

*UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA*

Escola Tècnica Superior d'Enginyeria  
Agronòmica i d'el Medi Natural



EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE  
CALIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
AGROALIMENTARIO MEDIANTE LA NORMA  
**UNE 66174**

Trabajo final de Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos

AUTORA: Asensi Segarra, belén

TUTOR: Dr. Jabaloyes Vivas, Jose Manuel

Curso Académico 206/2017

Valencia, Julio 2017



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR  
D'ENGINYERIA AGRONÒMICA  
I DEL MEDI NATURAL**

**Título:** EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE UNA EMPRESA DEL SEC TOR AGROALIMENTARIO MEDIANTE LA NORMA **UNE 66174**

**Resumen:**

El presente proyecto tiene como objetivo analizar el sistema de gestión de calidad de una empresa agroalimentaria mediante una autoevaluación basada en la Norma 66174. La realización de esta evaluación permite identificar los principales puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa. A partir de esta información se ha planificado un programa de mejora, que permite mejorar los puntos débiles y potenciar los puntos fuertes de la organización.

The present project aims to analyze the quality management system of an agri-food company through a self-assessment based on the 66174 standard. The realization of this evaluation allows identifying the main strengths and areas of improvement of the company. From this information, an improvement program has been planned, which allows to improve the weaknesses and to strengthen the strengths of the organization.

**Palabras clave:** Calidad, Sistema de Gestión de Calidad, Mejora continua, Autoevaluación

**Key words:** Quality, Quality Management System, Continuous improvement, Self-evaluation

**Autora:** ASENSI SEGARRA, BELÉN

**Tutor:** Dr. JABALOYES VIVAS, JOSE MANUEL

**Fecha:** Valencia, Julio 2017

**Agradecimientos:**

A mi familia, por todo su apoyo, pero sobre todo por toda su paciencia.

## INDICE

	Pág.
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. La Calidad y el Sector Agroalimentario.....	1
1.2. Sistemas de gestión de la calidad.....	2
1.2.1. Norma ISO 9001:2015.....	2
1.3. La gestión del proceso de mejora continua.....	4
1.3.1. La Norma UNE 66178.....	4
1.4. Evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de la organización.....	7
1.4.1. La Norma UNE 66174.....	7
1.4.2. El proceso de evaluación.....	8
1.4.2.1. Inicio del proceso de evaluación.....	9
1.4.2.2. Planificación de la evaluación.....	9
1.4.2.3. Ejecución de la evaluación.....	9
1.4.2.4. Resultados de la evaluación.....	11
<b>CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO</b> .....	12
2.1 Objeto del trabajo.....	12
2.2 Objetivos y Justificación. Competencias. ....	12
<b>CAPÍTULO 3. METOLOGÍA</b> .....	14
3.1 Formación del equipo evaluador.....	14
3.2 Realización de cuestionarios.....	15
3.3 Trabajo de campo.....	16
3.4 Análisis estadístico de datos.....	16
3.5 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.....	17
3.6 Plan de mejora. ....	19
3.7 Implantar el Plan de mejora. ....	19
3.8 Presupuesto.....	19
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....	20
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIÓN</b> .....	34
<b>CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	35

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Evaluación de la Alta Dirección .....	15
Tabla 2. Evaluación detallada.....	16
Tabla 3. Hoja de evaluación y conceso de la Alta Dirección.....	17
Tabla 4. Hoja de resultados de la evaluación detallada.....	17
Tabla 5. Resultados de Estrategia y política.....	18
Tabla 6. Presupuesto del proyecto.....	19
Tabla 7. Resultados de la evaluación de la Alta Dirección.....	20
Tabla 8. Resultados de Gestión para éxito de la organización.....	22
Tabla 9. Áreas de mejora y puntos fuertes de <i>Gestión para el éxito de una organización</i> .....	23
Tabla 10. Áreas de mejora y puntos fuertes de <i>Estrategia y política</i> .....	24
Tabla 11. Resultados de <i>Gestión de los recursos</i> .....	24
Tabla 12. Áreas de mejora y puntos fuertes de <i>Gestión de los recursos</i> .....	25
Tabla 13. Resultados de <i>Gestión de los procesos</i> .....	26
Tabla 14. Áreas de mejora y puntos fuertes de <i>Gestión de los procesos</i> .....	26
Tabla 15. Resultados de <i>Seguimiento, medición, análisis y revisión</i> .....	27
Tabla 16. Áreas de mejora y puntos fuertes de <i>Seguimiento, medición, análisis y revisión</i> .....	28
Tabla 17. Resultados de <i>Mejora, innovación y aprendizaje</i> .....	29
Tabla 18. Áreas de mejora y puntos fuertes de <i>Mejora, innovación y aprendizaje</i> .....	30
Tabla 19. Programa de mejora.....	33

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	7
Figura 2. Esquema del proceso de evaluación basado en esta norma.....	8
Figura 3. Metodología propuesta por la norma UNE 66174.....	14
Figura 4. Estrategia política.....	18
Figura 5. Puntuación consenso de la Alta Dirección.....	21
Figura 6. Valoración (media) de cada elemento de la Alta Dirección.....	21
Figura 7. Resultados (media) de los 6 elementos de la evaluación detallada.....	22
Figura 8. Gestión para el éxito de la organización.....	22
Figura 9. Gestión de los recursos.....	24
Figura 10. Gestión de los procesos.....	26
Figura 11- Seguimiento, medición, análisis y revisión.....	27
Figura 12. Mejora, innovación y aprendizaje.....	30
Figura 13. Comparación de ambas evaluaciones.....	31

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 La Calidad y el Sector Agroalimentario

El término calidad, ha empezado a ser usado de forma muy frecuente a lo largo de estos últimos años. Es una palabra que abarca un número amplio tanto de actividades, servicios, así como productos, por lo que uno de los problemas que representa es encontrar una definición que se adecue a cada situación.

De las numerosas definiciones, para este trabajo, es destacada la que aparece en la norma, a la cual posteriormente se hace referencia.

**“Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”**

Norma UNE-EN-ISO 9000:2005

Según la definición anterior la calidad se encuentra en un conjunto tanto de propiedades como de características que no solo se centran en los productos finales, sino que también se emplea este término para hablar de servicios y actividades. Dichas propiedades deben ser cuantificables, para hacer posible su medida, así como un control de ellas.

La última parte de la definición, **“necesidades expresadas o implícitas”**, abarca no solo al producto sino también al consumidor en sí. Hace referencia a dicho consumidor, por qué primeramente es el destinatario final para el cual se ha elaborado el producto o servicio. Seguidamente el consumidor es el que delimita las características del producto, por ello las empresas o industrias los fabrican a partir de sus necesidades o exigencias.

Se puede diferenciar estas necesidades en dos grupos; aquellas expresadas por el comprador, como es por ejemplo la comodidad que debe ofrecer el producto, y las que deben ir implícitas en el producto como puede ser desde una vida útil larga, hasta un precio asequible.

El concepto de sector agroalimentario incluye un amplio grupo de gestiones como son:

- ✓ Producción, transformación y procesado de productos.
- ✓ Fabricación de envases, equipos aditivos...
- ✓ Catering, almacenes o cámaras de alimentos.

En España dentro de este sector se pueden encontrar industrias agrícolas, pesqueras y la elaboración de numerosos alimentos procesados. Supone un importante motor económico para nuestro país.

Para relacionar ambos términos podemos hablar de calidad alimentaria.

La calidad alimentaria se encuentra en un constante cambio y adaptación tanto a las nuevas tecnologías como a las costumbres y exigencias de los consumidores.

## 1.2 Sistemas de gestión de calidad

### 1.2.1 Norma ISO 9001:2015

Para tratar el término de sistemas de gestión de la calidad, se toma como referencia la Norma internacional **ISO 9001** sobre los sistemas de gestión de la calidad.

El que una empresa u organización decida adoptar un sistema de gestión de la calidad será beneficioso tanto para su desempeño global como para proporcionar una base sólida en cuanto a las iniciativas de un desarrollo sostenible.

Tras implementar un sistema basado en esta Norma Internacional, los beneficios viables para la organización son:

- ◆ La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- ◆ Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- ◆ Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- ◆ La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Los requisitos que se especifican en esta Norma son complementarios a los requisitos establecidos para productos y servicios. A su vez esta Norma recurre al enfoque a procesos, que en sí mismo incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) así como el pensamiento basado en riesgos.

El constante desempeño de los requisitos y la siempre presente consideración de las necesidades y expectativas de futuro, es cada día, un desafío cada vez más complicado y dinámico para las organizaciones. Para poder alcanzar estos objetivos propuestos, podrá ser necesario por parte de las organizaciones de emplear alternativas medidas de mejora, además de la corrección y la mejora continua, como podrían ser el cambio abrupto, la innovación o una posible reorganización.

La Norma ISO 9001 se basa en los principios de la gestión de la calidad que aparecen en la Norma ISO 9000.

Los principios de la gestión de la calidad son los siguientes:

- ◆ Enfoque al cliente
- ◆ Liderazgo
- ◆ Compromiso con las personas
- ◆ Enfoque a procesos
- ◆ Mejora
- ◆ Toma de decisiones basadas en la evidencia
- ◆ Gestión de las relaciones

Como se ha mencionado con anterioridad el enfoque a procesos es uno de los puntos que abarca esta Norma Internacional. Este enfoque incluye tanto la definición como la gestión sistemática de los procesos y las interacciones que estos implican, con la finalidad de alcanzar los propósitos previstos conforme la política de la calidad y a la dirección de la correspondiente organización.

El establecer el enfoque a procesos dentro de un sistema de gestión de la calidad implica:

- ◆ La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- ◆ La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- ◆ El logro del desempeño eficaz del proceso.
- ◆ La mejor de los procesos con base para la evaluación de los datos y la información.

Otro punto de esta Norma sería el ciclo PVHA que a continuación se explica de forma breve cada una de las partes por las cuales está formado:

- ◆ Planificar: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- ◆ Hacer: Implementar lo planificado.
- ◆ Verificar: Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- ◆ Actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Y el tercer punto de la Norma es el pensamiento basado en riesgos, el cual, es imprescindible para poder establecer un sistema de gestión de la calidad eficaz.

“El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos”

Para cumplir con los requisitos que se establecen en esta Norma, la organización requiere una planificación e implementación de acciones que impliquen tanto los riesgos como las oportunidades. El tener en cuenta ambos aspectos, presenta una base para acrecentar la eficacia del sistema de gestión, adquirir mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Los requisitos de esta Norma están establecidos y especificados para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- ◆ Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- ◆ Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- ◆ Los requisitos de las partes interesadas
- ◆ Los productos y servicios de la organización.

Los requisitos de esta Norma Internacional son todos genéricos y están destinados a ser aplicables en todas las organizaciones, independientemente del tamaño, del producto o del servicio que se suministra.

Una vez establecidos los puntos que abarca esta Norma y los requisitos, la organización debe establecer que procesos son necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de esta, y debe:

- ◆ Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos
- ◆ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos

- ◆ Determinar y aplicar criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- ◆ Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- ◆ Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- ◆ Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos establecidos.
- ◆ Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.
- ◆ Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

A su vez, en la medida de lo posible, la organización debe tener la información documentada para complementar la operación de los procesos y salvaguardar dicha documentación.

### 1.3 La gestión del proceso de la mejora continua

Las organizaciones se encuentran en un constante estado de competitividad, donde la supervivencia de ellas depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de partes como los clientes, accionistas, proveedores o el propio personal de la organización entre otros.

Estas necesidades además de estar cambiando también aumentan cada vez más el nivel de exigencia por lo que las organizaciones, deben mejorar de forma continua para poder identificar, comprender y satisfacer las demandas de las partes nombradas anteriormente.

La norma **UNE 66178:2004** identifica la base para la definición y el desarrollo de un proceso de mejora continua dentro de un sistema de gestión de la calidad que está basado en el enfoque a procesos, como el explicado en el apartado anterior. Esta norma es complementaria a las normas relativas a sistemas de gestión de calidad, y pretende ser una orientación para las organizaciones que emplean dichos modelos de gestión y que tienen como objetivo, mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de mejora y con ello de la organización.

