

# Elementos básicos en una organización para poder usar un sistema de gestión de calidad

Alfonso Davalillo  
Director de Calidad y Evaluación Institucional UPV/EHU

eman ta zabal zazu  
  
Universidad del País Vasco    Euskal Herriko Unibertsitatea



**I - Gestionar por  
Procesos**

**II - Planificar**



**IV – Gestionar a  
las Personas**

**III - Liderar**



# Gestión por Procesos

gestión por procesos

Procesos

procesos



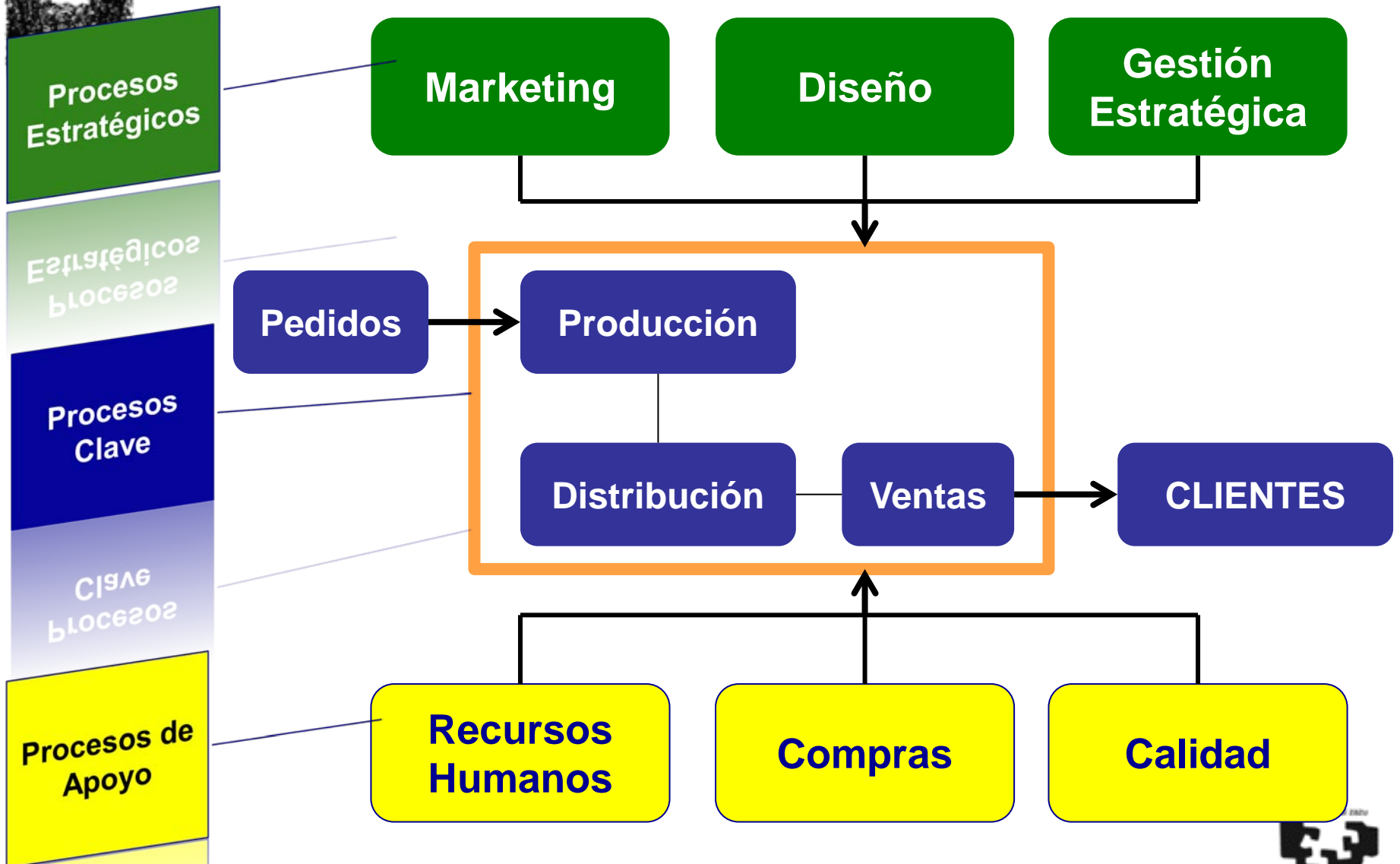


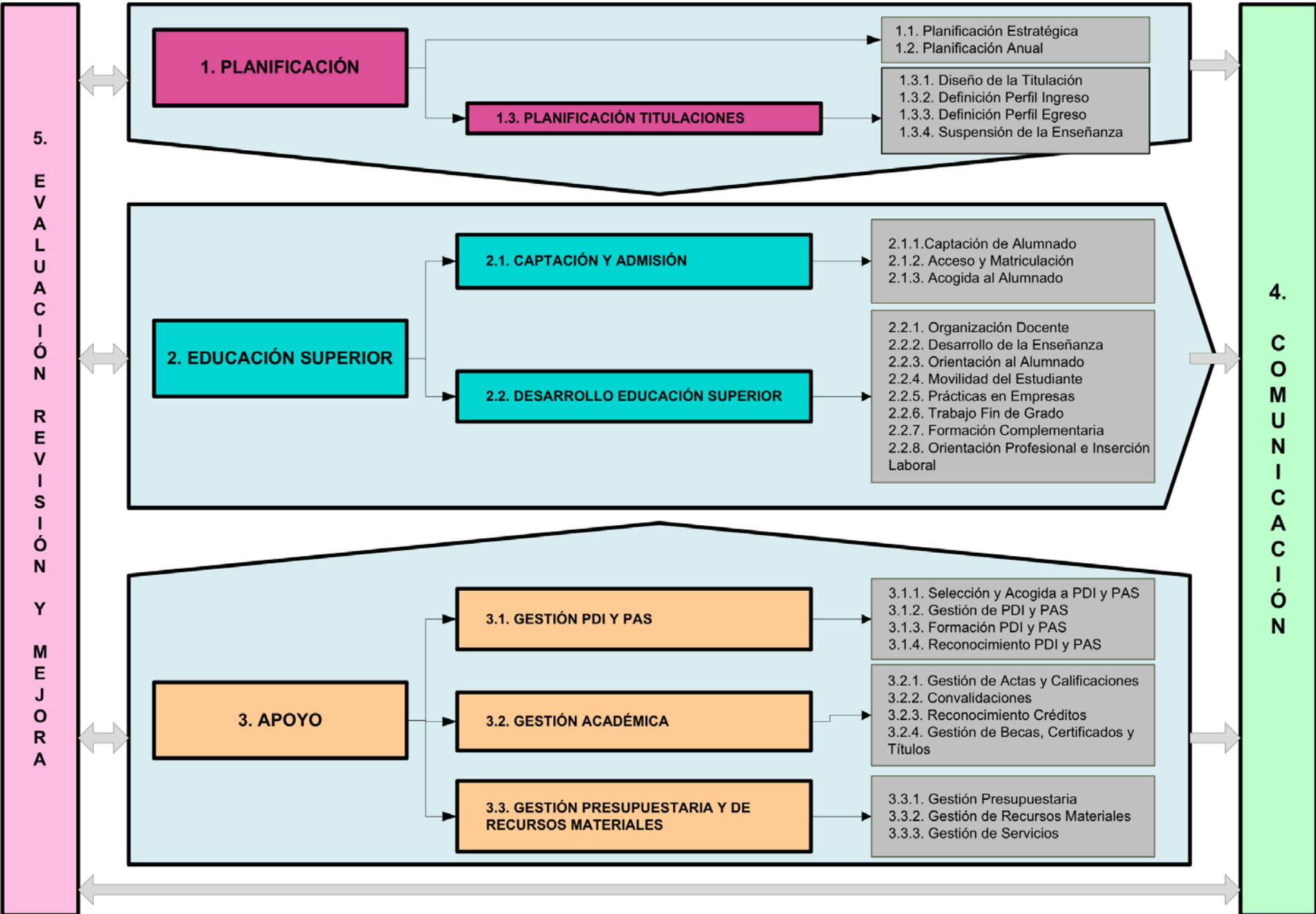
**Significa saber:**




- 1.- ¿Qué actividades realizamos a diario?**
