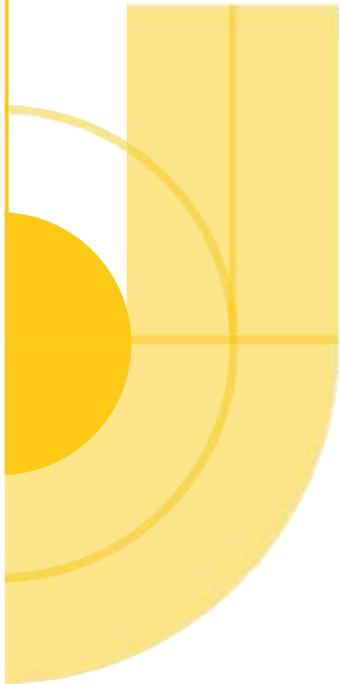


# III PLAN DIRECTOR

• [www.umh.es/calidad](http://www.umh.es/calidad)





# III PLAN DIRECTOR PARA LA CALIDAD EN LA GESTIÓN



En la Universidad Miguel Hernández nos planteamos desde el inicio la necesidad de implantar una metodología de mejora continua para conseguir estándares de calidad. Comenzamos diseñando y aplicando una serie de herramientas, manuales y directrices que conforman el sistema de calidad.

Nuestro sistema de calidad ha sido diseñado, puesto en marcha, evaluado y revisado. Este sistema ha sido reconocido de forma externa, destacando el sello de excelencia +500 de la EFQM (conseguido en 2004 y renovado en 2007) y las 3 certificaciones ISO 9001:2000 concedidas por AENOR. Más recientemente, en 2007 nos fue otorgada la mención honorífica a la excelencia por el Ministerio de Administraciones Públicas, dentro de los premios a la calidad y a la innovación en la gestión pública 2006, en sus modalidades de excelencia y ciudadanía a las buenas prácticas en los servicios públicos.

El sistema de calidad UMH incluye como pieza clave el plan de calidad, que actúa en el ámbito de la formación, la I+D+i y la gestión. Contiene objetivos, acciones y un sistema de indicadores para realizar un seguimiento y lograr el objetivo de mejora continua y un sistema de incentivos para reconocer la labor realizada. En el ámbito de la gestión se desarrolla un programa específico: plan director para la calidad en la gestión.

Lograr una administración universitaria profesional, eficaz y orientada a la calidad ha sido una constante preocupación y la razón principal de que se pusiera en marcha el I plan director y el II plan director.

El I plan director incluía un calendario de trabajo que contemplaba para 2003 una revisión de las actuaciones y del grado de consecución de los objetivos. El II plan director contenía objetivos claramente orientados a favorecer al máximo el compromiso de esta universidad con los estudiantes, con profesores, con los sectores productivos de nuestro entorno, en definitiva, con la sociedad. Este plan tenía también contemplado la revisión de su efectividad.

[www.umh.es/calidad](http://www.umh.es/calidad)



Estos planes han dado origen a plantear el III plan director para la calidad en la gestión, que nace con la orientación de alinear la estrategia de los Servicios, Oficinas y Unidades con la Universidad en referencia al modelo EFQM de excelencia en la gestión, marco de referencia en la UMH y adecuarnos a las nuevas demandas y retos planteados ante el nuevo escenario universitario.

El despliegue, tanto del I como del II plan director para la mejora de la calidad en la gestión, ha tenido un claro efecto entre servicios, oficinas y unidades administrativas ya que ha permitido hablar de la calidad de nuestro trabajo, reflexionar sobre nuestra práctica e introducir principios básicos de gestión como son la necesidad de fijar objetivos, establecer compromisos, gestionar por procesos, la importancia de medir los resultados de lo que se hace y, fundamentalmente, la preocupación por las tareas que son nuestra responsabilidad.

Todo ello ha contribuido a lograr una modernización de la gestión administrativa, incrementado su efectividad y eficacia y haciendo más accesibles los servicios. Esto ha repercutido directamente en el incremento de la satisfacción tanto de los profesionales que realizan su trabajo, como de los clientes que lo reciben.

