos mencionados y sus características.

1. Formulario de solicitud

Existen dos tipos de formularios: uno para la presentación directa de candidatura (según el anexo II de la Orden de Convocatoria) y otro para la presentación de propuesta de candidatura (según anexo III de la Orden de Convocatoria).

En el segundo caso, la presentación de la propuesta de candidatura será realizada por la entidad proponente, y en el formulario correspondiente deberá realizar una breve descripción de los méritos en relación con la modalidad para la que se propone la candidatura.

2. Documentación autenticada acreditativa de la condición de empresa andaluza

Esta documentación se refiere a la documentación acreditativa de tener la sede social en Andalucía. En caso de no contar con el domicilio social en Andalucía, se deberá acompañar documentación que acredite que las actividades por la que se opta al Premio son desarrolladas en esta Comunidad (por ejemplo: Licencia de Apertura del centro de trabajo, Registro Industrial, IAE, etc.).

3. Memoria Técnica

La memoria técnica deberá describir los méritos por los que una empresa desea optar a una determinada modalidad de reconocimiento. La estructura general es: **Presentación de la empresa, Descripción de las actividades y resultados (méritos) y Anexos.**

Presentación de la empresa

Este primer bloque de la memoria tiene como finalidad dar a conocer a la empresa candidata. Por ello, y según lo establecido en las bases del Premio, deberá incluirse:

- la estructura organizativa,
- los principales productos y/o servicios que presta a sus clientes,
- su ámbito de actuación (mercados, ámbito geográfico),
- la evolución de la facturación, y
- el número de empleados.

Además de lo anterior, la empresa podrá incluir cualquier otra información que ayude contextualizar de forma adecuada el resto de la memoria presentada.

En este apartado, es conveniente que las empresas candidatas que no tengan el domicilio social en Andalucía, aporten información sobre cómo las actividades son desarrolladas en esta Comunidad.

Descripción de las actividades y resultados (méritos)

En este bloque de la memoria técnica se deberá realizar una descripción de las actividades y resultados para optar a la modalidad de premio correspondiente.

En general, la estructura de este segundo bloque debería, para la modalidad de Sistemas de Gestión, ajustarse a los criterios y subcriterios del modelo EFQM de Excelencia.

Anexos

Dentro de este tercer bloque de la memoria técnica, la empresa incluirá todos aquellos documentos acreditativos de los méritos descritos en el bloque anterior que el candidato considere relevante.

A modo de ejemplo, se incluirían en este apartado los certificados de sistemas de gestión de la calidad conforme ISO 9001, sistemas de gestión ambiental conforme ISO 14001, sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo conforme OHSAS 18001, certificaciones con respecto a otros estándares como SA 8000, SGE 21, UNE 166002, etc.

! IMPORTANTE

- La documentación a presentar será preferentemente telemática a través del Registro Telemático Único de la Administración de la Junta de Andalucía (en www.juntadeandalucia.es o en www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa). Por ello, cada documento electrónico a presentar no podrá ocupar más de 5Mb, y en conjunto no se debe sobrepasar los 20 Mb.

! IMPORTANTE

- Es importante para la organización del proceso de valoración de las candidaturas presentar siempre los documentos electrónicos con independencia de la vía de entrada de los documentos (telemática o registro).

5. ¿Qué formato de presentación es recomendable para la memoria?

Se ruega tener en cuenta, a la hora de redactar la Memoria Técnica, las prácticas que habitualmente vienen aplicando las organizaciones candidatas para presentarse a otros Premios de Excelencia de las mismas características, como el Premio de Excelencia Europeo.

Como principales recomendaciones generales aplicables a los formatos, se indican las siguientes:

- Disponer una portada que indique con claridad aquellos datos claves para identificar la candidatura: la empresa, fecha, la modalidad a la que corresponde la Memoria, etc.
- Utilizar un tamaño de letra de al menos 10 puntos.
- Utilizar un interlineado simple o superior.
- Utilizar un tamaño de página en A4.
- Aunque no es prescriptivo, siguiendo orientaciones de otros premios de similares características, se puede considerar recomendable un tamaño de la memoria de alrededor de 80 ó 90 páginas (entiéndase aproximadamente unas 40 hojas con dos páginas por hoja).

6. ¿Qué tipo de apoyo puedo encontrar para preparar la documentación?

El Comité Organizador del X Premio Andaluz a la Excelencia, prestará apoyo a todas aquellas organizaciones candidatas, a través del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión por las siguientes vías:

Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión - IAT

C/ Leonardo da Vinci, 2 – Isla de La Cartuja. 41092 Sevilla

C/ Marie Curie, 4 – local D2. Parque Tecnológico de Andalucía. 29590 - Campanillas (Málaga)

Teléfono: 954 468 010

Fax: 954 460 407

e-mail: excelencia@iat.es

Web del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión: www.iat.es/excelencia

Web del Premio Andaluz a la Excelencia: www.iat.es/excelencia/premio

Este tipo de apoyo se traduce básicamente en jornadas informativas y de divulgación sobre las bases de la convocatoria, jornadas formativas de apoyo para la preparación de la documentación, y la atención de consultas a través de los medios indicados.

Es importante mencionar que en las páginas web www.iat.es/excelencia y www.iat.es/excelencia/premio se difunden todas las actividades anteriormente mencionadas y se podrán atender cuantas dudas acerca de dicha convocatoria surjan a las empresas interesadas. Asimismo, cualquier empresa podrá aportar sus datos a través de los canales arriba indicados para hacerles llegar información relativa a las convocatorias del Premio.

7. ¿Dónde puedo presentar mi candidatura y en qué plazo?

Como se ha indicado en apartados anteriores, el plazo de presentación de candidaturas finalizará el próximo 15 de junio de 2010.

No obstante, hasta el 15 de mayo de 2010, organizaciones como Cámaras de Comercio, Asociaciones de Empresarios de Andalucía, Agentes de la Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía, Centros de Apoyo a la Calidad y a la Seguridad Industrial o Escuelas de Negocio, entre otras, podrán proponer candidaturas, de forma que éstas podrán contar con apoyo informativo y/o formativo para la presentación de las solicitudes.

La presentación, tanto de candidaturas como de propuestas de candidaturas, será preferentemente de forma telemática ante el Registro Telemático Único de la Administración de la Junta de Andalucía, a través de la aplicación correspondiente, disponible en el portal del ciudadano <http://www.andaluciajunta.es>, así como en la página web de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, en la dirección <http://juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/>. Para utilizar este medio de presentación, los solicitantes deberán disponer del certificado reconocido de usuario, expedido por una autoridad de certificación convenida con la Junta de Andalucía, que esté implementada para este procedimiento.

No obstante, las candidaturas y propuestas de candidaturas podrán presentarse en el Registro de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia sito en C/ Albert Einstein, s/n, Isla de la Cartuja, 41092 Sevilla, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 38.4. de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, modificada por la Ley 4/1999, de 13 de enero.

8. Consideraciones para la redacción de la memoria técnica en la modalidad de Sistemas de Gestión.

8.1. ¿Cómo debe ser la memoria técnica?

Como ya se ha comentado en este documento (y tal como se indica en la base sexta de la orden de convocatoria), la memoria deberá contener los siguientes bloques de contenidos:

- a) **Presentación de la empresa**
- b) **Descripción de las actividades y resultados (méritos)**
- c) **Anexos**

En este apartado se pretende aportar orientación para la redacción del segundo de estos bloques, es decir, de los méritos en la modalidad de Sistemas de Gestión.

8.2. ¿Qué estructura debe tener la descripción de las actividades y resultados en la memoria técnica?

La descripción de las actividades y resultados en la memoria técnica estará estructurada a su vez en dos partes:

- 1) Una primera parte donde la empresa candidata describa su propia evolución respecto a la implantación y certificación respecto a los más relevantes modelos de gestión reconocidos, así como los principales resultados conseguidos, prestando atención a los sistemas de gestión normalizados en los ámbitos de:
 - o la calidad (representa un 20% de la puntuación total de la candidatura),
 - o el medio ambiente (representa un 15% de la puntuación total de la candidatura) y
 - o la seguridad y salud en el trabajo (representa un 10% de la puntuación total de la candidatura) y
 - o otros (representa un 5% de la puntuación total de la candidatura).