- 2.- ¿Cómo lo hacemos?**
- 3.- ¿Cómo medimos los resultados?**

Toda una organización se puede ver en un **MAPA de PROCESOS**







**Pero en la universidad  
¿se tiene que gestionar  
por procesos?**



# ¿A qué te recuerda esto?



Perfil Ingreso



Información  
Titulación  
Acceso  
Matriculación  
Acogida  
Orientación

Perfil Egreso



Tasa de Graduación  
Tasa de Abandono  
Tasa de Eficiencia  
Otros Resultados



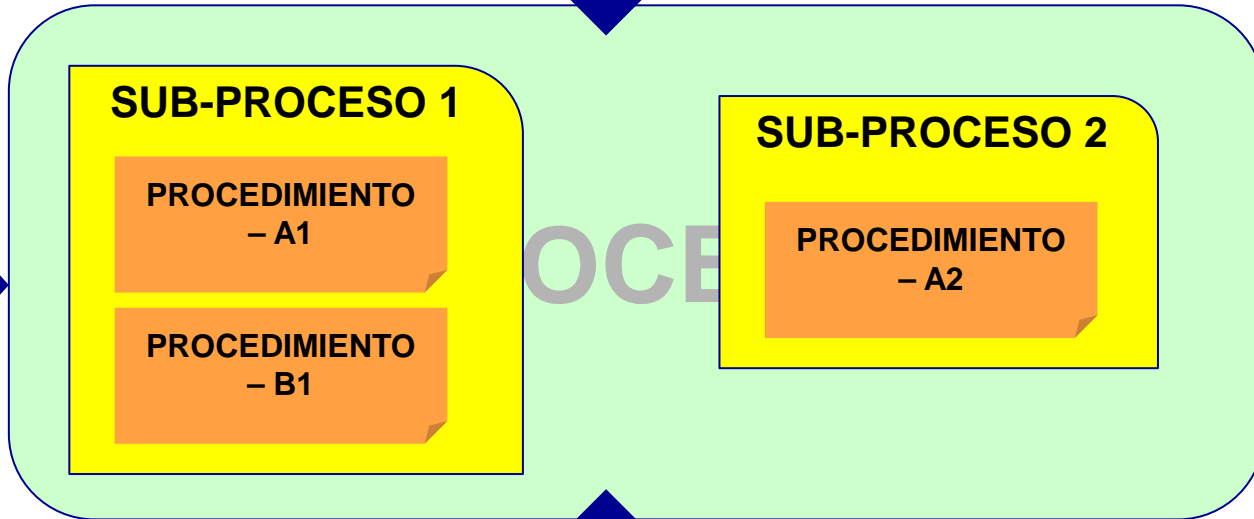
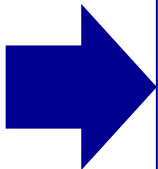


¿Cómo se define un proceso?

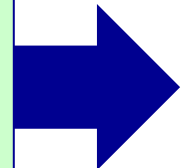
## CONTROLES



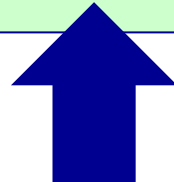
ENTRADAS

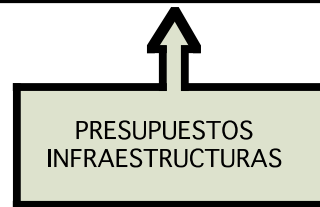
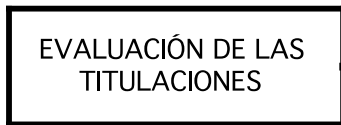
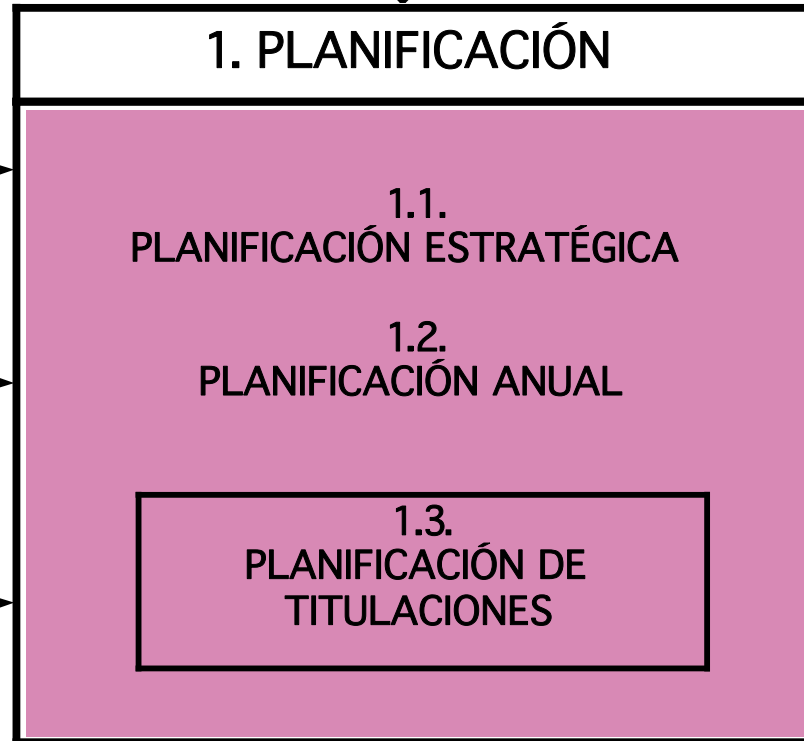


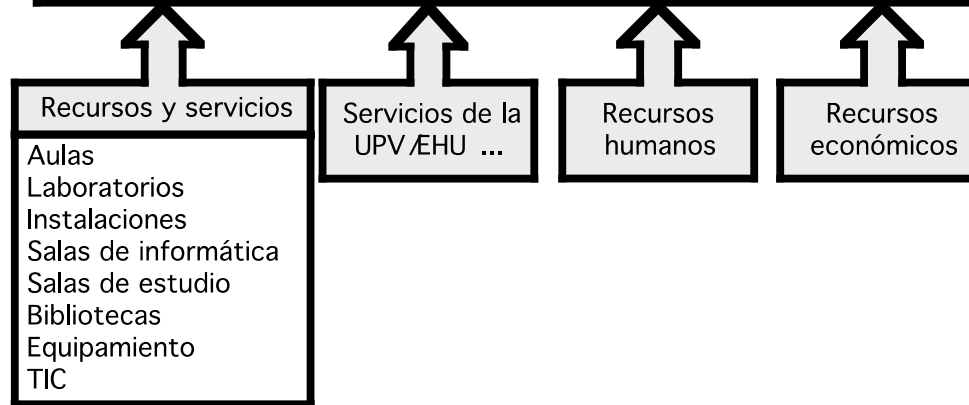
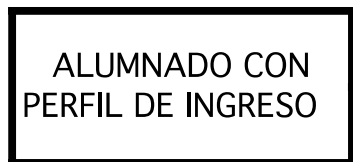
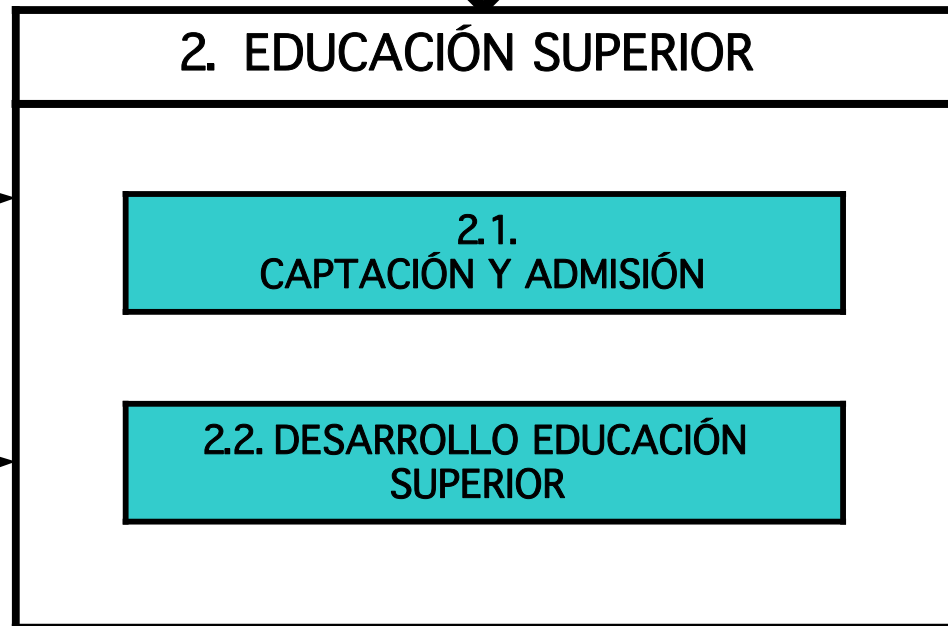
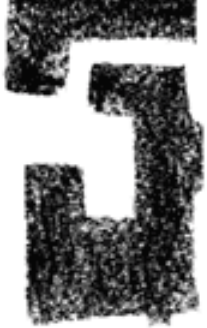
SALIDAS