Desde el punto de vista de su efectividad, el I plan director ha alcanzado el 96% de cumplimiento en sus tres anualidades. Su grado de desarrollo ha sido del 100% en el caso de las acciones incluidas en “la modernización de la gestión administrativa”, del 95% en el objetivo de “asegurar la efectividad y eficiencia en la gestión administrativa”, del 85% en el objetivo de “incrementar la accesibilidad a los diferentes servicios y unidades administrativas” y del 95% en las acciones incluidas en el objetivo de “valor añadido a la satisfacción laboral del PAS”.

Respecto a la efectividad del II plan director se ha alcanzado un nivel de cumplimiento del 93%. En cuanto al nivel de desarrollo por acciones, se han obtenido los siguientes cumplimientos. “Gestión administrativa profesional” 92% de cumplimiento, “potenciar las propias capacidades de nuestros profesionales” 90%, “especificar compromisos de

# III PLAN DIRECTOR PARA LA CALIDAD EN LA GESTIÓN

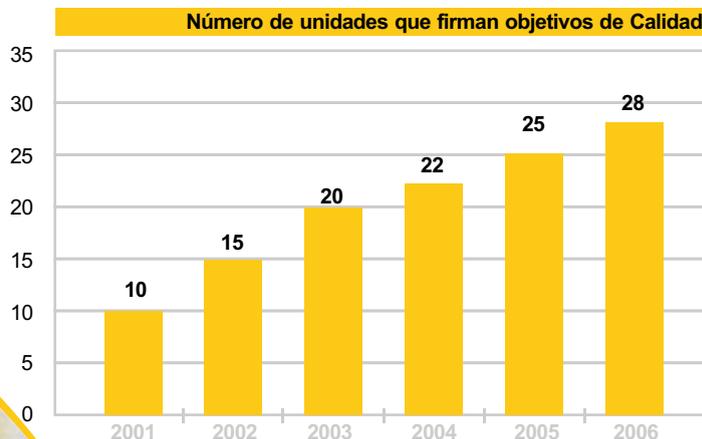


www.umh.es/calidad

calidad” 93%, “asegurar la accesibilidad” 93%, “utilizar la gestión por procesos” 97%, “buscar la mejora continua” 100%, “utilizar la gestión por procesos” 100%, “colaborar en proyectos internacionales” 100% y un 75% en “lograr la certificación de procesos, servicios y unidades en los términos previstos por la ANECA y otras agencias”

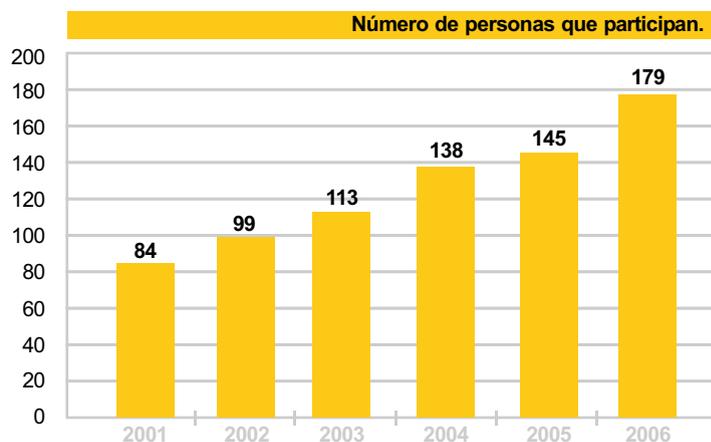
En cuanto al cumplimiento de objetivos pactados, en el II plan director se ha alcanzado un cumplimiento en 2004 del 94,82%, un 94,56% en 2005 y un 94,46% en 2006. Cada año, se han incorporado más servicios, oficinas y unidades administrativas y por lo tanto se han pactado más objetivos y se ha implicado a más personas, alcanzando la cifra de 823 objetivos firmados y 179 personas implicadas.

	% CUMPLIMIENTO	Nº UNIDADES	Nº OBJETIVOS	PERSONAS	INCENTIVO
2001	92%	10	–	84	16.118
2002	93,64%	15	–	99	19.451
2003	91,96%	20	510	113	22.584
2004	94,82%	22	629	138	29.977
2005	94,56%	25	735	145	56.372
2006	94,46%	28	772	179	75.024





Todos los servicios, oficinas y unidades administrativas disponen, en la actualidad, de cartera de servicios donde se especifica la misión, funciones y servicios que prestan. Se ha introducido con éxito la gestión del presupuesto por objetivos y anualmente se firma el pacto por la calidad con gerencia donde se especifican estándares de calidad de la gestión. Hasta la fecha el 29 % de todos los servicios, oficinas y unidades de la UMH han firmado pacto por la calidad y un 26% han formalizado su carta de servicios.



En los años de funcionamiento de este I y II plan director se ha asignado un total de 224.033€ en incentivos a la calidad asociados a la consecución de los objetivos pactados. Estos incentivos provienen de la financiación ligada a objetivos de calidad en materia de docencia, investigación o gestión planteados en el sistema de información de las universidades valencianas (SIUV) de la Conselleria de Educación, y han ido aumentando cada anualidad conforme al incremento de los ingresos derivados del SIUV dado los buenos resultados.

# III PLAN DIRECTOR



El III plan director para la calidad en la gestión, surge del proceso lógico y natural de dar continuidad a los dos anteriores planes directores, que tan buenos resultados han ofrecido a la institución. Sin embargo, la clara orientación de la UMH hacia la mejora continua ha generado una serie de necesidades a las que este III plan director debe de dar respuesta.

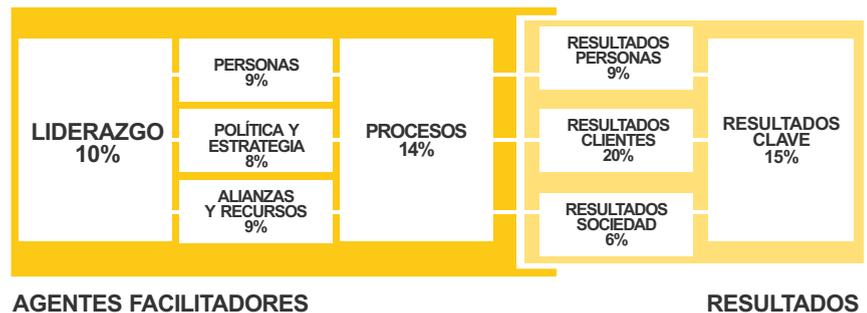
1. El desarrollo de los contenidos del plan de calidad de la universidad derivados de la misión de la UMH.
2. El compromiso institucional permanente con la calidad y la mejora continua.
3. La necesidad de seguir midiendo en qué punto nos encontramos del camino hacia la excelencia en la gestión.
4. La permanente orientación hacia el cliente de nuestros servicios.
5. La necesidad de implantar las novedades que provienen del espacio europeo de educación superior, y en concreto, el sistema de garantía de calidad incluido en este proceso.
6. La necesidad de incorporar sistemas ágiles de gestión indicadores a todas las unidades y en todos los procesos como respuesta a demandas externas (SIUV, ANECA, etc.).
7. Las convocatorias de ANECA para la evaluación de los servicios y su reconocimiento.
8. La creciente importancia de la gestión en la garantía de transparencia, la rendición de cuentas a la sociedad y la responsabilidad social.
9. Los resultados, la información y la experiencia proporcionada por el I y II plan director para la calidad en la gestión, así como el liderazgo de la universidad en este tipo de actuaciones a nivel estatal.
10. El importante papel de los servicios, oficinas y unidades para asegurar elevados niveles de calidad docente e investigadora.
11. La evaluación externa de la universidad y la renovación del sello, según el modelo de excelencia europeo (EFQM).
12. La necesidad de un sistema que, sin perder la clara orientación a clientes y resultados, tenga en cuenta el reconocimiento al trabajo desarrollado por las personas que integran la organización.

[www.umh.es/calidad](http://www.umh.es/calidad)

# MARCO DE REFERENCIA

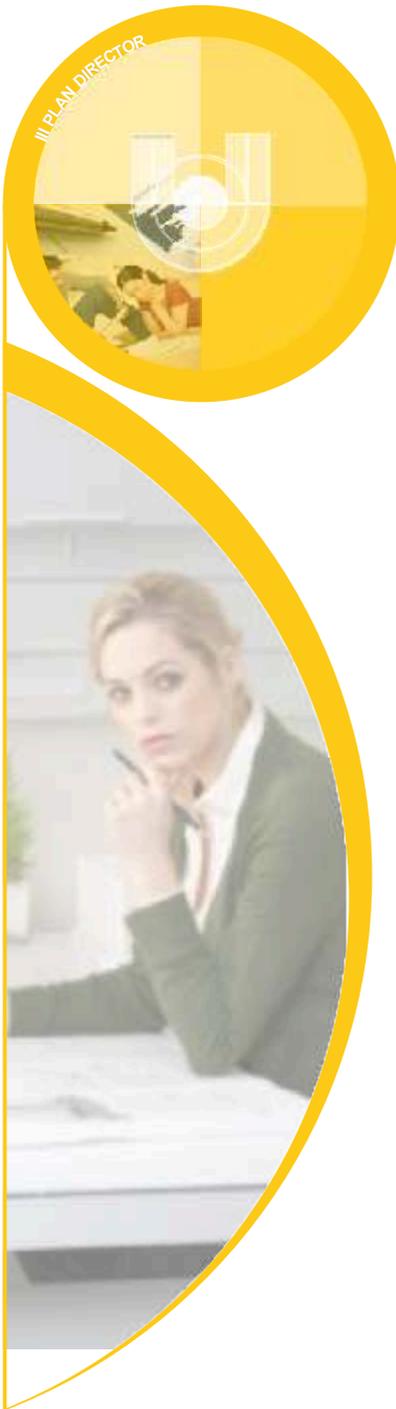
En definitiva las ideas centrales de este III plan director son establecer actuaciones que sigan el marco de referencia del modelo EFQM, integrando las que hasta la fecha han dado buenos resultados en un sistema más amplio y con mayor repercusión a nivel institucional, pudiendo ponderar las acciones más relevantes conforme a la importancia relativa incluida en este modelo. Todo ello, además, siguiendo las líneas estratégicas de la UMH.

Por otra parte, otro de los ejes es adoptar el modelo EFQM y sus recomendaciones estableciendo como ejes centrales del III plan, la orientación al cliente, la orientación hacia los resultados, la gestión por procesos y hechos, el liderazgo y constancia en los objetivos, el desarrollo e implicación de las personas, el aprendizaje, innovación y mejora continua, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social.



AGENTES FACILITADORES

RESULTADOS



# MARCO DE REFERENCIA



[www.umh.es/calidad](http://www.umh.es/calidad)

Cada objetivo tiene un peso específico propio y similar al modelo de referencia.

Además, en el pacto se definirán actuaciones que permitan la puesta en marcha de los ejes transversales:

- **Comunicación**
- **Responsabilidad social de la organización**
- **Creatividad e innovación**
- **Clientes**
- **Conocimiento**
- **Personas de la organización**
- **Metodología de procesos**
- **Proveedores/Partners**
- **Sostenibilidad**

En cada pacto se incluirán indicadores de especial relevancia, por su repercusión interna o externa y su participación en el SIUV. Pudiéndose incorporar indicadores institucionales que apoyen un objetivo o proceso determinado.

Este plan contempla un sistema de gestión que facilita su seguimiento y proporciona información tanto para la gestión como para la toma de decisiones.





# OBJETIVOS

OBJETIVOS	ACCIONES
<b>PARA LA GESTIÓN RESPONSABLE</b>	
<p><b>1. Desarrollar la orientación estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestionar por competencias</li> <li>■ Presupuestar por objetivos</li> <li>■ III Plan director</li> <li>■ Elaborar manuales de procesos clave</li> <li>■ Desarrollar el mapa de procesos buscando horizontalidad</li> <li>■ Desarrollar foros de gestión universitaria para mejorar la calidad de la gestión</li> <li>■ Impulsar la labor de los equipos de mejora</li> <li>■ Introducir estrategias de benchmarking como método de aprendizaje y mejora e incluirlo como metodología interna</li> <li>■ Ampliar el reconocimiento a la innovación y mejora continua</li> <li>■ Certificar servicios y unidades por ANECA</li> <li>■ Certificar conforme normas ISO procesos clave de gestión administrativa</li> <li>■ Mantener sello de excelencia europea (EFQM)</li> <li>■ Programa de e-gestión</li> </ul>
<p><b>2. Establecer compromisos de calidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cumplimiento de los compromisos de las cartas de servicio</li> <li>■ Certificación de cartas de servicios</li> <li>■ Revisar las competencias de las unidades (revisando las carteras de servicio actuales)</li> <li>■ Ampliar canales de relación con el cliente</li> <li>■ Establecer nuevos mecanismos para conocer las expectativas del cliente</li> <li>■ Desarrollar vínculos con proveedores/clientes</li> <li>■ Mejorar la seguridad de las bases de datos UMH</li> </ul>
<p><b>3. Reconocer la labor del PAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar el reconocimiento a la mayor implicación y eficacia</li> <li>■ Poner en marcha un plan de formación centrado en tareas</li> <li>■ Promocionar la delegación de competencias en responsables de procesos</li> <li>■ Establecer mecanismos para conocer las expectativas del PAS.</li> <li>■ III Plan director</li> <li>■ Establecer premio a la innovación</li> <li>■ Incentivar la calidad reconocida</li> </ul>

# OBJETIVOS



www.umh.es/calidad

OBJETIVOS	ACCIONES
<b>PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>	
<b>1. Contribuir a la sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar una gestión administrativa respetuosa con el entorno</li> <li>■ Desarrollar política de compras selectiva hacia proveedores que cumplan/aseguren su respeto por el medioambiente</li> </ul>
<b>2. Establecer redes de cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participar en proyectos de colaboración con carácter internacional</li> <li>■ Propiciar intercambios con universidades o instituciones internacionales</li> <li>■ Fomento de la cooperación al desarrollo</li> <li>■ Gestión de convenios con universidades y empresas extranjeras</li> </ul>
<b>3. Asegurar la transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realizar auditorías de responsabilidad social corporativa</li> <li>■ Especificar indicadores de rendimiento asociados a los compromisos de calidad, evaluando los resultados</li> <li>■ Publicar resultados de gestión de la actividad realizada</li> </ul>

En la tabla siguiente aparece una relación de los distintos objetivos del plan director con cada uno de los ejes transversales del modelo EFQM.

Estos ejes transversales no son más que un instrumento articulador que permite interrelacionar los procesos verticales y clave de una organización con los nueve criterios de que consta el modelo EFQM. Estos 9 ejes transversales son: comunicación, responsabilidad social de la organización, creatividad e innovación, clientes, conocimiento, personas de la organización, metodología de procesos, proveedores/partners y sostenibilidad.





# OBJETIVOS III PLAN DIRECTOR

EJES TRANSVERSALES	Orientación estratégica	Redes de cooperación	Compromisos con los clientes	Responsabilidad social corporativa	Reconocimiento de la labor de gestión del PAS
Comunicación	●		●	●	
Responsabilidad social de la organización	●		●	●	
Creatividad e innovación	●				
Cientes	●		●		
Conocimiento	●		●	●	●
Personas de la organización	●				●
Metodología de procesos	●				
Proveedores/Partners		●		●	
Sostenibilidad	●			●	



# SISTEMA DE INCENTIVOS



www.umh.es/calidad

Con el propósito de estimular y reconocer la mayor eficacia y la preocupación por la mejora de la calidad de la gestión universitaria en el marco de la UMH, se establecen los siguientes programas de incentivos:

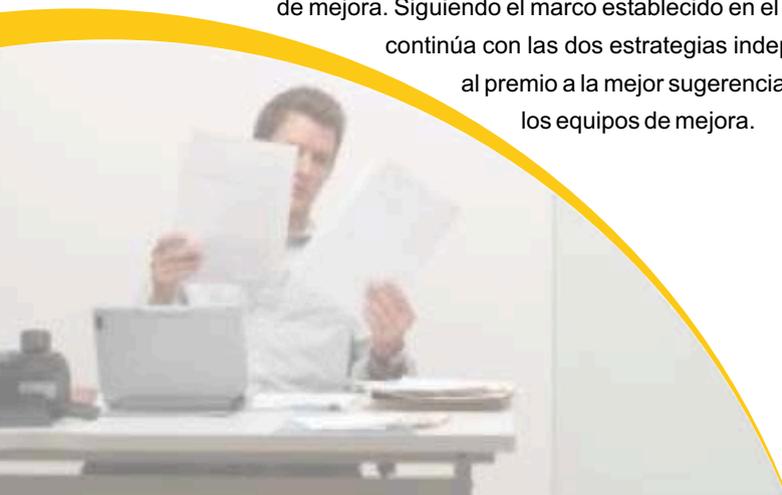
- 1. Programa de incentivos a la innovación y mejora continua
- 2. Programa de incentivos a la mayor implicación y eficacia
- 3. Programa de incentivos a la calidad reconocida

No obstante, en el transcurso de este III plan director, se abre la posibilidad de poder incorporar diferentes sistemas de incentivos que sigan los principios generales del modelo EFQM y que aporten valor añadido a las personas que forman parte de la organización.

La dotación para cada uno de los 3 programas de incentivos serán establecidos anualmente, por acuerdo del Consejo Social a propuesta del Consejo de Gobierno, siendo posteriormente comunicados por la gerencia a todos los servicios y unidades administrativas.

## 1. PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Una sencilla estrategia que posibilita el éxito en las organizaciones es aprovechar al máximo el conocimiento que las personas que integran la organización poseen como resultado de su actividad, de su experiencia y de su preparación. Las ideas, soluciones, e innovaciones fruto del conocimiento, son un capital que abre oportunidades de mejora. Siguiendo el marco establecido en el III plan director para la calidad en la gestión se continúa con las dos estrategias independientes pero complementarias: la primera, al premio a la mejor sugerencia; la segunda, los incentivos a los resultados de los equipos de mejora.





# OBJETIVOS III PLAN DIRECTOR

## **A. Mejor sugerencia**

Se consolidará el premio anual a la mejor sugerencia que posibilite mejoras significativas en la atención al cliente, en la reducción de tiempos de trabajo, en el ahorro de costes, en la protección del entorno, aportación a la puntuación EFQM, grado de mejora en los indicadores incluidos en PESCA, etc. Este premio busca incentivar mejoras en los procesos y en los resultados fruto de la capacidad creativa de las personas. En definitiva, busca incrementar nuestra calidad de la mano de una mayor efectividad, eficiencia, accesibilidad o comodidad en la realización de las tareas.

Podrán participar todos los miembros de la comunidad universitaria. Anualmente un jurado formado por representantes de todos los grupos profesionales estamentales de la UMH y con profesionales de prestigio de otras instituciones o empresas, valorarán las propuestas y otorgarán este premio que será ratificado por el comité de calidad de la UMH.

## **B. Equipos de mejora**

Su objetivo es incentivar la innovación y la mejora continua de los procesos y actividades que se realizan en el ámbito de la gestión. Se incentivará la formación y actuación de los equipos de mejora. Se parte de la idea de que no hay nadie más indicado para mejorar los procesos que aquellas personas directamente implicadas. En esencia, la idea se centra en que la capacidad de innovación está en los profesionales que asumen diariamente la responsabilidad de la gestión de los procesos y actividades administrativas.

Los equipos de mejora, regulados en el reglamento de órganos con competencias en materia de calidad de la UMH, posibilitan reflexionar sobre la práctica con el objeto de incrementar la calidad de la misma. Su objetivo es analizar en un breve plazo una actividad, proceso o resultado que requiere de una mejora, llevando a la práctica las soluciones ideadas y comprobando el grado de efectividad. La constitución de los equipos de mejora podrá incluir: PAS, PDI,

# SISTEMA DE INCENTIVOS



estudiantes o personal ajeno a la propia universidad (expertos en determinadas cuestiones). El número de integrantes podrá ser variable. La duración de los trabajos de un equipo de mejora, aunque sujeto a variabilidad, no debe superar los 9 meses.

Las propuestas de innovación o mejora tendrán identificadas: el área de mejora que se aborda, las alternativas de mejora que se proponen, la elección del método que se pone en práctica, la evaluación del resultado de dicha práctica.

El número mínimo de un equipo de mejora se establece en 3 participantes. No se podrá participar en un mismo año en más de 2 equipos de mejora.

## C. Premio a la innovación

Anualmente, se incentivará a través de un premio, todos aquellos procesos de gestión que evidencien una clara orientación hacia la innovación, y faciliten incrementar nuestro grado de eficacia, eficiencia y orientación al cliente.

## 2. PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MAYOR IMPLICACIÓN Y EFICACIA.

Estos incentivos buscan reconocer la implicación y eficacia de las personas que activamente participan en la puesta en práctica de los procesos administrativos que favorecen el marco donde desarrollar una docencia e investigación excelente. La puesta en práctica de un sistema de reconocimiento a las personas responde a la política de crear el marco donde impulsar una gestión administrativa completamente profesional, donde las líneas de trabajo respondan a objetivos programados. Al mismo tiempo, se busca incrementar la participación activa de todas las personas.

Este sistema de incentivos parte del reconocimiento de la responsabilidad de las personas y de la importancia de su contribución y capacidad creativa, por lo que una de sus premisas reside, precisamente, en la atribución de autoridad para ejercer sus competencias con la mayor autonomía y responsabilidad.

www.umh.es/calidad



## OBJETIVOS III PLAN DIRECTOR

El personal de los distintos servicios y unidades se acogerá voluntariamente a este sistema de incentivos y podrá optar a un incentivo de pago anual. Anualmente se definirá el importe máximo a percibir como incentivo. Son requisitos los siguientes:

- Que se hayan acordado con la gerencia los objetivos y estándares anuales de la unidad estableciendo un “pacto por la calidad”.
- Que la totalidad del personal del servicio, oficina o unidad administrativa se acojan a este sistema de incentivos.
- Que se incluyan objetivos alineados con los indicadores del sistema de información de las universidades valencianas SIUV.
- Que se haya desarrollado la carta de servicios, se especifiquen los compromisos de calidad de la unidad y se revisen las mismas cada tres años.
- Que se alcance un nivel de cumplimiento de, al menos, el 75% global, y un cumplimiento mínimo por criterio del 50%.
- Que se cuente con informe de cumplimiento del plan de mejora anual.
- Que se actualicen las competencias de los integrantes de los servicios, oficinas y unidades administrativas.
- Que se realice formación directamente relacionada con las competencias.
- Solo podrán optar al sistema de incentivos el personal que se encuentre en plantilla de la UMH.
- Aquellas personas que, por cualquier circunstancia, hayan estado de baja más de 30 días en el año, no tendrán derecho a percibir incentivo.
- En el caso del incentivo de carácter personal, que el nivel de absentismo (por cualquiera de sus causas) registrado en el sistema de control de presencia de la persona en concreto sea, como máximo, de 8 días al año.



# SISTEMA DE INCENTIVOS



www.umh.es/calidad

El sistema de incentivos que estará basado en el cumplimiento de los indicadores del pacto por la calidad, definido conforme al modelo EFQM de excelencia, cumplirá los siguientes puntos:

- a) El sistema debe ser objetivo en sus aspectos generales y en los compromisos adquiridos.
- b) Se estructurará en cinco niveles de cumplimiento en función de los resultados de la unidad, desde el normal al excelente, con un rango entre 75 y 100 puntos, en tramos de cinco unidades.

NIVEL	PUNTUACIÓN
1. NORMAL	75-80
2. NOTABLE	81-85
3. ÓPTIMO	86-90
4. EXTRAORDINARIO	91-95
5. EXCELENTE	96-100

- c) Se definirá un sistema de evaluación en el desempeño individual, tanto para los responsables de servicio o unidad, como para el personal de apoyo basado en los "pactos por la calidad".

El personal que presta servicio en los laboratorios podrá acogerse a este programa de incentivos cumpliendo con el requisito de acordar con gerencia los objetivos y estándares anuales de la actividad (DPO) estableciendo un "pacto por la calidad" y los requisitos establecidos para el conjunto del PAS. Como en los casos anteriores, la base para el cálculo del incentivo individual se establecerá anualmente en función de la cantidad máxima de incentivo pactado con gerencia. De este modo, el incentivo que pudiera computar a un servicio o unidad administrativa por aplicación del sistema de dirección por objetivos, se distribuirá entre las personas del servicio o unidad administrativa al inicio de la anualidad, por



lo que todos conocerán los objetivos que desean alcanzar y el incentivo máximo que es posible lograr en esa anualidad. En este sentido, los incentivos que pudieran corresponder se ajustarán a los siguientes porcentajes:

Además de los requisitos establecidos anteriormente al PAS, el personal de laboratorios deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Correcto uso de los equipamientos y fungibles para prácticas de estudiantes, estimado en función de los partes de mantenimiento por averías, incidencias o robos
- Correcto reciclado de sustancias tóxicas biológicas, etc., correcta señalización e implantación de las medidas protectoras y cumplimiento de la normativa de prevención de accidentes.

