

Modelo de Gestión Avanzada: Adaptación a la Universidad 2018

Alfonso Davalillo

Kalitate eta Ebaluazio Instituzionalerako Zerbitzua
Servicio de Calidad y Evaluación Institucional

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO
BIKAINASUN
CAMPUSA

CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL

Para que nuestra universidad o cualquiera de sus centros se gestione integralmente debe saber ...

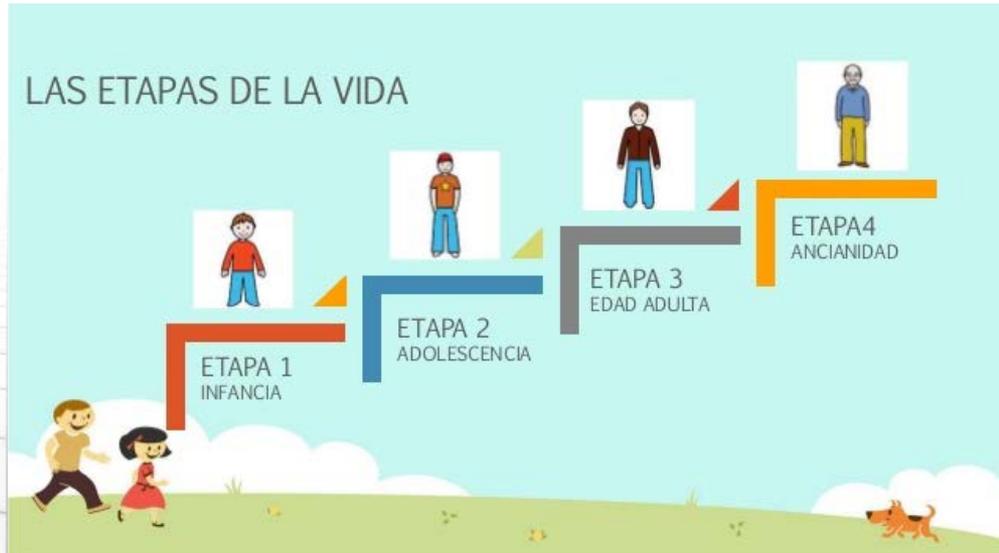
1^o
¿Qué hacemos?



