



EL MODELO EFQM

OBJETIVO:

Aplicación del Modelo de Evaluación
propuesto por el Consejo de
Universidades



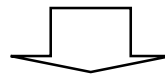
LA CALIDAD Y LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

OBJETIVOS



•¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR CALIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD?

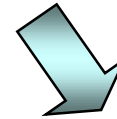
•¿QUÉ MODELOS DE REFERENCIA EXISTEN PARA IMPLANTAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD?



MODELO EFQM DE EXCELENCIA



**LA CALIDAD DEBE ENTENDERSE DESDE UNA
PERSPECTIVA GLOBAL, A TRAVÉS DE DOS ASPECTOS
COMPLEMENTARIOS**



CALIDAD EXTERNA. Se enfatiza la satisfacción de las necesidades de los clientes

CALIDAD INTERNA. Movilización de las personas y establecimiento de una estrategia capaz de satisfacer al cliente de manera eficiente



**LA CALIDAD NO SE GENERA DE FORMA ESPONTÁNEA.
REQUIERE UN SISTEMA DE GESTIÓN O DE DIRECCIÓN DE LA
CALIDAD**



MODELOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

MODELOS: conjunto de criterios que se toman como a referencia para estructurar la implantación de la gestión de la calidad



**Modelo de
las normas
ISO 9000**



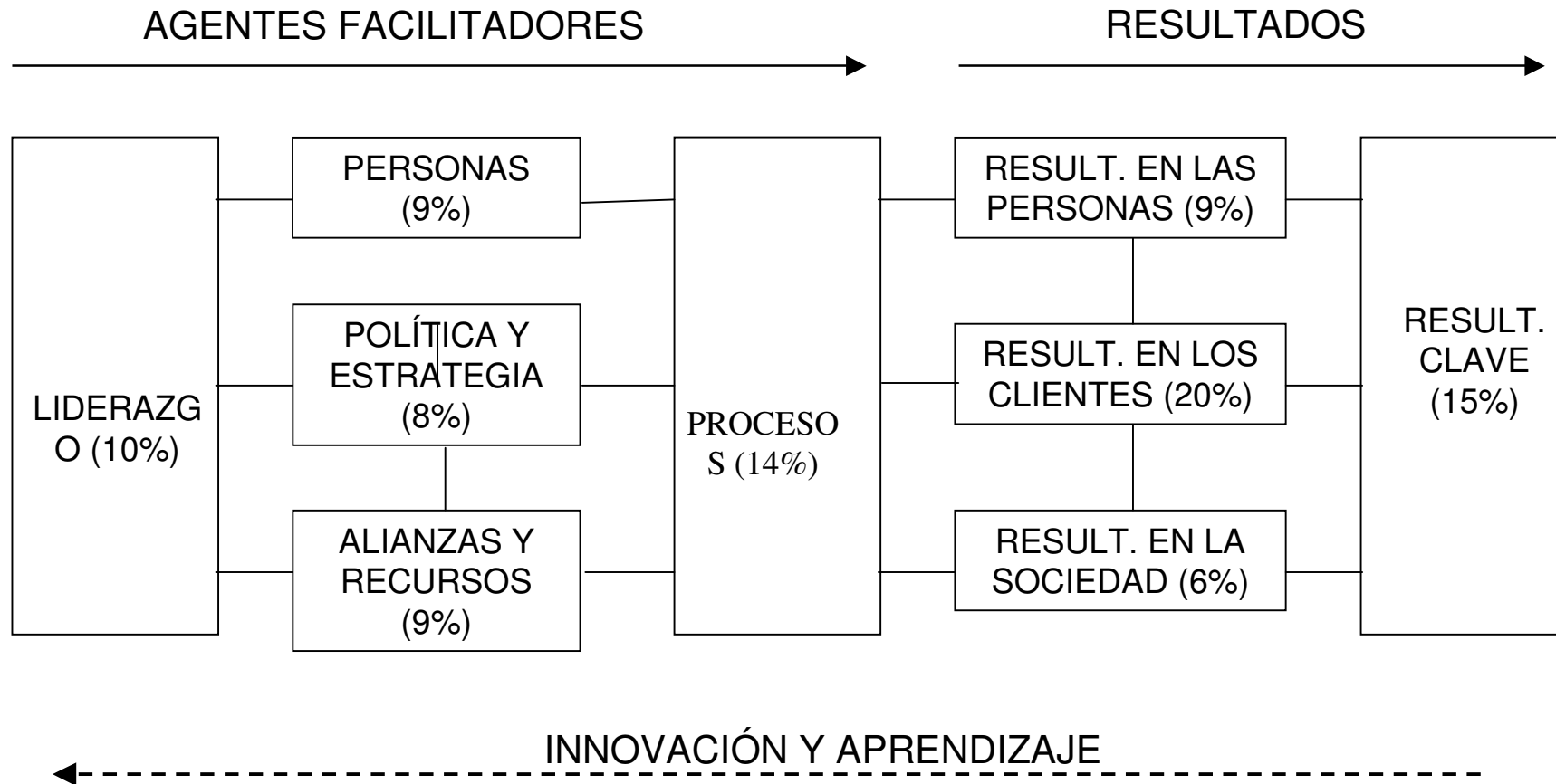
**Modelos de los
premios de calidad
MODELO EFQM**



MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Creado en Europa por la EFQM, EOQ y Comisión Europea en 1991

MODELO EFQM DE EXCELENCIA 1999





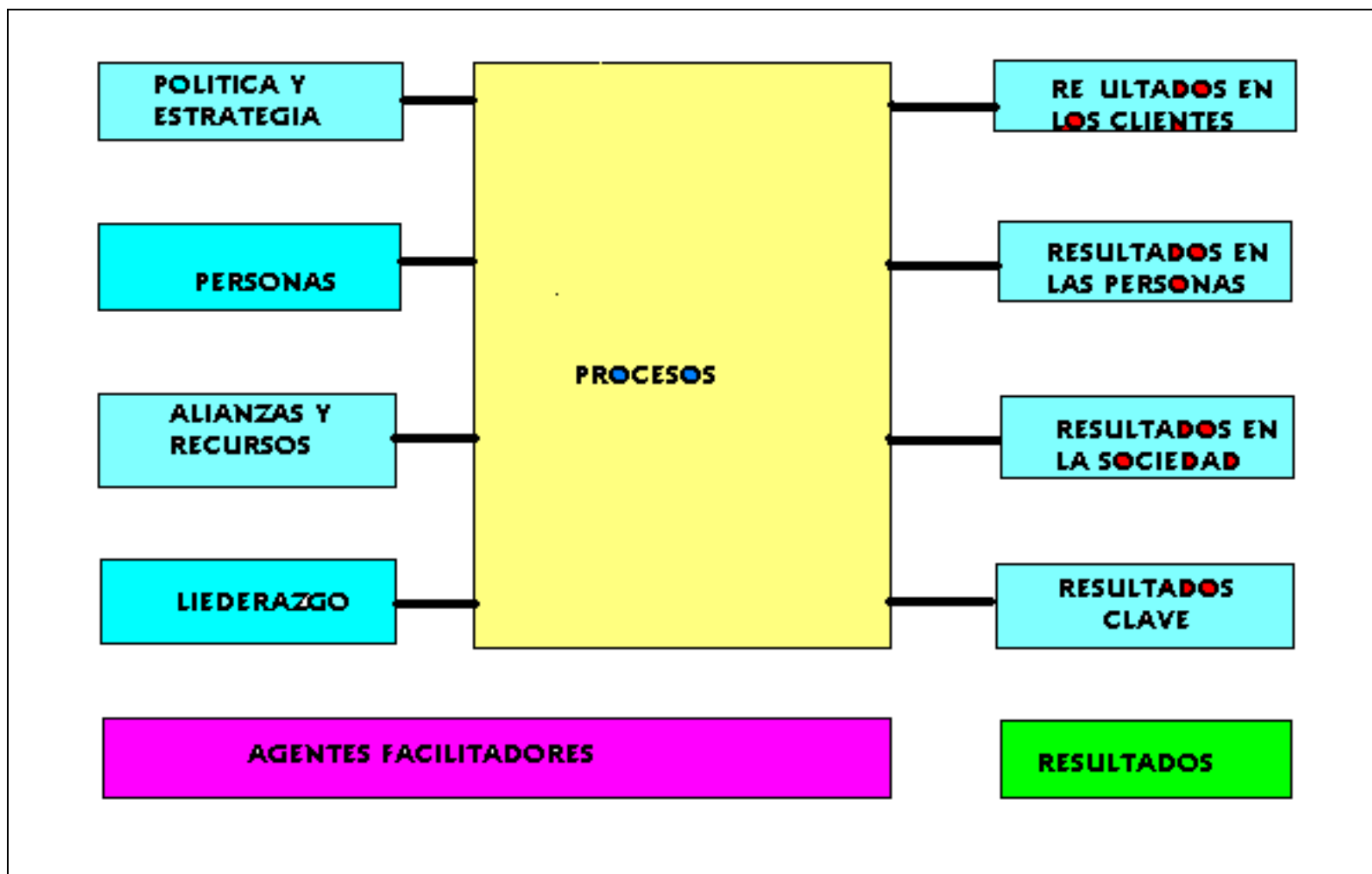
UN MODELO PARA LA UNIVERSIDAD

- SERVICIOS:** Servicios de conocimiento y servicios complementarios
- PRODUCTO FINAL:** Conocimiento válido

- CLIENTES EXTERNOS:** Alumnos, Contractistas Externos, Empleadores
- PERSONAL:** PDI, PAS, alumnos (coproductores)
- PROVEEDORES:** Empresas constructoras, de material de oficina, empresas concesionarias, centros de secundaria...
- CLIENTES INTERNOS:** PDI, PAS
- SOCIEDAD:** Comunidad local, familiares, autoridades académicas, ...



EL MODELO EUROPEO EN LAS UNIVERSIDADES





AGENTES FACILITADORES

- 1- POLÍTICA Y ESTRATEGIA
- 2- PERSONAS
- 3- ALIANZAS Y RECURSOS
- 4- LIDERAZGO
- 5- PROCESOS

Son elementos que hacen posible la obtención de resultados

“explican lo que el Servicio hace y como lo hace”



Enfoque-desarrollo-evaluación y revisión



RESULTADOS

- 1- RESULTADOS EN LOS CLIENTES
- 2 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS
- 3- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
- 4- RESULTADOS CLAVE

Miden los logros alcanzados, es decir la actuación de los Agentes

“miden los resultados que el servicio alcanza”

☞ **tendencias-objetivos-comparaciones-causas**



1. Política y Estrategia

Objetivo:

Analizar cómo el Servicio desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa, utilizando los programas adecuados.

Subcriterio:

- 1a) La política y la Estrategia del Servicio están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los colectivos y personas involucrados, orientándose hacia sus clientes y usuarios, en el marco de la Política y la Estrategia global de la universidad con la que, en todo momento, debe estar alineada.
- 1b) La Política y la Estrategia del Servicio están basadas en información obtenida por evaluación del rendimiento y a través de las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.
- 1c) La Política y la Estrategia del Servicio se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.
- 1d) La Política y la Estrategia del Servicio se comunican.



Política y estrategia

- ...
- ¿Cómo desarrolla el Servicio su Misión y su Visión?
- ¿Está orientado el Servicio hacia sus clientes y usuarios?
- ¿Tiene algo que ver la Política y la Estrategia del Servicio con las de la Universidad?
- ¿La Política y la Estrategia del Servicio se basan en la información necesaria?
- ¿Ha utilizado el Servicio también información sobre otras organizaciones de referencia?
- ¿La Política y la Estrategia del Servicio se desarrollan en planes operativos?
- ¿La Política y la Estrategia del Servicio se evalúan y se revisan?

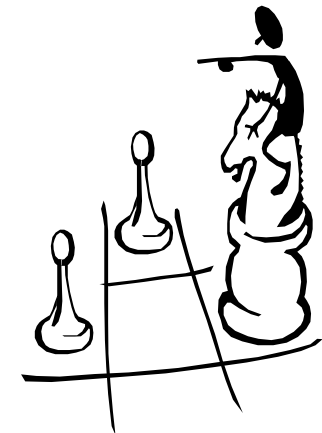


CRITERIO 1: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

¡¡La gestión de la calidad no se debe contemplar al margen de la actividad habitual!!

Estrategia de calidad a largo plazo vinculada con la estrategia empresarial

Posteriormente esta estrategia debe implantarse y darse a conocer a toda la organización





2. Personas

Objetivo:

Analizar cómo el Servicio desarrolla conduce e impulsa el pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

Subcriterio:

- 2a) Planificación y mejora del personal del servicio
- 2b) Desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño del personal del servicio.
- 2c) Delegación de funciones a las personas y comunicación.
- 2d) Atención y reconocimiento a las personas.



Personas

- ¿El Servicio desarrolla, conduce e impulsa el pleno potencial de las personas y de los equipos?
- ¿Las personas se sienten partícipes de los logros del Servicio?
- ¿La selección, la formación y el desarrollo de las personas del Servicio tienen que ver con los objetivos del mismo?
- ¿Las personas del Servicio harán posibles los cambios y las mejoras?
- ¿Existen objetivos personales, vinculados a los objetivos del Servicio?
- ¿Asumen las personas del Servicio las responsabilidades asignadas?
- ¿Se implican en la mejora continua del Servicio?
- ¿Se conocen las opiniones de las personas del Servicio?
- ¿Se evalúan y se reconocen los esfuerzos de las personas del Servicio?



CRITERIO 2: PERSONAS



El objetivo principal es dejar aflorar el conocimiento y el potencial de las personas para llevar a cabo una mejora permanente

~~La calidad sólo afecta a los demás!! Y es responsabilidad del departamento de control de calidad~~ → IMPLICACIÓN

Se da poder a los empleados para tomar decisiones

Formación continuada y generalizada. Trabajo en equipo

Establecimiento de sistemas de incentivos



3. Alianzas y Recursos

Objetivo:

Analizar cómo el Servicio gestiona sus recursos internos: Espacios, equipos financieros, materiales, de información, de conocimientos, tecnológicos, etc.. Y también los externos: vinculación con proveedores, con otros servicios universitarios, con otras entidades, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión del mismo.

Subcriterios:

- 3a) Gestión de los recursos financieros del servicio.
- 3b) Gestión de la información y el conocimiento.
- 3c) Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales del servicio.
- 3d) Gestión de los recursos externos, incluidas las alianzas.

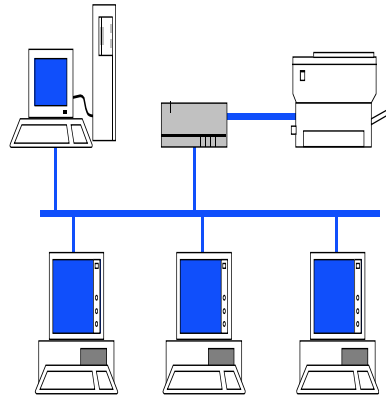


Alianzas y Recursos

- ...
- ¿Gestiona el Servicio sus recursos internos, como espacios, equipos, dinero, materiales, energía, la tecnología, la información, el conocimiento...?
- ¿Gestiona las relaciones con proveedores internos y externos?
- ¿Las personas se sienten involucradas en la gestión de gastos e ingresos?
- ¿Dispone el Servicio de la información necesaria?
- ¿Las personas del Servicio tiene acceso fácil a la información necesaria?
- ¿Se estimula desde el Servicio la investigación de mejores soluciones para sus problemas?



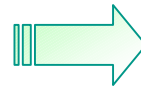
CRITERIO 3: ALIANZAS Y RECURSOS



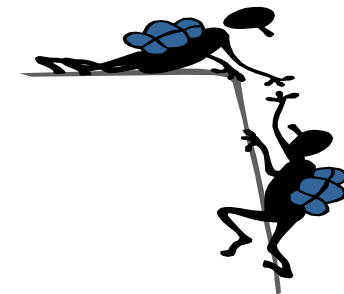
La mejora continua de la calidad no necesita sólo buenas intenciones, sino también la movilización de un conjunto de recursos financieros, materiales, tecnológicos, información, etc.... así como la asociación con los proveedores y otras organizaciones.

Recogida de información relevante

- indicadores de gestión interna
- encuestas de satisfacción
- benchmarking



“yo creo que ~~si~~”, “siempre se ha hecho así”





4. Liderazgo

Objetivo:

Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores del Servicio necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de sus responsables, actuando como líderes.

Estudiar cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura del servicio, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

Subcriterios:

- 4a) Los responsables del servicio demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia en la gestión.
- 4b) Los responsables trabajan activamente con personas de la universidad o de fuera, para promover y desarrollar los intereses de todas las partes involucradas y satisfacer sus expectativas.
- 4c) Los responsables garantizan que la estructura del servicio está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura del mismo y de la universidad.
- 4d) Los responsables garantizan que los procesos del servicio se gestionan y se mejoran sistemáticamente.



Liderazgo

- ¿Los responsables son ejemplo de los valores de Calidad asumidos por el Servicio?
- ¿Se han comprometido en la elaboración de un plan estratégico, en la definición de la Misión, la Visión y los Valores del Servicio?
- ¿Impulsan las acciones necesarias y la participación a través de grupos de mejora?
- ¿Son accesibles a las personas del Servicio?
- ¿Identifican y conocen a los clientes y usuarios para comprender sus necesidades?
- Se responsabilizan de gestionar y mejorar los procesos del Servicio?



CRITERIO 4: LIDERAZGO



Total involucración del equipo directivo como líderes del cambio

La dirección es responsable del 85% de los problemas de calidad



5. PROCESOS

Objetivo:

Analizar cómo el Servicio diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las prestaciones que ofrece.

Subcriterio:

- 5a) Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios del servicio.
- 5b) Se diseñan y se desarrollan los procesos de las prestaciones que ofrece el servicio.
- 5c) Se evalúan y mejoran los procesos de las prestaciones que ofrece el servicio.
- 5d) Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes y usuarios del servicio.

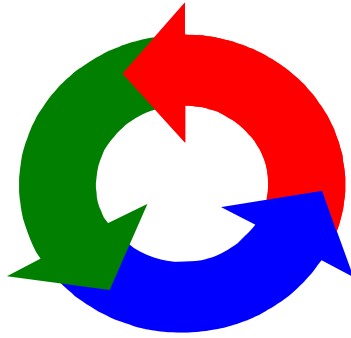


Procesos

- ...
- ¿El Servicio ha diseñado y desarrollado sus procesos, teniendo en cuenta las necesidades presentes y futuras de sus clientes y usuarios?
- ¿Están claramente identificados, priorizados y desarrollados los procesos clave?
- ¿Se ha prestado atención suficiente a los procesos de soporte?
- ¿Se utilizan instrumentos de apoyo, como manuales, formularios, etc.?
- ¿Existe un mapa de procesos suficientemente desarrollado?
- ¿Los procesos se revisan, se evalúan y se mejoran?



CRITERIO 5: PROCESOS



Concepción de la organización como un conjunto de procesos, como una cadena proveedor-cliente

Proceso: secuencia de actividades sucesivas realizadas con la intención de conseguir un resultado.

- **Procesos docentes, de investigación y de gestión**
- **Procesos de apoyo**

Procesos y procedimientos deben diseñarse dependiendo de las necesidades de los clientes. Documentación

Propietarios de los procesos

Establecer objetivos de mejora e indicadores para los procesos



6. Resultados en los clientes

Objetivo:

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación a sus clientes y usuarios.

Medidas de percepción.

- ❖ Las expectativas generadas.
- ❖ La información adecuada respecto a las prestaciones, proyectos, programas y actividades.
- ❖ La percepción por parte del cliente acerca de la seriedad y garantía del servicio.
- ❖ La confianza y seguridad respecto al valor añadido que ofrece el servicio.
- ❖ La disponibilidad del servicio.
- ❖ La suficiencia de las prestaciones del servicio.
- ❖ La sensibilidad y flexibilidad del personal a la hora de atender a los clientes.
- ❖ La identificación del personal clave para evacuar consultas y la facilidad para acceder al mismo.
- ❖ La comunicación entre el servicio y sus clientes.
- ❖ El clima de convivencia y relaciones humanas.
- ❖ El trato correcto y afable.
- ❖ La percepción del cliente en cuanto a la atención que recibe.
- ❖ La sencillez y claridad de la documentación y de los trámites administrativos.
- ❖ La ausencia de normas inútiles y burocráticas.
- ❖ La adecuación de las instalaciones y su mantenimiento.
- ❖ El tratamiento de las quejas y sugerencias.



Resultados en los Clientes

Indicadores de rendimiento:

- * Número de clientes o usuarios y su evolución.
- * Número de bajas voluntarias.
- * Felicitaciones recibidas por parte de clientes o usuarios y número y naturaleza de premios o distinciones conseguidas.
- * Número de entrevistas personales con clientes o usuarios.
- * Respuesta y participación de los clientes en convocatorias abiertas.
- * Número de incidencias, quejas y reclamaciones.
- * Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.
- * Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- * Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido.
- * Innovaciones que han contribuido a la mejora.
- * Eco de las actividades del servicio en los medios de comunicación internos o externos.
- * Logros en comparación con los objetivos previstos.



CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES



Se debe evaluar la imagen que tienen los clientes de los productos y servicios de la organización

Sistema de indicadores



7. Resultados en las personas

Objetivo:

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación con el desarrollo de las personas.

Medidas de Percepción.

- ❖ Entorno de trabajo.
- ❖ Seguridad e higiene
- ❖ Condiciones laborales, salarios y beneficios recibidos.
- ❖ Relaciones interpersonales.
- ❖ Instalaciones y servicios.
- ❖ Trato justo y equitativo e igualdad de oportunidades.
- ❖ Comunicación con los directivos y entre el personal.
- ❖ Conocimiento y cumplimiento de las funciones contempladas en el organigrama.
- ❖ Distribución de las competencias, responsabilidades, tareas y recursos.
- ❖ Establecimiento y evaluación de la coherencia de los objetivos personales con los del Servicio.
- ❖ Formación inicial y continua en orden a afirmar su cualificación y el desarrollo de carrera profesional.
- ❖ Necesidades del puesto de trabajo.
- ❖ Reconocimiento del trabajo personal.
- ❖ Capacitación del personal y delegación de responsabilidades.



Resultados en las Personas

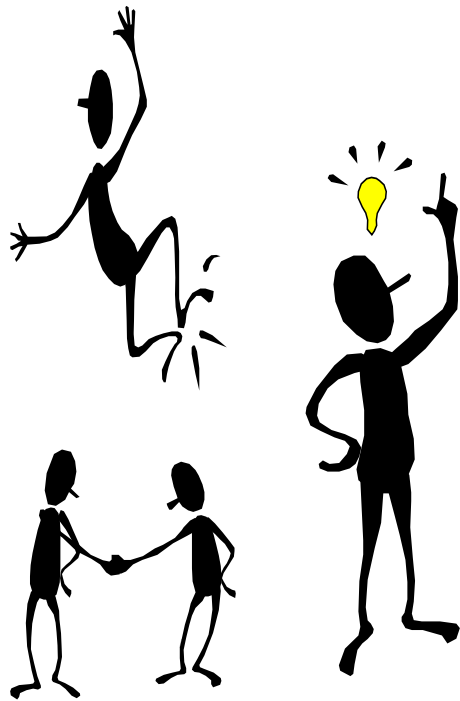
- ❖ Participación en la consecución de Misión, Visión, Valores, Planificación y Estrategia del Servicio.
- ❖ Participación en los procesos de mejora.
- ❖ Trabajo en equipo y relación entre unidades.
- ❖ Participación en el proceso de toma de decisiones.
- ❖ Importancia de las prestaciones del servicio en la comunidad universitaria.

Indicadores de rendimiento:

- * Formación y desarrollo profesional
- * Mecanismos de sugerencias y participación en programas y equipos de mejora
- * Trabajo en equipo
- * Reconocimiento de individuos y equipos
- * Grado de absentismo
- * Quejas
- * Sugerencias
- * Fidelidad al Servicio
- * Accidentes



CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS



Se debe conocer en qué medida las personas que trabajan en la organización tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales y se encuentran motivadas y satisfechas en su puesto de trabajo

Sistema de indicadores



8. Resultados en la Sociedad

Objetivo:

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas del entorno local, nacional e internacional.

Medidas de percepción:

- ❖ Sus actividades como parte responsable de la sociedad
- ❖ Incidencia en la comunidad
- ❖ Actividades para contribuir a preservar y mantener recursos

Medidas del desempeño y rendimiento:

- * Tratamiento de los cambios en niveles de empleo.
- * Relaciones con las autoridades
- * Uso de planteamientos formales de sistemas de gestión
- * Distinciones y premios recibidos
- * Cobertura de medios de comunicación
- * Reconocimientos explícitos recibidos por el Servicio
- * Numero de quejas realizadas por los usuarios
- * Informes de inspectores y otros profesionales expertos
- * Integración de los intereses de la sociedad con los del Servicio, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes y del personal



CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD



Se trata de analizar la imagen que la sociedad en general tiene de la organización, en relación al medio ambiente, la calidad de vida o la involucración en los problemas sociales



9. Resultados clave

Objetivo:

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación con sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades y expectativas formuladas.

Medidas de percepción:

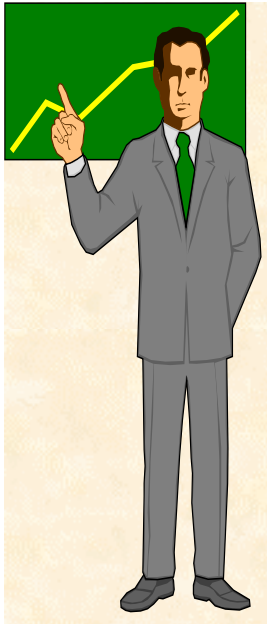
- ❖ Imagen global del Servicio
- ❖ Desempeño global del Servicio
- ❖ Lealtad
- ❖ Compromiso
- ❖ Comunicaciones
- ❖ Grado de implicación
- ❖ Política y estrategia
- ❖ Oportunidades de innovación y aprendizaje
- ❖ Cultura y estilo de liderazgo

Indicadores de rendimiento:

- * Rendimiento operativo
- * Rendimiento económico y financiero



CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE



Es necesario conocer si se están consiguiendo los objetivos fijados



Puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora

C R I T E R I O		
<i>O b j e t i v o :</i>		
<i>S U B C R I T E R I O :</i>		
	P U N T O S F U E R T E S	
	A R E A S D E M E J O R A	
E N F O Q U E	D E S P L I E G U E	E V A L U A C I Ó N Y R E V I S I Ó N



OBSERVACIONES

- ✓ No se trata de **buscar culpables**
- ✓ Es recomendable empezar los **PUNTOS FUERTES**
- ✓ Todas las **AREAS DE MEJORA** son áreas de mejora, aunque la mejora no dependa del propio Servicio
- ✓ Hay que buscar siempre **PROPUESTAS DE MEJORA**
- ✓ Hay que fomentar la **PARTICIPACIÓN** de toda la comunidad
- ✓ Equilibrio entre informes descriptivo y **VALORATIVO**
- ✓ Seguimiento/cumplimiento de **PLAZOS**



BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD


OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Mejora de la involucración del personal
- Aumento de la formación del personal
- Aumento de la cooperación entre unidades
- Mejora de la comunicación entre áreas
- Desarrollo de un sistema de indicadores para medir procesos y resultados
- Claridad y coherencia de objetivos
- Mejora de la gestión de los procesos (docencia, investigación, gestión)



IMPACTO EN LOS RESULTADOS

- Reducción del tiempo para completar una titulación
- Mejora de la satisfacción del personal, alumnos y empleadores
- Mejora de la inserción laboral de los titulados
- Mejora de la calidad de los servicios del campus
- Reducción de los costes operativos



Y BUENO...
SEGURO QUE
FUNCIONA?
Sí, si.....

- **se comprometen los lideres**
- **sí después de la evaluación se planifican mejoras, despues las mejoras se llevan a cabo y luego, se evalúan**
- **se acierta en saber combinar rigor y flexibilidad**
- **se tiene paciencia y se superan las resistencias**
- **se entiende que supone un cambio de cultura**
- **se empieza ya**