

Modelo de Gestión Avanzada: Adaptación a la Universidad (Estrategia) 2018

Kalitate eta Ebaluazio Instituzionalerako Zerbitzua
Servicio de Calidad y Evaluación Institucional



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

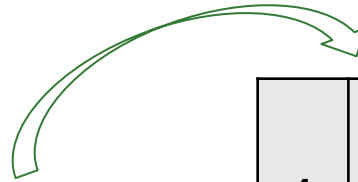
NAZIOARTEKO
BIKAINASUN
CAMPUSA

CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL

Ejes de un Plan Estratégico Universitario

Dan respuesta a las grandes preguntas:

Posibles Ejes Estratégicos



1	FORMACIÓN
2	INVESTIGACIÓN
3	INTERNACIONALIZACIÓN (Transferencia)
4	GOBERNANZA Y GESTIÓN
5	COMPROMISO SOCIAL (Sostenibilidad)

1	<i>Cómo se aprende en la universidad Cómo la universidad se compromete con la docencia</i>
2	<i>Cómo investiga la universidad</i>
3	<i>Qué oportunidades profesionales ofrece la universidad Cómo se abre al mundo la universidad</i>
4	<i>Cómo se promueve el buen gobierno y la buena gestión en la universidad</i>
5	<i>Cómo convivimos en la universidad Cómo se enraíza la universidad en su entorno Cómo se compromete socialmente la universidad</i>

Mapa de procesos de una Universidad

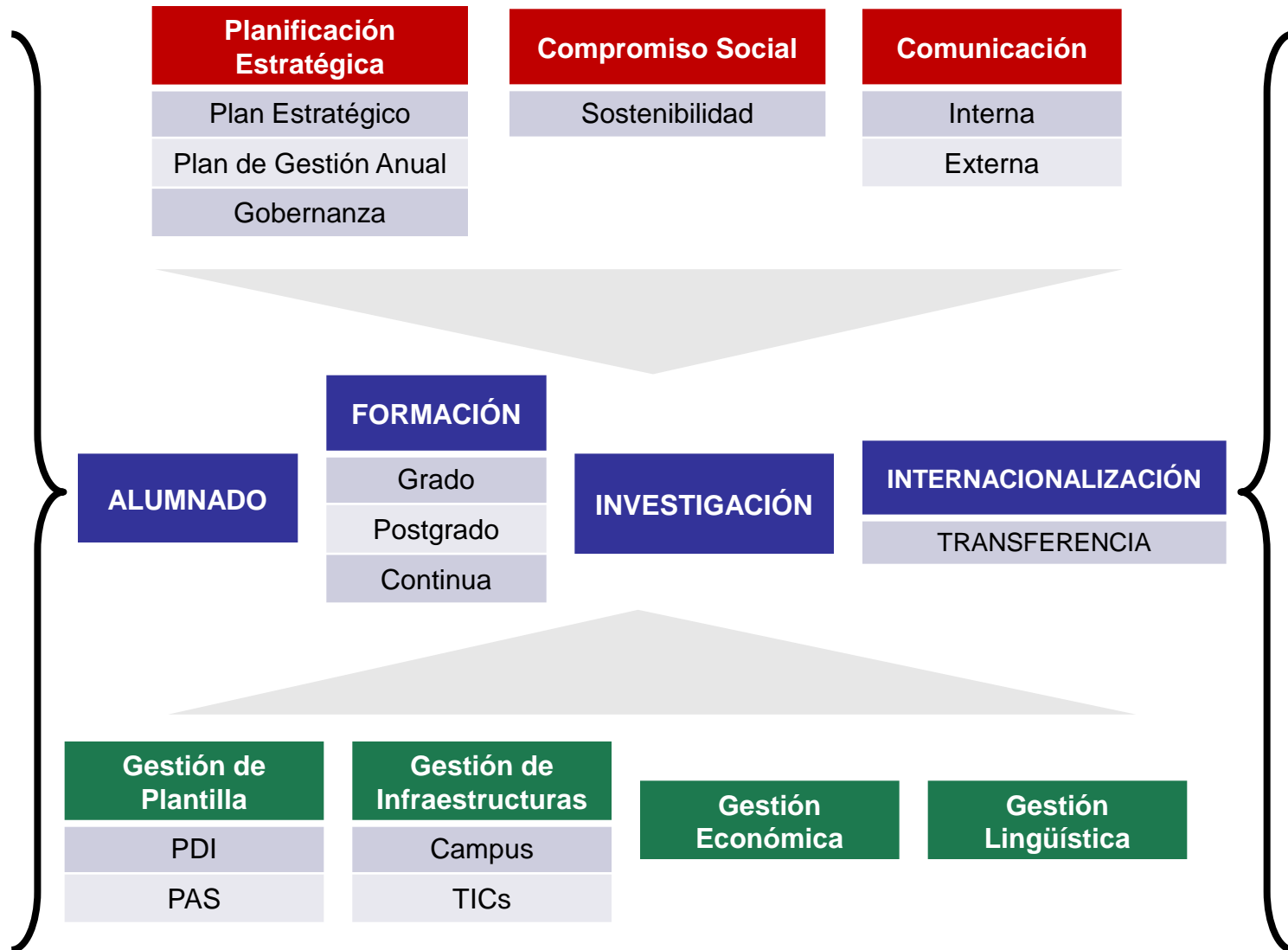
Estratégico

Clave

Apoyo

NECESIDADES DE LA SOCIEDAD

SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS







EL ELEMENTO ESTRATEGIA DEL MGA



Estrategia

E.1 cómo se gestiona la **información** necesaria para definir la estrategia

E.2 cómo se **reflexiona** y se establece la estrategia

E.3 cómo se **comunica, despliega, revisa y actualiza** la estrategia

R.1 Resultados estratégicos





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

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

Las claves del subelemento E1:

- **GRUPOS DE INTERES**
- **ENTORNO**
- **RENDIMIENTO INTERNO**

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA



Directrices AUDIT relacionadas:

1.0	Política y objetivos de calidad	Elementos
1.0.1	Existencia de un órgano con capacidad para gestionar el SGIC, y la definición y aprobación de la política y objetivos de calidad.	
1.0.2	Existencia del procedimiento que permite definir y aprobar la política y objetivos de calidad.	
1.0.3	Especificación que hace posible comprobar la participación de los grupos de interés en el órgano responsable del sistema de garantía interna de calidad y en la definición de la política y objetivos de calidad	
1.0.4	Difusión pública y por escrito de la política y los objetivos de calidad a través de medios que permitan su divulgación a todos los grupos de interés.	
1.0.5	Existencia de un sistema debidamente integrado (órganos, procedimientos, procesos,...) que facilitan el despliegue de la política y los objetivos de calidad	

**La numeración con fondo gris corresponde a elementos críticos del programa AUDIT*

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento E1:

- *Modelo organizativo*
- *Memoria de verificación de las titulaciones*
- *Informe de gestión*
- *Procesos/procedimientos asociados a éste subelemento*





E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

- Definir un **proceso / método para realizar la reflexión estratégica** en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.
- Definir los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (**Misión, Visión, Valores, principios éticos o de buen gobierno, políticas,...**) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- Definir los **objetivos estratégicos** o de largo plazo, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar diferentes escenarios y alternativas estratégicas para lograrlos (de internacionalización en mercados / clientes, proveedores, nuevas sedes,..., de desarrollo tecnológico, de innovación,...) **identificando las relaciones causa-efecto y evaluando sus riesgos.**
- Definir el **modelo de negocio** y las propuestas de valor para los diferentes segmentos de mercado, productos, servicios, etc.
- Definir el **modelo organizativo y de gestión** (por áreas, por procesos, por unidades de negocio, por minicompañías,...)
- Identificar los elementos, medios y recursos necesarios para materializar la estrategia: **procesos clave, factores críticos de éxito, imagen de marca, competencias de las personas, recursos económicos**, cartera de tecnologías requeridas, inversiones en equipamientos, **riesgos a gestionar**,...
- Analizar si se requerirá **establecer alianzas con proveedores, clientes,...o incluso competidores** en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y la complementariedad de ambas partes.
- Concretar los objetivos y estrategias de largo plazo hasta **objetivos anuales o de corto plazo**, identificando las relaciones causa-efecto y conjugando la importancia del largo plazo con las urgencias y circunstancias del corto plazo.



E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Las claves del subelemento E2:

➤ **PROCESO PARTICIPATIVO**

- **VISION: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – OBJETIVOS A CORTO**
- **MODELO ORGANIZATIVO – MODELO DE GESTIÓN / DECISIÓN**
 - **RECURSOS**



Directrices AUDIT relacionadas

1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
	1.1.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.2	Presencia de mecanismos que regulen el proceso de toma de decisiones sobre la oferta formativa, el diseño de las titulaciones y sus objetivos.
	1.1.3	Especificación de los grupos de interés que permite conocer los que están implicados en el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.4	Presencia de los procedimientos que hacen posible el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.5	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permita valorar el mantenimiento, la actualización y la renovación de la oferta formativa.
	1.1.8	Definición de los criterios que hacen posible conocer cómo el Centro abordaría la eventual suspensión del título.

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento E2:

- *Memoria de verificación de las titulaciones*
- *Modelo organizativo*
- *Modelo de gestión*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*





E.3 CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REVISA Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA

- **Comunicar la estrategia** a las diferentes personas de nuestra organización, comprobando que es comprendida y asumida.
- **Comunicar aquellos aspectos** de la estrategia que sea procedente a los diferentes **clientes, aliados y otros grupos de interés**.
- **Desplegar progresivamente los objetivos y estrategias** adaptando la estructura de organización y gestión y definiendo objetivos y planes de actuación, cada vez más concretos para guiar la acción de las personas.
- **Definir, para cada nivel, los indicadores de eficacia y eficiencia** que nos permitan realizar una **gestión basada en hechos y datos**.
- **Gestionar las alianzas**, revisando los resultados logrados y el nivel de satisfacción de ambas partes.
- **Definir el / los paneles de indicadores** (ventas, productividad, económico- financieros,...) que permitan hacer el **seguimiento continuo de los resultados logrados en la organización**, manteniéndolos alineados mediante relaciones causa-efecto con los objetivos generales y gestionando las interfaces entre estos elementos.
- **Revisar con regularidad los objetivos y las estrategias definidos**, para mantenerlos debidamente actualizados.

E.3 CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REVISA Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA

Las claves del subelemento E3:

- **COMUNICACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS**
- **DESPLEGAR LOS OBJETIVOS A PLANES**
- **INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO**

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA



Directrices AUDIT relacionadas

1.0	Política y objetivos de calidad	Elementos
1.0.6	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, medición, revisión y mejora de la política y objetivos de calidad.	
1.0.7	Presencia de mecanismos de rendición de cuentas a los principales grupos de interés que permitan informar sobre el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad	
1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
1.1.6	Existencia de mecanismos que facilitan la implementación de las mejoras derivadas del proceso de revisión de las titulaciones.	
1.1.7	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas a los principales grupos de interés sobre la calidad de las enseñanzas.	

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA



Directrices AUDIT relacionadas

1.5	Análisis y utilización de los resultados	Elementos
1.5.1		Presencia de mecanismos que permitan obtener información sobre las necesidades de los distintos grupos de interés en relación con la calidad de las enseñanzas.
Análisis y utilización de los resultados de aprendizaje		
1.5.2		Existencia del órgano con capacidad para gestionar el análisis y utilización de los resultados del aprendizaje
1.5.3		Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones sobre los resultados del aprendizaje.
1.5.4		Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en los procesos de medición, análisis y mejora de los resultados del aprendizaje.
1.5.5		Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que faciliten datos relativos a los resultados del aprendizaje.
1.5.6		Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora continua de los resultados del aprendizaje y de la fiabilidad de los datos utilizados; así como estrategias para mejorar dichos resultados.
1.5.7		Presencia de procedimientos que permitan la rendición de cuentas sobre los resultados del aprendizaje

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA



Directrices AUDIT relacionadas

1.6	Publicación de información sobre las titulaciones	Elementos
1.6.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar la publicación de información actualizada de las titulaciones.	
1.6.2	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen los procesos de toma de decisiones sobre la publicación de información actualizada de las titulaciones	
1.6.3	Presencia de mecanismos que faciliten la recogida y análisis de información sobre el desarrollo de las titulaciones y programas.	
1.6.4	Presencia de procedimientos que hagan posible informar a los grupos de interés sobre: <ul style="list-style-type: none"> • la oferta formativa, objetivos y planificación de las titulaciones. • las políticas de acceso y de orientación de los estudiantes. • la metodología de enseñanza, aprendizaje y evaluación. • la política de movilidad y los programas de prácticas externas. 	
1.6.5	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre las alegaciones, reclamaciones y sugerencias.	
1.6.6	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre el acceso, evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.	
1.6.7	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre la utilización de los recursos materiales y servicios.	
1.6.8	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados del aprendizaje.	
1.6.9	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados de la inserción laboral.	
1.6.10	Presencia de procedimientos que informen sobre los resultados de la satisfacción de los grupos de interés.	
1.6.11	Presencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de la información pública que se facilita a los grupos de interés.	



Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento E3:

- *Autoinforme de Seguimiento de las titulaciones*
- *Informe de Gestión Anual/Plan de gestión del Centro*
- *Informe de Acreditación de las titulaciones*
- *Web de la Universidad/centro*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*

Información relevante/estratégica:

Es aquella información que permita a la Universidad/Centro definir, desarrollar y controlar su estrategia.

Debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y de los resultados internos de rendimiento, aprendizaje, cuestiones económicas sociales, legales, ...

Grupos de Interés:

Todos los colectivos que tienen impacto actual o potencial sobre la capacidad de la Universidad/Centro para alcanzar sus objetivos. Todos aquellos grupos que tienen interés en la Universidad/Centro, sus actividades y sus logros. Entre ellos se pueden incluir a ciudadanía/alumnado, organizaciones proveedoras, personal, accionistas (en el caso de las privadas), agentes sociales, ...

Misión:

Determina el CARACTER, IDENTIDAD Y RAZON DE EXISTIR DE UNA ORGANIZACIÓN . Es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una Universidad/Centro. Describe por qué existe la Universidad/Centro:

- quien es,
- que hace,
- para quien,
- como lo va a hacer

Visión:

Describe el tipo de Universidad/Centro que se desea ser en “n” años:

- a dónde quiere llegar.
- cómo quiere verse.
- cómo quiere que le vean.

De manera clara, breve, compartida, alcanzable, motivadora y PERIÓDICAMENTE REVISADA A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS.



Aspectos a valorar para cada subelemento	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	PRÁCTICAS INCIPIENTES Y/O PUNTUALES			PRÁCTICAS DE GESTIÓN CON CIERTA ESTRUCTURA EMPEZANDO A INTEGRAR Y A MEJORAR		PRÁCTICAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS Y MEJORADAS DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON SOLIDEZ, AL MENOS DURANTE TRES AÑOS		PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÁGILES E INNOVADORAS Y QUE PUEDEN SER REFERENTE, FRUTO DE LA CREATIVIDAD, APRENDIZAJE O LA COMPARACIÓN CON BEST PRACTICES		
Planteamiento										
Despliegue										
Evaluación y Ajuste										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

PLANTEAMIENTO: Lógico, integrado y coherente

DESPLIEGUE: Ordenado, riguroso, ágil y sistemático

EVALUACIÓN Y AJUSTE: Análisis de eficacia y eficiencia, aprendizaje interno y externo y mejora sistemática.



VALORACION DEL ELEMENTO	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	PRÁCTICAS INCIPIENTES Y/O PUNTUALES			PRÁCTICAS DE GESTIÓN CON CIERTA ESTRUCTURA EMPEZANDO A INTEGRAR Y A MEJORAR		PRÁCTICAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS Y MEJORADAS DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON SOLIDEZ, AL MENOS DURANTE TRES AÑOS		PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÁGILES E INNOVADORAS Y QUE PUEDEN SER REFERENTE, FRUTO DE LA CREATIVIDAD, APRENDIZAJE O LA COMPARACIÓN CON BEST PRACTICES		
	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
E1						X				
E2							X			
E3					X					
ESTRATEGIA						X				



ELEMENTO DE RESULTADOS



UNA ORGANIZACIÓN AVANZADA DEBERÍA ALCANZAR RESULTADOS SATISFATORIOS Y EQUILIBRADOS EN RELACIÓN CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS



Entre otros, podemos analizar la siguiente batería de indicadores:

- *% del plan de gestión alcanzados*
- *Número de estudiantes de nuevo ingreso*
- *Tasa de abandono*
- *Tasa de eficiencia*
- *Tasa de evaluación*
- *Tasa de éxito*
- *Tasa de graduación*
- *Tasa de rendimiento,...*

Aspectos a valorar para cada subelemento	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	ALGUNOS DATOS EXPLORATORIOS E INICIALES			PARA EL 50% DE LOS DATOS		PARA EL 75% DE LOS DATOS		PARA EL 100% DE LOS DATOS		
Utilidad										
Magnitud										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

UTILIDAD: Los datos permiten conocer la eficacia y eficiencia de la organización (ámbito). Segmentados, oportunos y precisos y permiten conocer las relaciones entre acciones y resultados y ayudan a realizar proyecciones a futuro.

MAGNITUD: Tendencias satisfactorias al menos en los 3 últimos años. Objetivos establecidos y apropiados. Comparaciones adecuadas .

VALORACION DEL ELEMENTO	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	ALGUNOS DATOS EXPLORATORIOS E INICIALES			PARA EL 50% DE LOS DATOS		PARA EL 75% DE LOS DATOS		PARA EL 100% DE LOS DATOS		
	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
E1				X						
E2					X					
E3					X					
ESTRATEGIA					X					



Caso práctico: *Guía de Gestión de un centro universitario.*

Analizar el subelemento E1: 3 Puntos Fuertes 3 Temas para la visita

Utilizar el documento:

“LISTADO DE PREGUNTAS A REALIZAR A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS ENTREVISTAS PARA DAR RESPUESTA A LOS DIFERENTES SUBELEMENTOS DEL MGA Y PARA DEFINIR LOS NIVELES DE ALCANCE EN LOS ELEMENTOS DE ACCIÓN Y EN LOS RESULTADOS”



(E) ESTRATEGIA

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

PUNTOS FUERTES

TEMAS PARA LA VISITA



Caso práctico: *Guía de Gestión de un centro universitario.*

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA