



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID



ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

ESCUELA DE INGENIERIAS INDUSTRIALES

MASTER UNIVERSITARIO EN
GESTION DE LA PRL, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Título del TFM:

**Proceso de implantación del Modelo EFQM
en el SPRL de la Universidad de Valladolid**

Autor:

García García, María

Tutor de Empresa:

**Miñambres del Moral, María
Dolores**

Tutor Académico:

García Terán, José María

Valladolid, Septiembre ,2018

INDICE

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.	3
2. INTRODUCCION.....	4
3. JUSTIFICACION.....	6
4. OBJETIVOS.....	6
5. MEDIOS UTILIZADOS.	6
6. DESARROLLO	7
6.1 <i>MODELO EFQM</i>	7
6.1.1. Elementos del EFQM.....	10
6.1.2. Pasos para la implantación del modelo. ¹³	18
6.1.3. La autoevaluación.....	20
6.1.4. Ventajas del modelo EFQM.....	20
6.2. <i>APLICACIÓN DEL MODELO EFQM EN EL SERVICIO DE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES DE LA UVa.</i>	22
6.2.1. Servicio de PRL de la UVa	22
6.2.2. Resumen del proceso de aplicación del modelo EFQM.	22
6.2.3. Tareas realizadas dentro del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.....	24
6.2.4. Análisis DAFO.....	33
7. CONCLUSIONES.....	36
8. BIBLIOGRAFIA.....	37
9. ANEXOS	39

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.

El modelo EFQM es un modelo aclamado y utilizado en todo el mundo. Todas las empresas buscan la máxima excelencia y reconocimiento a nivel mundial y esto se logra, entre otras cosas, con el Modelo EFQM.

La Universidad de Valladolid y más concretamente su Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, actualmente se encuentra inmerso en un procedimiento de auditoria y posterior implantación de este Modelo que desde principios de año ya ha comenzado a implantarse.

El presente trabajo versa sobre cómo se ha iniciado el proceso, así como la participación dentro de este, acudiendo a distintas reuniones y elaborando diferentes documentos que servirán en un futuro para la implantación completa del Modelo dentro de la Universidad de Valladolid. Asimismo se ha realizado un análisis DAFO final con el fin de aportar una visión global del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Valladolid y contribuir a su crecimiento y mejora continua.

Palabras Clave: Modelo EFQM, DAFO, SPRL UVa.

ABSTRAC AND KEY WORDS.

The EFQM Excellence Model is acclaimed and used throughout the world. All companies seek maximum excellence and recognition worldwide and this is achieved, among other things, with the EFQM Model.

The University of Valladolid and, more specifically, its Occupational Risk Prevention Service, are currently involved in an audit procedure and subsequent implementation of this Model, which since the beginning of the year has already begun to be implemented.

The present work is about how the process has started, as well as the participation within it, going to different meetings and preparing different documents that will serve in the future for the complete implementation of the Model within the University of Valladolid. Likewise, a final SWOT analysis has been carried out in order to provide a global vision of the Occupational Risk Prevention Service of the University of Valladolid and contribute to its growth and continuous improvement.

Key words: EFQM model, SWOT, University of Valladolid ORPS

2. INTRODUCCION.

El modelo EFQM nace en 1988 de la mano de 14 empresas europeas líderes en su sector, con la ayuda y el apoyo de la Comisión de la UE con el propósito de ayudar en la competitividad de las empresas europeas en el mercado global, de aquí nace la Fundación Europea para la Gestión de la calidad, mundialmente conocido como modelo EFQM. A día de hoy cuenta con más de 900 miembros y su papel es trascendental para el logro de la eficiencia de diferentes organizaciones tanto europeas como mundiales, además es clave en la difusión de la relevancia de la mejora de la calidad. ¹

Este modelo empezó a desarrollarse en 1991 en armonía con los modelos Deming y Baldrige². Estos modelos marcan la tendencia para la autoevaluación de las organizaciones. En 1999 se toma la versión definitiva de este modelo que pasa a denominarse modelo EFQM.

La EFQM constituye un modelo que propone un conjunto de factores o criterios que con interrelación entre si definen mediante la teoría, una organización excelente, capaz de alcanzar y mantener los mejores resultados.

La aplicación de este modelo a la organización que se desee consiste en realizar una evaluación de los elementos que integran la organización propiamente (resultados, misión....) y comparar estos con los indicadores teóricos que están definidos por el modelo. La comparación permite en primera instancia identificar los puntos fuertes y los débiles o mejor llamados área de mejora y además muestra la posición de la organización respecto a la excelencia del modelo. Este modelo es entendido como una herramienta para identificar la oportunidad de mejorar pero con la preeminencia de que al contar con indicadores de referencia permite la realización de una evaluación global, profunda, sistemática abarcando todos los aspectos que pueden afectar a la calidad. Además la información obtenida de la evaluación permite analizar el motivo de las carencias que se han detectado e impulsa la búsqueda de soluciones. El modelo tiene su base en la mejora continua promoviendo los reajustes dinámicos así como actividades y objetivos que permitan llegar a la excelencia a la organización.

En definitiva el modelo promueve un análisis general no por partes con el fin de obtener una visión global y real.

El modelo EFQM lo componen 9 criterios³ que se dividen en dos partes bien diferenciadas. El primer grupo sería los “Agentes Facilitadores” que consta de cinco

conceptos que hacen referencia a lo que realiza la organización y cómo lo realiza y el segundo grupo lo componen los “Resultados” que son cuatro conceptos que reflejan los méritos obtenidos por la organización en relación con los objetivos generales de la empresa y con cada grupo de interés. La premisa que se sigue es que los agentes facilitadores condicionan los resultados obtenidos.

Asimismo la Universidad de Valladolid buscando la mejora continua está inmersa en un procedimiento de implantación de este modelo, pasando por diferentes fases y procesos que serán explicados más adelante.

3. JUSTIFICACION.

En la actualidad, el mercado se encuentra en un estado de máxima competitividad, todas las empresas luchan por ser líderes en su mercado y alcanzar óptimos resultados así como la máxima calidad posible.

La Universidad de Valladolid, ha decidido incrementar su calidad y buscar la excelencia dentro de su mercado, para ello ha iniciado un proceso de implantación del Modelo EFQM en toda su estructura y eso incluye al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

Mis prácticas han sido desarrolladas en dicho Servicio, coincidiendo con el inicio de la implantación por lo que este trabajo busca reflejar la parte del proceso a la que he asistido, así como todo el trabajo elaborado durante mi periodo de formación.

Todavía queda mucho por hacer pues nos encontramos al comienzo de un camino que será largo y costoso pero que en definitiva el resultado merecerá la pena.

4. OBJETIVOS.

El presente trabajo Fin de Máster no pretende solo definir lo que es el Modelo EFQM sino pretende también reflejar como se lleva a la práctica, el costoso proceso, los recursos empleados y la implicación de todas las personas del Servicio con el fin de mejorar cada día un poco más.

Como punto central del Proyecto, se realizará un resumen de los que es el Modelo EFQM y una segunda parte en la que se aplica en el Servicio de Prevención de la UVa.

Finalmente se realizará un análisis DAFO que reflejará las principales Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas del Servicio de Prevención.

5. MEDIOS UTILIZADOS.

- Medios materiales: utilización de vehículo para desplazamiento a las instalaciones, ordenador y herramientas ofimáticas, impresora.
- Medios humanos: en el desarrollo del trabajo intervinieron tanto el tutor de prácticas como el tutor académico, así como compañeros del Servicio de Prevención de Riesgos laborales, y responsables de la empresa auditora.

6. DESARROLLO

6.1 MODELO EFQM

El modelo europeo de excelencia fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en el año 1990, con el fin de ser un método de evaluación de las organizaciones que presentaban su candidatura al European Quality Award, premio que se concede anualmente desde 1992. El European Quality Award premia y sobretodo reconoce la excelencia.⁴

Este método proporciona una valiosa retroalimentación a las organizaciones candidatas debido en parte a un minucioso informe que es diseñado por un equipo de expertos independientes.

Partiendo de otros modelos ya existentes como el Deming (Japón, 1951) o el Malcom Baldrige (USA,1987), el modelo europeo, denominado modelo de excelencia empresarial (business excellencemodel) fue desarrollado en primer lugar (1990) como un modelo de carácter básico que se cimentaba en la premisa de que si se implica a las personas en la mejora de los procesos, los resultados de la empresa serán superiores. A partir de 1997, este modelo siguió desarrollándose hasta obtener un modelo más general en 1999, renombrado como modelo de excelencia de la EFQM (EFQM excellence model).

Los cambios más significativos hacen referencia a la innovación y el aprendizaje que se definen como claves de la ventaja competitiva; a un énfasis mayor en los aspectos que versan sobre los clientes y demás grupos de interés que ejercen influencia en la organización, así como en la importancia concedida al conocimiento dentro de la empresa; un mayor uso de la estrategia en los aspectos referentes al enfoque en resultados; y a la ampliación de los diferentes criterios y subcriterios que lo conforman. En el 2003, el modelo sufrió pequeñas variaciones en algunos de sus criterios⁵.

La aplicación del modelo EFQM de excelencia cuenta con varias finalidades, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Efectuar una autoevaluación.
- Llevar a cabo una autoevaluación por parte de terceros.
- Elaborar benchmarking's activities .
- Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al Premio Europeo a la Calidad.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es un tipo de organización sin Ánimo de lucro y su objetivo principal consiste en impulsar la excelencia sostenida en Europa.

Además, persigue la visión de un mundo en el que las organizaciones europeas destaquen por su excelencia.

En la actualidad, la EFQM lo conforman más de 600 miembros⁶, procedentes de básicamente todos los sectores y países europeos, con el compromiso de ofertar una calidad total y una dedicación a la consecución de la excelencia organizacional.

Los objetivos fundamentales de esta fundación son:

- Mejorar la posición competitiva de las empresas europeas.
- Aumentar la aceptación de la Calidad como estrategia.
- Avanzar en las actividades de mejora.
- Fomentar la divulgación de experiencias de éxito.

El modelo utiliza un sistema de sellos para reconocer la excelencia de la organización y se dividen en las cuatro categorías que se definen a continuación⁷:

- Compromiso con la excelencia: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 200 puntos.
- Excelencia europea 300+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 300 puntos.
- Excelencia europea 400+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 400 puntos.
- Excelencia europea 500+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 500 puntos.



Figura 1. Sellos de Excelencia Europea

El modelo EFQM de Excelencia sigue un modelo de trabajo no-prescriptivo que se basa en nueve criterios, cuyo uso sirve para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El modelo establece que la Excelencia se puede lograr por distintos enfoques.

Una representación de los agentes facilitadores y los resultado obtenidos aparece a continuación:



Figura 2. . Representación del Modelo de Excelencia Europea

La dinámica del Modelo está marcada por las flechas. Los nueve criterios se encuentran agrupados en dos categorías: Agentes facilitadores y Resultados. Los criterios del primer grupo realizan un análisis de cómo se realizan las actividades clave para la empresa por parte de la organización y los criterios del grupo de Resultados vigilan el alcance de los resultados.⁸

El Modelo EFQM ayuda a que las organizaciones definan tanto su visión como sus metas, también pueden utilizarlo para identificar y comprender su esencia de negocio, y además permite establecer un modo de lenguaje y de pensar en toda la organización. Es una herramienta de diagnóstico que detecta puntos de mejora y permite implantar acciones que optimicen la mejoría de la organización. Y por último es una base para conseguir el Premio EFQM a la Excelencia, es decir que la empresa tenga el reconocimiento de una de las mejor gestionadas.