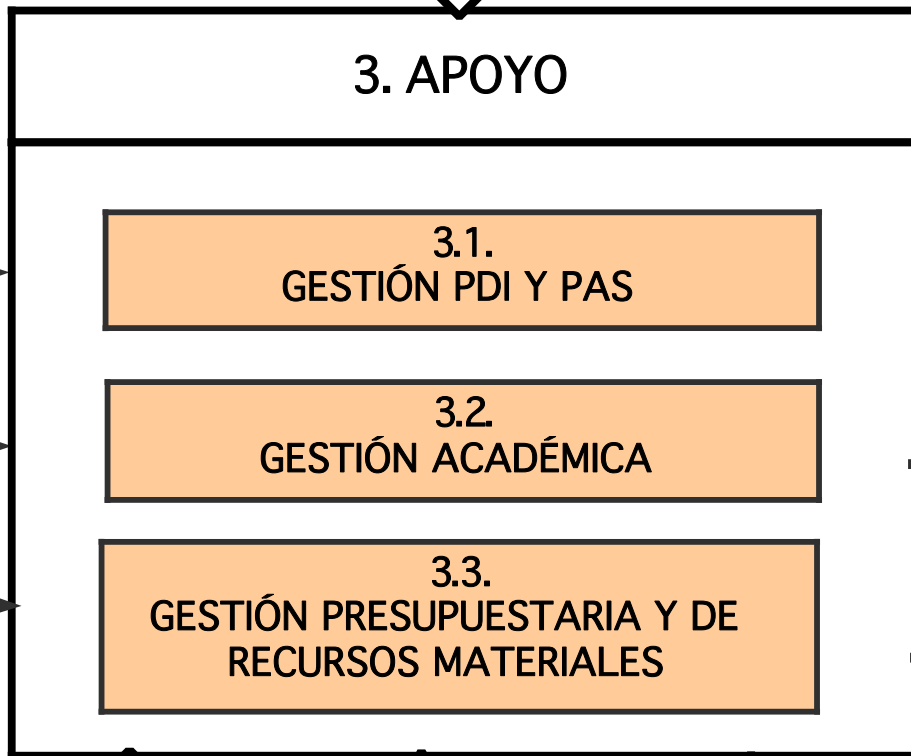


## RECURSOS









PERSONAL DE  
NUEVO  
INGRESO

NORMATIVA  
UPV /EHU

EDIFICIO

PERSONAL

BECAS , CERTIFICADOS ,  
CONVALIDACIONES

EDIFICIO  
MEJORADO

Recursos  
humanos

---

PDI, PAS,  
Secretaría del  
Centro  
Comisiones..