2^o
Cómo lo hacemos

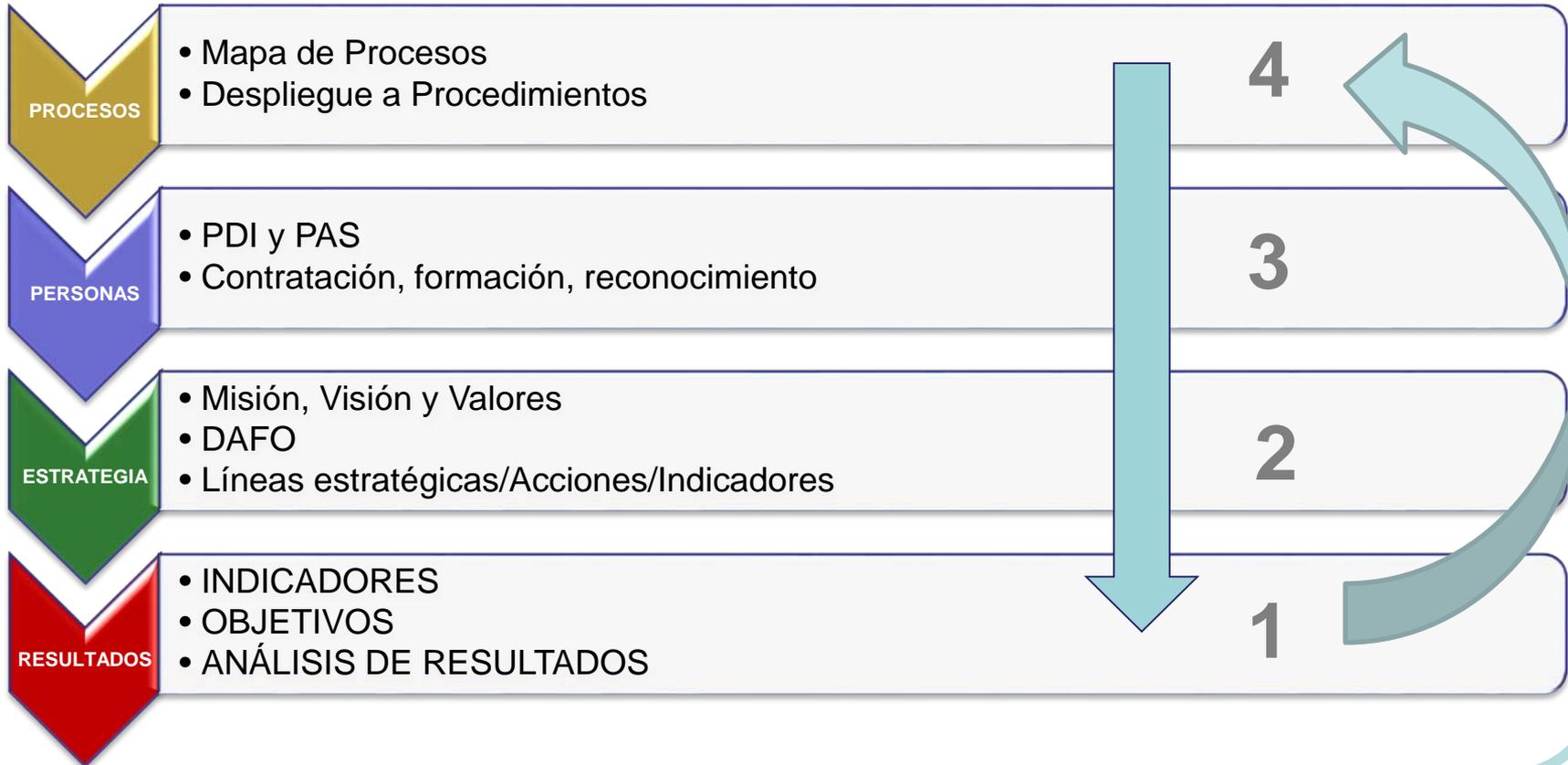


3^o **Cómo medimos**



4^o **Cómo avanzamos**

Una organización que quiere gestionarse bien



Grupos de Interés
Sociedad



MAPA DE PROCESOS GENÉRICO DE UN CENTRO UNIVERSITARIO

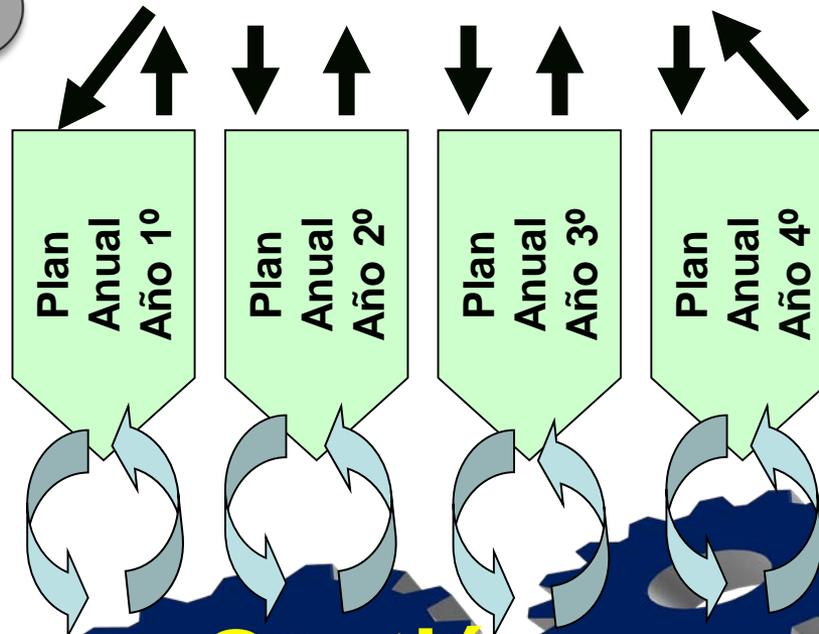


***Y para saber hacia dónde
vamos...***

VALORES

PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN



Gestión por
Procesos

VISIÓN

1

Criterios y directrices para el aseguramiento de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG)

Aprobado por la Conferencia de Ministros de mayo de 2015

Preparado por

European Association for Quality Assurance in Higher Education
European Students' Union
European University Association
European Association of Institutions in Higher Education
Education International
BUSINESSEUROPE
European Quality Assurance Register for Higher Education



04.12.15



2

PROGRAMA AUDIT

Guía para la Certificación de la implantación de Sistemas de Garantía de Calidad

Ed. Marzo 2014

1. Política y Garantía de Calidad.
2. Diseño y aprobación de programas.
3. El estudiante como centro de aprendizaje, enseñanza y evaluación.
4. Admisión, progresión, reconocimiento y certificación del estudiante.
5. El personal de enseñanza.
6. Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante.
7. Gestión de la Información.
8. Información Pública.
9. Seguimiento y revisión periódica de programas.
10. Aseguramiento externo periódico de la calidad.

4. AUDIT programa eta erakundeen egiaztapena

AUDIT	E.S.G. 2005	E.S.G. 2015
Directriz 1.0. Cómo el Centro define su política y objetivos de calidad	1.1 Política y procedimientos para la garantía de calidad	1.1 Política de calidad
Directriz 1.1. Cómo el Centro garantiza la calidad de sus programas formativos	1.2. Aprobación, control y revisión periódica de programas y títulos	1.2. Diseño y aprobación de los programas 1.9. Seguimiento continuo y revisión periódica de los programas 1.10. Ciclo externo de garantía de calidad
Directriz 1.2. Cómo el Centro orienta sus enseñanzas a los estudiantes	1.3. Evaluación de los estudiantes	1.3 Aprendizaje centrado en el estudiante, enseñanza y evaluación 1.4 Admisión de estudiantes, progresión, reconocimiento y certificación
Directriz 1.3. Cómo el Centro garantiza y mejora la calidad de su personal académico	1.4. Garantía de calidad del personal docente	1.5. Personal docente
Directriz 1.4. Cómo el Centro gestiona y mejora sus recursos materiales y servicios	1.5. Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante	1.6. Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante
Directriz 1.5. Cómo el Centro analiza y tiene en cuenta los resultados	1.6. Sistemas de información	1.7. Gestión de la información
Directriz 1.6. Cómo el Centro publica información sobre las titulaciones	1.7. Información pública	1.8. Información pública



Lo sistemático para cada directriz:

1. *Órgano para su gestión*
2. *Mecanismos de la toma de decisiones*
3. *Modo en que los grupos de interés están implicados*
4. *Sistemas de recogida y análisis de información*
5. *Mecanismos de seguimiento, revisión y mejora*
6. *Mecanismos de rendición de cuentas*

Relación entre directrices Audit y el Sistema de Gestión de un centro (hoy): **MATRIZ DE CORRELACIÓN**



Diseño de la Oferta formativa:	
Definición de política y objetivos de calidad	PROCESO DE PLANIFICACION
Definición y aprobación de programas formativos	
Criterios de admisión de estudiantes	
Planificación de la oferta formativa	
Criterios para la eventual suspensión del título	
Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes:	
Actividades de acogida y apoyo al aprendizaje	PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE
Desarrollo de la oferta formativa	
o Metodología de enseñanza-aprendizaje	
o Evaluación del aprendizaje	
Prácticas externas y movilidad de estudiantes	
Orientación profesional	
Evaluación y mejora de la oferta formativa	
o Despliegue de las Acciones de mejora detectadas	
Gestión de las quejas y reclamaciones	
Gestión de expedientes y tramitación de títulos	
Personal académico y de apoyo a la docencia:	PROCESO DE GESTIÓN DE PERSONAS
Acceso, evaluación, promoción, formación, reconocimiento y apoyo a la docencia	
Recursos materiales y servicios:	PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS
Diseño, gestión y mejora de aulas, espacios de trabajo, laboratorios y espacios experimentales, bibliotecas y fondos bibliográficos.	
Recursos y servicios de aprendizaje y apoyo a los estudiantes	
Resultados de la formación:	PROCESO DE REVISIÓN Y MEJORA
Medición, análisis y utilización de resultados:	
o inserción laboral	
o académicos	
o satisfacción de los diferentes grupos de interés	
Información pública:	PROCESO DE COMUNICACIÓN
Difusión de información actualizada sobre la formación universitaria.	

Hay cosas en los centros ...

MANUALES DE CALIDAD

RESULTADOS DE INDICADORES

ACCIONES DE MEJORA

REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Pongamos **ORDEN** y **DINÁMICA**

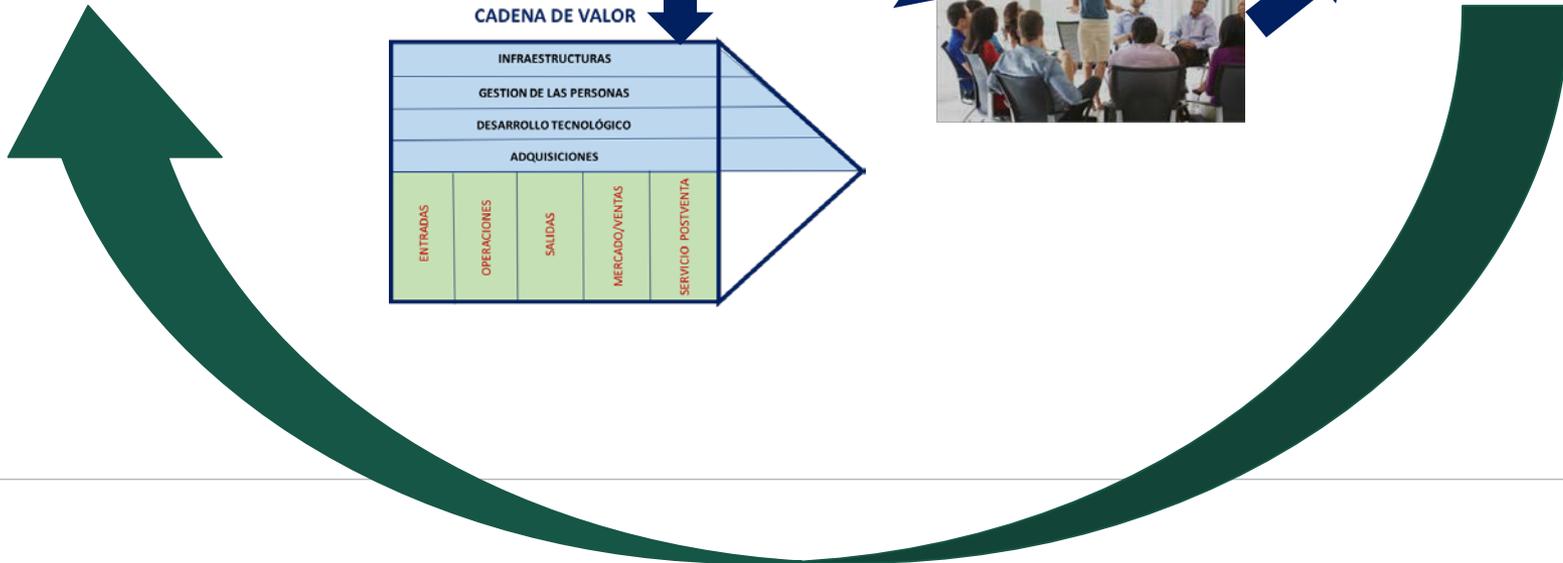
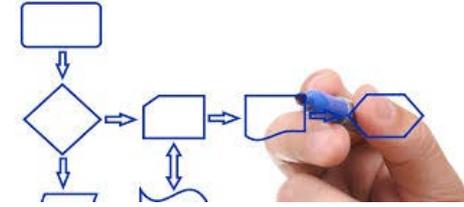


RESULTADOS

ESTRATEGIA

PERSONAS

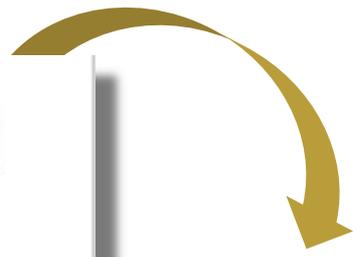
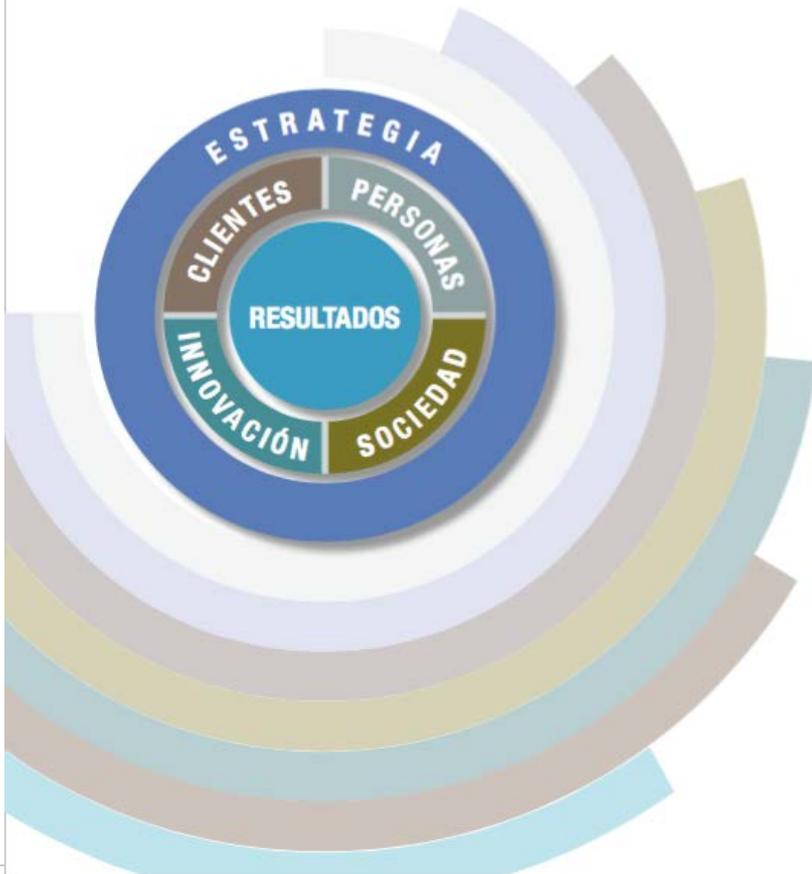
PROCESOS



Un paso más...

*MODELO
DE GESTIÓN
AVANZADA
2015

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



GUÍA DE INTERPRETACIÓN

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

ESG 2015

PROGRAMA AUDIT

*Con el mismo Sistema
de Gestión del
Centro/Universidad*



MODELO DE GESTIÓN AVANZADA





6 ELEMENTOS

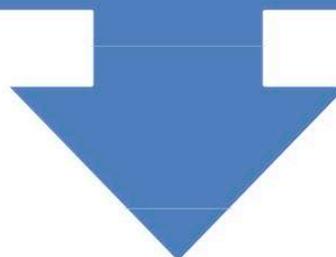
Son la base para el desarrollo del sistema de gestión sobre el que estructurar la competitividad de las organizaciones



ESTRUCTURA

ELEMENTOS DE ACCIÓN:

1. ESTRATEGIA
2. CLIENTES
3. PERSONAS
4. SOCIEDAD
5. INNOVACIÓN



6. ELEMENTO DE RESULTADOS:

ESTRATEGIA
CLIENTES
PERSONAS
SOCIEDAD
INNOVACIÓN

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua, y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión participativa y estructurada.

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia empresarial.

ESTRUCTURA

22 SUBELEMENTOS
PRESCRIPTIVOS

E.1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas,...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, nuevas tecnologías, tendencias de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión local hasta como internacional.
- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados obtenidos por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas.

E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.

7 ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua, y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión participativa y estructurada.

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia empresarial.

ESTRUCTURA

**BUENAS PRÁCTICAS NO
PRESCRIPTIVAS**

E.1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas,...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, nuevas tecnologías, estrategias de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión tanto local como internacional.
- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas.

E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.



ELEMENTOS DE ACCIÓN





?
RENDIMIENTO DE PROVEEDORES
GESTIÓN DE COMPRAS

C4

GESTIÓN DE
RELACIONES CON
PROVEEDORES

CLIENTES

C

?
VINCULACIÓN A LARGO PLAZO
EVALUACIÓN SATISFACCIÓN
FLUJOS DE INFORMACIÓN ÁGIL
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

C1

GESTIÓN DE
RELACIONES
CON CLIENTES

?
SERVICIOS INTEGRALES POST VENTA
EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES
PROCESOS PRODUCTIVOS

C3

PRODUCCIÓN Y
DISTRIBUCIÓN
PROD. Y SERV.

?
ESTRATEGIAS Y CANALES DE VENTA
INVOLUCRACIÓN EN DISEÑO
TIPOLOGÍAS DE CLIENTES

C2

DLLO. Y
COMERCIALIZ.
PROD. Y SERV.

DEFINICIÓN DE EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA ORG.

SISTEMAS RETRIBUTIVOS EQUILIBRADOS

LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO

PERSONAS ADECUADAS

EVALUAR DESARROLLO DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD

P4 ?



?
P1

P3



PARTÍCIPIES EN LA ESTRATEGIA

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS CLAVE

COMUNICACIÓN 360º

IMPULSAR AUTONOMÍA Y POLIVALENCIA

RECONOCIMIENTO DE PERSONAS Y EQUIPOS

? P2

?