6.1.1. Elementos del EFQM.

El modelo EFQM está formado por 3 elementos⁹.

6.1.1.1. Conceptos fundamentales.

Los conceptos fundamentales constituyen la base del modelo.¹⁰



Figura. 3. Conceptos fundamentales de la Excelencia.

- *Añadir valor para los clientes.*

Las organizaciones con el fin de alcanzar la excelencia agregan constantemente valor para sus clientes entendiendo, previniendo y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades. Es decir, este concepto se refiere a conseguir transformar las necesidades en propuestas de valor atractivas y sostenibles.

- *Crear un futuro sostenible.*

Las organizaciones excelentes buscan producir un impacto positivo a su alrededor ya que aumentan su propio rendimiento a la par que se produce una mejoría en las distintas condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades que les rodean.

- *Desarrollar la capacidad de la organización.*

Las organizaciones con el fin de alcanzar la excelencia buscan el aumento de sus capacidades manejando el cambio de manera eficaz tanto interior como exteriormente.

- *Aprovechar la creatividad y la innovación.*

Las organizaciones excelentes producen un alto valor y resultados más óptimos gracias a la mejora continua y la innovación, utilizando aspectos como la creatividad de sus grupos de interés. Además aplican un enfoque estructurado que culmina en la generación de ideas y su posterior priorización.

- *Liderar con visión, inspiración e integridad.*

Las organizaciones excelentes poseen líderes que plantean un futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo a seguir de sus valores y principios éticos. Lideran con claridad, integridad y con capacidad de responder por las acciones de los líderes.

- *Gestionar con agilidad.*

Las organizaciones excelentes se caracterizan por su capacidad de reconocer y contestar de forma eficaz y eficiente tanto a oportunidades como amenazas.

- *Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.*

Las organizaciones excelentes valoran a su personal y crean una cultura de delegación y adquisición de responsabilidades que permite tanto el cumplimiento de los objetivos personales como los de la organización.

- *Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.*

Las organizaciones excelentes obtienen resultados sobresalientes mantenidos en el tiempo y las necesidades son satisfechas tanto a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés.

6.1.1.2. Criterios y subcriterios.¹¹

A. *Liderazgo.*

Los líderes excelentes son capaces de desenvolver y posibilitar el logro de la misión y la visión, desarrollando los valores y sistemas necesarios para que la organización

consiga un éxito mantenido y llevando a cabo todo esto mediante sus actos y comportamientos. Dentro de los periodos de cambio, actúan en base a los objetivos de la organización y, cuando las necesidades cambian, reorientan el curso de su organización y motivan al personal.

Este criterio muestra cómo la conducta y las acciones del equipo de dirección y de todos los demás líderes de la organización alientan, impulsan e incitan una cultura de excelencia. El carisma de los líderes debe ser utilizado para conseguir liderar a los empleados hacia los objetivos establecidos.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio 1a:* Los líderes deben desarrollar la misión, visión, valores y principios éticos y actuar como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- *Subcriterio 1b:* Los líderes deben implicarse personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- *Subcriterio 1c:* Los líderes deben interactuar con los clientes, socios y representantes de la sociedad.
- *Subcriterio 1d:* Los líderes deben reforzar una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- *Subcriterio 1e:* Los líderes deben definir e impulsar el cambio de la organización.

B. Política y Estrategia.

Las organizaciones excelentes instauran su misión y visión mediante el desarrollo de una estrategia que se centra en sus grupos de interés y en la que también se analiza el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y extienden políticas, planes, objetivos y procesos para llevar la estrategia a la realidad.

Con este criterio, se pretende analizar cómo se evidencia el concepto de excelencia en la política y estrategia de la empresa, cómo esta incorpora los principios de la calidad total a la formulación, implantación, revisión y mejora de su política y estrategia y cómo los convierte en planes y acciones.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio 2a:* Basar la política y la estrategia en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

- *Subcriterio2b*: Basar la política y la estrategia en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- *Subcriterio2c*: Desarrollar la política y la estrategia continuamente, revisarla y actualizarla.
- *Subcriterio2d*: Comunicar y desplegar la política y la estrategia mediante un esquema de procesos clave.

C. *Personas.*

Las organizaciones excelentes dirigen, desarrollan y ayudan a incrementar todo el potencial de las personas que las forman, tanto desde una perspectiva individual como desde una visión de equipos en su conjunto. Fomentan la justicia y equidad e incluyen y facultan a las personas. Se preocupan, transmiten, estimulan y reconocen el esfuerzo a las personas para, de este modo, motivarlas e incitar un mayor compromiso con la organización, originando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Este criterio evalúa cómo lidera la organización todo el potencial de sus empleados, con el objetivo de conseguir una mejora continua del negocio. Se encuentran aquí incluidos la planificación y optimización de los recursos humanos; cómo se sustenta y desenvuelven las capacidades; cómo se negocian los objetivos del personal y se lleva a cabo una constante revisión de su rendimiento; cómo se les motiva, faculta e implica; cómo se lleva a cabo un diálogo eficiente entre los trabajadores y la organización; y cómo la organización preserva a su personal. Todo esto se lleva a cabo con el fin de que el personal de la organización se implique totalmente en todas sus habilidades para que la organización consiga el sumo beneficio.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio3a*: La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- *Subcriterio3b*: La identificación, el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- *Subcriterio3c*: La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- *Subcriterio3d*: La existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- *Subcriterio3e*: La recompensa, el reconocimiento y la atención a las personas de la organización.

D. Alianzas y Recursos.

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en función de su política y estrategia y del eficiente funcionamiento de sus procesos. En el proceso de planificación, y a la par que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un tándem entre las necesidades presentes y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Este criterio revela cómo se lleva a cabo la gestión, usan y mantienen de manera eficaz los recursos de la empresa y las relaciones con los proveedores, en función de la política y la estrategia, así como la manera en que se organiza el conocimiento y la tecnología.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio4a:* Gestionar las alianzas externas.
- *Subcriterio4b:* Gestionar los recursos económicos y financieros.
- *Subcriterio4c:* Gestionar los edificios, equipos y materiales.
- *Subcriterio4d:* Gestionar la tecnología.
- *Subcriterio4e:* Gestionar la información y el conocimiento.

E. Procesos.

Las organizaciones excelentes diseñan, organizan y optimizan sus procesos para lograr una satisfacción plena de sus clientes y otros grupos de interés y crear cada vez un mayor valor para ellos.

En este criterio se puede visualizar cómo se identifican los procesos (actividades generadoras de valor añadido), en especial los claves para el éxito, con el fin de administrarlos y revisarlos sistemáticamente e implantar sistemas para su permanente mejora mediante la innovación y la creatividad.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio5a.* Diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos.
- *Subcriterio5b.* Introducir las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, para satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor.
- *Subcriterio5c.* Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

- *Subcriterio5d.* Producir, distribuir y prestar un servicio de atención de los productos y servicios.
- *Subcriterio5e.* Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes.

F. Resultados en los clientes.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera minuciosa la obtención de resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

La versión de 1991 del modelo exclusivamente hacía referencia a la percepción que tienen los clientes externos de la empresa de sus productos, es decir, a la satisfacción de los clientes externos. El modelo de 1999 complementó este criterio incluyendo también la medición de la satisfacción de los clientes internos de la organización. La mejora del modelo llevada a cabo en el 2003 mantiene la conceptualización introducida en 1999. Este criterio mide, pues, de una manera minuciosa el alcance de los resultados en relación con sus clientes tanto internos como externos.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio 6a:* Medidas de percepción.
- *Subcriterio 6b:* Indicadores de rendimiento.

G. Resultados en las personas.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y consiguen resultados óptimos en relación a las personas que las conforman.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio7a.* Medidas de percepción.
- *Subcriterio7b.* Indicadores de rendimiento.

H. Resultados en la sociedad.

Las Organizaciones Excelentes realizan mediciones de manera minuciosa y logran resultados óptimos con respecto a la sociedad. El criterio cuantifica los logros que la organización ha cumplido entre los miembros que forman parte del entorno en el que se encuentra situada.

Principalmente se miden los resultados que la organización alcanza a nivel de satisfacción de las necesidades y las esperanzas de la comunidad local, nacional e internacional. Las áreas que suelen cuantificarse incluyen la visión que tiene la sociedad de la organización y el impacto de la organización en la sociedad.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- *Subcriterio8a.* Medidas de percepción.
- *Subcriterio8b.* Indicadores de rendimiento.

I. Resultados clave

Las organizaciones excelentes cuantifican con extrema minuciosidad su política y estrategia, y mejoran los resultados con respecto a las mismas.

El modelo de 1991 hacía únicamente referencia a lo conseguido por la empresa en relación con el rendimiento económico previsto y a los objetivos financieros y no financieros planificados, así como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés financiero en la sociedad. El modelo de 1999 hace exclusivamente referencia a los logros alcanzados en relación con los objetivos planificados, tanto financieros como no financieros, y a la cuantificación de aspectos como la comprensión, el conocimiento, la predicción y la mejora de estos resultados. El modelo revisado del 2003 mantiene la anterior conceptualización.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes:

- Subcriterio9a.* Resultados clave del rendimiento de la organización.
- Subcriterio9b.* Indicadores clave del rendimiento de la organización.

6.1.1.3. Esquema REDER

El modelo EFQM nos otorga la herramienta para que se realice el análisis de los cuatro elementos del ciclo PCDA en cada práctica de gestión propuesta a lo largo de sus criterios y subcriterios. A esta herramienta la denomina REDER o RADAR¹² en inglés. El Esquema Lógico REDER proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve de base al sistema de puntuación del premio EFQM a la excelencia, así como otras iniciativas de

reconocimiento o evaluación, y puede ayudar a liderar el cambio y gestionar proyectos de mejora

Si esta herramienta es correctamente aplicada, no sólo permite la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora sino que también permite la identificación de áreas de mejora en la forma de planificar, en la manera de medir y en la forma de mejorar lo que propone el modelo.

Las siglas REDER describen los siguientes conceptos:

Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.



Figura 4. Esquema REDER (Fuente : Zitec Consultores)

- a) Resultados:** Son los resultados que la organización desea en sus diversas áreas de gestión. Realmente estos resultados son los indicadores que se utilizarán para medir la excelencia de las prácticas de gestión planificadas y desplegadas por la organización.
- b) Enfoque:** Hace referencia a la fase de planificación (se nombra como P ó plan). El enfoque constituye la etapa en la cual se da definición a los procesos necesarios para realizar el trabajo. Estos procesos estarán perfectamente definidos y tendrán en cuenta las informaciones o resultados de diferente áreas de la organización para conseguir un desarrollo eficaz.

- c) **Despliegue:** Se define como la puesta en práctica de los procesos que han sido definidos en el enfoque (o sea la D ó do). Si se realiza la aplicación de los procesos definidos sistemáticamente, refuerza las políticas y estrategias de la organización en su aplicación diaria.
- d) **Evaluación:** La evaluación trata de determinar la excelencia con que se llevan a cabo los procesos definidos y su aplicación (la C ó check). Esta evaluación es realizada mediante la observación de los resultados o indicadores conseguidos.
- e) **Revisión:** A consecuencia de la revisión de las mediciones realizadas, tienen lugar las actividades de aprendizaje con las que identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras (la A ó act).

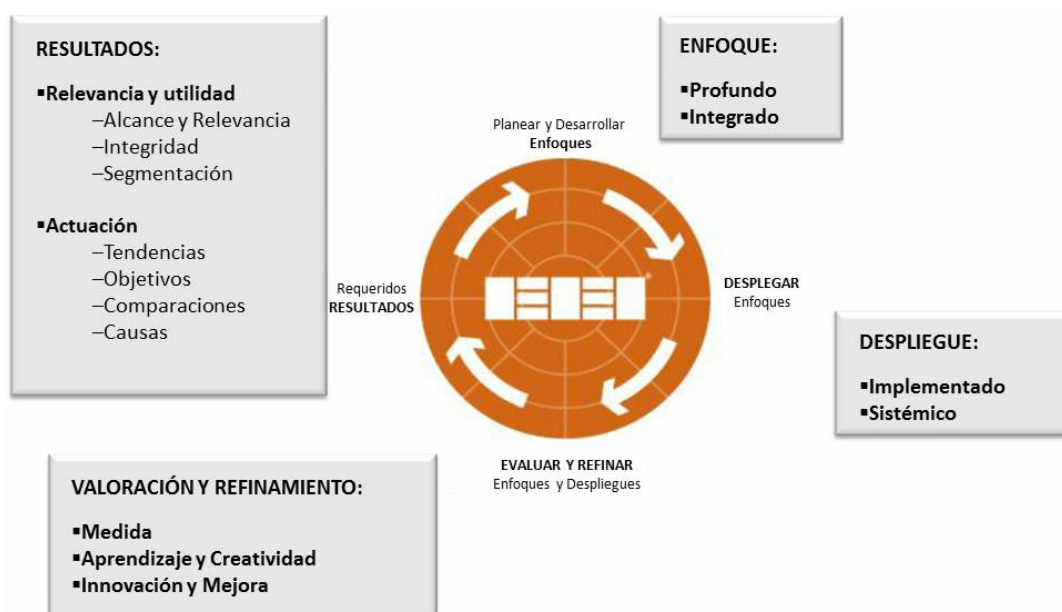


Figura 5. Ampliación esquema REDER

6.1.2. Pasos para la implantación del modelo.¹³

La excelencia es un camino complicado que se logra basándose en el compromiso por la mejora continua, la autoevaluación, la gestión de las buenas prácticas y la disciplina de planificación.

La organización, cumpliendo ese compromiso con la mejora continua, debe hacerse la pregunta de si cuenta con un plan para la mejora, y de no ser así, debe iniciar los pasos para la autoevaluación y, a partir de ello, la elaboración de planes de mejora.

A. Etapa previa

- Liderazgo y compromiso del equipo directivo
- Sensibilización e información del personal
- Facilitación de la implantación mediante la ayuda de Expertos Externos en el Modelo.
- Constitución de un Equipo de Calidad integrado por la dirección y personas de la organización interesadas.

B. Etapa de autoevaluación del centro

- Realización de la autoevaluación por el Equipo de Calidad. Aplicación de los instrumentos de recogida de información del Modelo, mediante el Cuestionario y/o el Formulario. Análisis de los datos y elaboración del informe de resultados. Indicación de los Puntos Fuertes y de las Áreas de Mejora.
- Priorización de las Áreas de acuerdo con criterios de incidencia en los resultados clave de la organización, alineados con la política y la estrategia de la organización.
- Presentación de los resultados, por parte del Equipo Directivo para concretar el Plan de Mejora para la organización.

C. Etapa de elaboración del plan de mejora

- Constitución de los equipos de mejora en función de los temas, nombramiento de los responsables de los proyectos y colaboradores.
- Elaboración de los Planes de Mejora, en coherencia con las necesidades detectadas, y alineados con los Proyectos Institucionales de la organización, señalando sus responsables, ámbitos de aplicación, temporalización y criterios para su seguimiento y evaluación.
- Presentación de los Planes de Mejora para su conocimiento y aprobación al equipo-
- Determinación y planificación de los procesos y recursos necesarios para realizarlos.

D. Etapa de aplicación del plan de mejora

- Ejecución y seguimiento de los procesos de mejora, medición de resultados.
- Difusión y discusión de los resultados.

- Verificación de los resultados de los Planes de Mejora, y realización de una nueva autoevaluación.
- Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua en la Organización.

6.1.3. La autoevaluación

La autoevaluación es la herramienta fundamental del Modelo de Excelencia, se define como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con el Modelo. Para realizarla, las organizaciones deberían seguir el proceso¹⁴ indicado a continuación:

- Evaluar para saber dónde nos encontramos.* Para la determinación de la situación actual, debe realizarse una autoevaluación de la organización. El proceso en sí de la autoevaluación genera una ayuda informativa a la organización para producir un marco de ésta.
- Definir las prioridades de la organización.* Para que la organización siga la misma línea que la estrategia, es necesario entender sus fuerzas actuales y las áreas de mejora. Los conceptos fundamentales de excelencia son la expresión más concreta de la excelencia y puede compararlos con los que utiliza su propia organización.
- Identificar las necesidades de mejora.* La herramienta de la autoevaluación del Modelo de Excelencia de la EFQM es una ayuda para conformar un mapa para los empleados de la organización, con la finalidad de conocer dónde se necesita mejorar.
- Identificar cómo mejorar.* Aprender de las organizaciones que se encuentran en el mercado de alrededor a través del "benchmarking", las mejores prácticas, y de la investigación. Identificar las buenas prácticas de los otros. Puede tener procesos de referencia, de organización y/o de medida, pero primero debe desarrollar una estrategia de referencia que ayude a dirigir sus esfuerzos.

6.1.4. Ventajas del modelo EFQM.

Varias investigaciones han centrado sus premisas en estudiar la relación entre la adopción del modelo EFQM de excelencia y los resultados de la empresa. Mayoritariamente los resultados de estas investigaciones han demostrado una relación directa y positiva entre los dos. Sin embargo, los beneficios que las empresas pueden obtener con la utilización de este modelo de la GCT (Gestión de Calidad Total) van

más allá de la mejora de los resultados. Las organizaciones pueden disfrutar de otros beneficios como los siguientes:

- Una valoración de las fortalezas de la organización y las áreas de mejora, así como una medición periódica de su progreso. Estas valoraciones son especialmente valiosas puesto que las llevan a cabo directivos especialistas en una amplia variedad de sectores y de nacionalidades.
- Una mejora en el desarrollo de la estrategia y de los planes de negocios de la organización.
- Un lenguaje y un marco conceptual comunes con los que gestionar y mejorar la organización.
- Que todos los miembros de la organización actúen y comprendan y asuman sus responsabilidades siguiendo los conceptos fundamentales de excelencia en los que se basa el modelo.
- La integración de las iniciativas de mejora en las operaciones normales de la organización.
- La comparación de la organización con otras normas y organizaciones europeas.
- Aprender de otras organizaciones solicitantes, puesto que todas recibirán información de las buenas prácticas del resto.
- Los ganadores consiguen un elevado reconocimiento nacional e internacional mediante la publicidad asociada con la ceremonia de entrega de premios.
- Si opta al premio o a los sellos de excelencia, además consigue:
 - Motivar al equipo de trabajo para la consecución de un objetivo común cuantificable: el reconocimiento externo.
 - La obtención de información complementaria a la autoevaluación gracias al equipo de evaluadores externos sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora en cada uno de los criterios y subcriterios del EFQM
 - Comparación a nivel global con otras organizaciones.

Es importante destacar la utilización por EFQM de la palabra autoevaluación y no de la palabra evaluación. Efectivamente, el modelo ha sido concebido como una herramienta de autoevaluación. Es decir, una herramienta con la que una misma organización analiza, descubre y consensua sus propios puntos fuertes y áreas de mejora. En definitiva una organización que recorriendo “el camino” de la autoevaluación aprende sobre sí misma.

6.2. APLICACIÓN DEL MODELO EFQM EN EL SERVICIO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LA UVa.

6.2.1. Servicio de PRL de la UVa

La Universidad de Valladolid, se alza con el prestigio de ser una de las más antiguas de España, cuenta con varios campus repartidos en las ciudades de Valladolid, Segovia, Palencia y Soria¹⁵.

Con la aplicación de la Ley 31/1995, crea el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Valladolid, un servicio de prevención propio, con sede en la ciudad de Valladolid, más concretamente en la residencia universitaria Alfonso VIII.

En la actualidad se encarga directamente de las especialidades de Seguridad y Medicina en el Trabajo, concertando las de Higiene, y Ergonomía y Psicología, así como actividades específicas.

Está conformado por los siguientes recursos personales:

- La Directora del Servicio (Técnico Superior de Riesgos Laborales).
- Dos médicas especializadas en medicina del trabajo.
- Dos enfermeras especializadas en enfermería del trabajo.
- Una auxiliar administrativa.

6.2.2. Resumen del proceso de aplicación del modelo EFQM.

Durante los meses comprendidos entre diciembre de 2017 y febrero de 2018 se llevó a cabo el diagnóstico del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Valladolid, de acuerdo con los requisitos del Modelo EFQM de Excelencia, versión 2013.

El diagnóstico fue estructurado en las siguientes etapas:

- a. Planificación del proceso de diagnóstico.
- b. Impartición de formación sobre el modelo EFQM v.2013 al Equipo de diagnóstico.
- c. Recopilación de evidencias, entrevistas y grupos focales.
- d. Reunión de consenso.
- e. Reunión para la identificación de planes de mejora.

a. Planificación del diagnóstico.

Tras una reunión entre la directora y la consultoría, se concretó:

- Objetivos del proyecto.
- Calendario definitivo de cada una de las fases.
- Miembros del Equipo de diagnóstico del Servicio.
- Actuaciones realizadas por el Servicio en su camino hacia la Excelencia en los últimos años y documentación a aportar al consultor en cada una de las fases del proyecto para evaluar dichas actuaciones.

b. Constitución del equipo diagnóstico.

El equipo diagnóstico lo constituían el personal del servicio de PRL, en su conjunto.

c. Formación de los servicios participantes.

Se impartió una sesión formativa conjunta para los miembros del Servicio

de Gestión de PAS (Personal de Administración y Servicios), Servicio de Gestión de Profesorado, Servicio de Retribuciones y Seguridad Social y Servicio de Prevención de Riesgos Laborales en la que fundamentalmente se presentó los conceptos fundamentales de la Excelencia y el Modelo EFQM en su versión 2013 contextualizados para los Servicios Universitarios, así como su aplicación práctica a sus sistemas de gestión.

d. Entrevistas y Grupos Focales.

Durante las semanas posteriores, momento en el que mis prácticas comenzaron, se procedió a recopilar evidencias para llevar a cabo la autoevaluación. Estas evidencias fueron recogidas de la siguiente forma:

1. A través de entrevistas individuales con los miembros del Equipo de diagnóstico del Servicio y del Vicerrector con responsabilidad sobre el mismo.
2. Mediante la celebración de los siguientes Grupos Focales.
 - a. Grupo Focal 1: PDI y PAS.
 - b. Grupo Focal 2: otros servicios.
 - c. Grupo Focal 3: empresas externas.

La reunión celebrada con los Grupos Focales se desarrolló de la siguiente manera:

Inicialmente se citó a cada Grupo Focal el mismo día, a diferentes horas, según un orden previamente establecido.

El procedimiento fue el mismo con los tres grupos focales:

1. Se procedió a la presentación con nombre y cargo de los allí presentes.
2. Seguidamente se realizaban preguntas abiertas sobre aspectos diversos del servicio que en ocasiones eran a título personal y en otras se entendía como un debate abierto.
3. Propuesta de problemas y posibles soluciones.
4. Coloquio final.

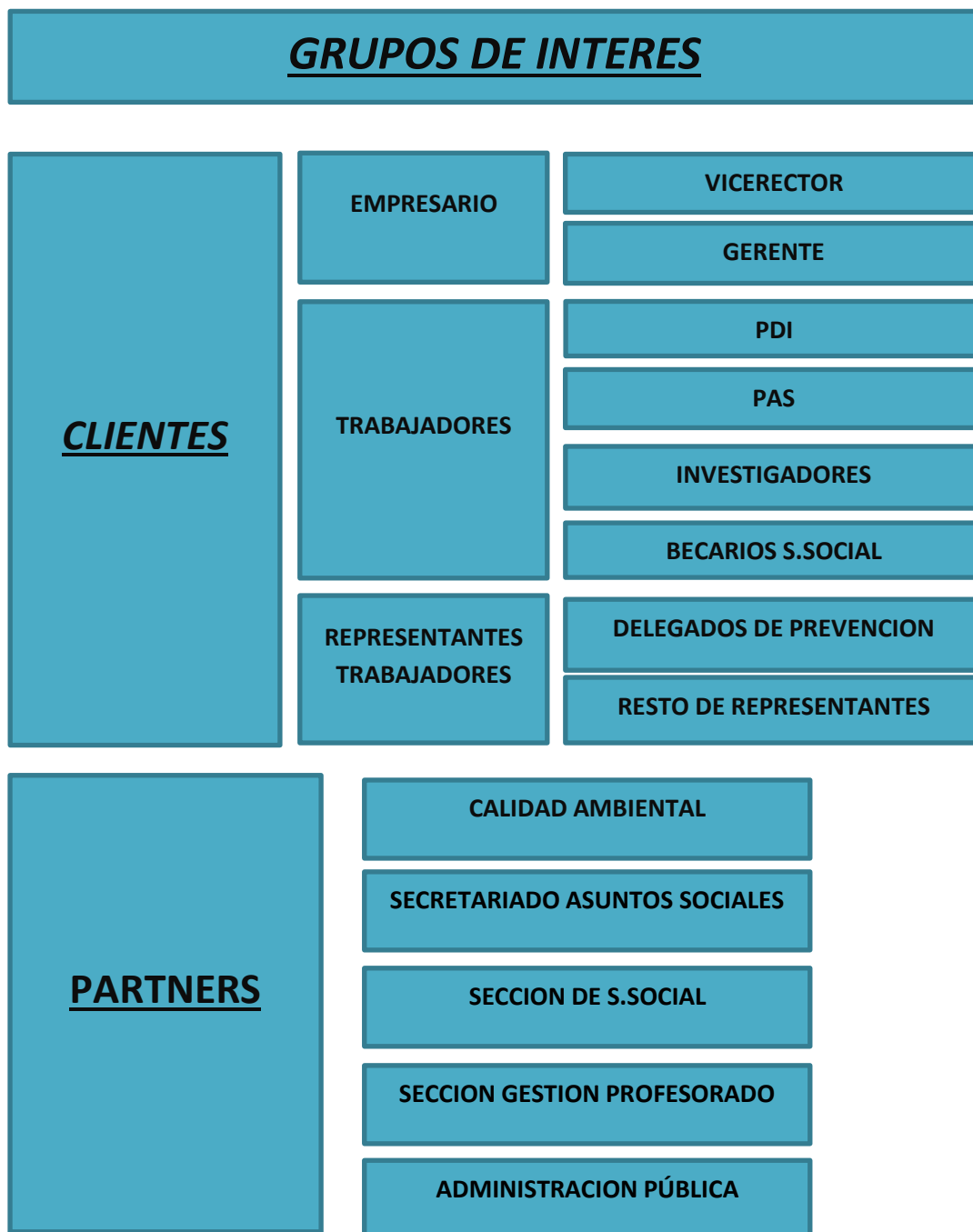
6.2.3. Tareas realizadas dentro del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales

Inicialmente, se procedió a una reunión de todo el servicio junto a la responsable de la consultora en la que se fijaron los siguientes objetivos:

1. Identificación de grupos de interés.
2. Identificación de funciones de la administrativo del servicio de PRL
3. Realización del mapa de procesos.
4. Iniciar la estandarización de procedimientos

1. Identificación de grupos de interés (Anexo 1)

Conjuntamente se realizó una brainstorming con el fin de localizar todos los posibles grupos de interés. Se realizó una división que se reflejó de la siguiente manera:



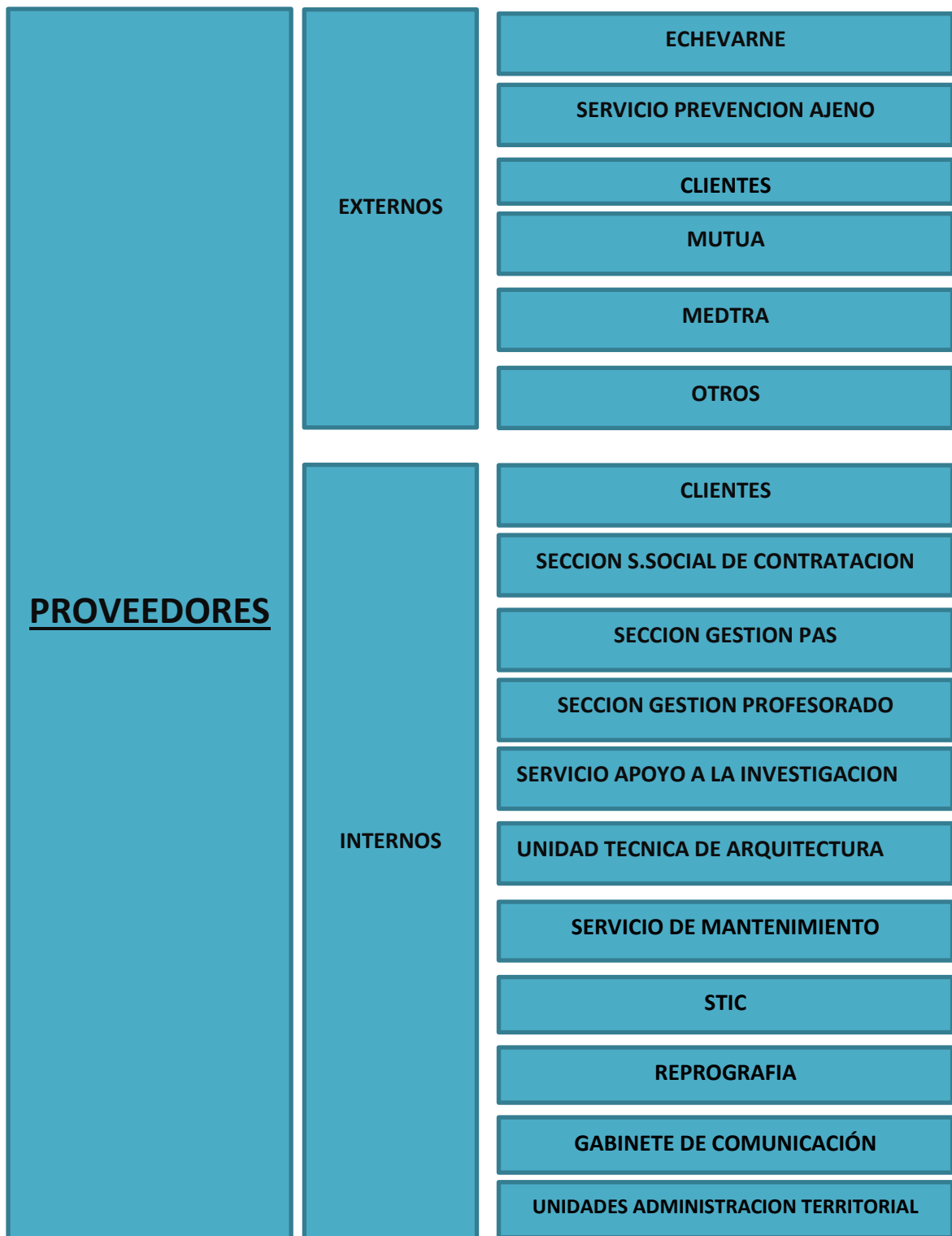


Figura 6. Tabla Grupos de interés (Fuente: Elaboración propia)

Una vez culminó esta primera parte de identificación de grupos de interés, se procedió a debatir cómo deberíamos realizar el mapa de procesos. La responsable de la consultora nos explicó las diferentes partes de un mapa de procesos así como deberíamos dividirnos el trabajo y optimizar el tiempo.

2. Identificación de funciones de la administrativa del servicio de PRL

A mí se me encargo junto con la administrativa, identificar las funciones de soporte con el fin de luego poder realizar el mapa de procesos que se mostrará más adelante.

Mantuve varias reuniones con ella, y estuve varios días observando todas las tareas que realizaba con el fin de obtener la mayor información posible.

Para el soporte administrativo de las funciones técnicas específicas a realizar por el personal especializado descrito en el RD 39/1997, el Servicio de Prevención de la UVa cuenta con personal administrativo, cuyas funciones y tareas son las siguientes:

a. Información, atención y recepción.

En este apartado se describen de forma no exhaustiva las siguientes funciones y/o tareas:

- Atención personal al público tanto de personal de la UVa, externo a la UVa:
 - Personal de la UVa:
 - Atención cuando llegan a realizarse el reconocimiento médico.
 - Información para la cumplimentación de los formularios de apoyo a la vigilancia de la salud.
 - Atención y derivación a la persona correspondiente dentro del Servicio de Prevención cuando llegan por cuestiones referentes a consulta médica/ salud.
 - Atención, información básica de prevención en su caso y/o derivación a la persona correspondiente dentro del Servicio de Prevención cuando llegan por otras cuestiones de ámbito de prevención de riesgos laborales.
 - Atención e información del Servicio de la UVa les pueden ayudar cuando llegan al Servicio de Prevención por cuestiones ajenas al mismo.
 - Personas externas a la UVa:
 - Atención y derivación a la persona correspondiente dentro del Servicio de Prevención cuando llegan por cuestiones de ámbito de prevención de la Uva como: coordinación empresarial, relación con la Administración o cuestiones necesarias por funcionamiento del Servicio.

- Atención e información del Servicio de la UVa les pueden ayudar cuando llegan al Servicio de Prevención por cuestiones ajenas al mismo.
- Atención telefónica al público: atención, información básica de prevención, anotación o derivación a la persona del Servicio de Prevención que sea más apropiado para que la atienda.
- Atención electrónica al público: atención, información básica de prevención en su caso (contestación por correo electrónico) o derivación a la persona del Servicio de Prevención que sea más apropiado para que la atienda (reenvío de correo electrónico).

b. Correspondencia y distribución.

Dentro de este apartado se pueden nombrar de forma no exhaustiva las siguientes funciones y/o tareas:

- Gestión de toda la correspondencia en papel que precise el Servicio de Prevención: recogida de correspondencia, distribución así como llevar la de salida a la conserjería de la Residencia Alfonso VIII.
- Enviar al registro oficial de la UVa los documentos que sean precisos.
- Envío en papel de documentación tanto a otros Servicios/ unidades... de la UVa como a otras Administraciones/ Instituciones / Entidades o Empresas.
- Gestión de la cuenta de correo del Servicio de Prevención: recepción, contestación en su caso, reenvío a la persona del Servicio de Prevención que sea más apropiada para su atención.

c. Comunicación

Dentro de este apartado se pueden nombrar de forma no exhaustiva las siguientes funciones y/o tareas:

- Colaborar con las dos Unidades Básicas de Salud Laboral del Servicio de Prevención informando sobre citaciones médicas, consultas médicas y avisos al personal de la UVa. Estos avisos / información sobre citaciones/consultas médicas se realizan tanto con carácter individual (casos de empleados de nuevo ingreso y empleados con I.T prolongada) como a nivel general (Centros) ya sea por teléfono, por escrito o telemáticamente.

- Transmisión de las comunicaciones de temas de prevención a la Comunidad Universitaria que determine la Dirección del Servicio de Comunicación tanto a la Dirección del Servicio como a las Unidades Básicas de Salud Laboral de las necesidades materiales para el desarrollo del trabajo, en especial aquellas imprescindibles para el funcionamiento de las diferentes actividades del servicio.
- Comunicación tanto a la Dirección del Servicio como a las Unidades Básicas de Salud Laboral de las anomalías de funcionamiento así como las quejas de los usuarios.

d. Participación.

Dentro de este apartado se pueden nombrar de forma no exhaustiva las siguientes funciones y/o tareas:

- Participación activa en los planes de mejora continua del Servicio de Prevención, colaborando en las acciones y proponiendo nuevas mejoras.
- Participación en el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación anual de actividad del servicio.
- Participación en el plan formativo de la UVa.
- Participación en la organización de las campañas de prevención realizadas por el Servicio y/o en las que el Servicio colabora.

e. Responsabilidad.

Dentro de este apartado se pueden nombrar de forma no exhaustiva las siguientes funciones y/o tareas:

- Mantenerse al día en el conocimiento de la normativa propia de Seguridad y Salud Laboral, respetando desde su puesto la misma, con especial sensibilidad a la discreción y el secreto profesional, y colaborando en dar ejemplo cuando corresponda en las cuestiones más visibles, como puede ser la ergonomía del puesto de trabajo.
- Utilización de equipos y herramientas mayoritariamente de entorno ofimático / oficina.
- Uso y cuidado del entorno ofimático: ordenadores, impresoras, fotocopidora, escáner, fax, teléfonos y cualquier otro dispositivo que facilite las comunicaciones electrónicas y/o accesos a internet.

- Uso con soltura de Word, Excel, Sorolla, correo electrónico, herramientas de gestión de las diferentes aplicaciones web. Necesidad de conocimientos básicos de Access.

f. Mantenimiento equipamiento.

- Uso y cuidado del entorno ofimático: ordenadores, impresoras, fotocopidora, escáner, fax, teléfonos y cualquier otro dispositivo que facilite las comunicaciones electrónicas y/o accesos a internet.

g. Gestión Administrativa (Oficina / Producción / Organización).

Dentro de este apartado se pueden nombrar de forma no exhaustiva las siguientes funciones y/o tareas:

- Apoyo en las gestiones administrativas que requiere realizar la dirección del Servicio así como el resto el personal (Unidades Básicas de Salud: médicos y enfermeras) en las funciones propias de sus puestos.
- Redactar escritos de trámite con la supervisión de la Directora.
- Apoyo a la dirección del Servicio en compras de material necesario para el funcionamiento del Servicio de Prevención, así como de cuestiones de prevención atribuibles a la partida presupuestaria de Actuaciones en Seguridad y Salud.
- Gestión del programa de citaciones médicas, habilitando fechas/horarios de citaciones, y en su caso procediendo con altas, bajas y anulación de citas de personal.
- Gestión de la información colgada en la web cuando se lo pide la Directora.
- Colaboración en la realización de informes y estadísticas de actividad del Servicio bajo las directrices de la Dirección del Servicio.
- Despachas asuntos de trabajo con la Dirección del Servicio.
- Trabajar coordinadamente con el resto de servicios/departamentos, en especial U. Técnica de Arquitectura y Mantenimiento.

h. EPIS y Señales del ámbito de la PRL.

- Realizar pedidos y recepción de los mismos (EPIS, señales de seguridad) y distribuirlos a los Centros, Servicios o personal de la Universidad, según necesidades y órdenes de la Directora. Coordinar existencias.

i. Registro.

- Organizar y mantener el registro y archivos de documentos del Servicio: Libros de entrada y salida de la correspondencia, comunicados de riesgos y demás documentación tanto de carácter interno como externo a la UVa.

j. Archivo.

- Toda la documentación del Servicio, exceptuando el archivo de expedientes o historias clínicas del personal.
- Tanto transcripción y envío de documentación dirigida por la Dirección del Servicio a las empresas externas que trabajan en algún centro de la Universidad como a la inversa (servicios de la Universidad en otras empresas o instituciones), control de respuestas y aviso a los que no lo hacen.
- Transcripción y envío de documentación a Departamentos.

k. Contabilidad.

- Recepción de facturas, registro de documentos en el Registro General y tramitación a través del programa Sorolla y envío a Servicios Centrales: Contabilidad, o Servicio que proceda.
- Tramitación de facturas de menor importe hasta enviarlas a Compras.
- Control del presupuesto.

3. Realización del mapa de procesos (Anexo 2)

Una vez se tuvieron identificadas todas las funciones de soporte se procedió a elaborar el mapa de procesos. El mapa de procesos permite plasmar gráficamente el funcionamiento integral de la organización y se define también como “diagrama de valor o inventario gráfico de los procesos, que proporciona una perspectiva global-local de la empresa, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor”. Este diagrama condensa de forma visual todos los procesos y subprocesos de la empresa y la interrelación existente entre los mismos. Podría ejemplificarse como una especie de telaraña que une y conecta las diferentes actividades que realizan los departamentos de la compañía.

Con toda la información y tras varias búsquedas de ejemplos se procedió a realizar el siguiente mapa de procesos:

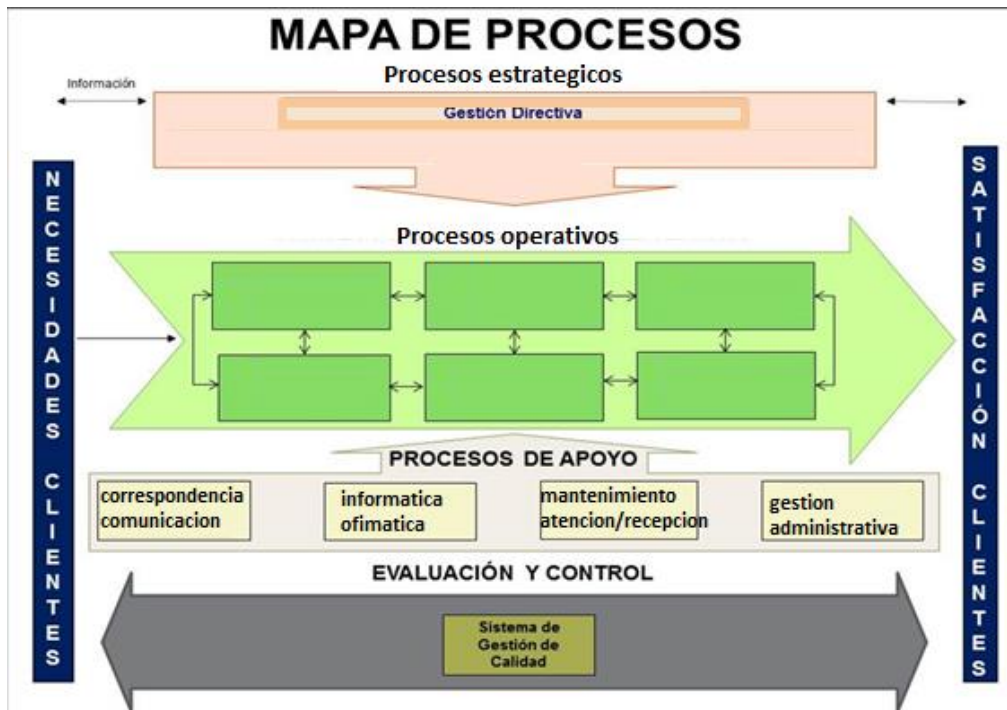


Figura 7. Elaboración propia mapa de procesos

4. Inicio de estandarización de procedimientos

Con el fin de comenzar la estandarización de procedimientos, y siguiendo el esquema que en el Anexo 3, se procedió a realizar un procedimiento modelo, tomándose como ejemplo el registro de documentos.

Ficha de proceso

Código	PrA01_UVa
Nombre del proceso	Registro
Descripción breve	Registro de documentos y posterior archivo de estos
Responsable	Personal administrativo
Misión /objetivo	Quedar constancia de todos los documentos que pasan por el servicio
Destinatario	Servicio de PRL
Inicio / fin	Emails/ archivo
Entradas	Documentos, registros....
Salidas	Documentos, registros....
Indicadores	
Registros	Libro de registros
Documentos/ procedimientos	Todos los documentos que llegan al SPRL
Procesos relacionados	Administración, correspondencia, archivo....

Resumen de revisiones		
Edición	Fecha	Motivo de modificación
01	--/--/201-	Edición inicial
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Esto supone un modelo inicial sobre el que deberán realizarse varios cambios y modificaciones. Simplemente es el inicio de un proceso que puede durar años.

6.2.4. Análisis DAFO.

Para finalizar este trabajo se ha procedido a realizar un análisis DAFO sobre el servicio de prevención de riesgos laborales de la Universidad de Valladolid.

Un análisis DAFO¹⁶ permite mediante sus cuatro principales indicadores: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, realizar un diagnóstico para la toma de decisiones cruciales para la empresa. Debe mencionarse que las Fortalezas y Debilidades se obtienen del análisis interno y las Oportunidades y Amenazas de un análisis externo.

FORTALEZAS.

- Alta reputación de la directora del servicio.
- Sistema amplio y estructurado de actividades.
- Profesionales de calidad.
- Autonomía.

DEBILIDADES.

- No se cuenta con un modelo de liderazgo.
- No se dispone de un sistema de indicadores.

- No existen contactos regulares y formales por parte del Servicio con el resto de los usuarios para conocer sus expectativas y opiniones sobre la calidad y eficiencia del servicio prestado.
- No se han identificado las competencias necesarias para desarrollar el Servicio.

OPORTUNIDADES.

- Realizar políticas de evaluación del desempeño / reconocimiento en la UVa.
- Fomentar la creatividad y la innovación.
- Identificar escenarios que afecten al futuro del Servicio.
- Definición de competencias.

AMENZAS.

- El Servicio no compara formalmente sus resultados con los de otros Servicios similares.
- No existe una estrategia a nivel de Servicio.
- Posible absorción por parte de otro Servicio.
- No se estudia el impacto potencial de los nuevos modelos de gestión en el rendimiento del Servicio.
- Recorte de los presupuestos destinados al Servicio.
- No se cuenta con un proceso para identificar y seleccionar los cambios necesarios partiendo de la información y análisis de los fenómenos internos y externos y contando con la participación de los grupos de interés afectados.



Figura 9. Análisis DAFO (Fuente: Elaboración propia)

7. CONCLUSIONES.

La realización de mis prácticas en el Servicio de Prevención de la Universidad de Valladolid me ha ayudado a aplicar los conocimientos adquiridos durante el master, además de para adquirir experiencia y ver desde dentro el funcionamiento de un servicio de prevención. Además he tenido la gran suerte de que se estaba empezando a implantar el Modelo EFQM en la UVa, lo que me ha permitido ampliar mis conocimientos en este ámbito.

Gracias a estas prácticas he podido ver in situ todos los conocimientos explicados en la teoría, pues pienso firmemente que la teoría sin la aplicación práctica suele caer en el olvido por tanto estoy muy satisfecha con todo el trabajo realizado aun sabiendo que esto es un camino muy largo y todavía queda mucho por hacer y sobre todo por aprender.

El presente trabajo resume mi implicación dentro del proceso de implantación, que aunque ha sido corto, me ha servido para ampliar y sobretodo ser partícipe de este interesante proyecto.

La instauración del Modelo EFQM no será fácil, yo he experimentado parte de la primera fase, que puede ser considerada una de las más costosas a la par que importante, pues sentará los cimientos del Modelo dentro del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales. La primeras reuniones arrojaron la situación del Servicio de Prevención y sobre esos aspectos se ha ido cimentando el proceso. Después varias reuniones han logrado que se identifiquen grupos de interés así como el resumen de tareas que han conformado el mapa de procesos del servicio. Finalmente la estandarización de los procedimientos es un aspecto que se está iniciando.

El DAFO final resume en pequeña medida la situación actual del Servicio.

Asimismo me gustaría agradecer a todas las personas que han contribuido a la realización de este trabajo y sobre todo por su ayuda y sus enseñanzas.

Expuesto el objeto del presente documento y considerando suficientes los datos en él consignados, lo presento para su evaluación.

8. BIBLIOGRAFIA


1. EFQM Excellence Model. EFQM Official Organisation. 2012, Bruselas. ISBN: 978-90-5236-670-8. Revisado el 2 de junio de 2018. Disponible en <http://www.efqm.org/sites/default/files/modelteaser.pdf>
2. L.I Núñez Sarmiento, C. Vélez Ramírez, C.R. Berdugo Correa. Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD. 2004. Colombia. Revisado el 4 de junio de 2018. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/viewArticle/2341>
3. M. F. Sánchez. Calidad total, Modelo EFQM de excelencia. 2005. Madrid. Pag 135-140. Revisado el 8 de junio de 2018. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZxYPb_6NcXsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=criterios+del+modelo+efqm&ots=qTAJLoQJbU&sig=_FmdSqPz9PFVLa4DiopVdChcoL0#v=onepage&q=criterios%20del%20modelo%20efqm&f=false
4. Tito A. Conti, (2007) "A history and review of the European Quality Award Model", The TQM Magazine, Vol. 19 Issue: 2, pp.112-128, Revisado el 10 de junio de 2018. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09544780710729962>
5. EFQM Excellence Model 2003, 2018. Bruselas. Revisado el 20 de junio de 2018. Disponible en: www.efqm.org
6. John Davies, (2008) "Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 Issue: 4, pp.383-399, revisado el 30 de junio de 2018. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/02656710810865267>
7. A. Carrión García. EL MODELO EFQM. Más allá de ISO 9000. 2006. Valencia. Revisado el 2 de julio de 2018. Disponible en: file:///C:/Users/Mar%C3%ADa/Downloads/articulo_DANE.pdf
8. J. A. Maderuelo Fernández. Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. Medifam vol.12 no.10 dic. 2002. Revisado el 5 de julio de 2018.

Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004

9. EFQM elemental. 2015. Bruselas. Revisado el 14 de julio de 2018. Disponible en: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
10. European Foundation Quality Management. Ocho Fundamentos de la Excelencia. Los Conceptos fundamentales y sus beneficios. Revisado el 15 de julio de 2018. Disponible en: URL: <http://www.efqm.org>
11. European Foundation Quality Management. Introducción a la excelencia. Revisado el 20 de julio de 2018. Disponible en: URL: <http://www.efqm.org>. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2917431&pid=S1131-5768200200100000400022&lng=es
12. EFQM Model in Action. 2018. Bruselas. Revisado el 3 de agosto de 2018. Disponible en: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action-0>
13. EFQM RADAR Logic. 2018. Bruselas. Revisado el 4 de agosto de 2018. Disponible en: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>
14. European Foundation Quality Management. Evaluar la Excelencia. Guía práctica para la autoevaluación. Madrid: Club Gestión de la Calidad, 1999. Revisado el 5 de agosto de 2018. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2917445&pid=S1131-5768200200100000400029&lng=es
15. Historia de la UVA - FACULTAD DE DERECHO 2015. Der.UVa.es. 2017. Revisado el 10 de agosto de 2018. Disponible en: <http://www.der.UVa.es/historia-de-la-UVa.htm>
16. Análisis FODA o DAFO - Análisis FODA o DAFO. 2015. Madrid. Revisado el 15 de agosto de 2018. Disponible en: <https://foda-dafo.com/>

9. ANEXOS


ANEXO 1: Ficha de grupos de interés



ANEXO 6: Ficha de descripción de los grupos de interés

Universidad de Valladolid

FICHA DE GRUPO DE INTERÉS	
Servicio/Centro:	
Denominación del Grupo de interés	
Servicios prestados que afectan al grupo de interés	
Procedimientos, actividades o tareas realizadas para identificar las necesidades y expectativas del grupo de interés	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el Servicio/Centro	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el Servicio/Centro	
Expectativas	
Canal de Comunicación	
Priorización (relevancia para el servicio/centro)	

 Universidad de Valladolid

Página 1 de 1



Guía para la Gestión de Procesos en la UVa Cómo identificar los grupos de interés (stakeholder)

GRUPO DE INTERÉS

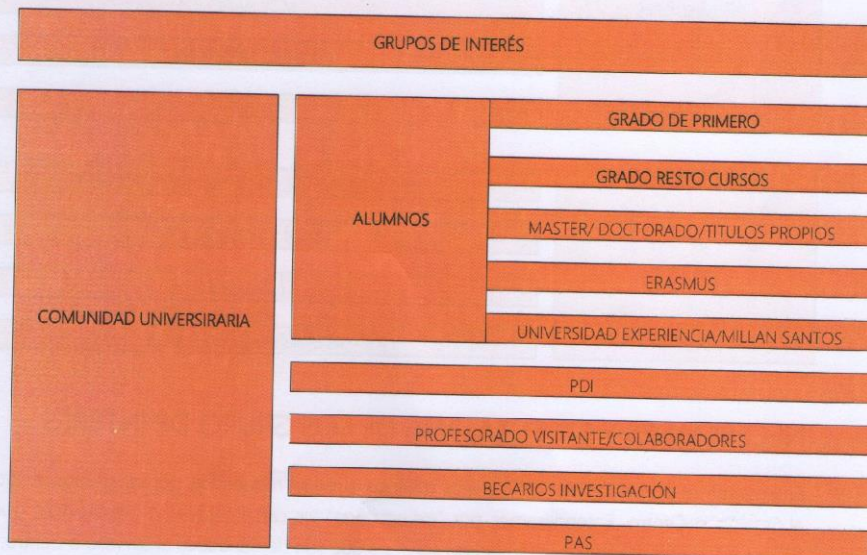
Los grupos de interés o stakeholders son personas, grupos de personas u organizaciones que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una organización. Entre ellos, podemos destacar a: clientes/usuarios, empleados, socios, accionistas, propietarios, proveedores, Administración, Sociedad,...

El cliente/usuario es la persona que utiliza los servicios de la organización.

Los grupos de interés pueden clasificarse en función de diferentes parámetros (internos y externos, contractuales y no contractuales, por responsabilidad...). No existe un listado común de dichos grupos de interés, ya que estará sujeto al tipo de organización, actividad que realice...

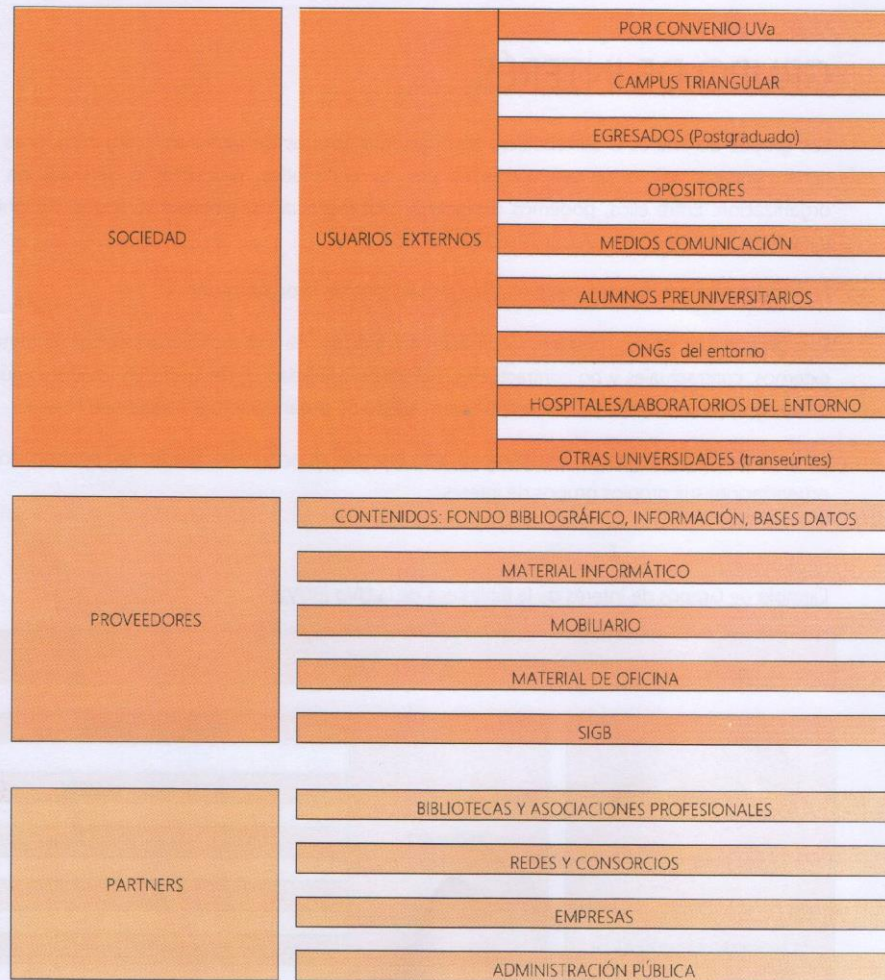
Cada organización deberá identificar y priorizar (en función del grado de relación con la organización) sus propios grupos de interés

Ejemplo de Grupos de Interés de la Biblioteca de la UVa (BUVa)



Guía para la Gestión de Procesos en la UVA

Cómo identificar los grupos de interés (stakeholder)



NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPO DE INTERÉS

Entenderemos por "necesidades" aquellos servicios que son requeridos, por los grupos de interés, al Servicio o Centro. Entenderemos por "expectativas" las características o prestaciones que los grupos de interés esperan que tengan los servicios que son demandados al Servicio o Centro.



Guía para la Gestión de Procesos en la UVA Cómo identificar los grupos de interés (stakeholder)

Las "necesidades" de los clientes / usuarios son la razón de ser de un proceso. Los procesos operativos tienen como objetivo cumplir las necesidades de los clientes/usuarios. Las "expectativas" marcan el nivel de satisfacción de los clientes. En función de cómo se cubran las expectativas de los clientes/usuarios se obtendrá un mayor o menor grado de satisfacción de los mismos. El Servicio o Centro debe centrar sus esfuerzos en cumplir las necesidades, cubriendo las expectativas de los clientes/usuarios de forma que alcance el mayor grado de satisfacción posible.

Las necesidades del cliente tienen múltiples dimensiones, las cuales generan expectativas por la necesidad o experiencia propia del cliente, por comunicación de otros clientes sobre el mismo servicio, promesas realizadas por la propia organización, promesas de los competidores.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto podemos hablar de:

- Calidad requerida: Lo que el cliente quiere y expresa como atributos indispensables
- Calidad esperada: Lo que el cliente desea como complemento a los atributos indispensables

Pasos para identificar los grupos de interés:

- 1) Constitución y formación del grupo de trabajo
 - a) Estará formado por un número de personas entre 3 y 6. Liderado por la Dirección del servicio o centro. Se contará también con la participación de un miembro del equipo rectoral.
 - b) Se redactará un acta de todas las reuniones realizadas en donde se hará constar: asistentes, orden del día, lugar, fecha, hora, duración, temas tratados, acuerdos alcanzados, y lugar, fecha y hora de la próxima reunión. (Ver anexo 1)
- 2) Reuniones del grupo de trabajo

Actividad 1: Tormenta de ideas (brainstorming), donde todos los participantes aportarán sus ideas sobre cuáles son los grupos de interés del Servicio o Centro.

Preguntas que pueden ayudar para la identificación de los grupos de interés:

 - ¿Con quién tiene el servicio responsabilidades legales, financieras u operativas?
 - ¿Qué grupos tienen influencia en el desempeño del servicio?
 - ¿Qué grupos pueden verse afectados por las actividades del servicio?

Actividad 2: Relacionar el grupo de interés con los servicios demandados, sus necesidades y expectativas.



Guía para la Gestión de Procesos en la UVA Cómo identificar los grupos de interés (stakeholder)

Si es necesario el grupo de trabajo realizará "paneles de grupos de interés/ grupos focales" (reuniones con la participación de representantes de los grupos de interés) que faciliten la identificación de necesidades y expectativas según la misión y visión del Servicio o Centro. Estas sesiones de trabajo facilitarán cumplimentar la ficha de descripción de los grupos de interés (anexo 6).

Se recomiendan reuniones de un máximo de una hora y con un guión de preguntas que previamente ha sido enviado a los participantes del panel/grupo focal.

Actividad 3: Elaboración de una ficha por cada grupo de interés (anexo 6).



Referencias

Modelo EFQM de Excelencia 2013:

Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

Definiciones según el modelo EFQM:

Grupos de interés: Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), clientes, proveedores, partners, agencias del gobierno y representantes de la comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización.

Grupos de interés que aportan la financiación: Son quienes aportan los fondos a la organización; aquéllos ante los que el equipo de dirección es responsable en última instancia. En una empresa se trata de los propietarios, accionistas o inversores, mientras que en el sector público podrían ser las autoridades políticas con responsabilidades en la provisión/asignación de fondos a la organización.

Cliente: Receptor de los productos o servicios de la organización.

Percepción: Opinión que los grupos de interés tienen de la organización.

Partner: Aliado externo de carácter estratégico que la organización escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

Procesos clave: Procesos que revisten la máxima importancia para hacer realidad la estrategia de la organización y servir de palanca a la cadena de valor.

ISO 9001:2015:

Según la ISO 9000:2015, *la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesada.*

Por otra parte el apartado 4.2 de la norma ISO 9001:2015, "Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas", establece que *debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:*



Guía para la Gestión de Procesos en la UVa Cómo identificar los grupos de interés (stakeholder)

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

Una parte interesada es aquella persona u organización que puede afectar, ser afectada por, o percibirse como afectada por una decisión o actividad. Cuando hablamos de partes interesadas nos estamos refiriendo a clientes, usuarios, socios, personas de la organización, proveedores externos, sindicatos, gobiernos...

AUDIT:

El diseño de Sistemas por parte de las universidades comprenderá:

- *Determinar las necesidades y expectativas de los estudiantes, así como de otros grupos de interés, con relación a la formación que se ofrece en las instituciones universitarias.*

Apartado 2.1. Enfoque hacia los grupos de interés. (Guía para el diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria)

Al diseñar un Sistema de Garantía Interna de Calidad, deberían tomarse en consideración los requisitos de calidad explícitos o implícitos de los diferentes grupos de interés con relación a la formación que se imparte en una institución universitaria, con especial atención a los estudiantes.

Tras el análisis de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, son las instituciones universitarias las que deben establecer sus Sistemas de Garantía Interna de Calidad. El conjunto de sistemas diseñado debe hacerse visible no sólo en el interior de la institución, sino, sobre todo, ante los grupos de interés externos a ella.

Por su parte, a las agencias de garantía externa de calidad les corresponderá evaluar y acreditar la adecuación de tales sistemas para cumplir con las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Apartado 2.1.- Estructura en la definición y documentación de los Sistemas de Garantía Interna de Calidad. (Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria)



Guía para la Gestión de Procesos en la UVA

Cómo identificar los grupos de interés (stakeholder)

El Centro debe indicar los grupos de interés hacia los que está orientado el sistema. Así, debe señalar qué grupos intervienen directa o indirectamente en los procesos que garantizan la formación universitaria:

- Estudiantes.
- Gestores, PDI y PAS vinculado al Centro/Institución
- Administraciones educativas.
- Empleadores.
- Sociedad.

Anexo 2: Realización Mapa de Procesos

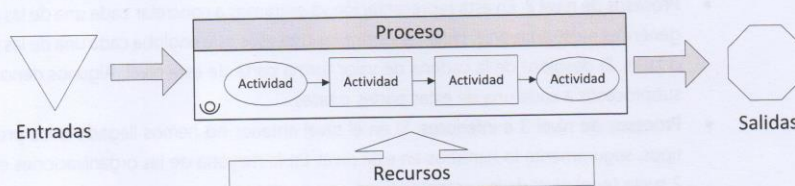


Guía para la Gestión de Procesos en la UVA Cómo elaborar un manual de procesos

PROCESO

Conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados, esto es, un producto o servicio que satisface una necesidad de un cliente/usuario externo o interno.

Cada salida de un proceso tiene que cumplir una serie de requisitos fijados por el cliente o establecidos según sus necesidades. El resultado debe añadir valor al cliente, es decir tiene utilidad para el cliente. Si existen procesos que no aportan valor o es mínimo el valor que aportan deberían replantearse o eliminarse.



Tipos de proceso:

Procesos estratégicos: También denominados procesos de la dirección, pues en ellos tienen un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización. Facilitan el establecimiento de políticas y la toma de decisiones, relacionados con el correcto funcionamiento y control global de la organización.

Como ejemplos de procesos estratégicos podemos señalar: "Definición y revisión de la política de calidad y objetivos estratégicos", "Comunicación interna y externa", "Definición de la política de personal", etc.

Procesos operativos: Mediante estos procesos la organización genera los productos y servicios que entregan a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización y conforman el núcleo central del negocio.

Como ejemplos de procesos operativos podemos citar: "Planificación, desarrollo de la enseñanza y evaluación del aprendizaje", "Gestión de la movilidad", "Gestión de la investigación", "Orientación profesional", "Transferencia de conocimiento", etc.

Procesos de apoyo: Se los designa también como procesos de soporte, auxiliares o de ayuda. Estos procesos dan apoyo a los estratégicos, a los operativos o a otros de soporte.



Guía para la Gestión de Procesos en la UVa Cómo elaborar un manual de procesos

Como ejemplos de procesos de apoyo podemos señalar: "Gestión de los recursos materiales y servicios", "Selección y contratación de personal", "Control de documentos y registros", "Auditorías internas", etc.

Otra clasificación de los tipos de procesos es según su tamaño. Esta clasificación parte de la siguiente premisa: ver los procesos en perspectiva, avanzando de lo global (macroproceso) a lo particular (proceso tipo) en un progresivo aumento de detalle. Según esto, podríamos encontrar los siguientes niveles:

- **Procesos de nivel 1:** Se correspondería con la representación global de todos los procesos de la organización a nivel genérico (macroproceso). La cadena de valor de la organización (imagen general secuenciada de las fases del negocio) siempre se representa a este nivel.
- **Procesos de nivel 2:** En esta representación ya entramos a concretar cada una de las partes genéricas mostradas en el nivel 1, y vemos los procesos que engloba cada una de las partes o fases. El desglose de la cadena de valor forma parte de este nivel. Algunos denominan subprocesos a cada una de estas partes o fases.
- **Procesos de nivel 3 e inferiores:** Si en el nivel anterior no hemos llegado a los procesos tipos, seguramente lo haremos en este nivel. En la mayoría de las organizaciones el nivel 2 suele ser el nivel de los procesos tipos.

CADENA DE VALOR

Es una representación a nivel macro de los procesos operativos de una organización. Representa la esencia del negocio al que se dedica nuestra organización, es decir, constituye el núcleo central del negocio, donde se concentran los esfuerzos principales de gestión. La cadena de valor da viabilidad a la organización, ya que a través de ella se generan productos y servicios para los clientes, por los que la organización recibe una contraprestación directa o indirecta.

Es un conjunto secuencial de procesos genéricos (fases) cuyo comienzo suele estar relacionado con la definición de requisitos del cliente y suelen terminar con la entrega del producto o servicio, y su posterior seguimiento.

Recomendaciones para el diseño de la cadena de valor:

- 1) Debería tener al menos dos fases, pues representa el encadenamiento de procesos macro de una organización.
- 2) En muchos casos, el inicio se identifica con la definición del producto o servicio (determinación de los requisitos del cliente)



Guía para la Gestión de Procesos en la UVA

Cómo elaborar un manual de procesos

- 3) Si dos o más fases se ejecutan de forma más o menos paralela, se pueden dibujar en paralelo.
- 4) Cada fase es una representación macro de procesos y, por tanto su despliegue, suele contener más de un proceso.
- 5) La cadena de valor concluye donde finaliza la relación con el cliente.

PROCEDIMIENTO

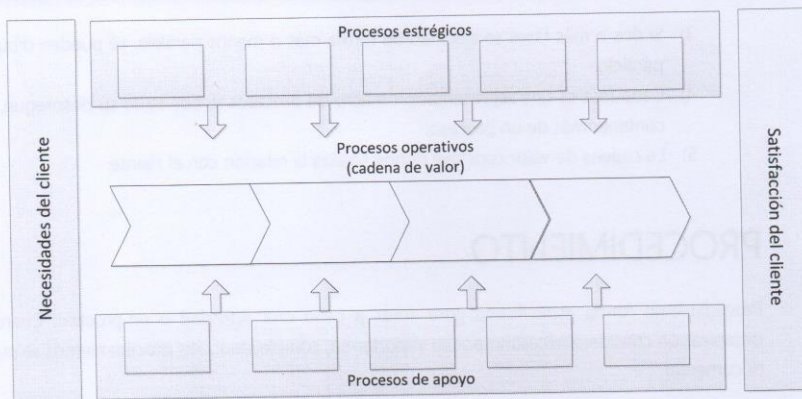
Procedimiento forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando la organización considere necesario por su importancia, complejidad... los procedimientos se pueden documentar

Los procedimientos documentados describen para un determinado proceso cuestiones como el desarrollo de las actividades que lo componen, los responsables de ejecución, la documentación de apoyo, los registros generados, los recursos empleados, los criterios de aceptación y rechazo, información complementaria, etc. No todos los procesos deben tener un procedimiento documentado. Es importante no confundir proceso con procedimiento. Proceso: Qué hacemos. Procedimiento: Cómo lo hacemos.

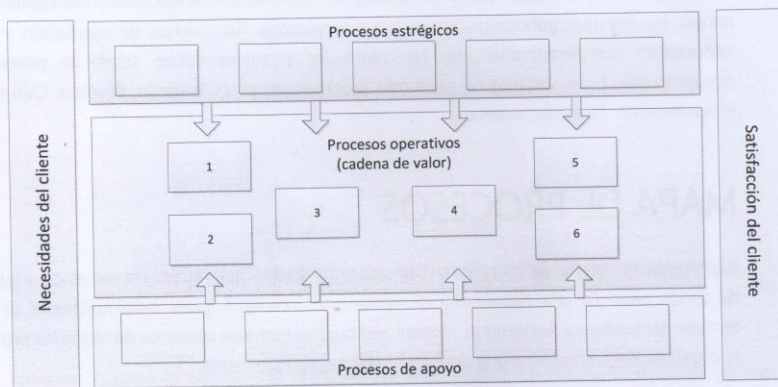
MAPA DE PROCESOS

Representación global de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción de todos ellos. Es una representación global, no individual, pues individualmente se pueden representar mediante flujogramas. Podemos dibujar el mapa de procesos de todos los procesos de la organización o limitarlo a una determinada área, servicio, centro....

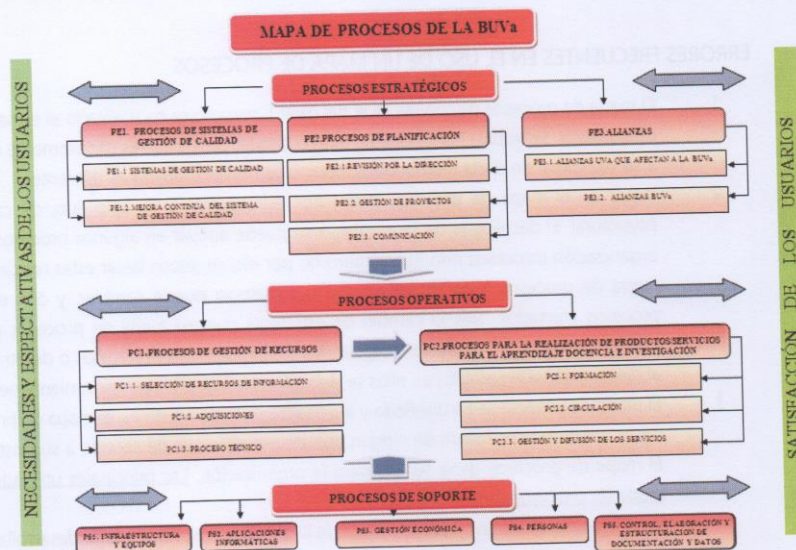
Mapa de procesos de nivel 1:



Mapa de procesos de nivel 2: despliegue de la cadena de valor



Mapa de procesos de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid (Memoria EFQM. 2015)



ERRORES FRECUENTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS

1. Denominar al proceso con el nombre generado por él. No se le debe poner el nombre de la salida principal obtenida por el proceso. Ejemplo al proceso "Presupuesto" sería aconsejable denominarlo "Gestión del presupuesto" o "Elaboración y control del presupuesto".
2. Denominar al proceso con el nombre del servicio implicado.
3. Confundir mapa de procesos y diagrama de flujo. A la tarea de creación de un diagrama de flujo en ocasiones se le denomina mapear, pero esta no es razón para confundir un mapa de procesos con un diagrama de flujo. Las principales diferencias entre ambos son:
 - El mapa de procesos es una visión de todos los procesos, siendo el diagrama de flujo una visión individual de cada proceso
 - El mapa de procesos está formado por procesos, mientras el diagrama de flujo está formado por actividades
 - Los agentes son departamentos, áreas, servicios... en un flujograma suelen definirse las funciones y responsabilidades a nivel de cargo
 - No se utilizan los mismos símbolos. En este sentido, el mapa es más simple.



Guía para la Gestión de Procesos en la UVA

Cómo elaborar un manual de procesos

ERRORES FRECUENTES EN EL USO DE UN MAPA DE PROCESOS

1. El mapa de procesos disponible es el del nivel 1, pero no se ha realizado el esfuerzo de desplegarlo. Se trabaja con procesos macro, debajo de los cuales posiblemente existan a su vez otros, sin duda relacionados, pero cuya misión u objeto es diferente.
2. Incluir en el mapa de procesos propósitos estratégicos u de otro tipo, de carácter coyuntural. El despliegue de la estrategia se puede apoyar en algunos procesos de la organización (procesos prioritarios) pero no por ello se deben llevar estas relaciones al mapa de procesos. Esto es así porque la estrategia puede cambiar, y con ella los procesos afectados. Tras el cambio de estrategia nuestro mapa de procesos podría quedar obsoleto. Si aun así se decide incluir los propósitos estratégicos o de otro tipo, al desencadenarse cambios en ellos se deberá actualizar el mapa convenientemente.
3. El mapa de proceso se ha diseñado y ahí finaliza su misión. Esto es, el mapa de proceso no es utilizado ni es fuente de ningún tipo de iniciativa que dé sentido a su existencia. El mapa de procesos debe ser útil para la organización. Las principales utilidades del mapa de procesos son:
 - a. Medir los resultados y rendimientos de la organización. Para poder desarrollar esta funcionalidad, es necesario verificar periódicamente y regularmente la marcha de cada proceso mediante indicadores de medida y valores límite de cumplimiento. Para esto es necesario diseñar indicadores, calcular rendimientos tanto de indicadores como de procesos, priorizar los procesos, y por último, deducir el rendimiento global de la organización a través del mapa de procesos.
 - b. Integrar sistemas de gestión. De la fusión de sistemas de gestión surgiría un sistema integrado de gestión (SIG). Esta integración es más sencilla de llevar a la práctica si los sistemas de gestión que queremos integrar están estructurados en procesos. En este sentido el mapa de procesos va a facilitar la integración de los procesos de la calidad con el resto de procesos surgidos de la aplicación de otros referentes (ambiental, seguridad y salud, seguridad de la información...)
 - c. Gestionar el riesgo operacional. Puede ser interesante abordar la gestión del riesgo operacional conceptualizándolo como una herramienta de mejora de procesos, que conlleva una análisis inicial de todas las actividades de cada proceso, la búsqueda de fallos y una valoración posterior para determinar su magnitud y posibles acciones a poner en marcha.
 - d. Autoevaluación EFQM de la gestión. El mapa de proceso se puede convertir en una guía para dirigir la autoevaluación, y posteriormente, en el soporte para reflejar posibles enfoques a poner en marcha como consecuencia de los planes de mejora desplegados.



Guía para la Gestión de Procesos en la UVA Cómo elaborar un manual de procesos

Estructura del manual de procesos de los servicios de la Uva

1. Nombre del servicio
2. Misión, Visión y Valores del Servicio
3. Organigrama de la Unidad
4. Grupos de interés del servicio
5. Listado de procesos vigentes y procedimientos
6. Mapa de procesos
7. Ficha identificativa de cada uno de los procesos (operativos y/o de apoyo)
8. Indicadores relacionados con la ejecución de los procesos
9. Documentos asociados. La incorporación y actualización de éstos compete al propio servicio.
10. Reglamentos y normas. La incorporación y actualización de éstos compete al servicio

Estructura del manual de procesos (Herramienta para su elaboración)

1. Nombre del servicio
2. Misión, Visión y Valores del Servicio (Guía 1: Cómo definir la misión, visión y valores)
3. Organigrama de la Unidad
4. Grupos de interés del servicio (Guía 2: Cómo identificar los grupos de interés)
5. Listado de procesos vigentes (Guía 3: Cómo elaborar un manual de procesos) y sus procedimientos (Guía 4: Cómo redactar un procedimiento)
6. Mapa de procesos (Guía 3: Cómo elaborar un manual de procesos)
7. Ficha identificativa de cada uno de los procesos (Guía 3: Cómo elaborar un manual de procesos)
8. Indicadores relacionados con la ejecución de los procesos (Guía 5: Cómo construir indicadores)
9. Documentos asociados. La incorporación y actualización de éstos compete al propio servicio. (Guía 6: Cómo gestionar la documentación)
10. Reglamentos y normas. La incorporación y actualización de éstos compete al servicio



Referencias

Modelo EFQM de Excelencia 2013:

La importancia del enfoque basado en procesos se hace evidente a través de los criterios del modelo EFQM de Excelencia:

5. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5a) Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Se aseguran de que los propietarios de proceso comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

Definiciones:

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados, utilizando recursos.

Procesos clave: Procesos que revisten la máxima importancia para hacer realidad la estrategia de la organización y servir de palanca a la cadena de valor.

ISO 9001:2015:

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA/ PDCA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El ciclo PDCA permite a una



Guía para la Gestión de Procesos en la UVa

Cómo elaborar un manual de procesos

organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

Por otra parte, donde la Norma ISO 9001:2008 utilizaba una terminología específica como "documento" o "procedimientos documentados", "manual de la calidad" o "plan de la calidad", la presente edición de esta Norma Internacional define requisitos para "mantener la información documentada". La organización es responsable de determinar qué información documentada se necesita conservar, el periodo de tiempo por el que se va a conservar y qué medios se van a utilizar para su conservación.

Definición de proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

AUDIT:

El programa Audit considera una buena práctica documentar todos los aspectos relativos a los Sistemas de Garantía Interna de Calidad en forma de procedimientos, normas, manuales, fichas de proceso, diagramas, etc. Esta práctica facilitará las posteriores actividades de mantenimiento, mejora y evaluación del mismo.

Es necesario definir y documentar, mediante un manual o procedimiento similar, los diferentes mecanismos o procesos necesarios para garantizar la calidad de la formación universitaria e implica considerar en cada uno de ellos aspectos tales como: Objetivos y principios de actuación, grupos de interés, alcance, fases, procedimientos, y organización, estructura y recursos.

Anexo 3: Ficha de proceso



Universidad de Valladolid

ANEXO 7: Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO

Código	Los procesos/ subprocesos se codificarán como PrXZZ_YYY / SPrXZZ-<Código del proceso al que pertenece>: Pr = Proceso SPr=Subproceso X = E (estratégico), O (operativo), A (apoyo) ZZ = ordinal simple, indica el número de orden del documento (del 01 al 99) YYY= Sigla del Centro o Servicio
Nombre del proceso:	Es la denominación por la cual identificamos al proceso
Descripción breve	Se trata de realizar una breve descripción del proceso, aportando una idea general del mismo.
Responsable/Propietario	Persona del Servicio que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del proceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.
Misión/Objetivo	Es el fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.
Destinatario	Clientes o usuarios para los que se realiza el proceso. Se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.
Inicio/Fin	El inicio es el punto de partida que pone en marcha el proceso. El fin marca la entrega al usuario del servicio/producto finalizado.
Entradas	Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.
Indicadores	Son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas. Información que debe ser guardada, mantenida y revisada
Documentos/ Procedimientos	Son todos aquéllos documentos o procedimientos derivados o que afectan al proceso, que son útiles para el desarrollo del proceso
Procesos relacionadas	Otros procesos del sistema con estrecha relación con este.

Resumen de revisiones

Edición	Fecha	Motivo de modificación
01	--/--/201-	Edición inicial

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

UVa

Universidad de Valladolid

Página 1 de 1