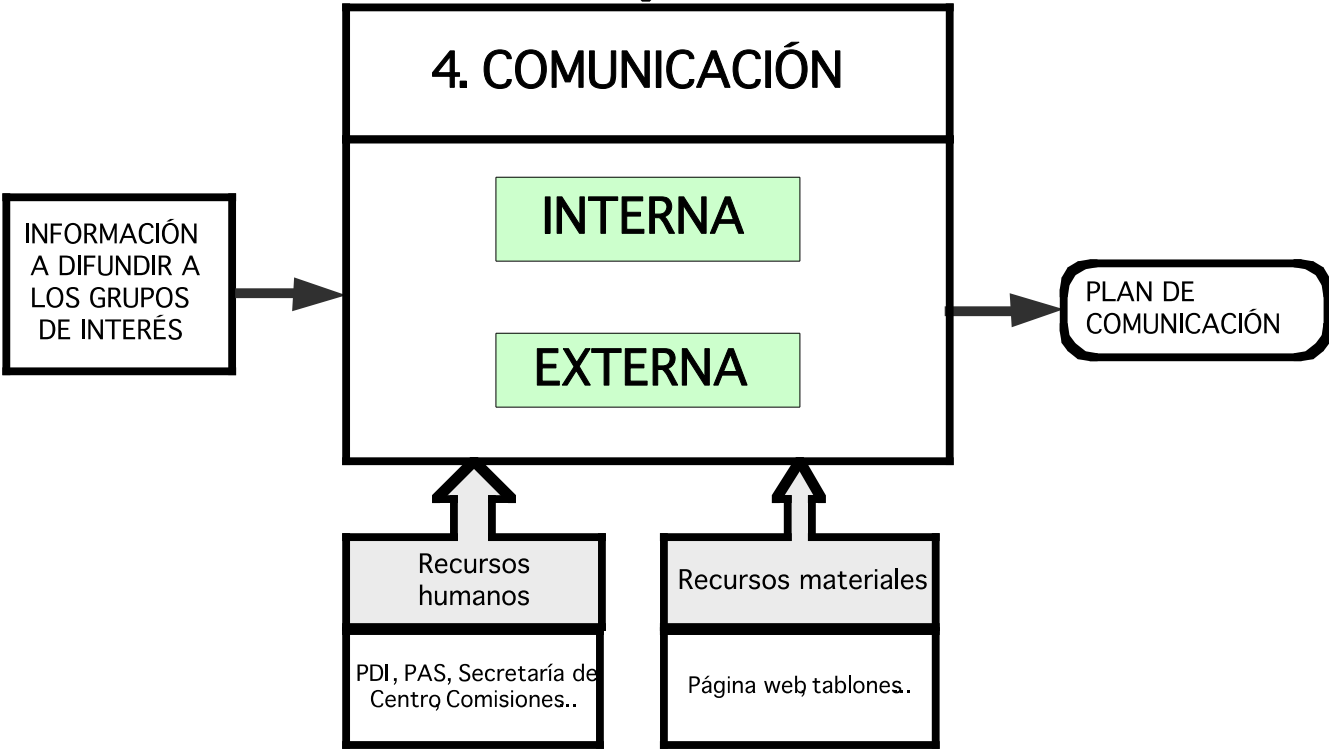
Servicios de la  
UPV /EHU

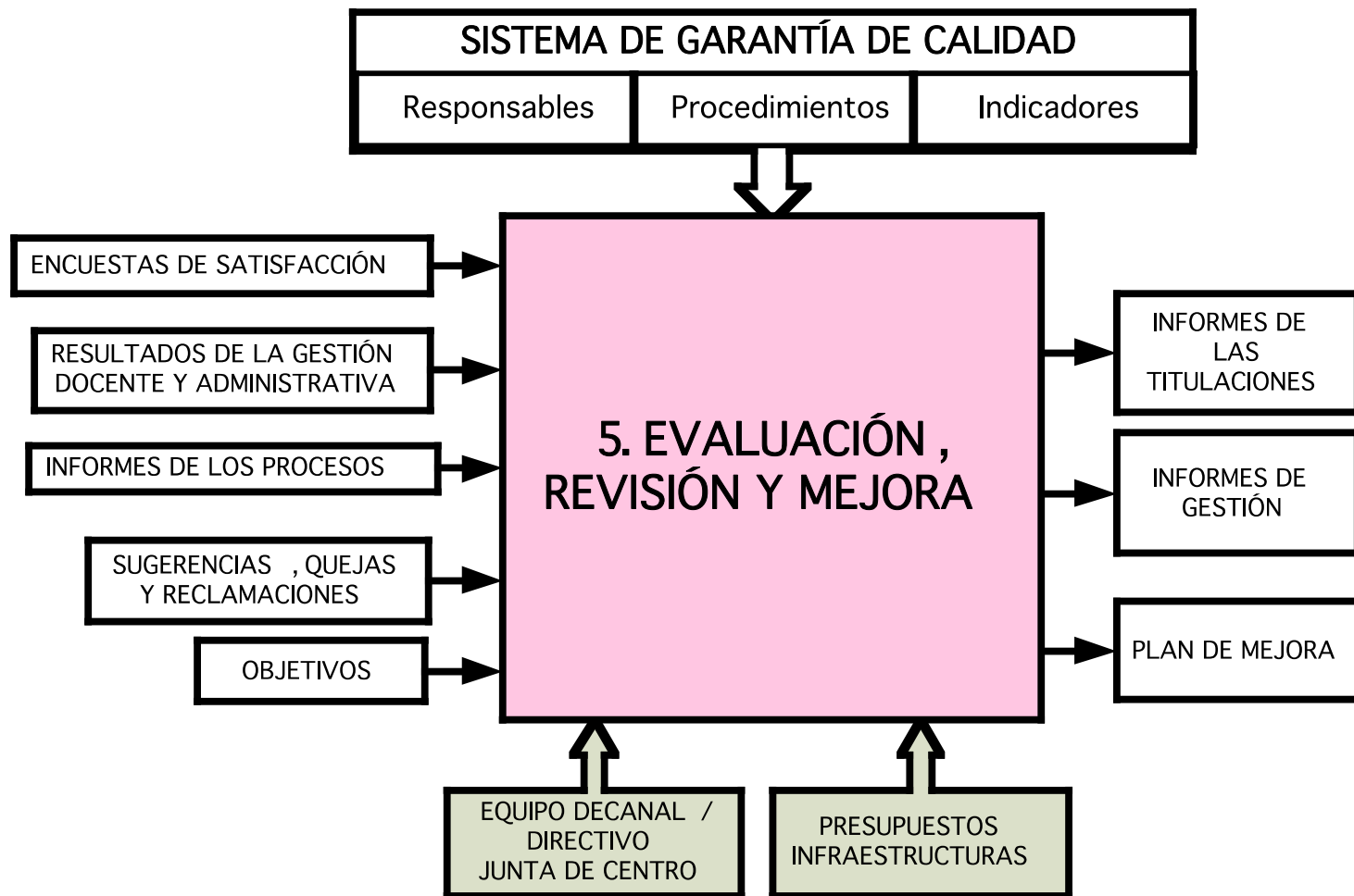
---


Personal ...

Recursos  
materiales y  
Presupuesto









# ¿Qué tiene una organización (un centro universitario) si dispone de una buena gestión por procesos ?

- 1.- Dispone del **diseño** de los procesos/procedimientos.
- 2.- Su control nos ayudará a **dar valor a los grupos de interés.**
- 3.- Conociendo lo estratégico y lo clave podemos **promocionar nuestros servicios** con datos.
- 4.- Podemos **mejorar y adaptarnos** a los cambios.
- 5.- Tenemos una relación directa con los usuarios de nuestros servicios y **podemos conocer sus necesidades y la satisfacción** de lo que hacemos.



¿ Qué dice el  
modelo EFQM  
con respecto a  
la gestión por  
procesos?





## **CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

*Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.*

- 5a. Diseño y gestión de los procesos para optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Desarrollo de los productos y servicios para generar un valor óptimo para los clientes.
- 5c. Promoción y marketing eficaz de los productos y servicios.
- 5d. Generación, materialización y gestión de los productos y servicios.
- 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.



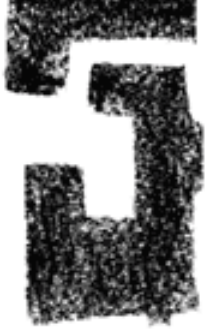
# Planificación



**Toda organización  
necesita saber:**

**1.- De dónde viene**

**2.- A dónde va**



Identifica:  
“los colores”



Visualiza:  
“hacia dónde”



Realiza:  
“haste pues”



**En otras palabras:**

**MISIÓN**

**VISIÓN**



**VALORES**



# MISION



¿QUÉ HACEMOS?  
¿PARA QUIÉN?  
¿CÓMO LO  
ESTAMOS  
HACIENDO?



# MISION



## LA RAZÓN DE EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN:

- ¿Cuál es la función de nuestra organización?
- ¿Cuál es la justificación de nuestra existencia?

