



Programa de calidad en centros de carácter social en los que se prestan cuidados personales

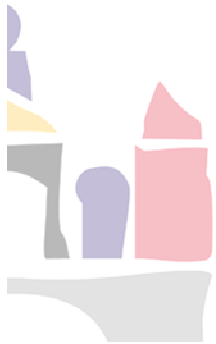
**Concepto general de calidad y
las diferentes etapas del ciclo
de calidad. Introducción al
modelo EFQM**

Valladolid, 15 de mayo

**Pablo Arranz Val
Director de la Unidad Técnica de Calidad
Universidad de Burgos**

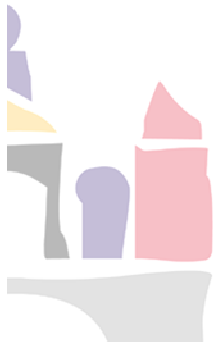
CONTENIDO

- 1** ▷ Contexto
- 2** ▷ Concepto de calidad
- 3** ▷ Modelos de calidad
- 4** ▷ Por dónde empezar
- 5** ▷ Requisitos para la mejora de la calidad
- 6** ▷ Cartas de servicios



1 Contexto

- Los gobiernos otorgan a las Administraciones autonomía de gestión y exigen como contrapartida una rendición de cuentas y un incremento de la transparencia, la comparación y la cooperación con el fin de demostrar que las decisiones y acciones de las Unidades están dirigidas a la mejora de la calidad.



1

Contexto

Los servicios públicos son más complejos

Quien financia



"No decide"

Quien decide

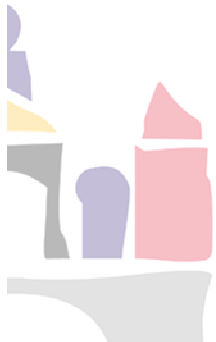


"No cobra en función de lo que produce"

Al cliente/usuario

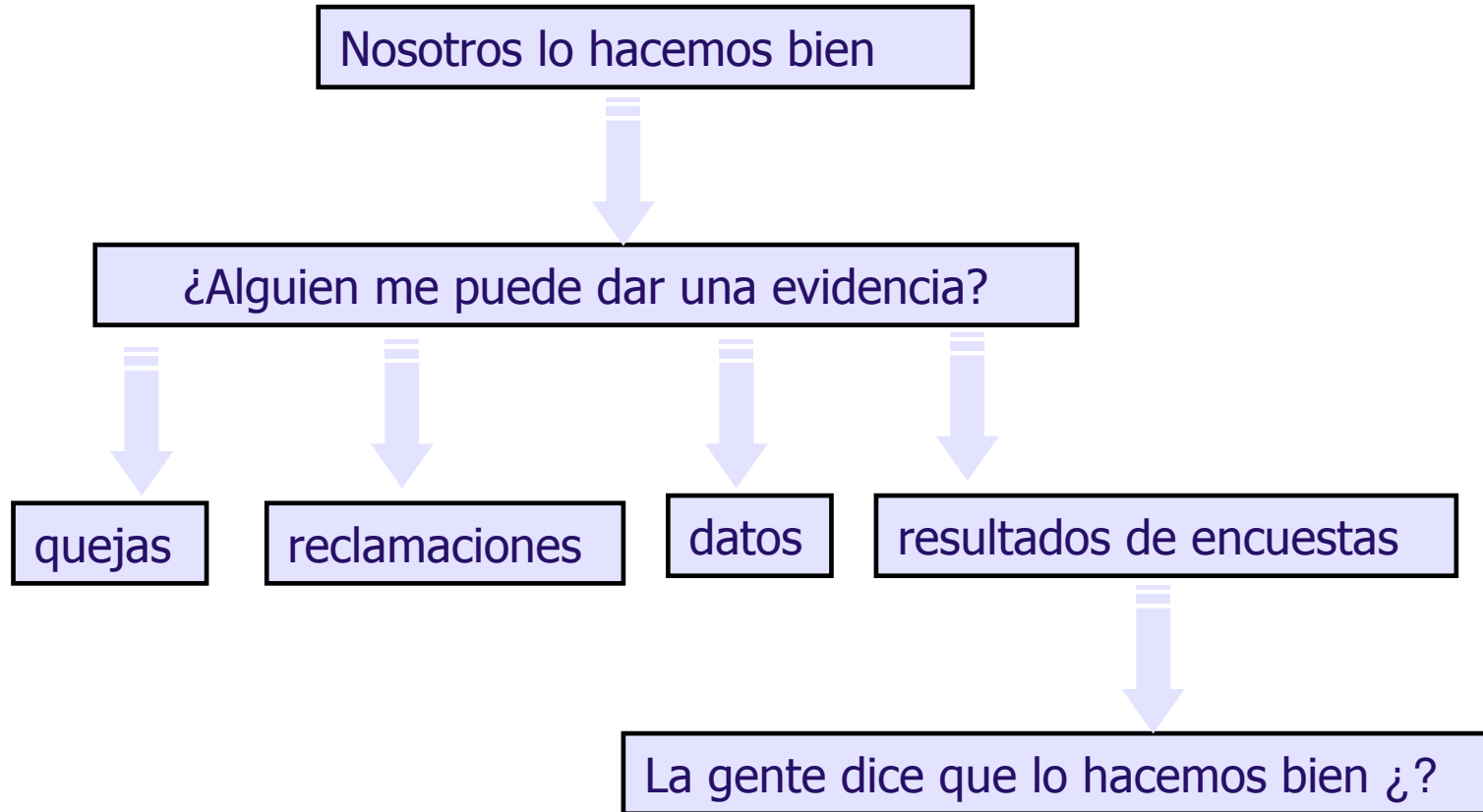


¿ se le tiene en cuenta ??????

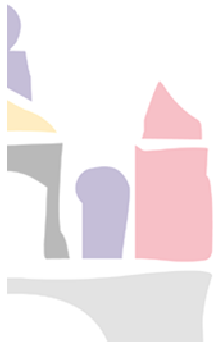


1

Contexto



Necesidad de reconocer el trabajo bien hecho



1

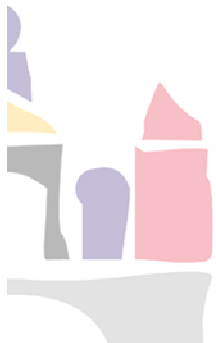
Contexto

¿Por qué hay que cambiar?

- La situación actual es más compleja.
- Expectativas han cambiado.
- Eficiencia y competitividad.
- Aspectos: Éticos, legales, profesionales, de eficiencia, de equidad y de solidaridad.

¿Es el 99% lo suficientemente bueno?

- Hacienda perdería mas de 2 millones de documentos/año.
- 16.493 coches de los matriculados en España durante el año 2005 llevarían matrícula “incorrecta”.
- 198 bebés serían entregados a padres equivocados cada año en España



2 Concepto de calidad

POLITICA DE CALIDAD Directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

GESTION DE LA CALIDAD Aspecto de la función de la gestión que determina y aplica la política de calidad.

SISTEMA DE CALIDAD Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.



2 Concepto de calidad

PLAN DE LA CALIDAD Documento que recoge las formas de operar, los recursos y la secuencia de actividades ligadas a la calidad que se refieren a un determinado producto, servicio, contrato o proyecto.

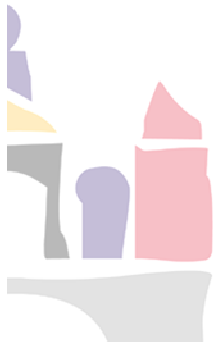
CONTROL DE CALIDAD Técnicas de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad.

AUDITORIA DE LA CALIDAD Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.



2 Concepto de calidad

¿A qué Calidad nos referimos ?



2 Concepto de calidad

DIMENSION HUMANA

- **Amabilidad:** entendida como cortesía, trato agradable y personalizado
- **Disponibilidad:** entendida como facilidad de contacto con el personal de servicio
- **Confianza o fiabilidad:** entendida como seguridad, garantía de cumplimiento y transparencia en la gestión.
- **Buena presencia:** entendida como el aspecto cuidado y la actitud ordenada del personal de servicio

DIMENSION TECNOLOGICA E INSTALACIONES

- Instalaciones modernas y cuidadas
- Recursos materiales adecuados y actuales

DIMENSION ESPECIFICA

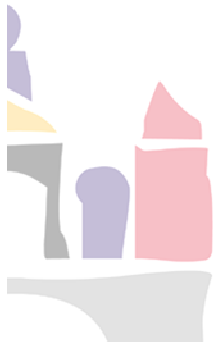
Personalización de la oferta, gama de servicios, condiciones ventajosas



2 Concepto de calidad

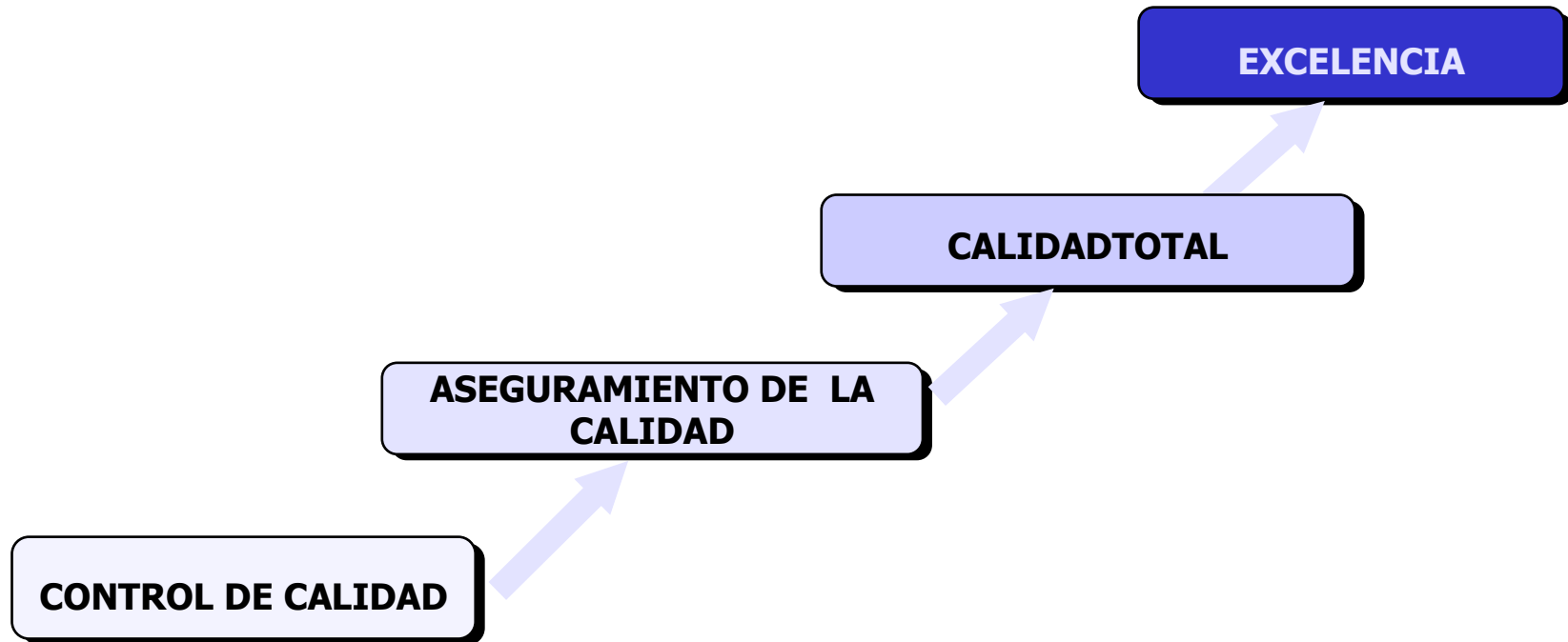
ANÁLISIS DE LOS DESFASES QUE SE PRODUCEN DURANTE EL DISEÑO Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- A) Diferencias entre el servicio esperado por el cliente y la percepción de sus necesidades por el suministrador**
- B) Diferencias entre la oferta ideada por el suministrador y las especificaciones del servicio.**
- C) Desfases entre las especificaciones preparadas y la prestación del servicio.**
- D) Prestación real del servicio y percepción por el cliente.**

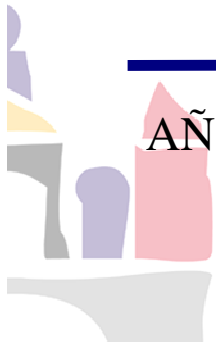


2 Concepto de calidad

Evolución



Concepto general de calidad y las diferentes etapas del ciclo de calidad.
Introducción al modelo EFQM



2 Concepto de calidad



3

Modelos de calidad

- Organización Internacional de Normalización (ISO) 1987
- Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) 1991
- Modelo del Premio Deming 1951
- Modelo del Premio Malcolm Baldrige 1987
- Marco Común de Evaluación (CAF)
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) 2003
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) 1999
- Premios de Excelencia Príncipe Felipe
- Premios de las Comunidades Autónomas
- Sellos de Calidad

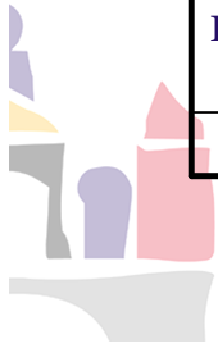


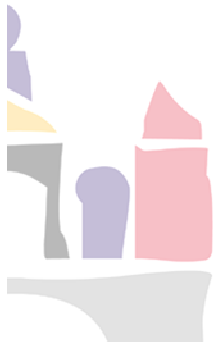
3

Modelos de calidad

Principios de la calidad

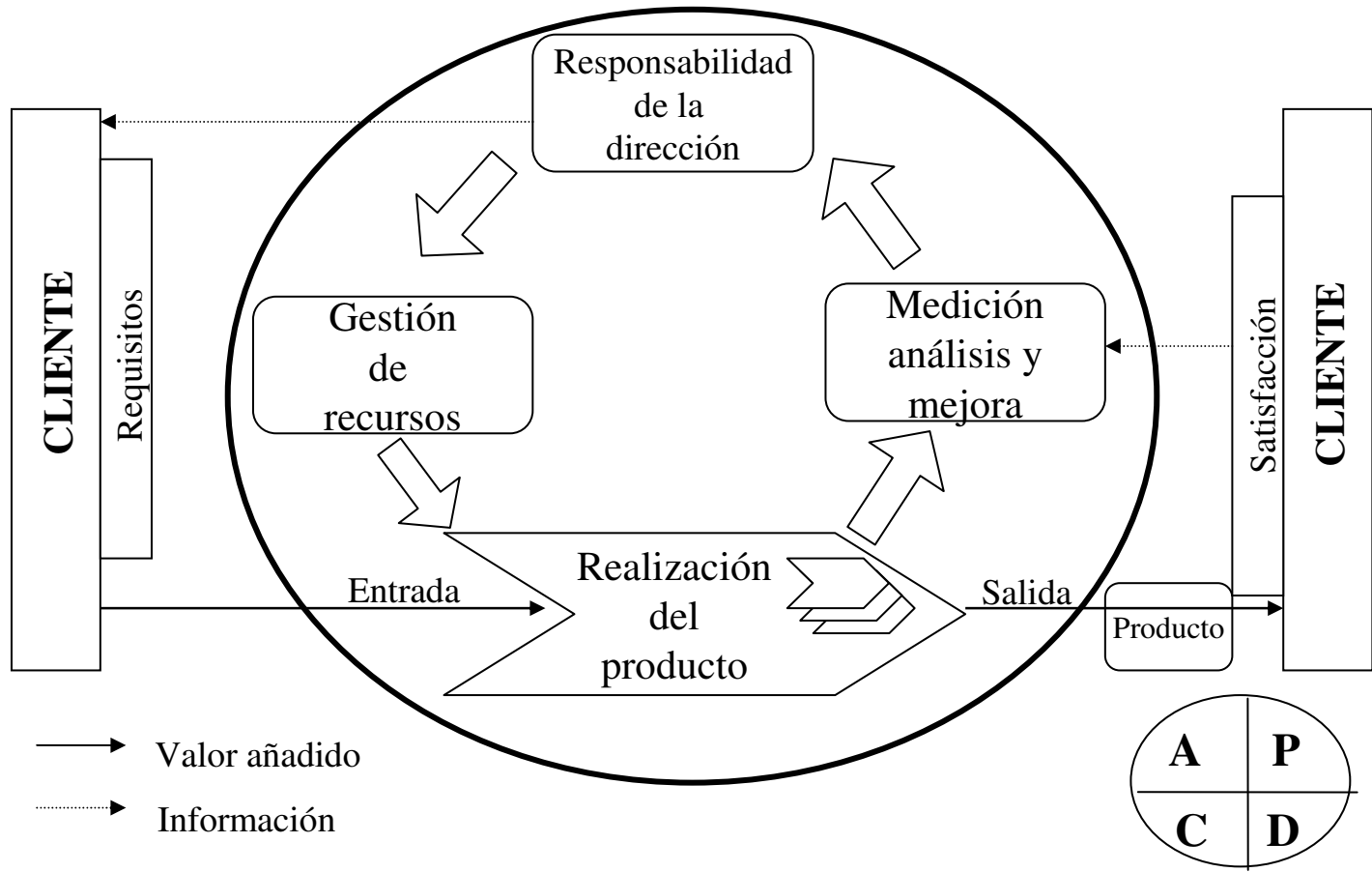
ISO 9000	EFQM
Organización enfocada al Cliente	Orientación al cliente
Liderazgo	Liderazgo y constancia en los objetivos
Enfoque basado en Procesos	Gestión por procesos y hechos
Enfoque del Sistema hacia la Gestión	
Participación del Personal	Desarrollo e implicación de las personas
Mejora Continua	Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos
Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor	Desarrollo de Alianzas
Enfoque hacia la Toma de Decisiones	Orientación hacia los resultados
	Responsabilidad Social





3 Modelos de calidad

MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA GESTION DE LA CALIDAD (ISO 9001)

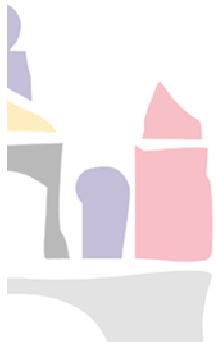


3

Modelos de calidad

- 0.1 Generalidades en los Servicios de Salud (SS)
- 0.2 Enfoque basado en procesos en los SS
 - 1. Objeto y campo de aplicación en los SS**
 - 2. Referencias normativas**
 - 3. Términos y definiciones en los SS**
 - 4. Sistema de gestión de la calidad**
 - 4.1 Requisitos generales en los SS
 - 4.2 Documentación en los SS
 - 4.3 Uso de los principios de gestión de la calidad en los SS
 - 5. Responsabilidad de la dirección**
 - 5.1. Responsabilidad de la dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente en los SS
 - 5.3. La política de calidad en los SS
 - 5.4. Planificación
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación en los SS
 - 5.6. Revisión por la dirección en los SS
 - 6. Gestión de los recursos**
 - 6.1. Provisión de recursos en los SS
 - 6.2. Recursos humanos en los SS
 - 6.3. Infraestructura en los SS
 - 6.4. Ambiente de trabajo en los SS
 - 7. Realización del producto**
 - 7.1. Planificación de la realización del producto en los SS
 - 7.2. Procesos relacionados con las partes interesadas en los SS
 - 7.3. Diseño y desarrollo en los SS
 - 7.4. Compras en los SS
 - 7.5. Producción y prestación del servicio en los SS
 - 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición en los SS
 - 8. Medición, análisis y mejora**
 - 8.1. Orientación general en los SS
 - 8.2. Seguimiento y medición
 - 8.3. Control del producto no conforme en los SS
 - 8.4. Análisis de datos en los SS
 - 8.5. Mejora en los SS

Contenidos de la ISO/IWA 1: Normas ISO 9000 en Servicios de Salud



3

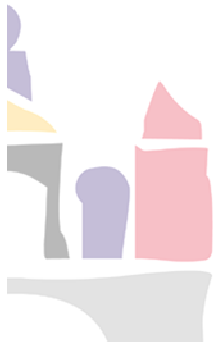
Modelos de calidad

Modelo EFQM

El **Modelo EFQM** indica que la **SATISFACCIÓN** del **usuario** y del **personal** y el **impacto** en la **sociedad**