Para valorar las certificaciones, será necesario que la empresa candidata aporte los correspondientes certificados vigentes en la fecha de la presentación, incluyendo el alcance y los centros amparados por el mismo.

- 2) Una segunda parte donde la empresa candidata describa las actividades realizadas y los resultados obtenidos estructurados conforme al Modelo Europeo de Excelencia. Para ser evaluada se tendrán en cuenta los criterios recogidos en el propio Modelo Europeo de Excelencia (representa un 50% de la puntuación total de la candidatura).

Para aquellas empresas que tengan la sede social fuera de la Comunidad Autónoma de Andalucía, esta parte de la memoria deberá contemplar de forma explícita las actividades realizadas y los resultados obtenidos en Andalucía.

Esta parte deberá contener como epígrafes los 32 subcriterios (agrupados convenientemente en los 9 criterios) contemplados en dicho Modelo.

Los criterios de valoración de esta parte de la memoria son los recomendados por EFQM (rango de 0-1000) ajustado linealmente al rango de 0-500 puntos.

8.3. ¿Qué información debería conocer de manera previa una organización para redactar la memoria en esta modalidad?

Aunque se da por supuesto que las organizaciones interesadas en presentar su candidatura en esta modalidad conocen y aplican el Modelo EFQM de Excelencia, es importante, a la hora de redactar la memoria, tener muy presentes los siguientes conceptos recogidos en los documentos de EFQM para PYMES y Grandes Empresas respectivamente, y que están relacionados con la filosofía del propio Modelo y con el proceso de evaluación de la Memoria:

1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

Están enunciados y desarrollados en los apartados 3 y 4 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente y es muy importante tenerlos en cuenta a la hora de redactar la Memoria, ya que el Modelo EFQM de Excelencia está fundamentado en ellos.

2. Estructura del Modelo y valoración de los criterios.

Aunque en el Premio Andaluz a la Excelencia la valoración se hace sobre 500 puntos y para el Premio Europeo se hace sobre 1000, los pesos relativos de los distintos criterios y subcriterios y los conceptos a tener en cuenta son los mismos y están recogidos en los apartados 5 y 6 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente.

3. Criterios de evaluación y puntuación para el grupo de Agentes y para el grupo de Resultados.

En los correspondientes cuadros de puntuación REDER y en la hoja resumen de puntuación (apartados 5 y 6 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente) se recogen estos criterios y se resaltan los aspectos más relevantes para su interpretación.

4. El Modelo de Excelencia en Pequeñas y Medianas Empresas.

El documento de EFQM específico para PYMES recoge en su apartado 2 algunos aspectos respecto al uso de los subcriterios y los elementos orientativos en la evaluación, que es importante tener en cuenta a la hora de elaborar la Memoria.

5. El Glosario de Términos del Modelo EFQM de Excelencia.

La correcta interpretación de los términos empleados en el Modelo facilita la elaboración y la evaluación de la Memoria, por eso es muy importante tener en cuenta los glosarios que se recogen en los apartados 6 y 7 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente.

9.4. ¿Qué pasos podría dar una organización para redactar las actividades y resultados conforme al Modelo EFQM?