S1

IDENTIFICAR EL ENTORNO MEDIOAMBIENTAL
(ESPACIOS, ORGANIZACIONES...POTENCIALMENTE
"AFECTADAS")



COMPROMISO CON
EL ENTORNO SOCIAL

OBJETIVOS Y POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES

DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS
RESPETUOSOS (ECO DISEÑO...)

IDENTIFICAR EL ENTORNO SOCIAL
(ORGANIZACIONES Y PERSONAS
POTENCIALMENTE "AFECTADAS")

EVALUACIÓN Y MEJORA DE IMPACTO
MEDIOAMBIENTAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS,
INSTALACIONES



GESTIONAR NUESTRO
COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

?

INFORMAR A LA SOCIEDAD DE
OBJETIVOS, PLANES Y RESULTADOS



S2

?



I4



IDEAS DIRECTRICES PARA ORIENTAR LA INNOVACIÓN

OBJETIVOS RUPTURISTAS Y RETADORES COMO ESTÍMULO

?

RESPONSABILIDADES, PROCESO/MÉTODO, PRESUPUESTOS, EQUIPOS...

COMPARTIR LECCIONES APRENDIDAS

I1

?



I



I3



CLIMA DE CONFIANZA PARA EL PENSAMIENTO CRÍTICO, LA REFLEXIÓN, CREATIVIDAD, COLABORACIÓN...

INNOVACIÓN ABIERTA

I2

EXPLORAR NUEVAS PERSPECTIVAS, CAMPOS, ÁREAS...

DIFUNDIR Y RECONOCER ACTITUDES INNOVADORAS, IDEAS, RESULTADOS (EXITOSOS O NO)

?

?

ELEMENTO DE RESULTADOS



***Y ¿cómo aplicamos esto en un
Centro Universitario?...***



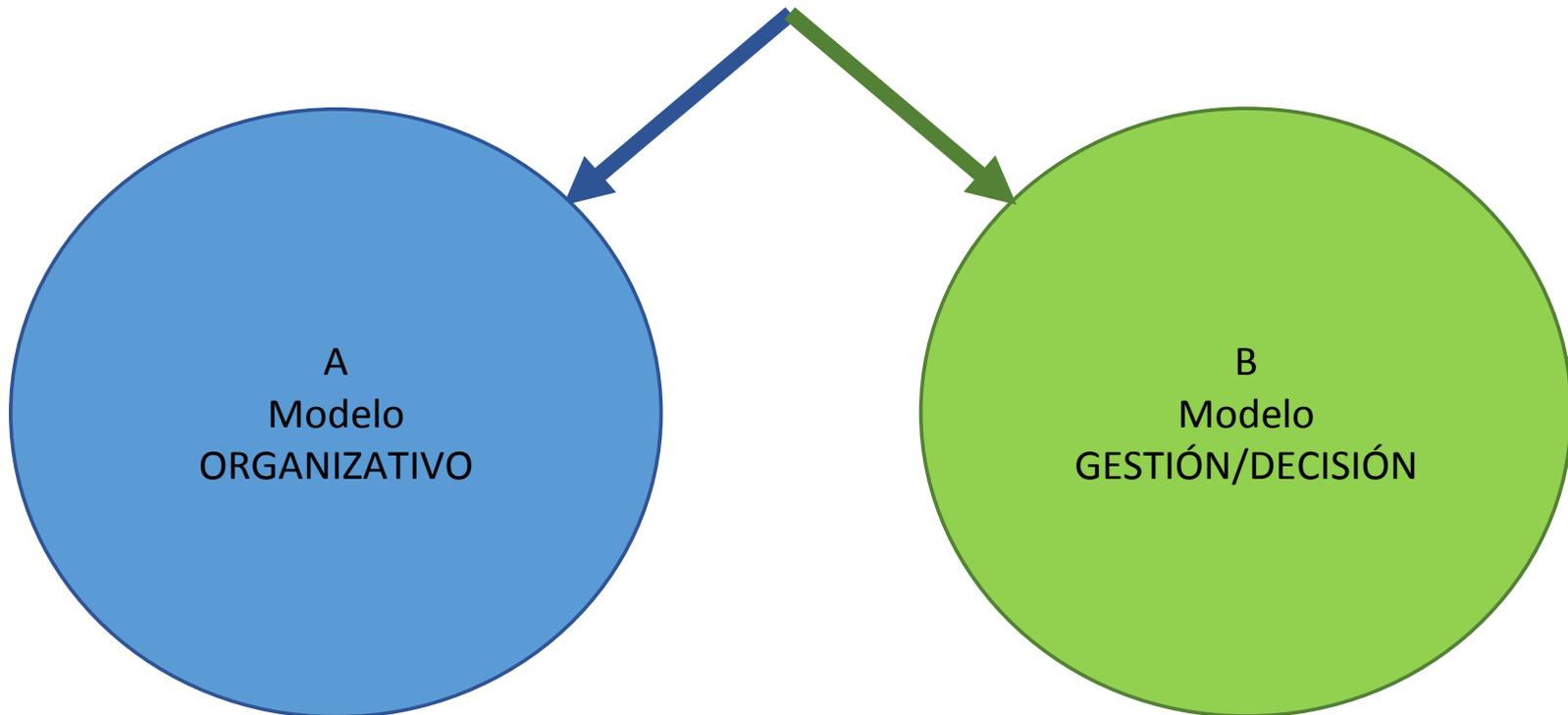


Un Centro Universitario ...

Está dirigido por: Un EQUIPO DE DIRECCIÓN

Su máximo órgano de decisión: JUNTA DE CENTRO/DE FACULTAD/CONSEJO RECTOR

Dispone de:

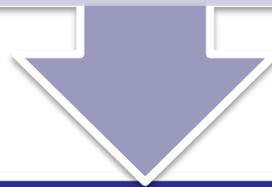




En un Centro Universitario ...

LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN DEBEN SER

INDEPENDIENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN (AUDIT , EFQM, ISO U OTRO) ...



PERO dichos modelos SON

IMPRESCINDIBLES PARA QUE TODOS LOS MIEMBROS DE LOS CENTROS Y LOS EVALUADORES EXTERNOS, ENTIENDAN PERFECTAMENTE EL MARCO EN EL QUE SE MUEVE LA GESTIÓN DE UN CENTRO UNIVERSITARIO.



MODELO Organizativo:

- *ES EL MARCO EN EL QUE EL CENTRO UNIVERSITARIO REALIZA TODAS LAS ACTIVIDADES TANTO LAS PROPIAS COMO LAS DEVENIDAS DE SU PERTENENCIA A UNA ORGANIZACIÓN SUPERIOR COMO ES LA UNIVERSIDAD A LA QUE PERTENECE.*



MODELO Organizativo:

Propiedad del Centro Universitario.

Misión del Centro Universitario.

Servicios de los que se dispone para llevar a cabo su misión.

Clientes/Usuarios/Estudiantes a los que debe dirigir su actividad fundamental.

Análisis del Entorno: Mercado en el que se encuentra, competencia con otros centros.

Aliados y Proveedores para alcanzar su misión.

Definición y gestión de Sociedad a la que ofrece el resultado final.

Definición y Gestión del Liderazgo y de las Personas (PDI, PAS).

Definición y Gestión de la Innovación.

...



MODELO de Gestión / Decisión

- *Está relacionado con las competencias o **ámbito de actuación** concreto que tiene el centro universitario.*
- *Es el **ámbito material de la gestión universitaria** sobre la que deberá realizarse la evaluación.*
- *En el modelo de gestión/ decisión del Centro, LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA FORMACIÓN EN LAS TITULACIONES DE LAS QUE ES RESPONSABLE, es su actividad fundamental, además de la del Sistema Interno de Garantía de Calidad (su sistema de gestión) que debe incluir procedimientos relativos a la gestión de la investigación, innovación y transferencia*



MODELO de Gestión / Decisión

Diseño de las titulaciones (Proceso de Verificación): Despliegue y evaluación

Planificación anual de las titulaciones (Encargo docente): Despliegue y evaluación

Desarrollo, seguimiento de la planificación y resultados obtenidos – revisión y mejora de las titulaciones (Proceso de Seguimiento - Proceso de Modificación).

*Revisión periódica de los resultados de la titulación (Proceso de Acreditación).
Revisión anual del SGIC (Acreditación Institucional)*

Evaluación, Análisis y Mejora de la totalidad del SGIC del Centro.

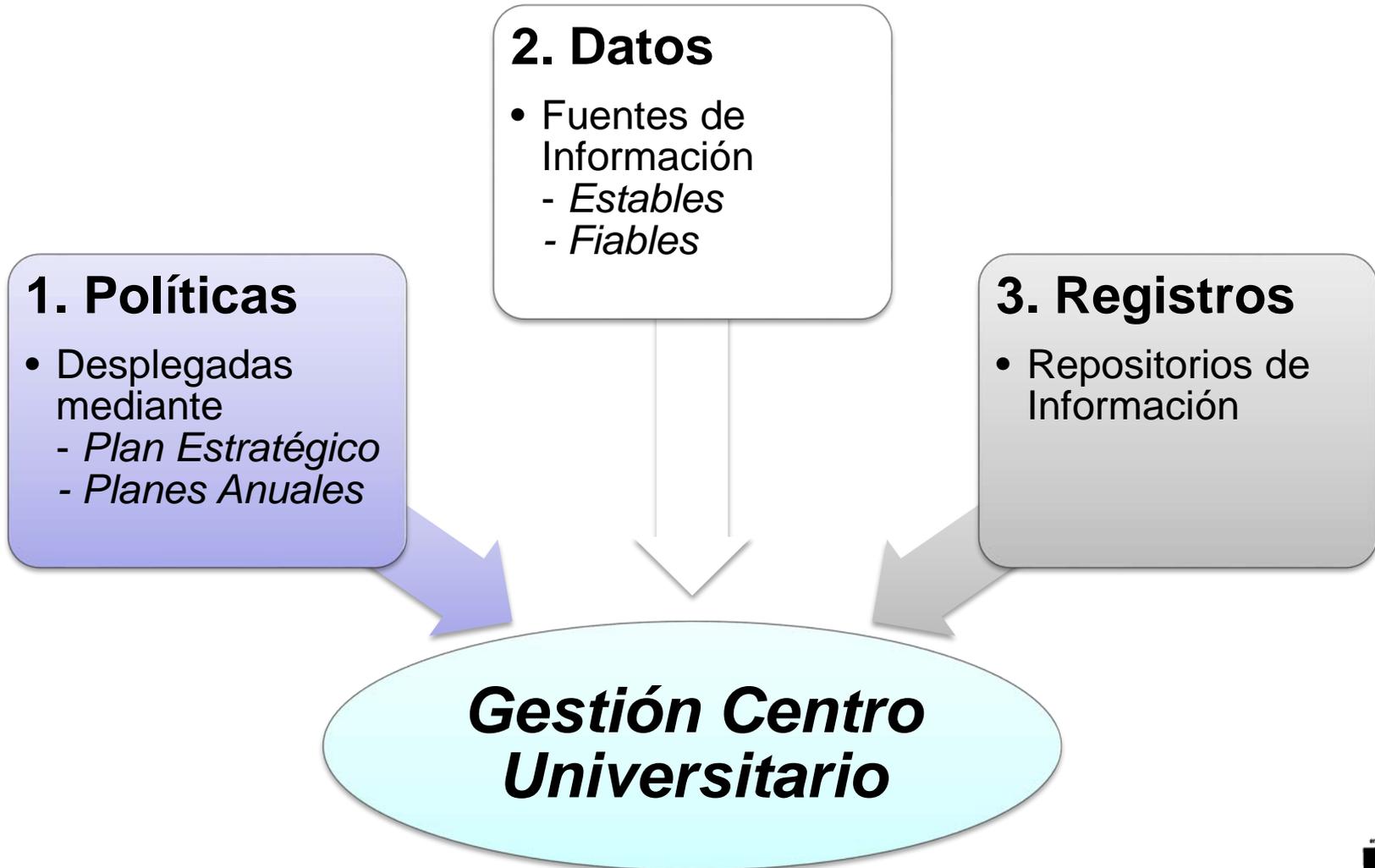
MGA

- Gestión global de la organización

AUDIT

- Gestión enfocada a titulaciones





1.- Las Políticas: ámbitos de actuación



Estrategia



2.- Datos: algunos ámbitos a considerar

- Oferta formativa
- Rendimiento académico
- Movilidad
- Inserción laboral
- ...

Actividad docente



- Recursos captados
- Producción científica
- Transferencia de conocimiento
- ...

Actividad investigadora



- Personas
- Recursos
- Información
- Cambio y la innovación
- ...

Actividad gestora



- Grados de satisfacción
- Sugerencias, quejas y reclamaciones
- ...

Grupos de Interés



Indicadores para la gestión

3. Registros: la actividad del Centro



Evidencias





eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

NAZIOARTEKO
BIKAINTASUN
CAMPUSA
CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL