



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. CALIDAD.....	1
1.1.1. NORMA UNE-EN-ISO 9001:2015 .....	4
1.1.2. NORMA UNE 66174:2010 .....	8
1.1.3. NORMA UNE 66178:2004 .....	11
2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN.....	13
2.1. OBJETO DEL TRABAJO.....	13
2.2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS .....	14
3. METODOLOGÍA .....	15
3.1. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	15
3.2. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	16
3.3. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE ALTA DIRECCIÓN Y EVALUACIÓN DETALLADA .....	16
3.3.1. EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	16
3.3.2. EVALUACIÓN DETALLADA .....	19
3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	21
3.5. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA E INNOVACIÓN .....	22
4. RESULTADOS.....	23
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....	23
4.1.1. EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	23
4.1.2. EVALUACIÓN DETALLADA .....	25
4.1.3. COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES.....	35
4.2. PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTES .....	38
4.2.1. RELACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA .....	38
4.2.2. RELACIÓN DE PUNTOS FUERTES.....	41
5. PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA E INNOVACIÓN .....	43
5.1. PROGRAMAS DE MEJORA.....	45
6. CONCLUSIONES .....	46
7. BIBLIOGRAFÍA.....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de círculos concéntricos.....	2
Figura 2. Estructura Norma Internacional con el ciclo PHVA .....	6
Figura 3. Esquema del proceso de evaluación basado en la norma UNE 66174.....	9
Figura 4. Esquema de interacción entre los dos tipos de evaluación .....	10
Figura 5. Diagrama del proceso de mejora .....	12
Figura 6. Metodología. Fases del trabajo.....	15
Figura 7. Evaluación de la Alta Dirección. Matriz de evaluación .....	17
Figura 8. Evaluación de la Alta Dirección. Niveles de Excelencia.....	18
Figura 9. Evaluación Detallada. Matriz de evaluación .....	20
Figura 10. Evaluación Detallada. Niveles de Excelencia.....	21
Figura 11. Resultados puntuación consenso de la Evaluación de la Alta Dirección .....	24
Figura 12. Resultados de los niveles de madurez consensuados de los elementos clave de la evaluación de la alta dirección .....	24
Figura 13. Comparación niveles actuales junto con niveles meta de la evaluación de la alta dirección.....	24
Figura 14. Resultados de los niveles de madurez consensuados de los elementos clave de la evaluación detallada .....	25
Figura 15. Comparación niveles actuales junto con niveles meta de la evaluación detallada....	25
Figura 16. Resultados de la evaluación detallada del capítulo gestión para el éxito sostenido de una organización junto con el nivel meta y benchmarking.....	26
Figura 17. Resultados de la evaluación del ciclo PDCA del capítulo gestión para el éxito sostenido de una organización .....	27
Figura 18. Resultados de la evaluación detallada del capítulo estrategia y política junto con el nivel meta y benchmarking .....	28
Figura 19. Resultados de la evaluación del ciclo PDCA del capítulo estrategia y política.....	28
Figura 20. Resultados de la evaluación detallada del capítulo gestión de los recursos junto con el nivel meta y benchmarking .....	29
Figura 21. Resultados de la evaluación del ciclo PDCA del capítulo gestión de los recursos.....	30
Figura 22. Resultados de la evaluación detallada del capítulo gestión de los procesos junto con el nivel meta y benchmarking .....	31
Figura 23. Resultados de la evaluación del ciclo PDCA del capítulo gestión de los procesos .....	31
Figura 24. Resultados de la evaluación detallada del capítulo seguimiento, medición, análisis y revisión junto con el nivel meta y benchmarking.....	32
Figura 25. Resultados de la evaluación del ciclo PDCA del capítulo seguimiento, medición, análisis y revisión .....	32
Figura 26. Resultados de la evaluación detallada del capítulo mejora, innovación y aprendizaje junto con el nivel meta y benchmarking.....	33
Figura 27. Resultados de la evaluación del ciclo PDCA del capítulo mejora, innovación y aprendizaje .....	33
Figura 28. Resultado global de la evaluación detallada.....	35
Figura 29. Resultado global de la evaluación del ciclo PDCA de la evaluación detallada .....	35
Figura 30. Comparación de los capítulos de ambas evaluaciones.....	37
Figura 31. Diferencia entre la evaluación de la alta dirección menos la evaluación detallada... 37	



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias generales y particulares adquiridas .....	14
Tabla 2. Resultados puntuación consenso de la Evaluación de la Alta Dirección .....	23
Tabla 3. Resultados de la evaluación detallada del capítulo gestión para el éxito sostenido de una organización.....	26
Tabla 4. Resultados de la evaluación detallada del capítulo estrategia y política.....	27
Tabla 5. Resultados de la evaluación detallada del capítulo gestión de los recursos.....	29
Tabla 6. Resultados de la evaluación detallada del capítulo gestión de los procesos.....	30
Tabla 7. Resultados de la evaluación detallada del capítulo seguimiento, medición, análisis y revisión.....	31
Tabla 8. Resultados de la evaluación detallada del capítulo mejora, innovación y aprendizaje..	33
.....	33
Tabla 9. Valoración global media de la evaluación detallada.....	34
Tabla 10. Comparación evaluación de la alta dirección y evaluación detallada .....	36
Tabla 11. Listado de áreas de mejora .....	38
Tabla 12. Listado de puntos fuertes.....	42
Tabla 13. Listado de planes de mejora.....	46