- 1º. Planificar los contenidos teniendo en cuenta las características de la organización y el desarrollo de los distintos criterios y subcriterios en la misma, sin olvidar sus pesos dentro del Modelo.
- 2º. Estructurar las páginas para optimizar el espacio (párrafos, gráficos, tablas, referencias cruzadas, etc.).
- 3º. Es importante reflexionar sobre todos los elementos a considerar que propone el Modelo respecto a cada subcriterio, identificar los importantes para la organización, descartar los que no lo son y añadir otros si se consideran relevantes. En cualquier caso, si se descarta algún aspecto de los propuestos, es bueno aclararlo en la Memoria.
- 4º. Generalmente esta identificación es producto de las primeras autoevaluaciones. Los resultados de las evaluaciones anteriores, incluidos los Planes de Mejora, son fundamentales para complementar la Memoria.
- 5º. Para aportar en la Memoria una información pormenorizada, sólida y descriptiva para cada subcriterio del grupo Agentes y del grupo Resultados, es necesario tener en cuenta todos los “elementos” y “atributos” asociados a estos grupos que contemplan los cuadros REDER correspondientes. La

definición de dichos “elementos” se concreta en los apartados 5.1 y 6.1 de los documentos de EFQM para Grandes Empresas y para PYMES respectivamente.

6º. Para la descripción de los epígrafes correspondientes a los subcriterios AGENTES es recomendable apoyarse en aspectos tales como:

- Esquemas y gráficos ilustrativos de el/los proceso/s, sistema/s o metodología/s en cuestión. En estos esquemas es importante reflejar la existencia de un ciclo de mejora continua: enfoque, despliegue, evaluación y revisión.
- Descripción mediante texto de el/los proceso/s, sistema/s o metodología/s. Es importante asegurar la relación con los esquemas empleados y hacer referencias a los mismos cuando se estime necesario.
- Evidencias y ejemplos de lo descrito anteriormente (mediante la aportación de datos, cuantitativos y cualitativos, nombres, resultados, referencias a gráficos en otros epígrafes correspondientes a subcriterios "resultados", ...)

Hay que tener en cuenta que en la descripción de cada epígrafe "Agente" se debe procurar dar respuesta a los siguientes atributos:

- *Enfoque* (lo que se planifica hacer y por qué). Es importante reflejar que está sólidamente fundamentado e integrado.
- *Despliegue* (lo que se hace para aplicar el enfoque y cómo). Es importante evidenciar en qué áreas se ha implantado el enfoque, y si dicha implantación es sistemática, es decir, si se ha planificado y se ha implantado estructuradamente.
- *Evaluación y Revisión* (lo que se hace para revisar y mejorar el enfoque y su despliegue). Es importante reflejar que se hacen mediciones, evidenciar las mismas, llevar a cabo actividades de aprendizaje (benchmarking, formación, ...), y utilizar los resultados de la medición y aprendizaje para identificar, planificar y llevar a cabo acciones de mejora.

Es recomendable evitar incluir información que no aporte valor, 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 mínimamente planificados.

7º. Para la descripción de los epígrafes correspondientes a los subcriterios RESULTADOS es recomendable apoyarse en aspectos tales como:

- Aplicación de sistemas que permitan llevar a cabo las mediciones oportunas, y el análisis de los resultados, en comparación con objetivos propios y resultados externos.

- Representación ordenada de los datos numéricos concretos. La representación puede hacerse en forma de tabla o, preferiblemente, mediante gráficos. Es recomendable asegurar un mismo estilo de presentación de estos resultados numéricos.
- Es importante aportar datos de la evolución, a fin de reflejar las tendencias existentes.
- Es importante indicar e incluir los objetivos propios establecidos y mostrar resultados externos que sirvan de comparación. Estas comparaciones podrán ser con respecto a la media y/o al mejor.
- Es importante reflejar de manera clara las relaciones existentes entre los resultados obtenidos y los agentes que los han causado.

Hay que tener en cuenta que en la descripción de cada epígrafe "Resultado" se debe procurar reflejar los siguientes atributos:

- *Tendencias*
- *Establecimiento de objetivos propios adecuados y comparación con ellos*
- *Comparaciones externas: Con otros y con el considerado como "el mejor"*
- *Causas*
- *Ámbito de aplicación*

8º. La definición de los "atributos" mencionados y de los aspectos clave para su puntuación se recogen en los cuadros REDER correspondientes del Modelo EFQM de aplicación.

9º. Por último, conviene tener en cuenta que todos los años se publican Memorias de organizaciones finalistas o ganadoras de distintos premios que pueden servir como referencia.