***Definimos: DÓNDE ESTAMOS “HOY”.***



# MISION



LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE SAN SEBASTIÁN-DONOSTIA ES UN CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PERTENECIENTE A LA UPV/EHU, CON VOCACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO QUE EXISTE PARA:

**FORMAR TITULADOS, CREAR Y DIFUNDIR CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE LA PSICOLOGÍA, CONTRIBUYENDO A LA SALUD Y BIENESTAR, INDIVIDUAL Y COLECTIVO.**

**TODO ELLO EN UN AMBIENTE DE LIBERTAD DE PENSAMIENTO Y ESPÍRITU CRÍTICO.**

## OFRECE:

- A NIVEL DE GRADO : UN PROGRAMA EDUCATIVO BILINGÜE, AMPLIO Y VARIADO QUE EN SU DESPLIEGUE POSIBILITA UNA SÓLIDA FORMACIÓN GENERAL EN PSICOLOGÍA, ASÍ COMO LA PREEPECIALIZACIÓN EN SUS ÁMBITOS DE CONOCIMIENTO Y DE APLICACIÓN, APOYADO EN UNA EXTENSA FORMACIÓN PRÁCTICA.
- A NIVEL DE POSTGRADO: LÍNEAS CONSOLIDADAS DE INVESTIGACIÓN QUE PERMITEN REALIZAR UN MASTER OFICIAL DE INVESTIGACIÓN Y LA CONSECUCCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR EN PSICOLOGÍA.

**TODO ELLO SUSTENTADO POR UN EQUIPO HUMANO CUALIFICADO, COMPROMETIDO Y CON ADECUADAS INFRAESTRUCTURAS DOCENTES E INVESTIGADORAS.**

## LOS USUARIOS DE SUS ACTIVIDADES SON:

- A NIVEL DE ALUMNADO: TODAS LAS PERSONAS QUE CUMPLAN LOS REQUISITOS DE ACCESO EXIGIDOS POR LA NORMATIVA DE GESTIÓN DE 1º Y 2º CICLO DE LA UPV/EHU, LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA Y AREAS AFINES y ALUMNADO DE LOS PROGRAMAS DE INTERCAMBIO UNIVERSITARIO.
- A NIVEL DE PERSONAL: EL PERSONAL ADSCRITO A LOS SERVICIOS DE LA FACULTAD.





# VISION



LA IMAGEN  
MENTAL DE  
CÓMO NOS  
PODEMOS VER  
EN EL FUTURO.

# VISION



SE DEFINE MEDIANTE OBJETIVOS  
REALIZABLES Y ALCANZABLES.

***¿DÓNDE QUEREMOS ESTAR “MAÑANA”?***

# VISION



## **VISIÓN: Situación que pretende alcanzar**

*La EUEE de Donostia – San Sebastián tiene como visión consolidarse como una institución formativa de referencia en el área de la administración y dirección de empresas, comprometida con:*

*Un alto nivel de formación, proponiendo para ello una oferta de estudios amplia y de Calidad, basada en el potencial de su personal docente e investigador y la transmisión de sus conocimientos*

*La extensión y la Calidad en la actividad investigadora desarrollada, así como en la transferencia de sus resultados a la sociedad*

*La presencia y el uso del euskara como lengua de comunicación y de trabajo*

*Una docencia plurilingüe, que permita incrementar la capacitación de sus estudiantes en un entorno de creciente internacionalización*

*Una amplia oferta para participar en programas de movilidad e internacionalización*

*La posibilidad de realizar prácticas innovadoras en los distintos campos y áreas*

*La satisfacción de las empresas e instituciones con respecto al perfil de nuestros egresados*

*Los principios del desarrollo sostenible, así como con el desarrollo económico, cultural y social*

*Una constante adaptación a los cambios docentes, científicos, tecnológicos, ambientales y sociales que vayan surgiendo*

*La mejora continua, haciendo un uso eficiente y efectivo de sus recursos para cubrir las necesidades de los estudiantes, así como de su personal docente, investigador y de administración y servicios y conseguir ser un Centro universitario de Calidad y liderazgo acreditados.*



# VALORES



Los principios y actitudes que sostienen la cultura de una organización.

# VALORES



ES EL COMPORTAMIENTO Y LA ACTITUD DE CADA UNA DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN, SOBRE TODO EN LO REFERENTE A LAS RELACIONES PROFESIONALES.

***LAS BASES DE NUESTRA ORGANIZACIÓN.***



# VALORES



## **VALORES: Referentes que orientan su comportamiento**

*Presentamos los valores definidos por la EUEE:*

*Transmisión de la información y conocimientos con transparencia y actitud abierta*

*Responsabilidad, profesionalidad e implicación del personal*

*Orientación de nuestras actividades a los Grupos de Interés*

*Participación, colaboración, diálogo y trabajo en equipo*

*Actitud innovadora y de servicio hacia el usuario*

*Sensibilidad y compromiso con el medio ambiente y necesidades sociales*

*Eficacia y eficiencia en la gestión de recursos*

*Ética y solidaridad*

*Respeto a la igualdad entre mujeres y hombres, a la diversidad y a la accesibilidad de las personas con discapacidad*

*Vocación por la mejora continua*





Si ya sabemos **a dónde** llegar ...



y conocemos con lo  
que contamos,...

*¡¡vamos a ver  
**cómo**  
llegamos!!*



Realizamos un PLAN ESTRATÉGICO:

# ESTRATEGIA

*La ESTRATEGIA define la forma de combinar los activos intangibles con los procesos internos para alcanzar objetivos con resultados tangibles.*

## CÓMO

# MISION



# VISION



*La VISION describe la posición de llegada*

## DÓNDE







# Para realizar un PLAN ESTRATÉGICO tendremos que definir y compartir :

- 1.- Ejes Estratégicos
- 2.- Objetivos Estratégicos
- 3.- Acciones Estratégicas
- 4.- Indicadores Estratégicos



# Una estructura sencilla de un Plan Estratégico

ESTRATEGIA (1)	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Acción Estratégica	Indicadores	1	2	3	4	Persona Responsable
	OBJETIVO (a)		% Objetivo Final	25	50	75	100	XXxx
		Acción a.1	% Acción Final a.1	-	50	-	100	YYyy
		Acción a.2	% Acción Final a.2	50	-	100	-	ZZzz



# Ejemplo real de Plan Estratégico

LINEAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	PERIODICIDAD				PROCESOS ASOCIADOS	INDICADOR	OBJETIVOS de los INDICADORES				EFQM Criterios	RESPONSABLE	
			07/08	08/09	09/10	10/11			07/08	08/09	09/10	10/11			
<b>GESTIÓN INTERNA</b>											1,2,3,4,5,6,7 y 9				
	<b>Identificar, medir y mejorar los Resultados del Centro</b>	2.1. Identificar los resultados clave del Centro		x			1.1 Planificación Estratégica	.- Resultados clave identificados					SI	9a y 9b	
<b>Previsión O.E.: 2007/2008 FCE</b>		2.2. Medir y comparar todos los resultados de la Tabla de indicadores	x	x	x	x	1.1 Planificación Estratégica 8. Revisión y mejora	.- % de resultados clave medidos y comparados	↑	↑	↑	↑	2c	Vicedecano/a de Calidad	
	<b>Mejorar la gestión interna y lograr que sea reconocida externamente.</b>	2.4. Realizar la Planificación Estratégica para el periodo n/n+4		x			1.1 Planificación Estratégica	.- Plan estratégico redactado al 100%					SI	1e	
<b>Previsión O.E.: 2009/2010</b>				x				.- Misión, Visión y valores del centro definidos					SI	1a	Equipo de Dirección
				x				.- Diploma de compromiso					SI	1d	
		2.10. Afianzar la pertenencia y la colaboración con la Cátedra de Calidad	x	x	x	x	1.3 Política de alianzas interna y externa	.- Participación en acciones de la Cátedra de Calidad	SI	SI	SI	SI	4a	Decana	
		2.11. Adecuar la Gestión Económica a la Planificación Estratégica	x	x	x	x	1.1 Planificación Estratégica 4.2 Gestión Económica	.- % de acciones ejecutadas contenidas en el informe de gestión	>70%	>80%	>90%	100%	4b	Administrador/a	

# VALORES

## PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

Plan Anual Año 1º

Plan Anual Año 2º

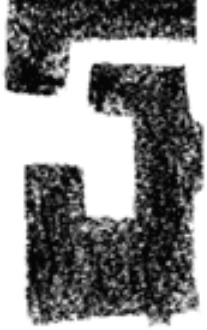
Plan Anual Año 3º

Plan Anual Año 4º

VISIÓN

Gestión por Procesos





## ¿Qué tiene una organización (un centro universitario) si dispone de una buena planificación?

- 1.- **Conocemos las expectativas** de nuestros grupos de interés y del entorno social.
- 2.- **Comprendemos los resultados** de rendimiento interno de nuestros centros y servicios .
- 3.- **Revisamos y actualizamos** nuestra planificación al menos anualmente.
- 4.- **Todos los grupos de interés conocen la planificación** porque es comunicada, implantada y controlada con la ayuda de la gestión por procesos.



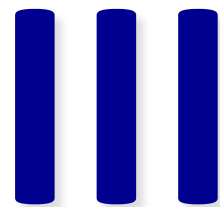
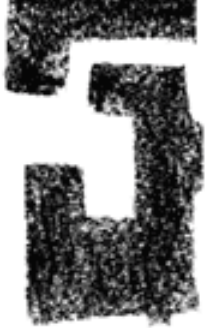
**¿ Qué dice el  
modelo EFQM  
con respecto a la  
planificación?**



## CRITERIO 2: ESTRATEGIA

*Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia enfocada en los grupos de interés. Desarrollan y despliegan tácticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

- 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas tanto de los grupos de interés como del entorno externo.
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento y las capacidades internos.
- 2c. La estrategia y las tácticas que la apoyan se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d. La estrategia y las tácticas que la apoyan se comunican, implantan y controlan.



# Liderazgo

¡q619Σ&0



¿Qué tipo  
de  
Liderazgo?





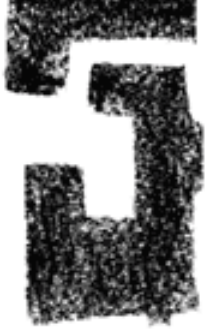
**Las organizaciones deben definir qué entienden por liderazgo.**





# Un ejemplo:

*“El conjunto de actitudes y comportamientos de aquellas personas que tienen responsabilidades sobre otras, en los diversos niveles de la estructura organizativa del centro para alcanzar los objetivos establecidos.”*



# Podemos tener diferentes tipos de líderes:

**ESTRATÉGICOS (p.e. El Equipo Directivo)**  
**DE GESTIÓN (p.e. La Comisión de Calidad, los propietarios de procesos, responsables de proyectos, coordinadores)**  
**DE ACTIVIDADES (p.e. Los tutores, el profesorado, los coordinadores de curso)**





¿Cuál es nuestro papel como persona que tiene la responsabilidad de liderar?

<b>Ser Conductor</b>	El proceso de cambio comienza con el liderazgo.
<b>Ser Ejemplo</b>	Se comporta como un ejemplo para todos.
<b>Ser Facilitador</b>	Proporciona todo lo necesario y rompe barreras



## **Parar ejercer el liderazgo... ¿qué necesitamos?:**

- **Ser constante.**
- **Conocer a los trabajadores y saber el trabajo que hacen.**
- **Ser consciente de la influencia que se ejerce a nivel humano tanto como a nivel de funcionamiento.**
- **Asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas.**
- **Ganar la confianza de los trabajadores y compañeros.**
- **Aprender&Enseñar.**

- **Un entorno de trabajo positivo.**
- **Un estilo de gestión participativo.**
- **Crear en los trabajadores de la organización.**
- **Trabajar en Equipo.**





# ¿Qué tiene una organización (un centro universitario) si dispone de un buen liderazgo compartido?

- 1.- Los responsables son modelos de referencia en sus centros desarrollando la misión, visión y valores definidos en la planificación
- 2.- Controlan, revisan y mejoran tanto el SGIC como los resultados de rendimiento.
- 3.- Están en contacto constante con los grupos de interés.
- 4.- Animam a las personas de la organización.
- 5.- Gestionan todo el cambio en la universidad.





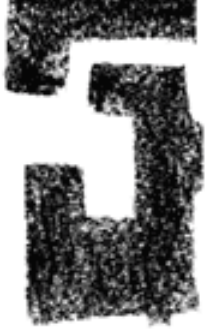
¿ Qué dice el  
modelo EFQM  
con respecto al  
liderazgo?



## CRITERIO 1: LIDERAZGO

*Los líderes de las organizaciones excelentes determinan el futuro y lo materializan, actuando siempre como modelo de referencia de sus valores y su ética y generando confianza. Son flexibles, haciendo posible que la organización sea capaz de anticipar y reaccionar de forma oportuna para garantizar el éxito continuo de la misma*

- 1a. Los líderes desarrollan la cultura, los valores y principios éticos, actuando como modelos de referencia.
- 1b. Los líderes definen, controlan, refinan e impulsan la mejora del sistema de gestión y del rendimiento de la organización.
- 1c. Los líderes colaboran con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes velan por que la organización sea flexible y gestionan el cambio de forma eficaz.

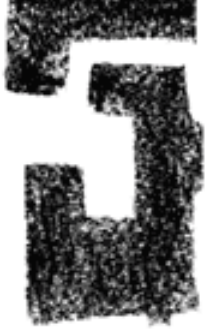


IV

IA

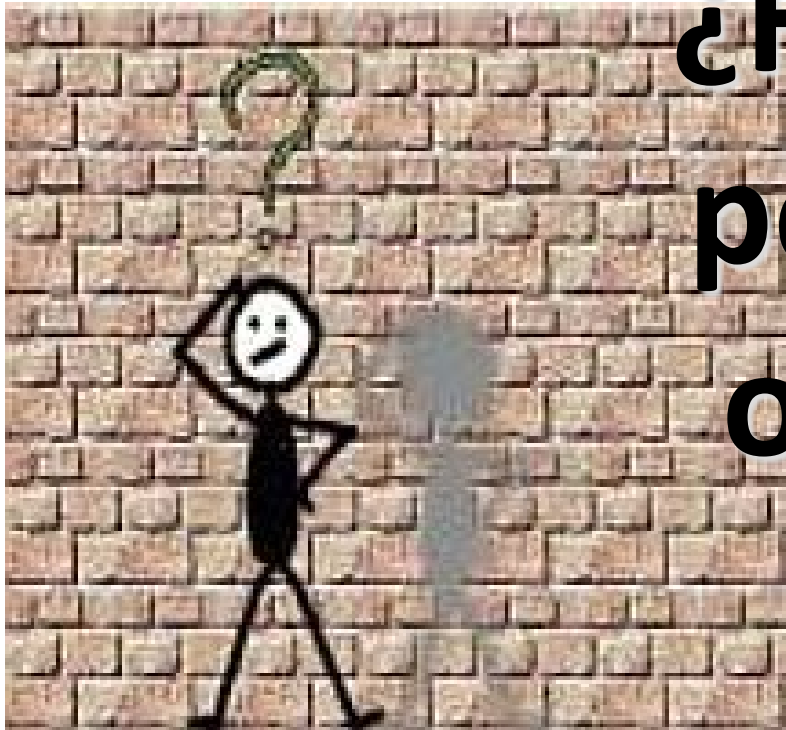
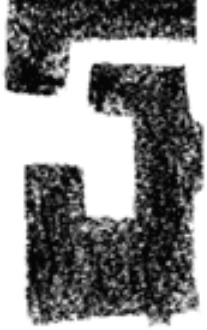
Personas

PERSONAS



**¿Crees en las  
habilidades de las  
personas para  
innovar y crear?**





**¿Hablas con las  
personas de tu  
organización?  
¿Cómo?**

# PLAN DE COMUNICACIÓN

	Grupos de Interés	QUÉ se comunica	QUIÉN comunica	CÓMO se comunica	Periodo	Evidencia
INTERNOS						
EXTERNOS	2 RECEPTOR	4 MENSAJE	1 EMISOR	3 CANAL		



## ¿Qué tiene una organización (un centro universitario) si cuida y se comunica con sus compañeros y compañeras?

- 1.- Todas las personas del centro conocen para qué y porqué se hacen las cosas dado que conocen la estrategia.
- 2.- Se puede gestionar el conocimiento y mejorar las capacidades de las personas.
- 3.- Puede repartir el liderazgo y las responsabilidades.
- 4.- Tiene evidencias para reconocer a las personas.



**¿ Qué dice el  
modelo EFQM  
con respecto a  
las personas de  
la organización?**



## CRITERIO 3: PERSONAS

*Las organizaciones excelentes valoran a sus personas y crean una cultura que facilita la **alineación** de objetivos personales y de la **organización** en beneficio mutuo para las dos partes. Desarrollan las capacidades de sus personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la **organización**, logrando que utilicen sus capacidades y conocimiento en beneficio de la misma*

- 3a. **Optimización** de los recursos humanos, en apoyo de la estrategia de la **organización**.
- 3b. Desarrollo del conocimiento y de las capacidades de las personas de la **organización**.
- 3c. Alineamiento, **comunicación** y **compartición** de responsabilidades por parte de las personas de la **organización**.
- 3d. **Relación** eficaz entre las personas por toda la **organización**.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y **reconocimiento** a las personas de la **organización**.





**Pensemos,**

**¿Se pueden introducir  
sistemas de gestión en  
nuestros centros?**

**¿Qué aspectos  
debemos mejorar?**





Lo mas importante,

**¿QUEREMOS HACERLO?**



*Eskerrik asko  
zuon arretagatik!!  
Gracias por su atención!!*



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea