

MODELOS DE CALIDAD INTEGRAL

MODELOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

- **Modelos de acreditación**
 - Autorización
 - Acreditación
- **Modelos de mejora continua**
 - Modelos de certificación
 - Modelos de excelencia

1. Modelos de acreditación

a) Autorización

Supone un reconocimiento de que una determinada institución reúne una serie de requisitos para el inicio de alguna actividad. Se trata de un proceso administrativo de carácter obligatorio ante una autoridad gubernamental competente



b) Acreditación

Acreditación es el reconocimiento por una tercera parte autorizada de la competencia técnica de una entidad para la realización de una actividad determinada perfectamente definida.



2. Modelos de mejora continua

a) Certificación

La certificación supone que alguien asegura que un tercero cumple una serie de normas de calidad. Es una confirmación de que un proceso o actividad se sigue de forma rigurosa.

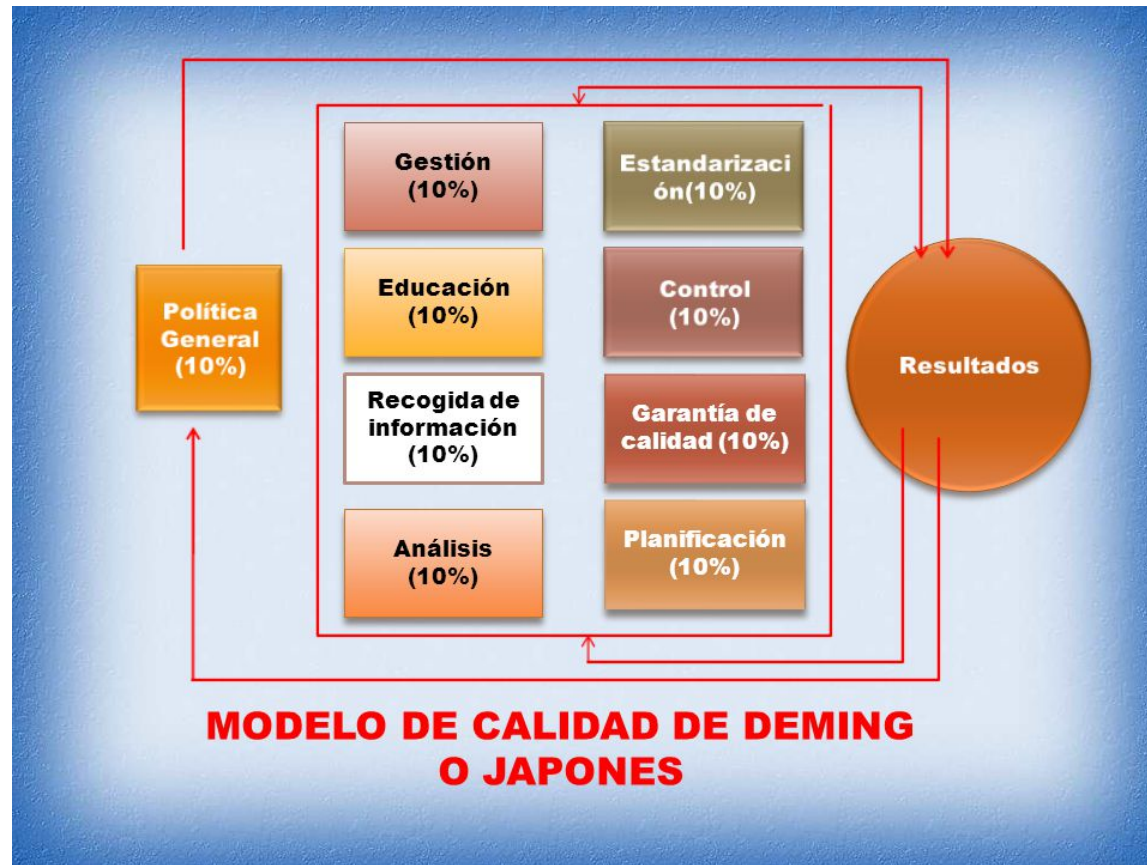


2. Modelos de mejora continua

b) Modelos de Excelencia

Se entiende como gestión de calidad total una “estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente y coordinada de todos los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, etc...”

MODELO DE EXCELENCIA DEMING (1951)



MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE (1987)

Es una respuesta del gobierno de los Estados Unidos a los avances de las organizaciones japonesas.

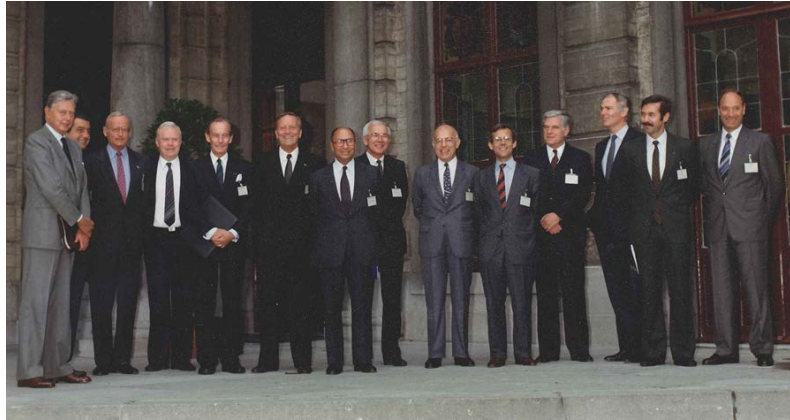
El Modelo fue denominado de esta forma en honor al ex secretario de comercio Malcolm Baldrige.

La ley declara el interés nacional en cuanto a **la mejora de la competitividad de las organizaciones** y crea un marco de referencia para que mejoren.

Da una gran importancia al Enfoque, al Cliente y a su Satisfacción.

MODELO EFQM

- La EFQM (European Foundation for Quality Management) es una organización sin ánimo de lucro, con sede en Bruselas, creada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas



- La EFQM desarrolló en 1991 el Modelo EFQM de Excelencia, que se ha ido revisando y mejorando en sus sucesivas versiones.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Lograr **resultados** equilibrados

Añadir valor para los **clientes**

Liderar con visión, inspiración e integridad

Gestionar por **procesos**

Alcanzar el éxito mediante las **personas**

Favorecer la creatividad y la **innovación**

Desarrollar **alianzas**

Asumir la responsabilidad de un futuro **sostenible**

Liderazgo

Estrategia

Personas

Alianzas y recursos

Procesos,
Productos
y Servicios

Resultados en las
Personas

Resultados en los
Clientes

Resultados en la
Sociedad

Resultados
Clave

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Subcriterio 1a

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Subcriterio 1b

Los líderes definen, supervisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la Organización como su rendimiento.

Subcriterio 1c

Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Subcriterio 1d

Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización.

Subcriterio 1e

Los líderes se aseguran de que la Organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz.

CRITERIO 2. ESTRATEGIA

Subcriterio 2a

La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Subcriterio 2b

La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la Organización y sus capacidades.

Subcriterio 2c

La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Subcriterio 2d

La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

CRITERIO 3. PERSONAS

Subcriterio 3a

Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la Organización.

Subcriterio 3b

Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Subcriterio 3c

Las personas están alineadas con las necesidades de la Organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Subcriterio 3d

Las personas se comunican eficazmente en toda la Organización.

Subcriterio 3e

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la Organización.

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Subcriterio 4a

Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Subcriterio 4b

Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Subcriterio 4c

Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Subcriterio 4d

Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Subcriterio 4e

Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la Organización.

CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Subcriterio 5a

Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Subcriterio 5b

Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Subcriterio 5c

Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Subcriterio 5d

Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Subcriterio 5e

Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

CRITERIO 6. RESULTADOS EN CLIENTES

Subcriterio 6a

Percepciones.

Subcriterio 6b

Indicadores de rendimiento.

CRITERIO 7. RESULTADOS EN PERSONAS

Subcriterio 7a

Percepciones.

Subcriterio 7b

Indicadores de rendimiento.

CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Subcriterio 8a

Percepciones.

Subcriterio 8b

Indicadores de rendimiento.

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

Subcriterio 9a

Resultados Estratégicos Clave.

Subcriterio 9b

Indicadores Clave de Rendimiento.

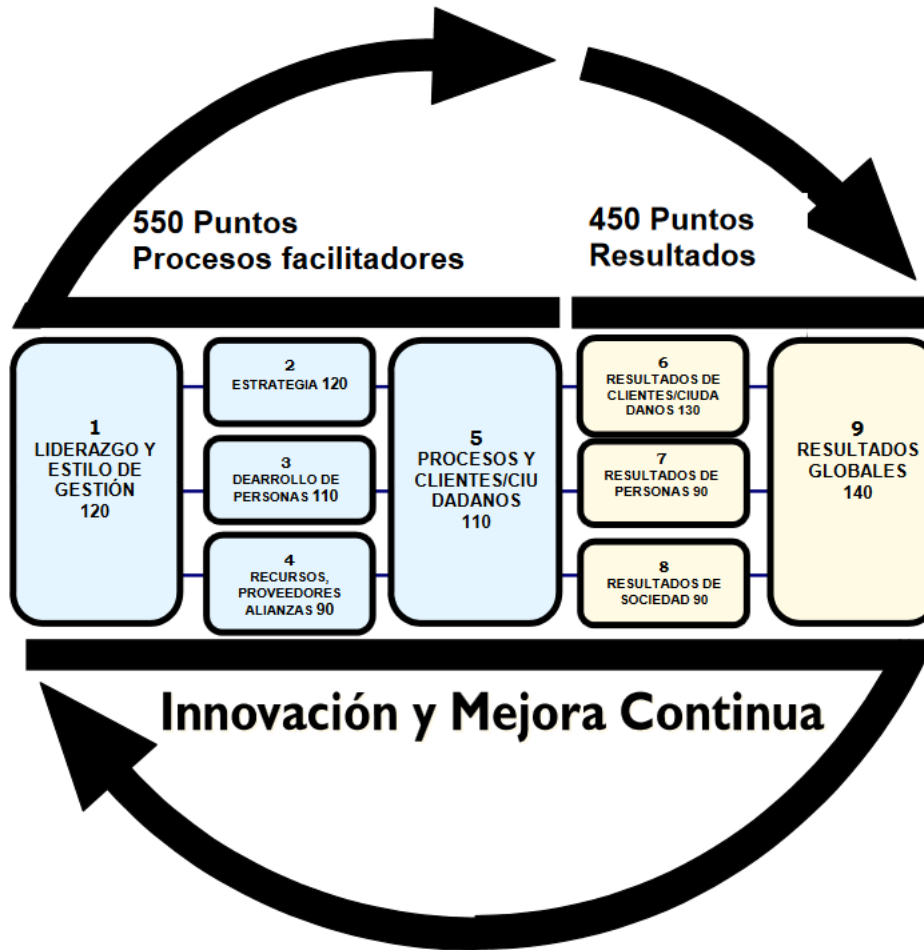
INTEGRACIÓN DEL MODELO Y LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Criterio	1					2				3					4					5					6		7		8		9	
	Liderazgo					Estrategia				Personas					Alianzas y Recursos					Procesos, Productos y Servicios					Rtdos. Clientes		Rtdos. Personas		Rtdos. Sociedad		Rtdos. Clave	
Subcriterio	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B
Alcanzar resultados equilibrados		x	x			x		x	x							x	x		x						x	x	x	x	x	x	x	x
Añadir valor para los clientes			x				x																		x	x		x				
Liderar con visión, inspiración e integridad	x			x	x			x					x														x		x			x
Gestionar por procesos		x					x		x			x				x	x	x	x	x						x		x		x		x
Alcanzar el éxito mediante las personas	x			x						x	x	x	x	x													x	x	x			
Favorecer la creatividad y la innovación			x				x		x			x						x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x
Aprovechar las alianzas			x			x	x								x							x			x	x	x	x	x	x	x	x
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	x	x	x		x	x	x	x					x	x		x					x		x	x			x		x	x	x	
	3	3	5	2	2	3	4	3	3	1	1	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	4	5	6	6	6	5	4	5
	8/15					7/13				5/10					5/11					6/13					5/9		8/12		7/11		6/9	

x El subcriterio refleja directamente el texto del Concepto Fundamental

x El subcriterio contiene una adaptación del texto del Concepto Fundamental

MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



MODELO GESTIÓN AVANZADA



ELEMENTOS SOBRE LOS QUE ESTRUCTURAR LA COMPETITIVIDAD

Generar en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.

Orientar la organización hacia los clientes realizando una aportación diferencial de valor.

Aplicar la innovación en todos los ámbitos de la organización.

Potenciar el compromiso con la sociedad, importante suministrador de capacidades competitivas relevantes.

Generar una visión de largo plazo que se materialice mediante una estrategia claramente definida.

Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

ESTRUCTURA

ELEMENTOS DE ACCIÓN:

1. ESTRATEGIA
2. CLIENTES
3. PERSONAS
4. SOCIEDAD
5. INNOVACIÓN



6. ELEMENTOS DE RESULTADOS:

ESTRATEGIA
CLIENTES
PERSONAS
SOCIEDAD
INNOVACIÓN

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua, y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión participativa y estructurada.

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la organización, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia en

E.1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas,...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, nuevas tecnologías, estrategias de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión tanto local como internacional.
- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar de referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas.

E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.
- Definir los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (Misión, Visión, Valores, principios éticos o de buen gobierno, políticas,...) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.

ESTRUCTURA

23 SUBELEMENTOS
PRESCRIPTIVOS

BUENAS PRÁCTICAS
NO PRESCRIPTIVAS

GESTIÓN AVANZADA

1. ESTRATEGIA



E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia.

E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia.

E.3 Cómo desplegamos la estrategia.

E.4 Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la estrategia.

GESTIÓN AVANZADA

2. CLIENTES



C.1 Cómo gestionamos las relaciones con los clientes.

C.2 Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes.

C.3 Cómo producimos y distribuimos los productos y prestamos los servicios.

C.4 Cómo gestionamos las relaciones con organizaciones proveedoras.

GESTIÓN AVANZADA

3. PERSONAS



P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas.

P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento las competencias y el talento de las personas.

P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas.

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas.

GESTIÓN AVANZADA

4. SOCIEDAD



S.1 *Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social.*

S.2 *Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental.*

GESTIÓN AVANZADA

5. INNOVACIÓN



I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar.

I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno.

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores.

GESTIÓN AVANZADA

6. RESULTADOS



- R.1 Resultados estratégicos.
- R.2 Resultados en clientes.
- R.3 Resultados en personas.
- R.4 Resultados en la sociedad.
- R.5 Resultados de la innovación.

¿PARA QUÉ SIRVEN LOS MODELOS?

- **AUTOEVALUACIÓN**
- **CONTRASTE EXTERNO**
- **EVALUACIÓN EXTERNA**

RECONOCIMIENTOS

PREMIOS DEMING



Premio Deming para Individuos (Personas)

Premio Deming a la Aplicación, se constituye para organizaciones que hayan implementado TQM adecuado a su filosofía de gestión, alcance de negocio y ambiente de gestión. Se otorga anualmente.

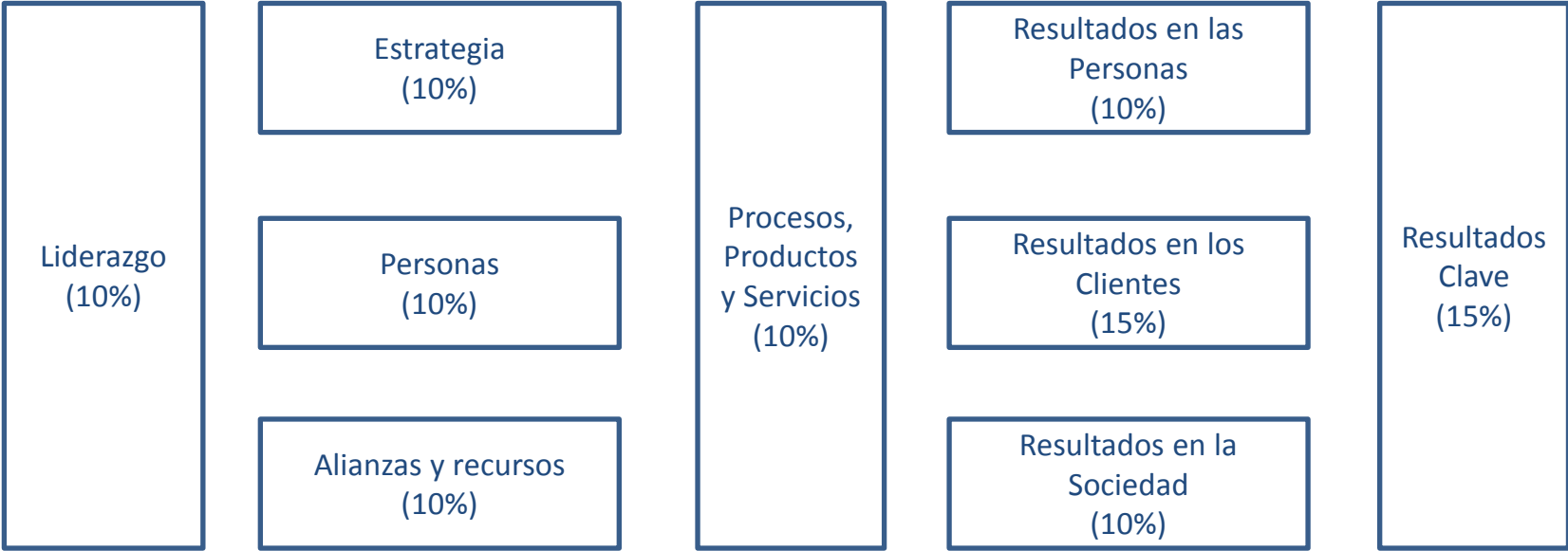
Premio Deming para Servicio de Excelencia o Difusión y Promoción (Exterior), se entrega a personas u organizaciones cuyas actividades primarias se ubican fuera de Japón. Las evaluaciones en este contexto se llevan a cabo con una periodicidad de entre 3 y 5 años.

PREMIO MALCOLM BALDRIGE



Sólo para empresas privadas norteamericanas.

Existen 6 categorías para el premio: industrias manufactureras, empresas de servicios, pequeñas empresas, sector educativo, sector sanitario y organizaciones sin ánimo de lucro para cada una de las cuales se otorgan dos galardones.



RECONOCIMIENTOS EFQM

PREMIO	ORGANIZADOR	CANDIDATOS	DOCUMENTACIÓN	GALARDONES
Príncipe Felipe a la Calidad Industrial	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	Organizaciones Españolas	Memoria EFQM Cuestionario ISO 9000	Premio (Ganador) Nominaciones (Finalistas)
Premio Andaluz a la Excelencia	Junta de Andalucía/Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión	Organizaciones Andaluzas	Memoria EFQM Certificados	Premio (Ganador) Nominaciones (Finalistas) Mejores Prácticas
Premio Vasco a la Calidad de Gestión	Gobierno Vasco/ Euskalit	Organizaciones Vascas	Memoria EFQM	Diploma de Compromiso Q de plata (>400) Q de Oro (>500)
Premio Navarro a la Excelencia Empresarial	Gobierno de Navarra/ Fundación Navarra para la Calidad	Organizaciones Navarras	“Esquema sello”	Trofeo para el mejor de cada categoría. Diplomas
Premio a la Excelencia Empresarial de Aragón	Gobierno de Aragón/ Instituto Aragonés de Fomento	Organizaciones Aragonesas	Memoria EFQM Cuestionario de Evaluación EFQM	Trofeo para el mejor de cada categoría. Finalistas
Premios a la Calidad de la Generalitat de Cataluña	Generalitat de Cataluña/ CIDEM	Organizaciones Catalanas	Memoria EFQM Plan de Acción EFQM	Premiados Finalistas
Premio Europeo EFQM	EFQM	Organizaciones Europeas	Memoria EFQM	Award Winner Price Winner Finalist

EFQM EXCELLENCE AWARD



Award Winners

Glasgow Housing Association
Award winner
United Kingdom



Robert Bosch GmbH, Blaichach Plant
Award winner
Germany



Dubai Electricity and Water Authority - DEWA

Award winner
United Arab Emirates



Prize Winners

Robert Bosch, Rodez Plant
Prize winner
France



Geriatric Health Centres of the city of Graz
Prize winner
Austria



Bosch Car Multimedia Portugal S.A.
Prize winner
Portugal



Hospital Universitario Infanta Elena
Prize winner
Spain



Sanitas Hospitales
Prize winner
Spain



Tarsus Belediyesi (Municipality)
Prize winner
Turkey



Highly Commended

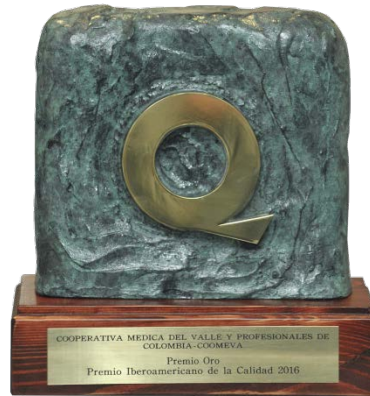
West Lothian Council
Highly Commended
United Kingdom



Mando Corporation Poland
Highly Commended
Poland



PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD



- **Reconocer** la Excelencia de la Gestión
- **Estimular** el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas
- **Promover** la Autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y Expectativas del cliente y de todas las partes interesadas y la mejora continua.
- **Difundir** las mejores prácticas de las Organizaciones.

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

TABLAS DE VALORACIÓN MGA

NIVELES

ELEMENTOS DE ACCIÓN										
ASPECTOS A VALORAR	NIVELES DE AVANCE									
	BÁSICO			INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO		
	Prácticas iniciales y/o puntuales			Prácticas de gestión con cierta estructura empezando a integrar y a mejorar		Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez , al menos durante 3 años		Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con best practices		
PLANTEAMIENTO										
DESPLIEGUE										
EVALUACIÓN Y AJUSTE										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
	BASICO			INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO		

ASPECTOS

PLANTEAMIENTO

- Tiene una lógica clara, contempla las necesidades de los grupos de interés afectados y apoya la estrategia general y está integrado / es coherente con otros planteamientos de la organización.
- Se han diseñado los procesos y otros instrumentos para llevarlo a cabo de manera ágil y eficiente, recogiendo lo esencial para la organización.
- Se ha perfeccionado con el tiempo.

DESPLIEGUE

- Los planteamientos se llevan a la práctica de manera ordenada, rigurosa, ágil y sistemática en todos los ámbitos donde son aplicables.

EVALUACIÓN Y AJUSTE

- El análisis de eficacia y eficiencia de los planteamientos y despliegues, el aprendizaje interno y externo y la creatividad se utilizan para innovar / mejorar sistemáticamente tanto los planteamientos y despliegues como los propios mecanismos de evaluación y ajuste.

NIVELES

RESULTADOS

La organización ha definido cuáles son sus resultados relevantes (importantes, suficientes, necesarios)

ASPECTOS A VALORAR	NIVELES DE AVANCE									
	BASICO			INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO		
	Algunos datos exploratorios o iniciales			Para el 50% de datos		Para el 75% de los datos		Para el 100% de los datos		
UTILIDAD										
MAGNITUD										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
	BASICO			INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO		

ASPECTOS

UTILIDAD

- Los datos y/o información relevante que se emplean permiten conocer la eficacia y eficiencia de la organización (ámbito), para lo que están debidamente segmentados, son oportunos y precisos, permiten comprender las relaciones entre acciones y resultados y ayudan a realizar proyecciones a futuro.

MAGNITUD

- Las tendencias o el rendimiento operativo son satisfactorios durante al menos los últimos 3 años.
- Los objetivos establecidos son apropiados, se alcanzan o superan y se utilizan para mejorar.
- Se realizan comparaciones adecuadas con otras organizaciones, como referente para comprender y mejorar los propios resultados y la situación observada en estas comparaciones es satisfactoria.

NIVELES DE RECONOCIMIENTO

BASICO			INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO		
0	1	2	1	2	1	2	1	2	3



RECONOCIMIENTOS A LA GESTIÓN AVANZADA



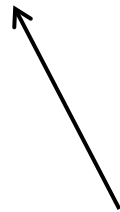
**DIPLOMA A LA
GESTIÓN AVANZADA**



CONTRASTE EXTERNO



**RECONOCIMIENTO
BRONCE**



**RECONOCIMIENTO
PLATA**



**RECONOCIMIENTO
ORO**



**PREMIO VASCO
A LA GESTIÓN AVANZADA**



**EVALUACIÓN EXTERNA
ESPECÍFICA**

EVALUACIÓN EXTERNA GLOBAL

CONCLUSIONES

- Los Modelos de Excelencia no nos dicen **cómo** debemos gestionarnos sino **qué** tenemos que tener presente en nuestra gestión.
- Todos ellos sirven para la **autoevaluación**.
- Los sistemas de gestión son **previos** al Modelo que se utilice para evaluarlos.
- Aunque todos tienen establecido unos sistemas de **reconocimiento**, no es ésta la finalidad de los Modelos.
- El objetivo de las evaluaciones con los Modelos es la identificación de **puntos fuertes y áreas de mejora**.