### **3. PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA CALIDAD RECONOCIDA.**

El reconocimiento de la calidad de la gestión realizada por agencias o instituciones externas a la UMH supone una dedicación y compromiso mayor por asegurar e incrementar la calidad de las actividades que se realizan y un enfoque en la gestión que busca maximizar la efectividad, eficiencia y orientación al cliente. Al reconocimiento social y profesional que supone este reconocimiento externo se le sumará, además, un incentivo a la calidad del trabajo reconocido por instituciones o agencias externas a la propia UMH.



# SISTEMA DE INCENTIVOS



El enfoque utilizado para el desarrollo de los pactos conforme al modelo EFQM, facilitará la puesta en marcha del sistema de reconocimientos externos, como, por ejemplo, el programa de evaluación de servicios de la ANECA.

El personal que participe en procesos de certificación de la calidad podrá optar a un incentivo de pago anual que se mantendrá al 100% durante los 3 años siguientes a obtener la certificación y al 50% en los 3 siguientes, siempre y cuando se mantenga dicha certificación.

- 45% para todas las personas directamente involucradas en la actividad certificada.
- 25% si se es responsable de alguno de los procesos clave certificados.
- 20% en función de los resultados en los indicadores de rendimiento de los procesos certificados en los que se tenga una parte activa (tiempo estimado de dedicación al proceso superior al 35%).
- 10% si se acredita formación en materia de calidad (al menos 15 horas en los dos últimos años) relacionada con la certificación en curso.

III PLAN DIRECTOR  
UNIVERSITAT MIGUEL HERNÁNDEZ





# GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA EFQM

A continuación ofrecemos una relación de términos empleados en el material relacionado con el modelo EFQM de excelencia. La relación se ha elaborado como ayuda para entender y utilizar el modelo.



**Alianzas** - Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. Entre los partners de una alianza podemos encontrar a proveedores, distribuidores, socios de una joint venture.

Nota: No siempre se reconoce al proveedor como un partner formal.

**Aprendizaje** - Recogida, análisis y comprensión de información capaz de producir mejoras o cambios. Ejemplos de actividades de aprendizaje de las organizaciones son las actividades de benchmarking, las evaluaciones y/o auditorías internas y externas, y la elaboración de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual son la formación y la cualificación profesional.

**Benchmarking** - Proceso de medición sistemático y continuo; proceso por el que una organización compara y mide continuamente sus procesos con los del líder de cualquier lugar del mundo para obtener información que le ayude a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.

**Buenas / Mejores prácticas** - Práctica de trabajo documentado, comprobada y libre de errores, que excede las prácticas operativas y conocidas de un determinado entorno de trabajo.

**Clientes externos** - Los clientes externos a la organización, entre los que pueden estar otros clientes que forman parte de la cadena de distribución.

# GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA EFQM



**Competencias clave** - Aquellas actividades internas que, bien realizadas, resultan cruciales para que una organización sea competitiva, rentable o eficiente.

**Excelencia** - Modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de ocho conceptos fundamentales de la excelencia: orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas; y responsabilidad social de la organización.

**Factores críticos de éxito** - Condiciones que deben darse para que pueda alcanzarse el objetivo estratégico que se busca.

**Grupos de interés** - Todos aquellos que tienen interés en una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, partners, empleados, accionistas, propietarios, la administración y legisladores.

**Líderes** - Personas que coordinan y equilibran los intereses de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización. Entre los líderes cabe señalar al equipo de dirección, resto de directivos de la organización y quienes dirigen equipos o cumplen una función de liderazgo.



# GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA EFQM

**Misión** - Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Puede describir por qué existe una organización o una parte de la misma.

**Personas** - La totalidad de individuos empleados en la organización, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

**Política y estrategia** - La estrategia es el modo en que una organización implanta su misión y visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de las políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

**Proceso** - Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.



# GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA EFQM



**REDER** - Resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

**Responsabilidad social de la organización** - Políticas y prácticas para medir y gestionar el impacto medioambiental y social de una organización, su reputación en estas áreas y la comunicación de doble vía con la sociedad y los grupos de interés.

**Resultados clave** - Aquellos resultados que no hacen referencia a clientes, personas de la organización o sociedad, y que a la organización le es imperativo alcanzar.

**Sistema de gestión** - Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

**Visión** - Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

Avda. de la Universidad, s/n  
03202 Elche • 966 658 500  
info@umh.es • www.umh.es