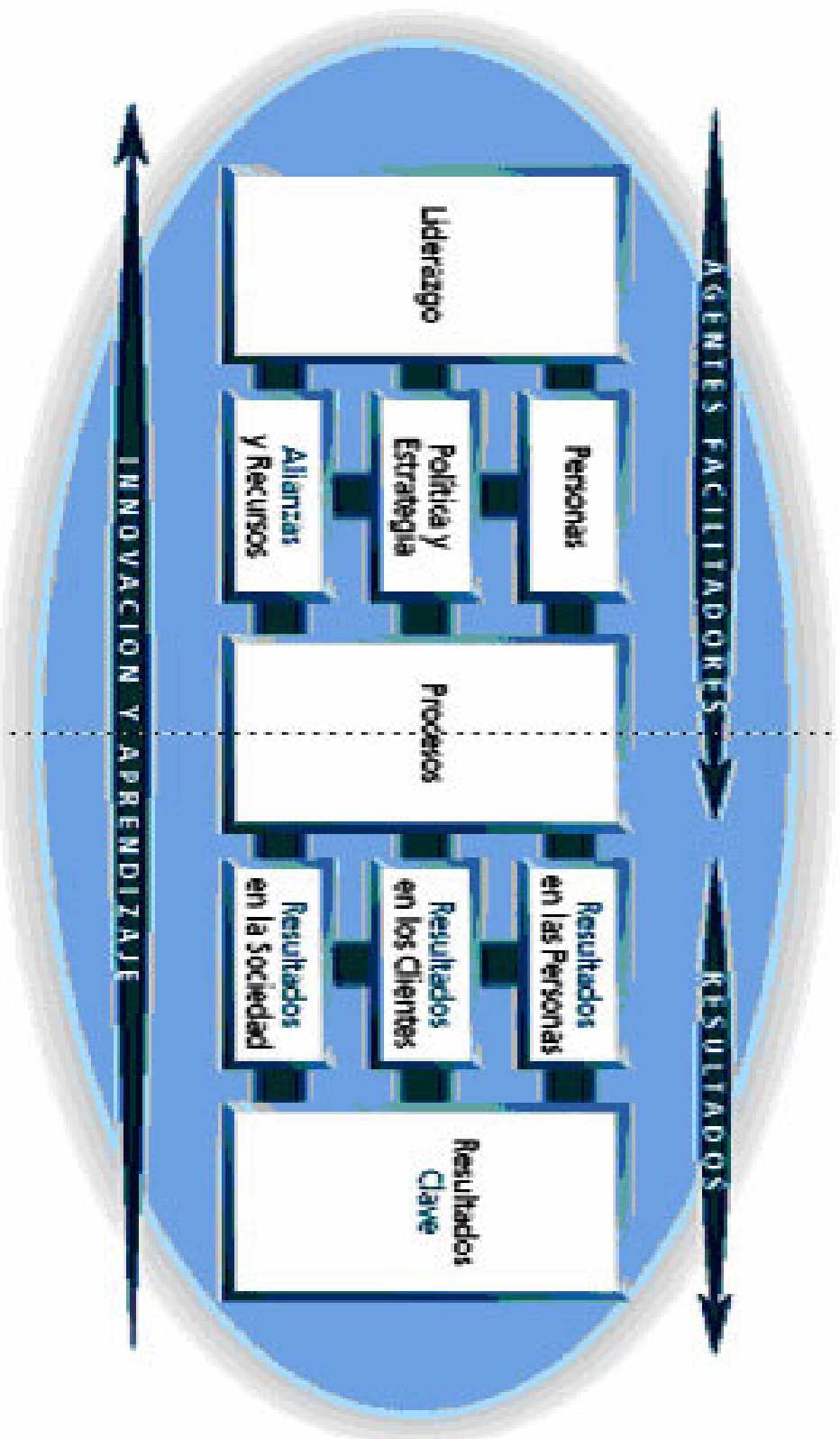
se consiguen mediante

un liderazgo que dirija la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y los procesos hacia la **excelencia en los resultados de la organización** (Unidad Administrativa o Servicio)



3

Modelos de calidad



3

Modelos de calidad

1. Liderazgo 100

- 1a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia
- 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- 1c. Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización (Motivación, apoyo y reconocimiento)
- 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

2. Política y estrategia 80

- 2a. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia
- 2b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia
- 2c. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- 2d. La política y estrategia se comunica y despliegue mediante un esquema de procesos clave

3. Personas 90

- 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

4. Alianzas y recursos 90

- 4a. Gestión de las alianzas externas
- 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros
- 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales
- 4d. Gestión de la tecnología
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento



3

Modelos de calidad

5. Procesos	140
5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos	
5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	
5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes	
5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios	
5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	
6. Resultados en los clientes	200
6a. Medidas de percepción	
6b. Indicadores de rendimiento	
7. Resultados en las personas	90
7a. Medidas de percepción	
7b. Indicadores de rendimiento	
8. Resultados en la sociedad	60
8a. Medidas de percepción	
8b. Indicadores de rendimiento	
9. Resultados claves	150
9a. Resultados clave del rendimiento de la organización	
9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización	

Total 1.000 puntos



3

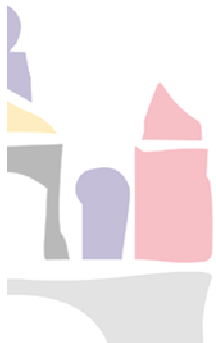
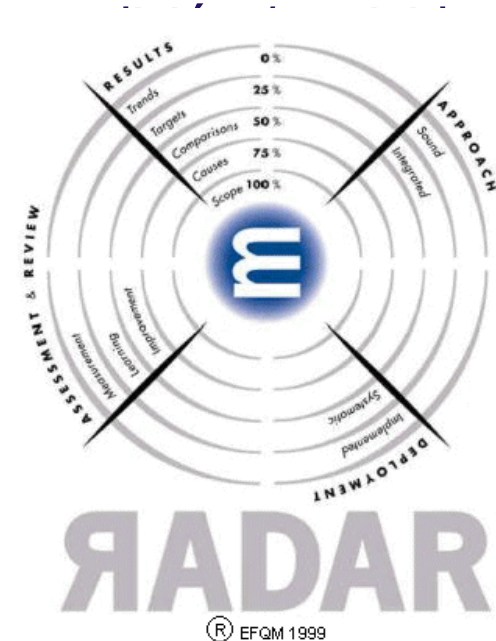
Modelos de calidad

Agentes facilitadores

ENFOQUE: Sólidamente fundamentado / Integrado

DESPLIGUE: Implantado / Sistemático

EVALUACIÓN Y REVISIÓN
de aprendizaje / Mejoras



3

Modelos de calidad

Análisis de resultados

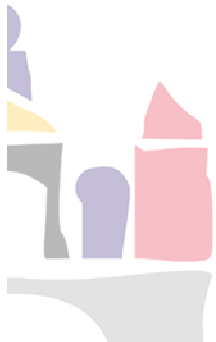
ANÁLISIS DE LA TENDENCIA

COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS

COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES
(con el mejor de la clase)

RELACIONES CAUSALES

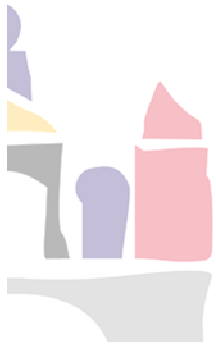
ÁMBITO DE APLICACIÓN



3

Modelos de calidad

- Ventajas
 - Disponer de un modelo institucional para realizar la evaluación
 - Útil para detectar áreas de mejora
 - Comparación a lo largo del tiempo
 - Posibilidad de comparación con otros servicios
 - Enfoque global: seguimiento de una sistemática
 - Posibilidad de reconocimiento
- Inconvenientes:
 - Ambigüedad en algunos criterios. Repetitivos
 - Terminología difícil de comprender
 - Lentitud en el proceso
 - Requiere una buena formación previa
 - Modelo menos implementado como sistema de certificación frente a la ISO



3

Modelos de calidad

- Ventajas
 - Útil tanto para la autoevaluación como para la evaluación externa
 - Útil para la mejora continua
 - Importancia de los resultados que deben estar basados en evidencias
 - Mira el progreso en el tiempo
 - Integra la planificación de la mejora continua en la vida de las unidades
- Inconvenientes:
 - Algunos servicios no suelen contar con presupuesto propio (dificultad para determinar los resultados financieros)
 - Restricciones en los procesos de selección de las personas



3

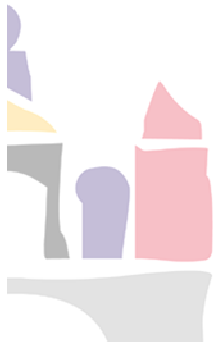
Modelos de calidad

Se requiere:

SISTEMATIZACIÓN: de los procesos

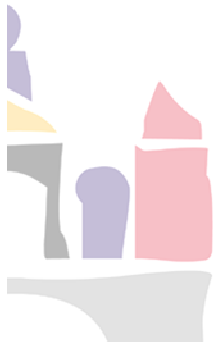
AUTOMATIZACIÓN: de la información

DISCIPLINA: en el seguimiento continuado



4 **Por dónde empezar**

1. Descripción del centro/servicio
2. Identificación de actividades
3. Establecimiento de indicadores
4. Aplicación del modelo



4

Por dónde empezar

Diagnóstico

A) DESCRIPCION

Organigrama

Situación del centro/unidad

Hitos y cambios importantes en la evolución del servicio/centro

Presupuesto

B) RECURSOS HUMANOS

Nº de personas que prestan el servicio

Relaciones entre los miembros del servicio

Relaciones con otros servicios/unidades

Relaciones con la dirección

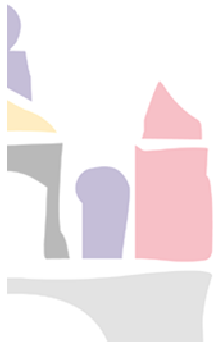
Formación y reconocimiento

C) RECURSOS MATERIALES/INFRAESTRUCTURAS

Espacios

Equipamientos

Medios informáticos



4

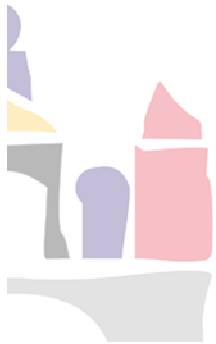
▶ Por dónde empezar

Identificación de actividades

- Selección de los procesos claves

- ▶ Acogida
- ▶ Evaluación
- ▶ Ingreso
- ▶ Comunicación
- ▶ Incorporación al centro
- ▶ Vida diaria
- ▶ Tratamientos
- ▶ Restauración
- ▶ Seguimiento
- ▶ Gestión de queja
- ▶ Medición del grado de satisfacción

- Descripción y documentación de los procesos claves



4 ▶ Por dónde empezar

ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

DE ACTIVIDAD: indicadores de desempeño

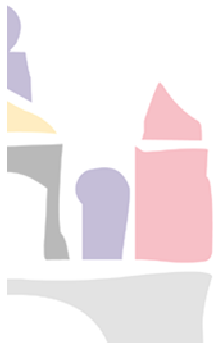
- ❖ Porcentajes ..(expedientes, facturas, visitas, atención usuarios, nominas....)
- ❖ Tiempos/plazos
- ❖ Cumplimiento de presupuestos

DE SATISFACCIÓN: indicadores que miden la satisfacción del usuario

- ❖ Reclamaciones/quejas
- ❖ Premios/felicitaciones
- ❖ Resultados de encuestas o grupos focales (residentes o familiares)
- ❖ Clima laboral

COSTES DE NO CALIDAD:

- ❖ Desperdicios
- ❖ Indemnizaciones
- ❖ Errores en procesos claves



4

Por dónde empezar

EVALUACIÓN



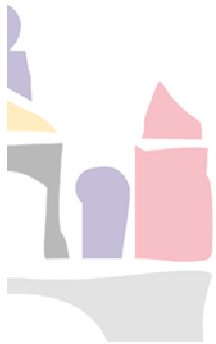
PLANES DE MEJORA

Modelo

FORTALEZAS

DEBILIDADES

MEJORAS



4

▶ Por dónde empezar

Herramientas para la mejora

- Trabajo en equipo
- Tormenta de ideas
- Técnica Nominal de grupo
- 7 Herramientas básicas

- Diagrama Causa Efecto
- Diagrama de Pareto
- Histograma
- Diagrama de dispersión
- Hoja de recogida de datos
- Gráfico de control
- Estratificación de datos

7 Herramientas de gestión

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de árbol
- Matriz
- Matriz de datos
- PDPC
- Diagrama de flujo

- Análisis y Resolución de Problemas
- 5 s
- Gestión de procesos



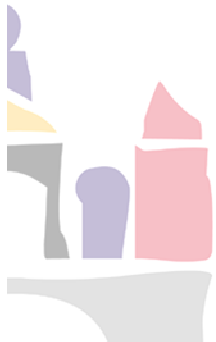
4 Por dónde empezar

- **Proceso:**

- “secuencia de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados”. (UNE-EN ISO 9000-2000)
- **ORIENTADOS A:**
 - *Obtener unos resultados*
 - *Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes).*
 - *Dar respuesta a la misión de la organización.*

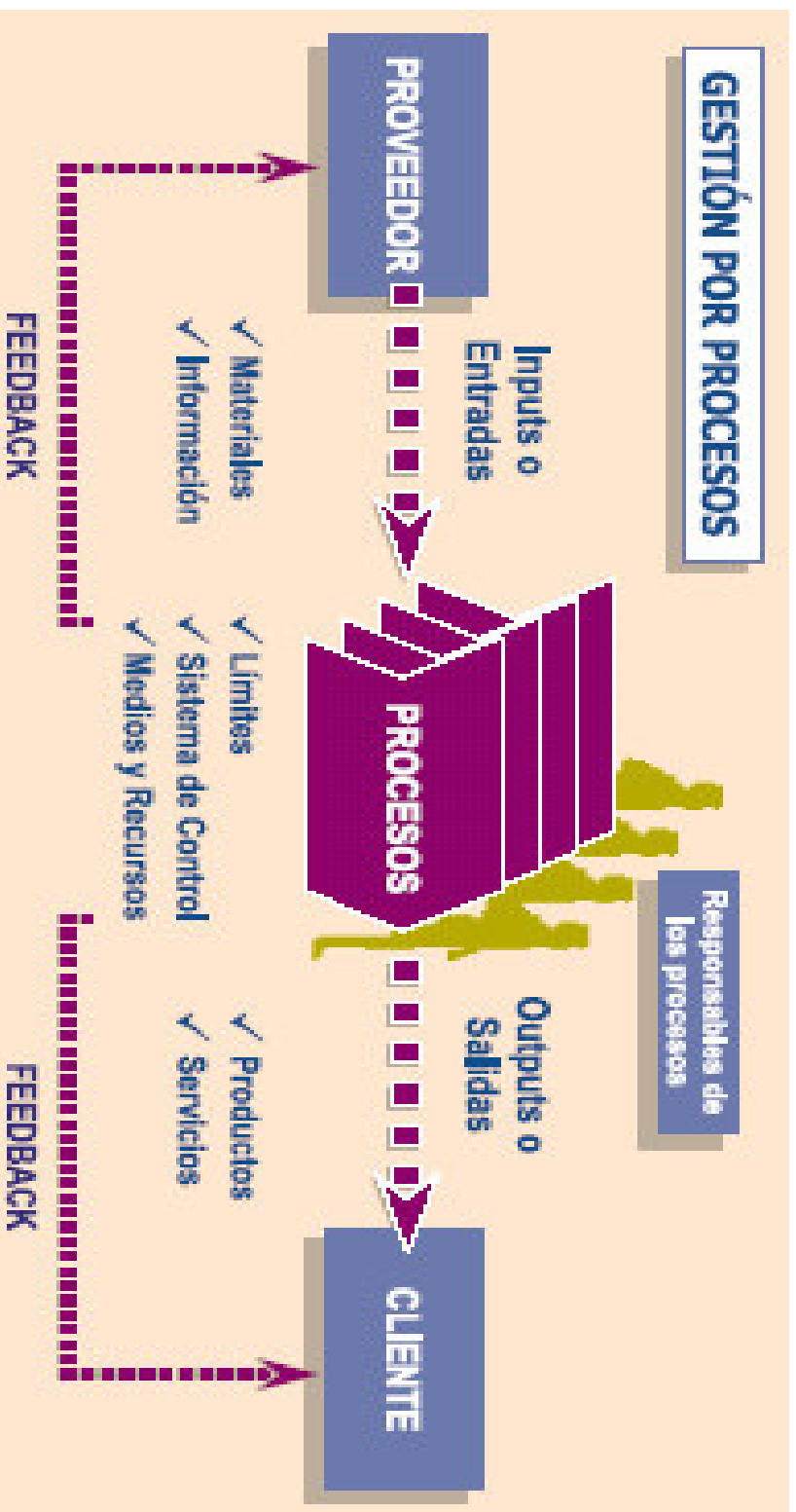
- **Procedimiento:**

- Soporte documental del proceso.



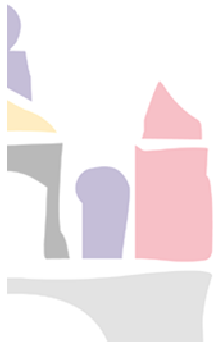
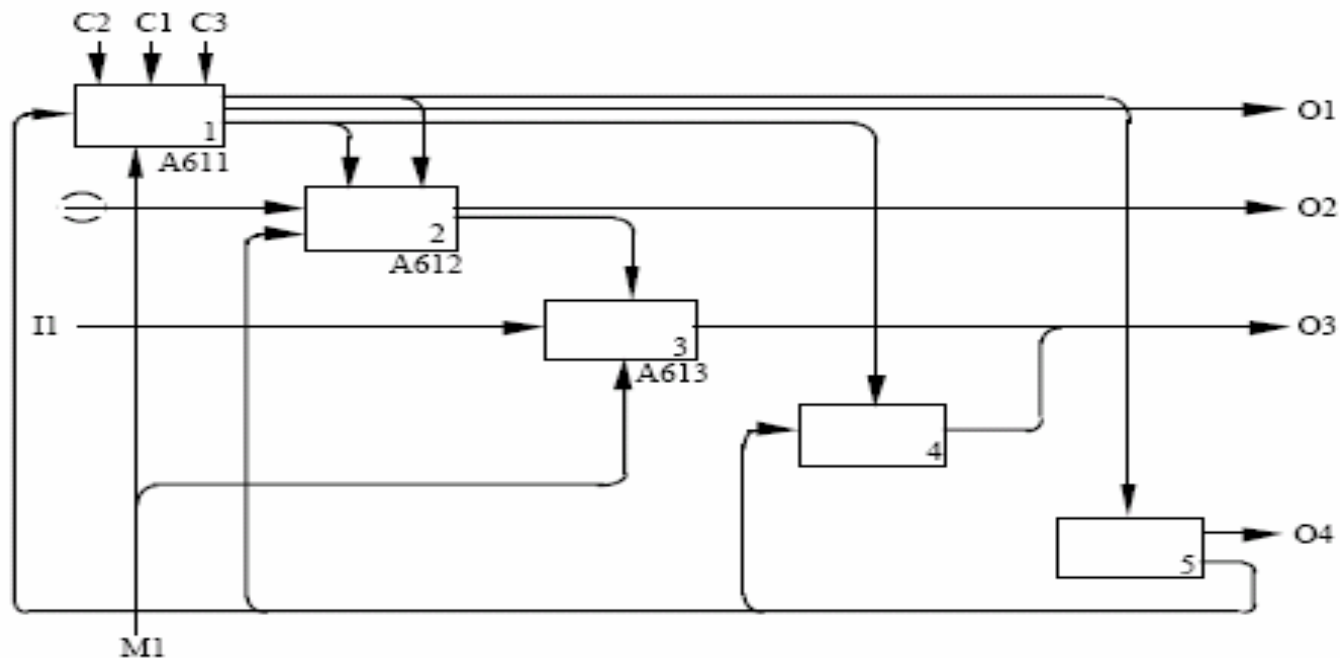
4

Por dónde empezar



4 Por dónde empezar

VENTAJA: control sobre cómo se relacionan, combinan e interactúan los procesos individuales dentro del sistema de procesos.

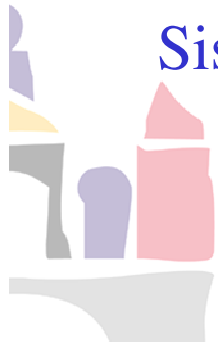
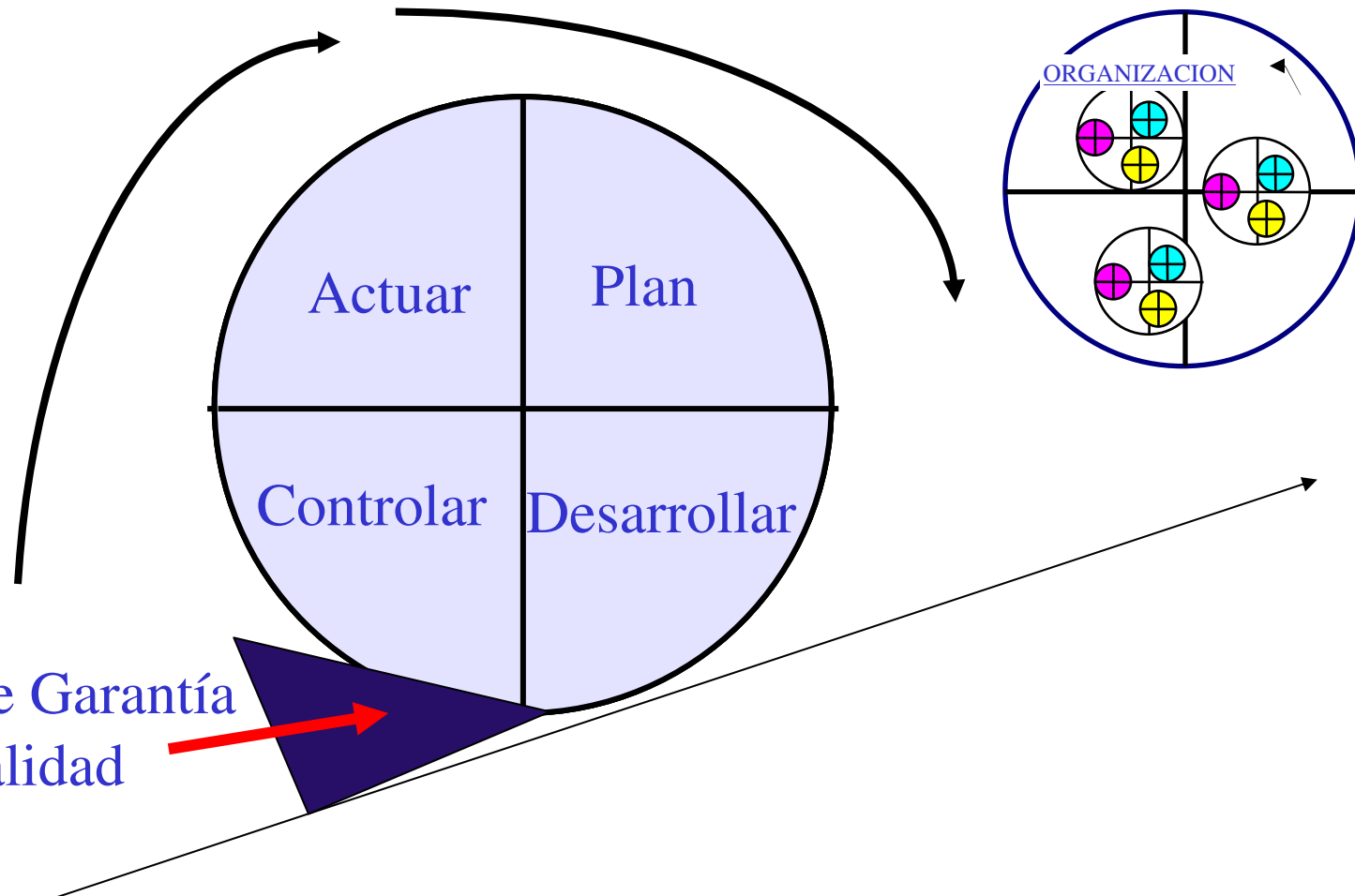


4

Por dónde empezar

Concepto general de calidad y las diferentes etapas del ciclo de calidad.
Introducción al modelo EFQM

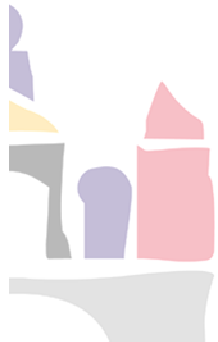
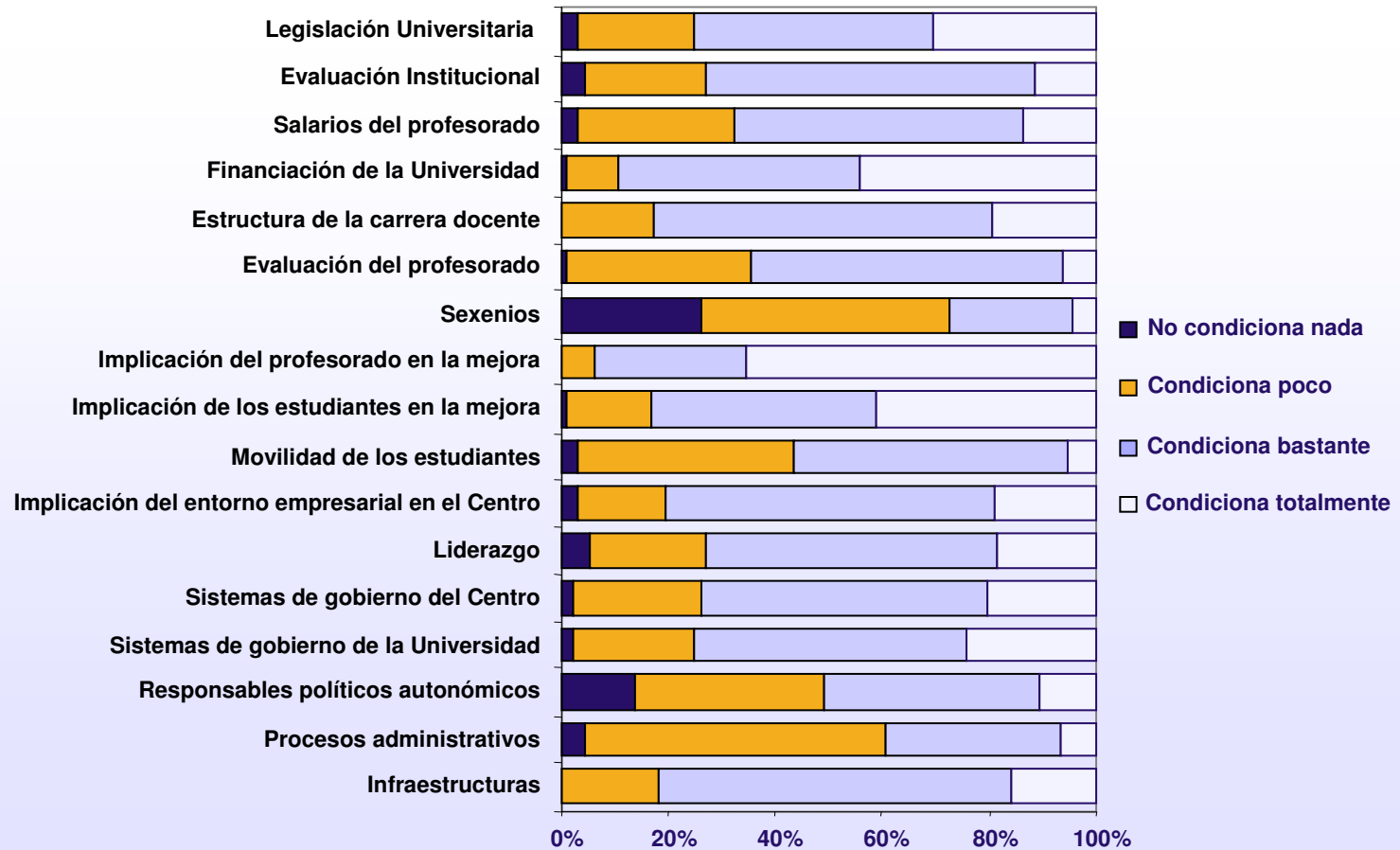
Ciclo de mejora continua



5

Requisitos para la mejora de la calidad

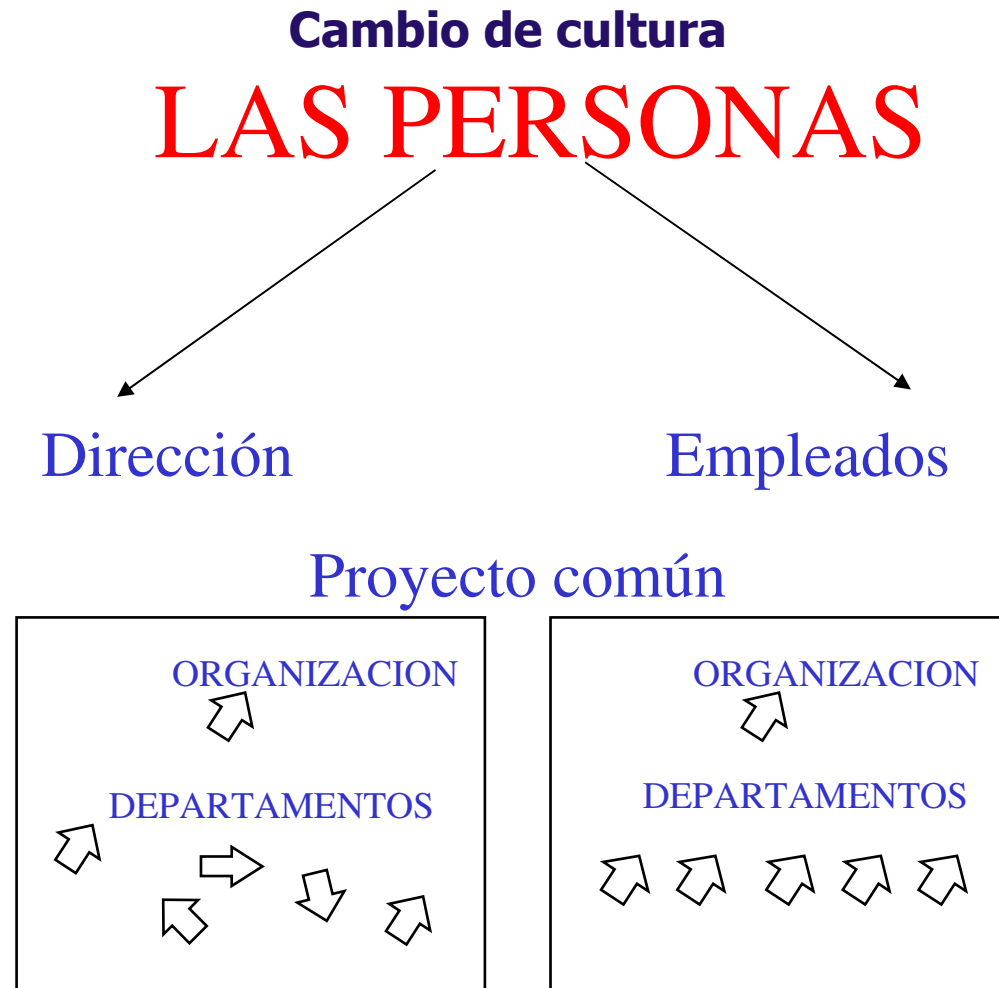
Principales factores condicionantes para la mejora de la calidad de una titulación [% de respuesta]



5

Requisitos para la mejora de la calidad

Principales factores condicionantes para la mejora de la calidad



5

Requisitos para la mejora de la calidad

Principales factores condicionantes para la mejora de la calidad

TRADICIONAL

Objetivos

Crecimiento

Utilidades

Participación en el
mercado

Cambio de cultura

NUEVO

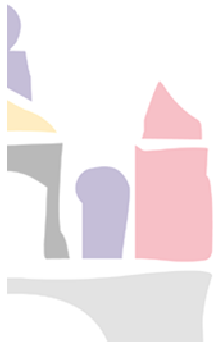
• *Valores*

• *Visión*

• *Principios*

• *Misión*

• *Ética*



5

Requisitos para la mejora de la calidad

Principales factores condicionantes para la mejora de la calidad

Cambio de cultura



NOSOTROS
ADMINISTRAMOS



USTEDES TRABAJAN



NOSOTROS

LIDERAZGO



ASOCIADOS

UNOS CUANTOS GENIOS

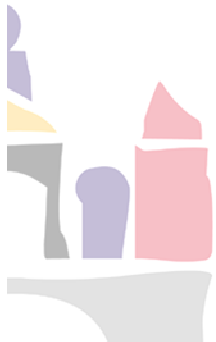
TODOS PARTICIPAN EN EL
MEJORAMIENTO CONTINUO

SI FALLA EL SISTEMA

SI FALLA EL SISTEMA

BUSCAR EL CULPABLE

ANALIZAR EL PROCESO



5

Requisitos para la mejora de la calidad

Principales factores condicionantes para la mejora de la calidad

Liderazgo

- 1a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia
- 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- 1c. Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización (motivación, apoyo y reconocimiento)
- 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización



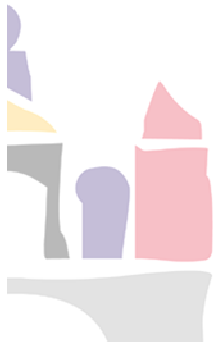
5

▷ **Requisitos para la mejora de la calidad**

3. Personas

- 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL



6

▷ Cartas de servicios

COMPROMISO CON LA CALIDAD

Son documentos que informan al ciudadano sobre las condiciones en que se presta el servicio por parte de la Administración

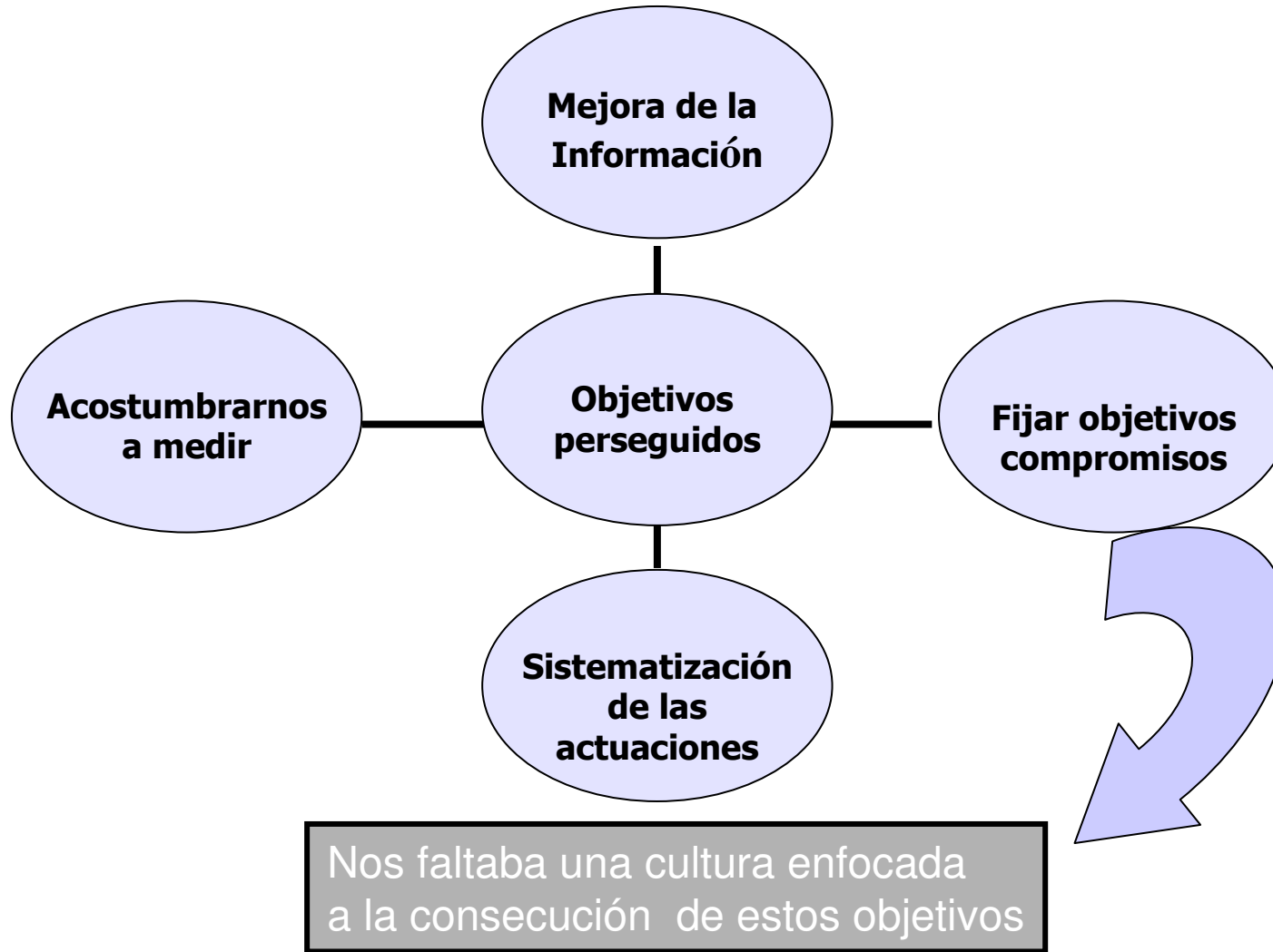
DECRETO 230/2000, de 9 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Viernes, 10 de noviembre 2000 B.O.C. y L. - N.º 218



6

Cartas de servicios



6

▷ Cartas de servicios

Qué pretenden conseguir las cartas de servicios:

- Facilitar el ejercicio de los derechos a los ciudadanos
- Impulsar las iniciativas de mejora dentro de la Administración
- Controlar el grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos contraídos con los ciudadanos
- Incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios prestados por la Administración
- Informar a los ciudadanos sobre los niveles de calidad de los servicios prestados

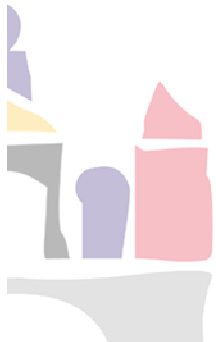


6

▶ Cartas de servicios

Qué contiene una carta de servicios:

- Relación de servicios que presta al ciudadano una determinada unidad, indicando una breve descripción de los mismos
- Información básica sobre la unidad que presta los servicios: fines y ubicación de dependencias
- Horario de atención al ciudadano
- Plazos previstos de tramitación
- Mecanismos de comunicación
- Normativa aplicable a los principales procedimientos
- Acceso al sistema de reclamaciones y sugerencias
- Modalidades de participación de los ciudadanos
- Fijación de objetivos, indicadores y estándares que suponen un compromiso con los ciudadanos a través de parámetros relevantes:
 - Receptividad (accesibilidad, transparencia, atención, etc.)
 - Calidad técnica (acierto, precisión, ausencia de error, etc.)
 - Actividad (tiempos de respuesta, extensión de la oferta, flexibilidad...





**Concepto general de calidad y las diferentes etapas del ciclo de calidad.
Introducción al Modelo EFQM**

Gracias por su atención

Pablo Arranz Val