Esta norma abarca todas las áreas o actividades que se incluyen dentro del proceso de mejora desde las iniciales como por ejemplo la determinación de las fuentes de información para la mejora, hasta las últimas como la revisión de la eficacia del proceso de mejora, así como todas las intermedias entre estas como la identificación de oportunidades de mejora o la decisión y desarrollo de los planes de mejora, entre muchas otras.

El responsable de buscar una mejora continua de la eficacia y eficiencia tanto de los productos como de servicios y procesos de una organización es la propia dirección. La cual debe implantar un proceso para gestionar la aparición de oportunidades de mejora según el ciclo PHVA, el cual también aparece anteriormente, ya que es uno de los puntos en los que se basa el sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001.

Además, la dirección también debe encargarse de fomentar y facilitar un ambiente adecuado para la mejora continua y facilitar la comunicación en la organización, tanto interna como externa. Por otra parte, el personal, tiene el deber de ser partícipe de forma activa en todas las actividades que conlleva dicho proceso de mejora, desde identificar y definir las oportunidades de mejora hasta colaborar durante el desarrollo de acciones de mejora.

El proyecto de mejora se divide en 4 fases.

La primera de ellas es la Planificación o la elaboración del plan del proyecto de mejora, dentro de la cual se pueden encontrar diversas etapas:

- ◆ Identificación de las fuentes de oportunidades de mejora: Algunos ejemplos de fuentes de información podrían ser autoevaluaciones o evaluaciones externas, auditorías tanto externas como internas, evaluación de riesgos, estudios comparativos, análisis de competidores entre otros o la revisión por parte de la dirección.
- ◆ Identificación y organización de las oportunidades de mejora: Se debe realizar una evaluación periódica, mediante procesos sistemáticos de las fuentes de mejora anteriormente seleccionadas, con la finalidad de identificar continuamente las posibles oportunidades de mejora. Esto recae sobre la alta dirección. A su vez se deben ordenar las oportunidades dependiendo de diversos factores como son las partes que se vean afectadas, los recursos que se necesitan, los procesos implicados o el alineamiento con las políticas y estrategias de la organización.
- ◆ Valorización y priorización de las oportunidades de mejora: La cantidad de recursos que posee una organización no suele ser proporcional a la cantidad de oportunidades de mejora que se detectan periódicamente, lo que conlleva la necesidad de una valoración de los costes que supone llevar a cabo dicha mejora, y los beneficios que se obtendrían con ella, de esta manera se puede dar a las oportunidades un orden de prioridad para aumentar la eficacia del proceso de mejora.
- ◆ Selección y aprobación de las oportunidades de mejora: Como se acaba de nombrar una de las limitaciones recae sobre los recursos de los que se dispone, y los responsables de asignar y gestionar dichos recursos es la alta dirección, por lo que sobre ella recae la tarea de aceptar y priorizar las oportunidades de mejora. Una aprobación formal por parte de la alta dirección es una parte necesaria para que su ejecución sea efectiva. También aparece la opción de que la dirección requiera una toma rápida de decisiones, sin esperar a la priorización, debido a urgencia o un estado crítico.
- ◆ Resultado de la etapa: Una vez realizada la selección, la aceptación y la priorización de las oportunidades, la organización debe justificar el motivo de la mejora, explicar la situación inicial y la que se desea establecer, así como identificar las razones de las oportunidades de mejora. Todo ello con el objetivo de que en esta primera fase del ciclo se establezca una planificación que mejore las acciones de mejora, los plazos, así como los responsables y la consiguiente evaluación de la eficacia y eficiencia de la acción de mejora.

La segunda de las fases es la ejecución del proyecto de mejora (Hacer). Una vez que la alta dirección haya dispuesto de un responsable del proyecto de mejora, este a su vez debe coordinar y dirigir a las personas que hayan sido designadas. Otro de los cometidos de dicho responsable es gestionar de forma adecuada los recursos dispuestos para el proyecto.

Otro de los deberes del responsable es asegurar durante la ejecución del proyecto que este, se realiza de forma eficaz y siempre teniendo en cuenta los objetivos establecidos con anterioridad.

Es posible que durante la ejecución del proyecto aparezcan oportunidades o necesidades de realizar cambios en los objetivos establecidos inicialmente, por ello se actualizar de forma periódica el plan del proyecto de mejor para asegurar su control y evaluación.

La tercera fase se basa en el control del proyecto de mejora (Verificar y Actuar). Un correcto control y una adecuada evaluación periódica de la ejecución del proyecto harán posible una eficaz respuesta ante las posibles desviaciones del objetivo del proyecto. Dichas desviaciones deben corregirse con las acciones o medidas correctivas adecuadas en función del proyecto.

El seguimiento del progreso, así como un control de este, se basan en tres aspectos a lo largo de todo el proyecto:

- ◆ Cumplimiento de los plazos
- ◆ Cumplimiento de presupuesto
- ◆ Consecución de objetivos especificados.

La última fase de este ciclo es el cierre del proyecto de mejora (Aprender). Al igual que la ejecución y la evaluación del proyecto, su finalización tras la realización de los objetivos planificados debe estar documentada y registrada. Una parte del cierre del proyecto debe ser la planificación y la ejecución de análisis y la evaluación de los resultados obtenidos, tras la finalización del proyecto.

La eficacia y el éxito del proyecto de mejora vienen dados por la comparación de los resultados tomados antes y después de su ejecución.

A la hora de evaluar los resultados se debe tener en cuenta tres parámetros:

- ◆ Medición de los resultados: Los resultados no se deben tomar una vez finalizado el proyecto, sino ha de pasar el tiempo suficiente para que estos se estabilicen y así proceder a su correcta medida.
- ◆ Valoración de los resultados: Para la valoración de los resultados obtenidos se deben considerar diversas actividades como son:
  - ❖ Comparar los nuevos resultados con los objetivos planteados.
  - ❖ Evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora.
  - ❖ Identificar, si existen, efectos secundarios (deseados o no deseados) del proyecto.
  - ❖ Realizar un informe final con la valoración global del proyecto y de sus resultados, cuando se considere oportuno.
- ◆ Formalización de los cambios y gestión del conocimiento: Es responsabilidad de la alta dirección el impulsar y organizar la implementación de los cambios que se derivan del proyecto de mejora, así como actualizar la documentación y las nuevas necesidades de los recursos y de formación del personal.

Tras haber finalizado el proyecto de mejora y haber obtenido los resultados, el siguiente paso es realizar un seguimiento, evaluando y revisando tanto la eficacia como la eficiencia del proceso de mejora. Algunos aspectos a considerar durante dicha evaluación podrían ser:

- ◆ El nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos inicialmente en el proyecto de mejora.
- ◆ El nivel de cumplimiento en términos de plazos del proyecto de mejora.
- ◆ El impacto global que haya tenido el proyecto en términos de mejora de los resultados clave de la organización.
- ◆ La eficiencia global del proceso de mejora en términos de mejora alcanzada con respecto al empleo de recursos disponibles para el proyecto.

Los resultados que se extraen de esta información deben estar en forma de indicadores cuantificables de eficacia y eficiencia globales del proceso, para permitir una correcta evaluación durante el seguimiento del proyecto.

Por su parte, es responsabilidad de la alta dirección el revisar el proceso del proyecto de mejora, a intervalos definidos, para entre otras poder observar la posible aparición de modificaciones que deban ser incluidas en el proceso de mejora que alteran el proyecto inicial. En este caso los resultados deben ser proporcionados en términos de:

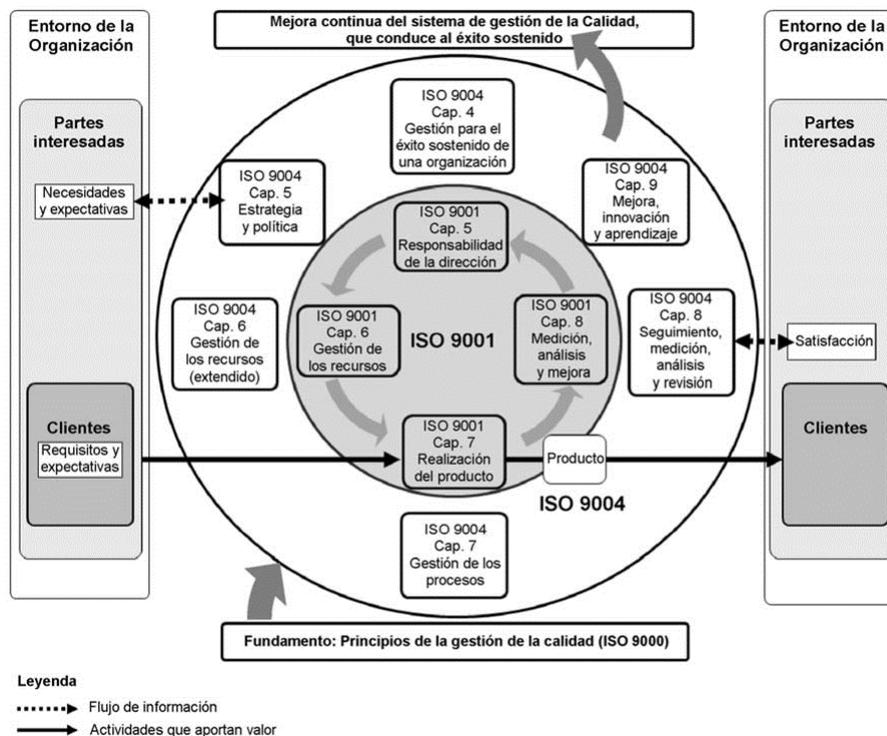
- ◆ Modificaciones en el proyecto de mejora.
- ◆ Necesidades de recursos para el proceso de mejora.
- ◆ Necesidades de competencias para el personal que participa en el proyecto de mejora.
- ◆ Necesidad de nuevas fuentes de oportunidades de mejora.

#### 1.4 Evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de la organización.

##### 1.4.1 La norma UNE 66174

La Norma UNE 66174 está basada en la Norma UNE-ISO 9004 y ofrece una guía para la planificación y ejecución de un proceso de evaluación de un sistema de gestión destinado al éxito sostenido de la organización donde se encuentra implantado.

La norma UNE-EN ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma UNE-EN ISO 9001. (Ver figura 1)



**Figura 1.** Modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Fuente: Norma UNE 66174

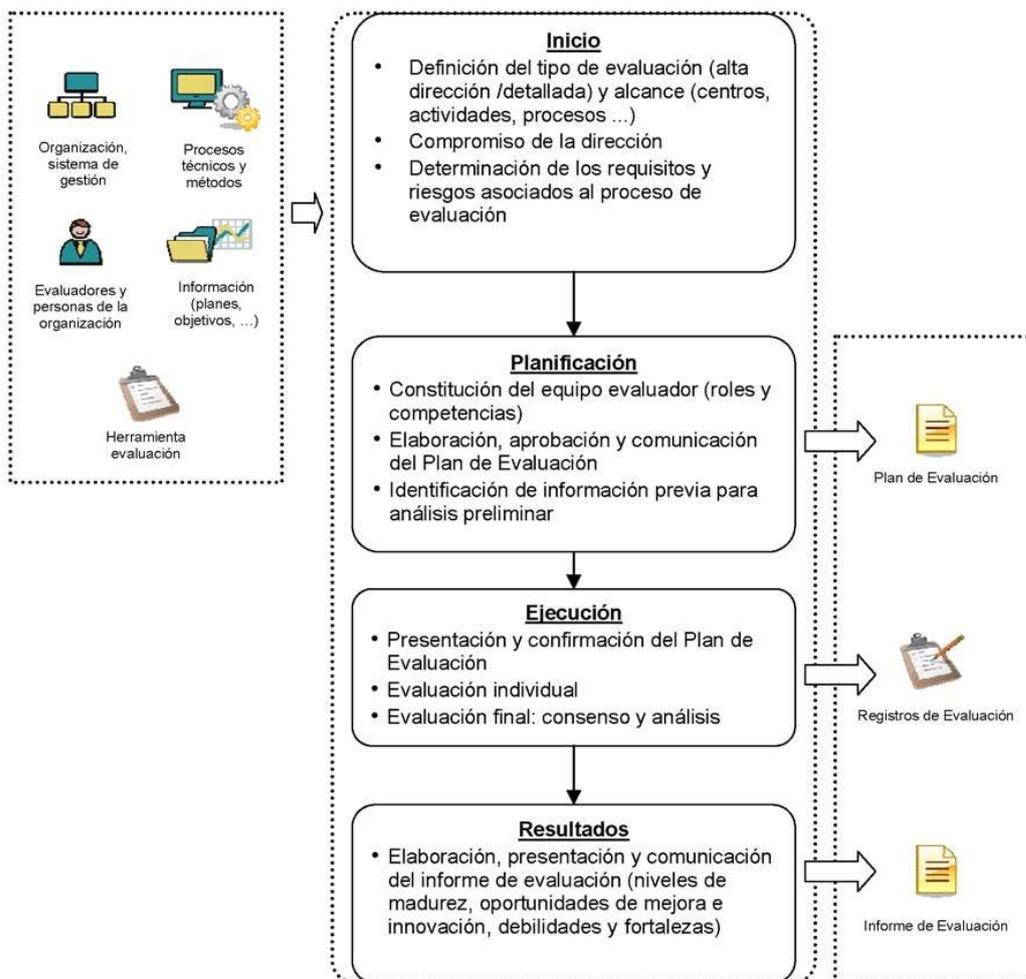
Dentro de esta norma, las directrices que se especifican para desarrollar son:

- ◆ Un proceso de valoración interna o externa del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización.
- ◆ La evaluación del nivel de madurez de una organización basada en la Norma UNE-ISO 9004 tanto a nivel de alta dirección como a nivel detallado.
- ◆ La detección de oportunidades de mejora e innovación, fortaleza y debilidades con el objeto de mejorar el desempeño global de la organización y lograr y mantener un éxito sostenido de la organización.

Se hace referencia a que todas las herramientas y directrices que se encuentran dentro de la norma son genéricas, y por ello pueden ser aplicadas por cualquier organización, independientemente tanto del tamaño, sector o actividad.

#### 1.4.2 El proceso de evaluación según la norma 66174

El esquema de la siguiente figura representa el proceso de evaluación basado en esta norma, con las fases y actividades genéricas para el desarrollo de un proceso de evaluación, válido para dos niveles: **Evaluación de la Alta Dirección y la Evaluación Detallada**



**Figura 2.** Esquema del proceso de evaluación basado en esta norma.

Fuente: Norma UNE 66174

#### 1.4.2.1 Inicio del proceso de evaluación

Previo a la planificación y posterior ejecución del proceso de evaluación, es necesario realizar actividades previas como son determinar el tipo de evaluación que se va a llevar a cabo, así como el alcance de ella.

En esta norma hay dos niveles de evaluación: **Evaluación de la Alta Dirección** y la **Evaluación Detallada**. Ambas evaluaciones son complementarias entre ellas. Se recomienda aplicar ambas, sobre la organización global, con la finalidad de alcanzar la mejora en la totalidad del sistema de gestión para obtener el éxito sostenido de la organización. Aunque debido a la limitación de los recursos, se puede limitar la evaluación detallada, a los puntos del sistema que presenten mayor prioridad.

Se recomienda que inicialmente se realice la evaluación de la alta dirección, ya que proporciona una rápida visión global del sistema de gestión, además son importantes los resultados obtenidos en esta evaluación durante la evaluación detallada, ya que facilitará la determinación de su alcance.

El compromiso explícito de la alta dirección es clave para asegurar una adecuada coordinación e implicación de todas las personas intervinientes en el proceso de evaluación.

Para obtener el completo compromiso, se recomienda, la elaboración de forma breve de un documento que contenga los objetivos, el alcance, así como los beneficios y recursos necesarios para la evaluación o el programa de evaluaciones que se realizan en la organización.

#### 1.4.2.2 Planificación de la evaluación

Toda evaluación o plan de evaluación debe constar de un equipo evaluador, el cual asume la responsabilidad de la planificación, la coordinación y por consiguiente la ejecución y la redacción de los informes correspondientes. El equipo está formado por una parte por el coordinador, que además de ser responsables de las funciones anteriormente dichas, también debe asegurar la comunicación del plan, así como resolver cualquier incidencia que se presente a lo largo de la evaluación. Por otra parte, está el evaluador, cuya responsabilidad es la correcta aplicación de las herramientas empleadas durante a la evaluación, con el alcance descrito en plan de evaluación.

La elaboración del plan de evaluación consiste en redactar un documento donde se recoge toda la información necesaria para el desarrollo correcto del proceso de evaluación. Algunos de los aspectos que debe contener son: el tipo de evaluación, lo cual se ha nombrado en el apartado anterior, el objetivo, el alcance, la fecha y el lugar de celebración, el equipo evaluador, la asignación de evaluadores y elementos de gestión a evaluar, los responsables de aquellos departamentos o procesos a que estén destinados a ser evaluados y el calendario de vivitas, en el caso de ser una evaluación externa.

En caso de ser necesario también se deberá recabar cualquier información previa que presente utilidad de cada uno de los departamentos a evaluar.

#### 1.4.2.3 Ejecución

El primer paso de todo proceso de evaluación es una reunión establecida entre los participantes del equipo evaluador y los responsables de cada uno de los departamentos a evaluar. Esta

reunión tiene la finalidad de establecer y confirmar el objetivo, el alcance y el calendario referidos a la evaluación.

Es responsabilidad del coordinador el arbitrar y dirigir esta reunión.

Cada uno de los miembros del equipo evaluador, llevará a cabo la evaluación conforme a lo planificado. Dos tipos de evaluación:

◆ **Método de evaluación de alta dirección**

Para realizar esta evaluación se cuenta con una herramienta disponible en la norma, la cual relaciona los elementos clave de la organización con los niveles de madurez.

Los elementos clave que se pueden encontrar, son aquellos contemplados en la Norma UNE EN ISO 9004, cada elemento a su vez puede ser valorado dentro de cinco posibles niveles de madurez.

◆ **Método de evaluación detallada**

Al igual que el apartado anterior, esta evaluación también está contemplada según la Norma UNE EN ISO 9004. En ese caso, cada uno de los apartados que contiene, están compuestos por diversas preguntas específicas. Dichas preguntas, contienen ejemplos de evidencias, con la finalidad de facilitar la evaluación y podrán ser valoradas dentro de cinco posibles niveles de madurez.

Para cada una de las preguntas, la evaluación implica la aplicación de una matriz de evaluación, también presente en la norma, que se caracteriza por:

- ❖ Considerar cuatro criterios: Planificación, ejecución, seguimiento y mejora.
- ❖ Para cada uno de estos cuatro criterios, se describen los atributos que caracterizan cada uno de los cinco posibles niveles de madurez existentes.

Cada uno de los miembros que componen el equipo evaluador, realizarán las preguntas empleando dicha matriz de evaluación. Pasos que seguir en dicha matriz:

- ❖ Identificar el conjunto de evidencias que dan respuesta a la pregunta correspondiente.
- ❖ Evaluar como es el nivel de planificación, ejecución, seguimiento y mejora del conjunto de evidencias que dan respuesta a la pregunta correspondiente.
- ❖ Determinar el nivel de madurez de la pregunta que se evalúa.
- ❖ Determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora e innovación.
- ❖ Calcular el valor final de cada apartado de la norma.
- ❖ Calcular el resultado final de la evaluación detallada.

Todos estos apartados aparecen en la Norma Une 66174, con ejemplos para realizarlos con mayor facilidad.



#### **1.4.2.4 Resultados de la evaluación**

El proceso de evaluación finaliza tras la elaboración y la entrega del informe final que contiene los resultados del plan de evaluación. Este documento debe contener diversos aspectos, entre los cuales se encuentran: el alcance del plan de evaluación, los criterios y métodos empleados, las fechas y el lugar de la evaluación, los componentes del equipo evaluador, un resumen de los resultados, una hoja de los resultados de la evaluación, referente al nivel de madurez, así como las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora e innovación propuestos.

## CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

### 2.1 Objeto del trabajo

El presente TFG forma parte del trabajo realizado por el Centro de Gestión de la Calidad y el Cambio de la UPV con una empresa dentro del sector agroalimentario, en concreto una cooperativa que pertenece al sector cítrico. Debido a la aparición de datos sensibles de la organización, no se nombrará la empresa por su nombre social, sino que se pasa a denominar como LA EMPRESA.

LA EMPRESA lleva trabajando en la implantación de la Calidad Total, en concreto desde el año 2001. Durante estos años, se ha implantado un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO-9001, estando certificado dicho sistema por AENOR. En la actualidad, se está realizando la actualización de dicho sistema de gestión a la nueva Norma ISO 9001:2015.

En la última revisión de la dirección del sistema llevada a cabo el pasado mes de octubre y tras la auditoria de certificación y la revisión del sistema para su actualización, se reveló la necesidad de identificar nuevas áreas de mejora, así como la implantación de una mejora en el sistema de gestión. Para ello se planteó la necesidad de realizar una autoevaluación basada en la NORMA UNE 66173, que, como se ha explicado en la introducción del presente documento, nos proporciona una metodología validada para poder lograr la identificación de las áreas de mejora.

El objetivo de realizar una autoevaluación sobre un sistema de gestión de calidad es tanto detectar como identificar los puntos fuertes de la organización, así como los puntos débiles, es decir, las denominadas áreas de mejora. Con estos datos se produce una planificación de un programa de mejora, para poder reparar los puntos débiles dentro de la organización.

Por ello, el presente proyecto tiene como finalidad la aportación a la empresa de:

- ❖ Un diagnóstico o foto de la situación actual de sistema de gestión de calidad frente a los requisitos de la familia de normas ISO 9000 (en concreto la ISO-9004)
- ❖ Un listado de puntos fuertes y áreas de mejora.
- ❖ Un programa de mejora.

### 2.2 Objetivos y Justificación. Competencias.

El presente TFG tiene dos objetivos fundamentales:

En primer lugar, el proporcionar un marco de referencia enfocado desde el punto de vista de la mejora continua, con la finalidad de cumplir dos grandes propósitos:

1. Por un lado, ayudar a la organización a realizar una adecuada planificación para el diseño de su nuevo sistema de gestión de calidad ISO-9001:2015
2. Proporcionar a la organización la información necesaria para facilitar su recorrido en el camino hacia la excelencia, mejorando sus resultados orientados a aumentar la satisfacción de sus principales grupos de interés y, en definitiva, ser más eficientes y competitivos día tras día, mejorando el conjunto de sus principales resultados.

A su vez, LA EMPRESA, se ha marcado unos objetivos con el desarrollo del presente trabajo:

- ◆ Mejorar día a día los productos y servicios ofrecidos a todas las partes interesadas en especial a sus clientes directos y proveedores.
- ◆ Mejorar la planificación del Sistema de Gestión de Calidad y desarrollar una cultura de excelencia en la gestión de la organización.
- ◆ Mejorar la competitividad de la organización a través de la gestión de los puntos débiles y la potenciación de sus puntos fuertes.

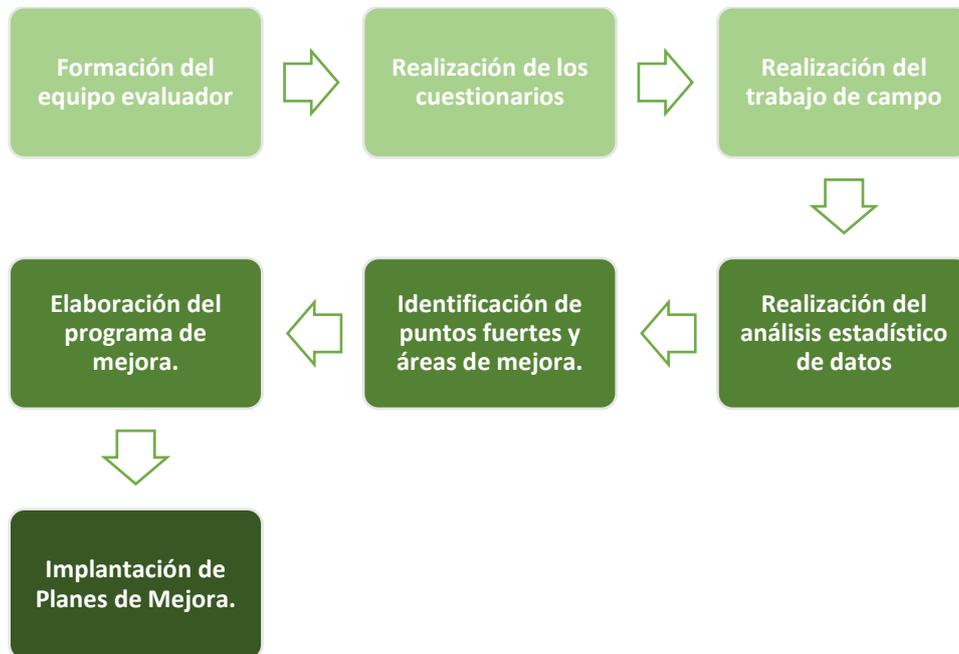
Y por otro lado, cumplir con un requisito académico fundamental e indispensable, como es el Trabajo Final de Grado, para la obtención del título de *Ingeniera Superior en Ciencia y Tecnología de los Alimentos* y adquirir una serie de competencias:

- ◆ Competencias generales:
  - ❖ Tener la capacidad de realizar informes y documentos de autoevaluación y mejora para presentar a la dirección de una organización.
  - ❖ Tener la capacidad para hablar en público (competencia adquirida durante la preparación y presentación del trabajo)
  - ❖ Capacidad de análisis
  - ❖ Identificar, analizar y definir los problemas
  - ❖ Evaluar la calidad
- ◆ Competencias particulares:
  - ❖ Tener la capacidad para realizar un análisis estadístico de una base de datos.
  - ❖ Tener capacidad para planificar y llevar a cabo una autoevaluación a través de la NORMA UNE 66174.
  - ❖ Tener capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización a partir de la evaluación de Alta Dirección y la evaluación detallada ambas propuestas en la NORMA UNE 66174.
  - ❖ Tener capacidad para planificar un plan o programa de mejora y un proyecto de mejora

### CAPITULO 3. METODOLOGÍA.

A continuación, se presenta la metodología que se ha utilizado para la realización del presente TFG. Esta metodología se basa en la propuesta por la norma UNE 66174.

Las fases de esta metodología son las siguientes



**Figura 3.** Metodología propuesta por la norma UNE 66174.

#### 3.1 Formación del equipo evaluador

Esta es la primera etapa del proceso de autoevaluación del sistema de gestión de calidad, basado en la Norma 66174. Esta fase se lleva a cabo de la mano de los departamentos de la organización. El equipo está formado por varios miembros entre los que se distinguen dos personas: el coordinador y por el evaluador.

El coordinador debe tener capacidad de gestión y de coordinación, además es recomendable que presente conocimientos específicos dentro del ámbito de sistemas de gestión y de la familia de las Normas UNE-EN ISO 9000.

El evaluador, por su parte debe tener conocimientos técnicos asociados a los procesos y las herramientas de evaluación que se emplean en el proyecto de mejora. También debería presentar cualidades como la capacidad de trabajo en equipo, de comunicación, de colaboración, así como de espíritu de mejora.

El equipo evaluador no se forma de la misma manera, en ambos tipos de evaluación:

- ◆ En el caso de evaluación de la Alta Dirección, el equipo evaluador está compuesto por componentes de la alta dirección. Los miembros que son escogidos para el equipo deben ofrecer una visión general y completa de la organización. Como adición, uno de los miembros debe ser el coordinador.
- ◆ En el caso de la evaluación Detallada, es importante calibrar el número de miembros del equipo evaluador, lo que depende del alcance de la autoevaluación. Los apartados de la

norma a evaluar se podrán distribuir entre diferentes miembros del equipo o un mismo apartado podrá ser evaluado por diversos miembros, en cuyo caso, será necesario en los resultados realizar una puesta en común y un conceso de las evaluaciones individuales. El coordinador es el encargado de determinar y proponer los componentes del equipo evaluador, además esta elección debe ser revisada y aprobada por la alta dirección.

También puede ser como excepción que una misma persona, constituya el equipo evaluador, actuado tanto coordinador como evaluador.

### 3.2 Realización de los cuestionarios

En esta etapa los responsables de su realización son una servidora y el tutor o coordinador del presente TFG.

Las cuestiones al igual que el equipo evaluador, se diferencia en función de la evaluación:

- ◆ Para los cuestionarios de la Alta Dirección es necesaria una tabla que consta de diversos apartados, dentro de los cuales se encuentran diferentes preguntas, donde se le propone a cada una de ellas cinco niveles de madurez

**Tabla 1.** Evaluación Alta Dirección.

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	El enfoque es proactivo, con una fuerte participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
¿Cómo se decide qué es importante? (Estrategia y política)	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.
¿Cómo se organizan las actividades? (Proceso)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos ( <i>benchmarking</i> ), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las

Fuente: Anexos Norma UNE 66174

- ◆ En el caso de la Evaluación Detallada, el cuestionario es más extenso. Consta de numerosos apartados dentro de los cuales se pueden encontrar diversas preguntas. Estas preguntas llevan asociados ejemplos para facilitar su entendimiento. Estas cuestiones se contestan asociando un valor de madurez como en el caso anterior, pero no solo se contesta la cuestión en general, sino que se deben tener en cuenta cuatro aspectos y asociar un nivel de madurez a cada uno de ellos. Los cuatro aspectos de cada cuestión son: Planificación (P), Ejecución (D), Seguimiento (C), y Mejora (A). Dentro de

la misma tabla también se obtiene el valor de cada pregunta y con ello se obtiene el valor del apartado total.

**Tabla 2.** Evaluación Detallada.

Apartado 5.3: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA								
Nº	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	CRITERIOS (valorar de 1 a 5)				TOTAL (*)	Nota nº
			F	D	C	A		
1	¿Se cuenta con métodos para establecer, revisar y analizar los objetivos en función de la política y estrategia de la organización?	Objetivos estratégicos, departamentales e individuales. Programa de objetivos. Definición de indicadores para los objetivos (mapa de indicadores, cuadro de mando). Reuniones de seguimiento periódicas. Revisión por la dirección. Proceso de planificación de objetivos.						
2	¿Se dispone de métodos para identificar, evaluar e incorporar la información que proviene de todas las partes interesadas de la organización, para el establecimiento de objetivos?	Voz del cliente. Reuniones internas con el personal. Análisis del mercado o sector de actividad. Análisis de cambios en la organización. Informes de actividad. Canales de comunicación establecidos para cada una de las partes interesadas.						
3	¿Se asignan planes, recursos, responsabilidades y autoridades para cada uno de los objetivos establecidos?	Planes de acción por objetivos.						
4	¿Se lleva a cabo la identificación y el seguimiento en la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la organización?	Planes de acción por objetivos. Reuniones de seguimiento. Revisión por la dirección.						
5	¿Se realizan estudios de riesgos estratégicos y se determinan soluciones alternativas para reducirlos?	Análisis de riesgos. Análisis de cuellos de botella. Planes de contingencias.						
6	¿Se han definido los procesos claves, la interacción de los procesos de la organización, y están alineados con la estrategia?	Mapa de procesos e interacción. Indicadores de procesos críticos. Seguimiento de los procesos.						
7	¿Se han establecido, alineado y desplegado los objetivos a todas las actividades y a todos los niveles pertinentes de la organización?	Objetivos estratégicos, departamentales e individuales coherentes con plan estratégico. Programas de objetivos e indicadores de los procesos. Cuadro de mando integral.						
Suma total de puntuaciones de las preguntas (S)								
Valor final del apartado (S/nº preguntas)								

(\*) La puntuación total de la pregunta = valor mínimo de los criterios PDCA =  $(0,25 \times n^\circ \text{ de criterios que superan el valor mínimo})$

Fuente: Anexos Norma UNE 66174

### 3.3 Trabajo de campo

Esta etapa consiste en llevar los cuestionarios a LA EMPRESA y distribuirlos por aquellas áreas o departamentos de la organización donde se vaya a realizar la autoevaluación del sistema de gestión. Por lo tanto, la responsabilidad de que esta fase se cumpla con éxito recae sobre la propia organización.

Durante esta autoevaluación del sistema de gestión, se realizó tanto la Evaluación de la Alta Dirección como la Evaluación detallada.

### 3.4 Análisis estadístico de los datos

Una vez rellenados los cuestionarios en la empresa, se pasa a analizarlos mediante un análisis estadístico descriptivo cumplimentando los datos en las tablas correspondientes y analizando las mismas.

En el caso de la Evaluación de la Alta Dirección, se presenta una tabla donde a partir de los niveles de madurez de cada pregunta, se obtiene la media, la diferencia máxima y la puntuación se consenso de cada una de ellas. Con esto se calcula la valoración de cada capítulo o apartado y para finalizar se calcula la suma de las valoraciones de los capítulos y el resultado final de la Evaluación de la Alta Dirección.

A la hora de la Evaluación Detallada es diferente el procedimiento. Una vez obtenida la media de cada una de las situaciones teniendo en cuenta los cuatro aspectos que se piden en el cuestionario, estos resultados se colocan en una tabla para poder obtener la media de cada uno de los apartados y con ello el resultado final de la Evaluación Detallada.



Para una mejor comprensión, se pone un ejemplo:

En este ejemplo se presenta el gráfico resultante de la evaluación del apartado de estrategia y política dentro de la evaluación detallada. Como se puede observar a primeras la media del apartado en sí, está un poco por encima de la mitad del valor máximo, lo que significa que en este apartado se pueden encontrar áreas de mejora.

**Tabla 5. Resultados de Estrategia y política.**

Estrategia y política	Generalidades	3,40	2,78
	Formulación de la estrategia y la política	3,07	
	Despliegue de la estrategia y la política	2,64	
	Comunicación de la estrategia y la política	2,00	



**Figura 4. Estrategia y política.**

Sí se observa atentamente el gráfico, se pueden detectar dos áreas de mejora, es decir, dos departamentos donde las personas que han respondido el cuestionario coinciden en que ese aspecto la organización no cumple con éxito. Si se establece un orden de prioridad, la *comunicación de la estrategia y la política* tendría mayor prioridad al presentar el valor más bajo del gráfico, lo que se correspondería con que durante el cuestionario ha recibido valores de madurez inferiores.

Otra área de mejora que se detecta es el despliegue de la estrategia y de la política. Por el contrario, tanto el apartado de generalidades como la formulación de la estrategia y la política, se podrían considerar puntos fuertes.

Sobre estas áreas de mejora ya identificadas, es donde se debe situar el Plan de mejora de la organización.

### 3.6 Plan de mejora.

El plan de mejora consiste en un conjunto de planes de mejora que permiten, una vez identificadas las áreas de mejora dentro de los distintos departamentos de la organización, establecer soluciones para convertir estos puntos débiles en puntos fuertes.

La organización sobre la base del informe de resultados presentado tras finalizar la evaluación podrá identificar y planificar las acciones de mejora a realizar, ejecutarlas y evaluar el grado de eficacia y eficiencia de las mismas, así como las lecciones aprendidas, para lo cual podrá basarse en la Norma UNE 66178 nombrada con anterioridad en el apartado de Introducción.

No todas las empresas constan de recursos económicos para poder enderezar todas las áreas de mejora al mismo tiempo, en el supuesto caso de que aparezcan varias de ellas. Por lo se deben establecer listas de importancia de las distintas áreas que requieran mejoras con mayor prioridad que otras. Pero siempre teniendo en cuenta que se deben reparar todos los puntos débiles de la empresa.

### 3.7 Implantar el Plan de Mejora.

Una vez presentados tanto los resultados de la autoevaluación como la propuesta del plan de mejora, es decisión de la propia organización el querer llevar a cabo dicho plan con la finalidad de resolver las áreas de mejora y con ello aportar una mejora a la organización en general.

### 3.8 Presupuesto

A continuación, se presenta una tabla con una estimación del precio de la autoevaluación, especificando precio y hora de cada una de las etapas anteriores.

**Tabla 6.** *Presupuesto del proyecto.*

ETAPAS	RESPONSABLE	COSTE POR HORA (€/h)	TIEMPO (h)	PRESUPUESTO (€)
Formación del equipo evaluador	CQ	70	4	280
Trabajo de campo	EMPRESA	0	0	0
Control estadístico de los resultados	ALUMNA	40	50	2000
Extracción de puntos fuertes y puntos débiles	ALUMNA	40	20	800
Propuesta plan de mejora	ALUMNA	40	20	800
Informe resultados y programa de mejora		120	2	240
<b>Total</b>				<b>4120</b>

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se ponen de manifiesto los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada uno de los departamentos, en ambas evaluaciones, teniendo en cuenta los resultados obtenidos tras el análisis estadístico de las respuestas proporcionadas por los empleados y la dirección de la organización en cuestión.

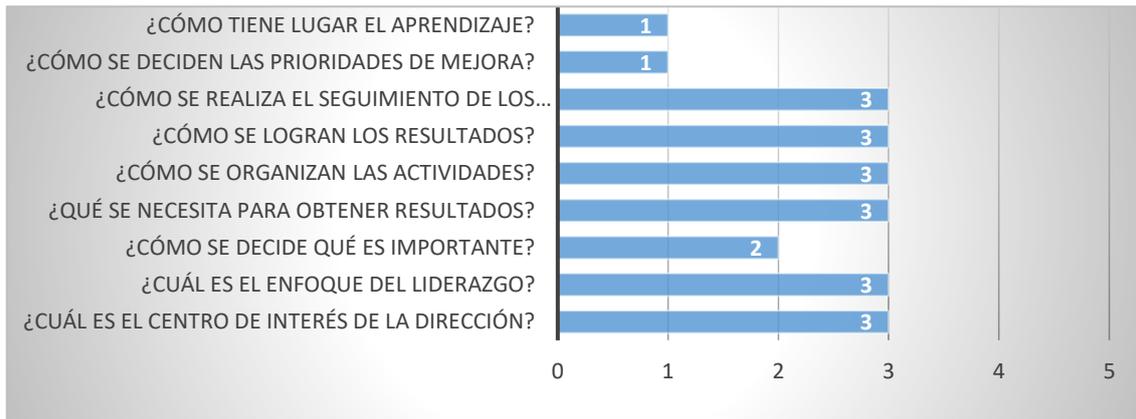
A continuación, se presentan los resultados del análisis de los datos de las 2 evaluaciones:

### 4.1. Resultados de la evaluación de la alta dirección

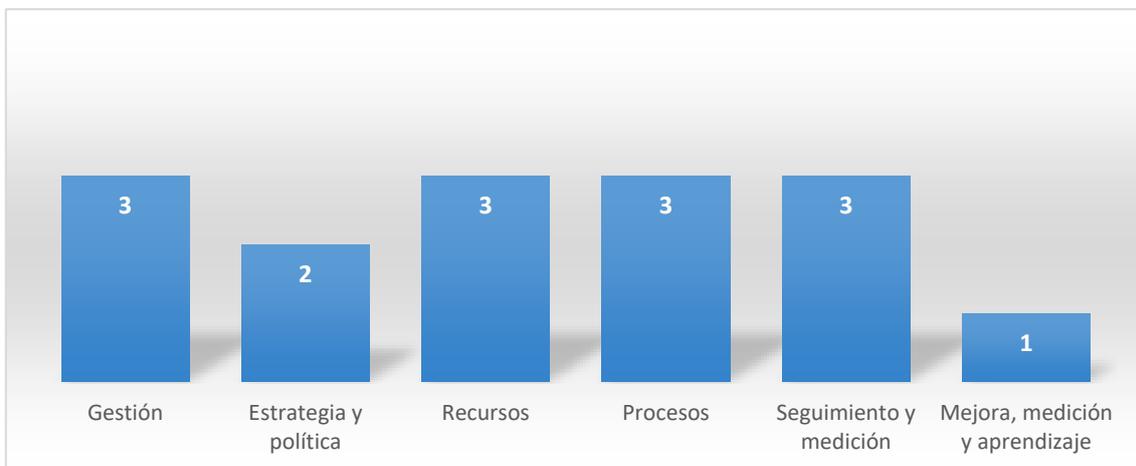
En la siguiente tabla se muestran los resultados de esta evaluación:

**Tabla 7. Resultados de la evaluación de la Alta Dirección**

EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN									
	Elemento clave	Puntuación nivel de madurez por evaluador							Valoración capítulo (media)
		Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Media	Diferencia máx.	Puntuación consenso	
Gestión	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	3	3	3	3	3	0	3	3
	¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	3	3	2	3	2,75	1	3	
Estrategia y política	¿Cómo se decide qué es importante?	2	2	2	2	2	0	2	2
Recursos	¿Qué se necesita para obtener resultados?	4	3	3	3	3,25	1	3	3
Procesos	¿Cómo se organizan las actividades?	4	3	3	3	3,25	1	3	3
Seguimiento y medición	¿Cómo se logran los resultados?	3	3	3	3	3	0	3	3
	¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	3	3	3	2	2,75	1	3	
Mejora, medición y aprendizaje	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	1	1	2	1	1,25	1	1	1
	¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?	2	1	1	2	1,5	1	1	
Suma de valoraciones de capítulos									15
Resultado final (suma de valoraciones capítulo / nº capítulos)									2,5



**Figura 5.** Puntuación consenso de la Alta Dirección.



**Figura 6.** Valoración (media) de cada capítulo de la Alta Dirección.

En estos gráficos podemos identificar los puntos débiles y fuertes:

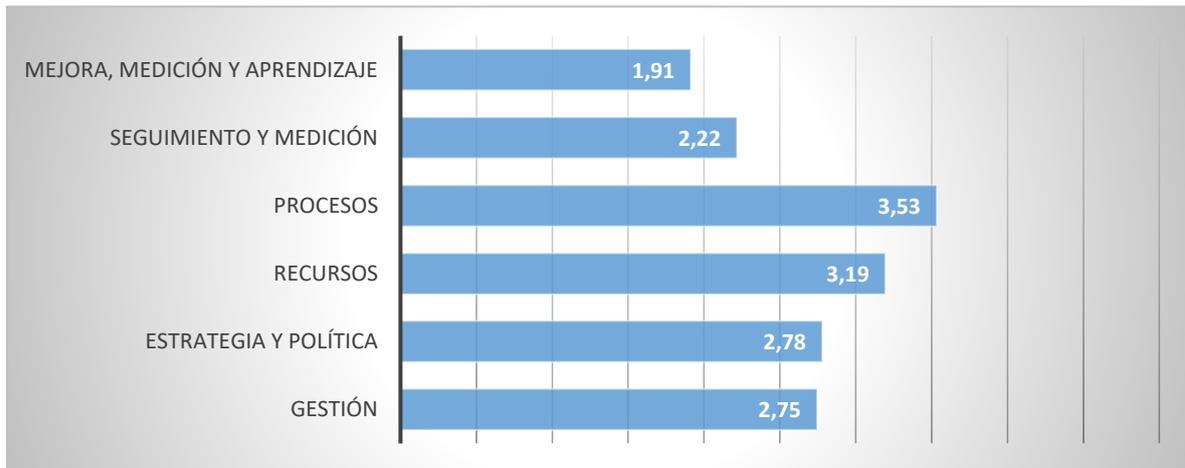
- Puntos débiles:
  - Estrategia y política:
    - ¿Cómo se decide que es importante?
  - Mejora, medición y aprendizaje:
    - ¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?
    - ¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?

#### 4.2 Resultados de la evaluación detallada

La evaluación detallada consta de una evaluación dividida en 6 elementos:

1. Gestión para el éxito de la organización
2. Estrategia y política
3. Recursos
4. Procesos
5. Seguimiento y medición
6. Mejora, medición y aprendizaje

Los resultados medio de cada uno de estos elementos se pueden ver en esta gráfica



**Figura 7.** Resultados (media) de los 6 elementos de la Evaluación Detallada.

En este gráfico se puede ver que el elemento de *Mejora, medición y aprendizaje* es el punto más débil, debido a que presenta el valor de media más alejado de la media resultante de la organización.

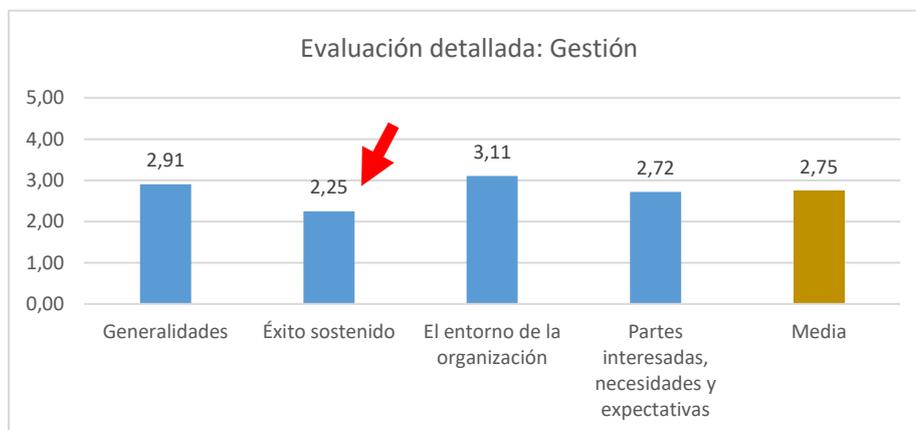
A continuación, se analizan cada uno de los elementos de manera más detenidamente.

### 1. Gestión para el éxito de la organización

Este primer elemento se compone de 4 aspectos. En la siguiente tabla se muestran los resultados de este criterio.

**Tabla 8.** Resultados de Gestión para el éxito sostenido de una organización.

Gestión para el éxito sostenido de una organización	Generalidades	2,91	2,75
	Éxito sostenido	2,25	
	El entorno de la organización	3,11	
	Partes interesadas, necesidades y expectativas	2,72	



**Figura 8.** Gestión para el éxito sostenido de una organización

En este primer caso, solo se puede detectar un área de mejora, la sección de *éxito sostenido*. Para saber la razón de porque es un punto débil, se dispone de las respuestas a las preguntas de esta sección y se puede observar que los niveles de madurez contestados son la mayoría 2 o incluso numerosos 1. El resto de secciones, aunque ninguna se acerca al nivel máximo, todas se encuentran por encima de la media (2.75), por lo que se podrían considerar como puntos fuertes.

A continuación, se especifican los puntos fuertes y débiles de las secciones de las cuales consta este primer elemento "Gestión para el éxito de una organización" (Ver Anexo 1)

**Tabla 9. Áreas de mejora y puntos fuertes de Gestión para el éxito de una organización.**

Gestión para el éxito de la organización	
Elemento	Áreas de mejora y puntos fuertes
<u>Generalidades</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: Ejecución (D))	Los líderes si establecen la misión y la visión, así como un ambiente interno en el que las personas puedan estar comprometidas en el logro de los objetivos de la organización.
	Tanto se identifican, como se entiendes y gestionan los procesos interrelacionados como un sistema.
	Se desarrollan relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, aliados y otras partes interesadas para crear valor.
<u>Éxito sostenido</u> (Punto débil de las fases PDCA: Mejora (A))	No existe contacto continuo con las partes interesadas y éstas no son informadas de los planes y actividades de la organización
	No se identifican los riesgos asociados a la actividad a corto y largo plazo y no se despliega una estrategia en la organización para prevenirlos y reducirlos
<u>El entorno de la organización</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: Planificación (P) y Ejecución (D))	Se estudia cómo evolucionará el mercado o el sector de actividad respecto a los productos de la organización tanto en medio como en largo plazo.
	Se producen análisis de los productos y prácticas de otras organizaciones del sector y de las características diferenciales que ofrecen nuestros productos en el mercado o sector de actividad.
	Se identifican los nuevos sistemas, así como las tendencias, herramientas y buenas prácticas aplicables a la mejora de los procesos de la organización y al desarrollo de productos innovadores
	Se investigan tanto los cambios que cabe esperar en el marco legal y normativo, como en los mercados laborales y de recursos que pueden afectar a la organización.
<u>Partes interesadas, necesidades y expectativas</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: Ejecución (D))	Sí que se identifica de manera sistemática las partes interesadas en las actividades de la organización.
	Sí que se han establecido mecanismos con la finalidad de identificar, materializar y comunicar las necesidades, expectativas presentes y futuras de todas las partes interesadas.
	Para conocer las necesidades y expectativas de los productos se han establecido sistemáticas que necesitará la organización en el futuro para poder satisfacerlas y cuáles de los actuales aportan más.
	Para aportar rentabilidad sostenida y transparencia de comunicación en relación con los propietarios o accionistas, se han establecido actuaciones.
	Tanto se identifican como se evalúa el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la actividad.
	Tanto se evalúan como se identifican los aspectos ambientales actuales y futuros de los productos, procesos, actividades de la organización, así como también se establecen planes para minimizar los impactos.
La organización dispone de un código de ética o de conducta que defina los principios éticos, de legalidad y regule sus relaciones con las partes interesadas.	

## 2. Estrategia y política

Este elemento al igual que el primero se compone de 4 aspectos. Los resultados con respecto a este criterio ya se han comentado en el apartado 3.5 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, por lo que se pasa directamente a comentar de forma más detallada el punto débil de este elemento (sección de comunicación).

Ver punto :3.5 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

En la siguiente tabla, se puede ver reflejados los puntos fuertes y las áreas de mejora de las secciones de este segundo elemento "Estrategia y política" (Ver gráficos del Anexo 2)

**Tabla 10. Áreas de mejora y puntos fuertes de Estrategia y política.**

Estrategia y política	
Elemento	Áreas de mejora y puntos fuertes
<u>Generalidades</u> (Punto fuerte de las fases <b>PDCA: Planificación (P)</b> y <b>Ejecución (D)</b> )	La alta dirección ha establecido una misión, una visión unos valores que identifique a la organización.
	Tanto se ha difundido como explicado, a todo el personal de la organización y a otras partes interesadas la misión, la visión y los valores.
	Se han entendido, así como aceptado y apoyado por el personal de la organización y otras partes interesadas la misión, la visión y los valores.
<u>Formulación de la estrategia y la política</u> (Punto fuerte de las fases <b>PDCA: Planificación (P)</b> y <b>Ejecución (D)</b> )	Se han establecido tanto objetivos estratégicos como políticas que permitan la aceptación y apoyo de la misión, visión y valores por las partes interesadas.
	La organización si ha determinado todos los procesos necesarios, así como sus interrelaciones
	La organización tiene determinados los procesos que permitan seguir continuamente y analizar regularmente el entorno de la organización.
<u>Despliegue de la estrategia y la política</u> (Punto débil de las fases <b>PDCA: Mejora (A)</b> )	No se han definido los procesos clave, ni la interacción de los procesos de la organización, ni están alineados con la estrategia.
	Ni se realizan estudios de riesgos estratégicos, ni se determinan soluciones alternativas para reducirlos.
<u>Comunicación de la estrategia y la política</u> (Punto débil de las fases <b>PDCA: Seguimiento (C)</b> y <b>Mejora (A)</b> )	No se dispone de una metodología, por parte de la organización, para poder conocer si el personal entiende la estrategia y la política y saber si se implica en su desarrollo.
	La organización no tiene definido un método para revisar la metodología de comunicación definida, en función de las partes interesadas que lo reciben y de los cambios en el entorno de la organización.

### 3. Gestión de los recursos

Este elemento está compuesto por 8 elementos. En la siguiente tabla se muestran los resultados de este criterio

**Tabla 11. Resultados de Gestión de los recursos.**

Gestión de los recursos	Generalidades	3,31	3,19
	Recursos financieros	3,71	
	Personas en la organización	3,83	
	Proveedores y aliados	4,05	
	Infraestructura	2,05	
	Ambiente de trabajo	4,50	
	Conocimientos, información y tecnología	1,60	
	Recursos naturales	2,50	

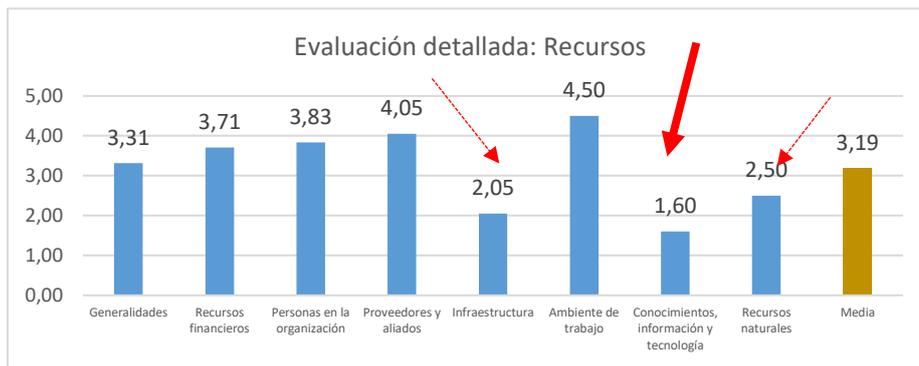


Figura 9. Resultados de Gestión de los recursos.

En este gráfico se pueden identificar tres áreas de mejora. Teniendo en cuenta que se deben ordenar por el nivel de prioridad, la sección de *Conocimientos, información y tecnología* sería la que requiere una mejora inmediata al presentar los niveles de madurez más bajos con diferencia, incluso de las otras áreas de mejora. Siguiendo con la lista, aparecería la sección de *Infraestructuras* y, por último, la sección de *Recursos naturales*, las cuales, aunque con menor prioridad, también requerirían de un plan de mejora. Cabe destacar dentro del mismo gráfico el alto nivel de madurez que presenta la sección de Ambiente de mejora.

A continuación, se detallan los puntos fuertes y áreas de mejora de cada una de las secciones de este tercer elemento "Gestión de los recursos" (Ver gráficos Anexo 3)

Tabla 12. Áreas de mejora y puntos fuertes de Gestión de los recursos

Gestión de recursos	
Elemento	Áreas de mejora y Puntos fuertes
<u>Generalidades</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: <b>Planificación (P)</b> y <b>Ejecución (D)</b> )	<p>Si se ha puesto en marcha, para la estrategia de la organización, la identificación y la disponibilidad de los recursos necesarios a corto y largo plazo y la gestión de riesgos relacionada con ellos.</p> <p>Se han asignado responsabilidades sobre protección, utilización, seguimiento y mejora de los recursos y sobre la búsqueda de nuevos procesos y tecnologías a personal cualificado de la organización.</p> <p>Se han establecido revisiones periódicas para valorar la disponibilidad e idoneidad de recursos, incluidos los contratados externamente.</p>
<u>Recursos financieros</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: <b>Planificación (P)</b> )	<p>Se han establecido métodos, procesos, así como indicadores para hacer tanto seguimiento como control del uso de los recursos financieros versus los previstos, así como de una sistemática de actuación en caso de desviaciones.</p> <p>Si se han llevado a cabo prácticas de mejora valorando económicamente el impacto de los recursos utilizados.</p>
<u>Personas de la organización</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: <b>Ejecución (D)</b> )	<p>Se disponen, así como se aplican métodos para la comunicación y definición de las responsabilidades, autoridades y funciones pertinentes en la organización, y para el seguimiento de su desempeño.</p>
<u>Proveedores y aliados</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: <b>Planificación (P)</b> )	<p>Se han acordado, así como definido acuerdos de colaboración o asociación con proveedores o aliados para la obtención y mejora de recursos</p> <p>Si se contempla entre los objetivos anuales la proporción de información, conocimientos, experiencia, tecnologías, procesos, formación o dotación de recursos de los proveedores y aliados.</p>
<u>Infraestructura</u> (Punto débil de las fases PDCA: <b>Mejora (A)</b> )	<p>Ni se identifica, ni se controla ni se toman las acciones para reducir los riesgos relacionados con la infraestructura.</p> <p>No se analiza el impacto de la infraestructura en aspectos tales el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, en todas las partes interesadas de la organización y tampoco se llevan a cabo las acciones de mejora.</p> <p>No se llevan a cabo las prácticas sistemáticas de mejora y optimización de la infraestructura, por lo que no se puede valorar económicamente el impacto de dichas mejoras.</p>
	<p>Si están identificadas y también se gestionan las condiciones ambientales en el puesto de trabajo y de seguridad y salud que permitan garantizar un entorno de trabajo idóneo.</p>

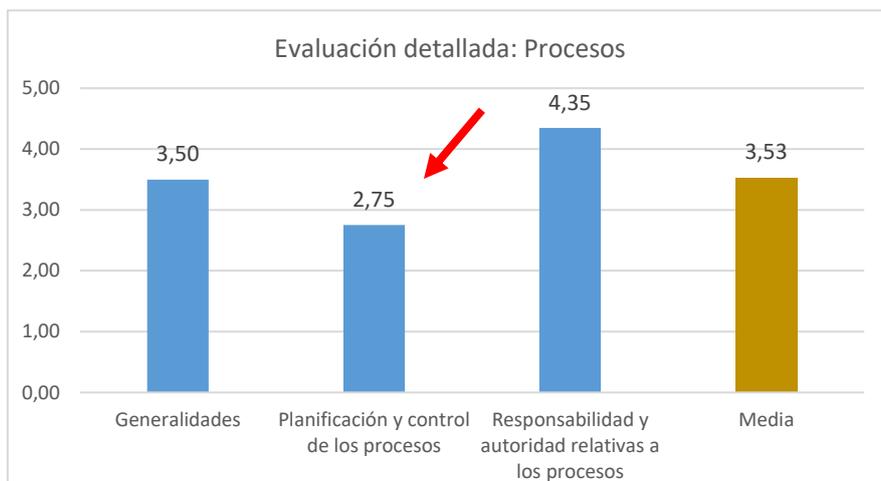
<b>Ambiente de trabajo</b> (Punto fuerte de las fases <b>PDCA</b> : <b>Planificación (P)</b> y <b>Ejecución (D)</b> )	Sí se han difundido y definido guías o instrucciones, dirigidas a las personas de la organización orientadas a la observancia de medidas de seguridad y salud y condiciones ambientales en el puesto de trabajo.
	Se han establecido tanto medidas como indicadores periódicos sobre las condiciones ambientales y de seguridad y salud, así como su cumplimiento y su percepción por las partes interesadas.
	La organización si ha promovido la participación del personal y su implicación en el diseño y creación de un entorno de trabajo que facilite la productividad, creatividad y bienestar de las personas de la organización, así como de las personas que al visiten.
	Por parte de la organización, se asegura el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y voluntarios aplicables sobre ambiente de trabajo y seguridad y salud laboral.
<b>Conocimientos, información y tecnología</b> (Punto débil de las fases <b>PDCA</b> : <b>Mejora (A)</b> )	No se ha establecido un plan para compartir información, conocimientos y tecnología con las partes interesadas, y por ello no se garantiza el acceso, la actualización y disponibilidad de manera eficaz y controlada.
	No se han establecido los correspondientes procesos de evaluación de la tecnología utilizada ni la respuesta a las expectativas de las partes interesadas.
<b>Recursos naturales</b> (Punto débil de las fases <b>PDCA</b> : <b>Seguimiento (C)</b> y <b>Mejora (A)</b> )	La organización no tiene en consideración en la realización de sus actividades ni los riesgos ni las oportunidades relacionadas con la disponibilidad y el uso de los recursos naturales a corto y largo plazo.
	La organización no ha integrado los aspectos ambientales en el diseño y desarrollo del producto/servicio ni en el desarrollo de los procesos.
	Ni a lo largo de todo el ciclo de vida del producto/servicio ni de su infraestructura se han minimizado los impactos ambientales.
	No se comunica a todas las partes interesadas la información relacionada con la disponibilidad ni el uso de los recursos naturales.

#### 4. Gestión de procesos

Este cuarto elemento es el más breve al estar formado por 3 aspectos cuyos, criterios se muestran a continuación

**Tabla 13. Resultados de Gestión de los procesos**

Gestión de los procesos	Generalidades	3,50	3,53
	Planificación y control de los procesos	2,75	
	Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	4,35	



**Figura 10. Gestión de los procesos.**

En el caso de la *Gestión de los procesos*, de las cuatro secciones, solo se puede considerar la *Planificación y control de los procesos* como área de mejora.

En la tabla siguiente se ven reflejados los dos puntos fuertes, y el área de mejora de este cuarto elemento "*Gestión de los procesos*" (Ver gráficos Anexo 4)

**Tabla 14.** Áreas de mejora y puntos fuertes de *Gestión de los procesos*.

Gestión de los procesos	
Elemento	Área de mejora y puntos fuertes
Generalidades (Punto fuerte de las fases <b>PDCA: Planificación (P), Ejecución (D) y Seguimiento (C)</b> )	Tanto los procesos como su secuencia e interrelación se encuentran determinados.
	Las actividades, métodos y parámetros operacionales apropiados (incluyendo los puntos críticos) están descritas para el control de los procesos, teniendo en cuenta el tamaño y la naturaleza.
	Si se han identificado los recursos para una ejecución eficaz y eficiente de cada proceso.
<i>Planificación y control de los procesos</i> (Punto débil de las fases <b>PDCA: Mejora (A)</b> )	Se dispone de métodos para el seguimiento, la medición y la mejora regular de los procesos, así como de sus interrelaciones.
	La dirección no se implica en la determinación, planificación y alineamiento con la estrategia de los procesos de la organización, ni en su descripción ni en el control.
	La dirección no tiene en consideración a los diferentes grupos de interés para planificar ni para determinar las actividades necesarias en los procesos para la obtención de los productos o servicios.
	Las actividades de planificación, provisión de recursos, realización del producto y revisión y medición, no están cubiertas por la estructura de procesos de la organización.
	Los procesos de planificación y control de la organización no recaban y tampoco generan la información apropiada para contribuir a la eficacia y eficiencia del resto de los procesos.
<i>Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos</i> (Punto fuerte de las fases <b>PDCA: Planificación (P) y Ejecución (D)</b> )	No se identifican las necesidades de cambios y de nuevas tecnologías (innovación en los procesos).
	Los propietarios de los procesos si han sido determinados.
	Los propietarios de los procesos cuentan con las competencias apropiadas para la gestión de los mismo.
	Cada propietario conoce la misión de su proceso, así como los indicadores de medida de los que son responsables.
	Las responsabilidades, autoridades y funciones se han determinado para todas las personas que intervienen en la gestión del proceso.

### 5. Seguimiento, medición, análisis y revisión

Este quinto elemento es el que consta de un mayor número de aspectos con 9, al igual que es el elemento que presenta mayor número de áreas de mejora.

**Tabla 15.** Resultados de *Seguimiento, medición, análisis y revisión*.

Seguimiento, medición, análisis y revisión	Generalidades	1,65	2,22
	Seguimiento	1,88	
	Medición: Generalidades	2,35	
	Medición: Indicadores clave del desempeño	3,29	
	Medición: Auditoría Interna	4,38	
	Medición: Autoevaluación	1,00	
	Medición: Estudios comparativos con las mejores prácticas	1,05	
	Análisis	2,20	
	Revisión de la información de seguimiento, medición y análisis	2,21	

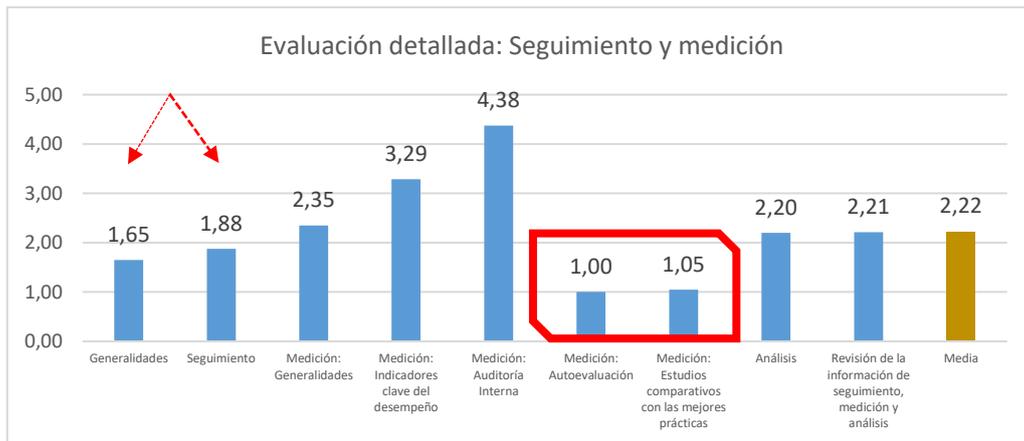


Figura 11. Seguimiento, medición, análisis y revisión.

Este es el departamento donde se encuentran un mayor número de áreas de mejoras. Se nombran a continuación, teniendo en cuenta un factor de prioridad: *Medición: Autoevaluación*, *Medición: Estudios comparativos con las mejores prácticas*, *Generalidades*, *Seguimiento*. En el caso de la sección de *Análisis* y de *Revisión de la información de seguimiento, medición y análisis*, presentan un valor muy cercano a la media, por lo que también se podrían considerar áreas de mejora, pero estarían en las últimas posiciones en la lista de prioridad, aunque también podrían no considerarse áreas de mejora, o no pensar incluirlas dentro del plan de mejora, dependiendo de la disponibilidad de la empresa.

En la tabla que se presenta a continuación, se detallan los puntos fuertes, así como las áreas de mejora de este quinto elemento “*Seguimiento, medición, análisis y revisión*” (Ver gráficos Anexo 5)

Tabla 16. Áreas de mejora y puntos fuertes de Seguimiento, medición, análisis y revisión.

Seguimiento, medición, análisis y revisión	
Elemento	Áreas de mejora y puntos fuertes
<u>Generalidades</u> (Punto débil de las fases PDCA: <b>Mejora (A)</b> )	<p>El seguimiento, la medición y el análisis del desempeño no se efectúa a partir de la información sobre los cambios asociados con las partes interesadas, y sus necesidades y expectativas.</p> <p>El seguimiento, la medición y el análisis del desempeño no se efectúa por comparación con la información sobre la competencia, otras organizaciones del sector o los productos competidores o afines, ni sobre los mercados o sectores de actividad actuales o futuros.</p>
<u>Seguimiento</u> (Punto débil de las fases PDCA: <b>Mejora (A)</b> )	<p>La dirección no ha establecido y tampoco mantiene los procesos adecuados para que se pueda llevar a cabo el seguimiento del entorno de la organización.</p> <p>No se efectúa el seguimiento ni de las necesidades ni de las expectativas de las partes interesadas de la organización.</p> <p>No se evalúan los mercados y tecnología ni actuales ni emergentes.</p> <p>No se efectúa el seguimiento del desempeño de procesos ni de la capacidad de la organización.</p> <p>No se efectúa el seguimiento de la necesidad de productos alternativos, competitivos ni nuevos.</p> <p>No se efectúa el seguimiento del estado actual y futuro de la tecnología ni de las nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>No se realiza una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades ni de las amenazas.</p>
<u>Medición: Generalidades</u> (Punto fuerte de las fases PDCA: <b>Planificación (P)</b> y <b>Ejecución (D)</b> )	<p>La dirección tiene establecido un proceso de evaluación del progreso de la organización en el logro de los resultados planificados frente a su misión, visión, estrategias, políticas y objetivos.</p> <p>Los métodos de medición están identificados además de ser sistemáticos y apropiados.</p>

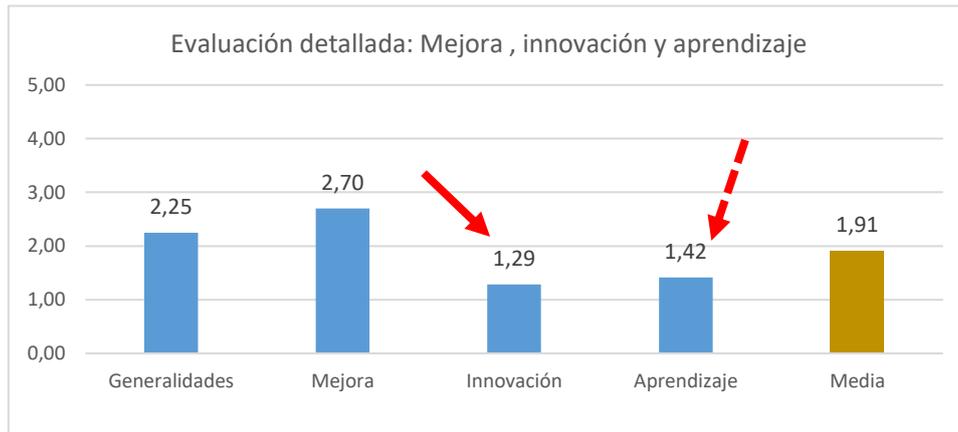
	<p>Para permitir la recopilación de datos relevantes y fiables, de la medición y la gestión de indicadores, se han dispuesto de métodos eficaces.</p> <p>De forma coordinada con los propietarios, se recopilan los indicadores y los otros datos relevantes de los procesos individuales para su posterior análisis.</p>
<p><u>Indicadores clave de desempeño</u> (Punto fuerte de las fases <b>PDCA: Planificación (P) y Ejecución (D)</b>)</p>	<p>Se dispone de métodos de selección y diseño de los indicadores clave del desempeño en lo que se les relacione con los objetivos y estrategias de la organización y sirvan a su vez para tomar decisiones estratégicas y tácticas</p> <p>Los indicadores clave de desempeño se diseñan y especifican de la forma más beneficiosa en términos de coste/beneficio</p> <p>Los indicadores clave de desempeño se diseñan y especifican acorde a las necesidades de información relevante según la Norma UNE-EN ISO 9004.</p> <p>Para cada indicador están definidos: la forma de cálculo y representación de los datos e indicadores, las responsabilidades de planificación, diseño, captura de datos, los mecanismos de control y almacenamiento de los datos y los criterios de decisión (umbrales y objetivos)</p> <p>Se llevan a cabo actividades de comunicación, formación y de motivación para el personal sobre los indicadores clave de desempeño, resultados obtenidos con ellos y su evolución.</p>
<p><u>Medición: Auditoría interna</u> (Punto fuerte de las fases <b>PDCA: Planificación (P) y Ejecución (D)</b>)</p>	<p>El proceso que existe de auditorías internas es eficaz y eficiente, para evaluar las fortalezas y debilidades, oportunidades de mejora o innovación, y riesgos del sistema de gestión de la organización.</p> <p>Los resultados de las auditorías internas incluyen información útil para tratar las no conformidades y problemas: realización de estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking), promoción de buenas prácticas y aumentar la comprensión de la interacción entre procesos.</p> <p>El proceso de auditoría interna es independiente y se realiza por personal competente.</p> <p>Los resultados de las auditorías internas son considerados como información de entrada para las revisiones de la dirección.</p> <p>Para que la alta dirección asegure la toma de acciones correctivas, preventivas o de mejora, sí existe un proceso, como respuesta a los resultados de las auditorías internas y se analiza la eficacia del cierre de las acciones emprendidas previamente.</p>
<p><u>Medición: Autoevaluación</u> (Punto débil de las fases <b>PDCA: Planificación (P), Ejecución (D), Seguimiento (C) y Mejora (A)</b>)</p>	<p>El sistema de gestión implantado no incluye la actividad de autoevaluación como una herramienta de información de fortalezas y debilidades de la organización a nivel general ni de sus procesos individuales.</p> <p>Las personas que realizan la autoevaluación no pertenecen a diferentes áreas o departamentos, ni tampoco a diferentes niveles jerárquicos de la organización.</p> <p>Los resultados de la autoevaluación no son utilizados para la mejora ni para el progreso hacia el logro, ni para mantenimiento del éxito sostenido de la organización, ni a través de la innovación de sus procesos, productos y estructura.</p> <p>No se consideran los resultados de las autoevaluaciones, como información de entrada para las revisiones de la dirección.</p> <p>Los resultados de las autoevaluaciones no son comunicados al personal.</p>
<p><u>Medición: Estudios comparativos con las mejores prácticas</u> (Punto débil de las fases <b>PDCA: Planificación (P), Ejecución (D), Seguimiento (C) y Mejora (A)</b>)</p>	<p>La organización no tiene definido un método que le permita identificar buenas prácticas internas y externas, con el propósito de mejorar a través de la comparación de actividades, procesos, estrategias o productos.</p> <p>No se detecta implicación por parte de los líderes de la organización ni en las actividades de benchmarking, ni en la aportación de recursos para el desarrollo de los planes de mejora que se deriven.</p> <p>La organización, no incluye los resultados de sus actividades de benchmarking en una base de conocimientos y experiencias.</p> <p>La organización, no promueve ni su participación, ni la de sus productos o servicios, personas o equipos en programas de premios u otros reconocimientos, en concurrencia con otras organizaciones o de su sector de actividad.</p>
<p><u>Análisis</u> (Punto débil de las fases <b>PDCA: Seguimiento (C) y Mejora (A)</b>)</p>	<p>No se produce una identificación ni gestión de riesgos ni de oportunidades derivados del análisis de información</p>
<p><u>Revisión de la información de seguimiento, medición y análisis.</u> (Punto débil de las fases <b>PDCA: y Mejora (A)</b>)</p>	<p>Las evaluaciones no tratan las evaluaciones internas ni externas de las actividades de mejora realizadas.</p> <p>Las revisiones de informaciones de seguimiento, medición y análisis no se utilizan para el benchmarking de procesos internos ni externos de otras organizaciones.</p>

## 6. Mejora, innovación y aprendizaje

Este último elemento presenta 4 aspectos. Los resultados de estos criterios están representados a continuación

**Tabla 17. Resultados de Mejora, innovación y aprendizaje.**

Mejora, innovación y aprendizaje	Generalidades	2,25	1,91
	Mejora	2,70	
	Innovación	1,29	
	Aprendizaje	1,42	



**Figura 12. Mejora, innovación y aprendizaje.**

Por último, dentro de la evaluación detallada, tenemos el departamento de *Mejora, innovación y aprendizaje*. Se pueden detectar dos áreas de mejora: *Innovación* y *Aprendizaje*. El resto de secciones se pueden considerar como puntos fuertes dentro de este departamento. Tanto las dos áreas de mejora, como los dos puntos fuertes se pueden encontrar en la siguiente tabla del sexto y último elemento de la evaluación detallada "*Mejora, innovación y aprendizaje*". (Ver gráficos Anexo 6)

**Tabla 18. Áreas de mejora y puntos fuertes de Mejora, innovación y aprendizaje.**

<i>Mejora, innovación y aprendizaje</i>	
Elemento	Área de mejora y puntos fuertes
<i>Generalidades</i> (Punto fuerte de las fases PDCA: <b>Ejecución (D)</b> )	La organización ha definido qué entiende por mejora, por innovación y por aprendizaje de manera que se eviten interpretaciones erróneas.
	Las decisiones en el análisis se basan en los datos y en la información.
	Ha sido puesto en marcha por la organización, la identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo la Mejora, la Innovación y el Aprendizaje, así como la asignación de responsabilidades en cada uno de los procesos.
<i>Mejora desempeño</i> (Punto fuerte de las fases PDCA: <b>Ejecución (D)</b> )	Se dispone de personal que tiene la adecuada preparación y competencia para emitir juicios basados en las decisiones del análisis de los datos y de la información.
	Sí se dispone de procesos de mejora continua (con estructuras como el ciclo PHVA o similar).
	Sí se favorece la participación del personal en las actividades de mejora y también se dota ésta con los recursos necesarios.
<i>Innovación</i> (Punto débil de las fases PDCA: <b>Mejora (A)</b> )	Sí se incentiva o reconoce la iniciativa y la mejora a las personas de la organización (individual y colectivamente).
	No hay implicación de los proveedores ni de otras partes de interés en la innovación.
<i>Aprendizaje</i> (Punto débil de las fases PDCA: <b>Mejora (A)</b> )	No se garantiza la identificación de las buenas prácticas internas ni externas.

Una vez finalizado el análisis independiente, se pasa a realizar una comparación de los resultados de ambas evaluaciones

EVALUACIÓN DETALLADA				EVALUACIÓN ALTA DIRECCIÓN		
Capítulo	Elemento	Valoración media	Valoración media	Valoración media	Elemento clave	Capítulo
Gestión para el éxito sostenido de una organización	Generalidades	2,91	2,75	3	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	Gestión
	Éxito sostenido	2,25				
	El entorno de la organización	3,11			¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	
	Partes interesadas, necesidades y expectativas	2,72				
Estrategia y política	Generalidades	3,40	2,78	2	¿Cómo se decide qué es importante?	Estrategia y política
	Formulación de la estrategia y la política	3,07				
	Despliegue de la estrategia y la política	2,64				
	Comunicación de la estrategia y la política	2,00				
Gestión de los recursos	Generalidades	3,31	3,19	3	¿Qué se necesita para obtener resultados?	Recursos
	Recursos financieros	3,71				
	Personas en la organización	3,83				
	Proveedores y aliados	4,05				
	Infraestructura	2,05				
	Ambiente de trabajo	4,50				
	Conocimientos, información y tecnología	1,60				
Recursos naturales	2,50					
Gestión de los procesos	Generalidades	3,50	3,53	3	¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos
	Planificación y control de los procesos	2,75				
	Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	4,35				
Seguimiento, medición, análisis y revisión	Generalidades	1,65	2,22	3	¿Cómo se logran los resultados?	Seguimiento y medición
	Seguimiento	1,88				
	Medición: Generalidades	2,35				
	Medición: Indicadores clave del desempeño	3,29				
	Medición: Auditoría Interna	4,38		3	¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	
	Medición: Autoevaluación	1,00				
	Medición: Estudios comparativos con las mejores prácticas	1,05				
	Análisis	2,20				
Revisión de la información de seguimiento, medición y análisis	2,21					
Mejora, innovación y aprendizaje	Generalidades	2,25	1,91	2	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	Mejora, innovación y aprendizaje
	Mejora	2,70				
	Innovación	1,29			¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?	
	Aprendizaje	1,42				

Figura 13. Comparación de ambas evaluaciones.

En *Gestión para el éxito de la organización*, podemos decir que las medias de ambas evaluaciones se asemejan, por lo que ambas partes tienen la misma perspectiva y opinión sobre el funcionamiento de este elemento dentro de la empresa.

En *Estrategia y política*, la media de la evaluación detallada es superior a la de la alta dirección, pudiendo destacar un valor (3,4), que es muy superior a ambas medias.

En *Gestión de los recursos*, es ligeramente superior la media de la evaluación detallada, que la de la alta dirección, pero hay que destacar la presencia de tres valores (4,05-4,50), son valores muy cercanos al valor máximo (5), lo que nos indica la opinión de que los aspectos de proveedores y aliados y el ambiente de trabajo respectivamente, funcionan de forma muy eficiente. Por el contrario, el valor asignado a conocimiento, información y tecnología (1,60), está muy por debajo, lo que indica un mal funcionamiento y por lo tanto un inmediato plan de mejora.

Al igual que en el caso anterior, en *Gestión de los procesos*, se presenta un valor que difiere por ser superior de ambas medias que son similares (4,35), lo que corresponde con una correcta responsabilidad y autoridad de los procesos.

En *Seguimiento, medición, análisis y revisión*, la media de la evaluación detallada es inferior a la de la evaluación de la alta dirección, esto es debido a que, aunque se puede encontrar un valor superior (4,28) que hace referencia a las auditorías internas, también se encuentran aspectos que tienen asignado el mínimo valor (1), por lo que hacen descender la media.

Por último, en *Mejora, innovación y aprendizaje*, la media de la alta dirección es ligeramente superior a la de la evaluación detallada

En aquellos elementos donde la media de la evaluación detallada es superior a la de la evaluación de la alta dirección puede deberse a motivos como. una falta de comunicación entre ambas partes, por ejemplo, en el caso del aspecto de proveedores y aliados, que funciona de manera eficaz para la parte de los trabajadores, pero no se ve reflejado en la parte de la dirección. Otro motivo puede ser una falta de implicación por parte de esta última, como podría ser el caso de las auditorías internas, que tienen alta puntuación por parte de los trabajadores, pero no se refleja en la opinión que presenta la alta dirección. Por el contrario, dónde el valor de la alta dirección es superior, puede deberse también a una falta de comunicación, o un desconocimiento de que no todo está yendo como debería.

Una vez establecidos los puntos fuertes y las áreas de mejora, y tras analizar ambas evaluaciones primero por separado, y segundo una comparación de ambas, se pasa a comentar el plan de mejora a desarrollar.

### **PROGRAMA DE MEJORA**

A continuación, se presenta un programa de mejora, que contiene 7 planes de mejora, los cuales aparecen detallados en la **sección 2** de los anexos.

**Tabla 19.** Programa de mejora.

 <b>PROGRAMA DE MEJORA 2017</b>			
Nombre plan	Descripción/objetivos	Responsable	
PLAN RIESGOS	Crear y establecer un sistema que conste de herramientas para identificar los riesgos a corto y largo plazo, además de metodologías para poder prevenirlos o corregirlos.	Director de Calidad	
PLAN PROCESOS	Dentro de este plan se definen diversas mejoras: Se debe establecer una correcta manera de gestionar los procesos, así como las infraestructuras y los recursos que se emplean en ellos.	Director de Calidad y Director de Producción	
PLAN COMUNICACIÓN	Establecer una mejora en el modo de comunicación entre las partes interesadas de la organización de manera que cada una obtenga toda la información necesaria.	Director de Calidad	
PLAN SEGUIMIENTO Y REVISIÓN	Establecer un sistema que esté compuesto de diversas herramientas que me permita tener un correcto seguimiento de toda la información referida tanto a la organización como a su entorno, y a los pates interesadas.	Director de Calidad	
PLAN MEDICIÓN	Crear y establecer un plan que proponga un sistema de autoevaluación que se adecue a la organización.	Director de Calidad	
PLAN INNOVACIÓN	Crear y establecer un plan para mejorar la innovación de la organización de forma continua.	Director de Calidad	

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Como se ha descrito en la introducción del presente TFG, el objetivo fundamental del mismo es la realización de una autoevaluación del sistema de gestión de calidad de una empresa del sector de la alimentación, para poder identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora y planificar un programa de mejora que le permita a la empresa:

1. Realizar una adecuada planificación para el diseño de su nuevo sistema de gestión de la calidad ISP 9001:2015.
2. Disponer de la información necesaria para facilitar su recorrido en el camino hacia la excelencia, mejorando sus resultados orientados a aumentar la satisfacción de sus principales grupos de interés y en definitiva, ser más eficientes y competitivos día tras día, mejorando el conjunto de sus principales resultados.

Para alcanzar estos objetivos se ha aplicado la metodología propuesta en la Norma UNE 66174.

Las principales conclusiones obtenidas se pueden resumir en:

- ◆ 17 puntos fuertes
- ◆ 15 puntos débiles:
  - ❖ 1 en la sección *Gestión para el éxito sostenido de una organización*.
  - ❖ 2 en la sección *Estrategia y política*.
  - ❖ 3 en la sección *Gestión de los recursos*.
  - ❖ 1 en la sección *Gestión de los procesos*.
  - ❖ 6 en la sección *Seguimiento, medición y revisión*.
  - ❖ 2 en la sección *Mejora, innovación y aprendizaje*.
- ◆ 6 planes de mejora:
  - ❖ Plan riesgos
  - ❖ Plan procesos
  - ❖ Plan comunicación
  - ❖ Plan seguimiento y revisión
  - ❖ Plan medición
  - ❖ Plan innovación

Los planes de mejora están en la actualizada en fase de aprobación por la empresa. Una vez implantados, los principales resultados que podrá obtener la empresa son:

- ◆ Mejorar día a día los prosudos y servicios ofrecidos a las partes interesadas, en especial a los clientes directos y proveedores.
- ◆ Mejorar la planificación del Sistema de Gestión de Calidad y desarrollar una cultura de excelencia de la organización a través de la gestión de los puntos débiles y la potenciación de sus puntos fuertes.



## CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFIA

### Referencias

- UNE-EN ISO 9001:2015 *Sistemas de gestión de la calidad.*
- UNE-EN ISO 9004:2009 *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.*
- UNE 66174:2010 *Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE-EN ISO 9004:2009.*
- UNE 66178:2004 *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua.*