

*Mesa de debate :*

# “El impacto de las personas y los servicios en el camino de la excelencia en la gestión”.



Universidad  
de Cádiz

**IX JORNADA. Difusión de la mejora de la calidad de los servicios que presta el PAS de la Universidad de Cádiz**

Cádiz, 7 de julio de 2016  
Campus de Jerez de la Frontera  
Salón de actos

Antonio Martínez Olea  
Universidad de Jaén  
Servicio de Planificación y Evaluación

## POR QUÉ CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD, CENTROS Y EN LOS SERVICIOS Y UNIDADES DE GESTIÓN

*“La excelencia en la gestión de la calidad para nuestra universidad no es otra cosa que **conseguir que los diferentes procesos de gestión, docentes, de investigación y culturales satisfagan la mayoría de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, comenzando por la propia comunidad universitaria...**, podemos sintetizar la respuesta a esta pregunta diciendo que la excelencia significa sobre **todo responsabilidad institucional y voluntad colectiva de mejora**”.*

*Francisco Toledo. Rector de la Universidad Jaume I de Castellón*

# GESTIONAR LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ¿ES UNA OPCIÓN?



**IMPLANTAR LA CULTURA DE LA EXCELENCIA**

*La calidad universitaria se ha convertido en el paradigma de lo que la sociedad espera de las Universidades*



Mejorar la calidad ha de ser un **objetivo permanente en la definición de políticas y estrategias** que han de abarcar a todas las áreas de la actividad universitaria, **incluyendo la Gestión y los Servicios**, para conseguir mayores niveles de excelencia.

## CULTURA DE LA CALIDAD

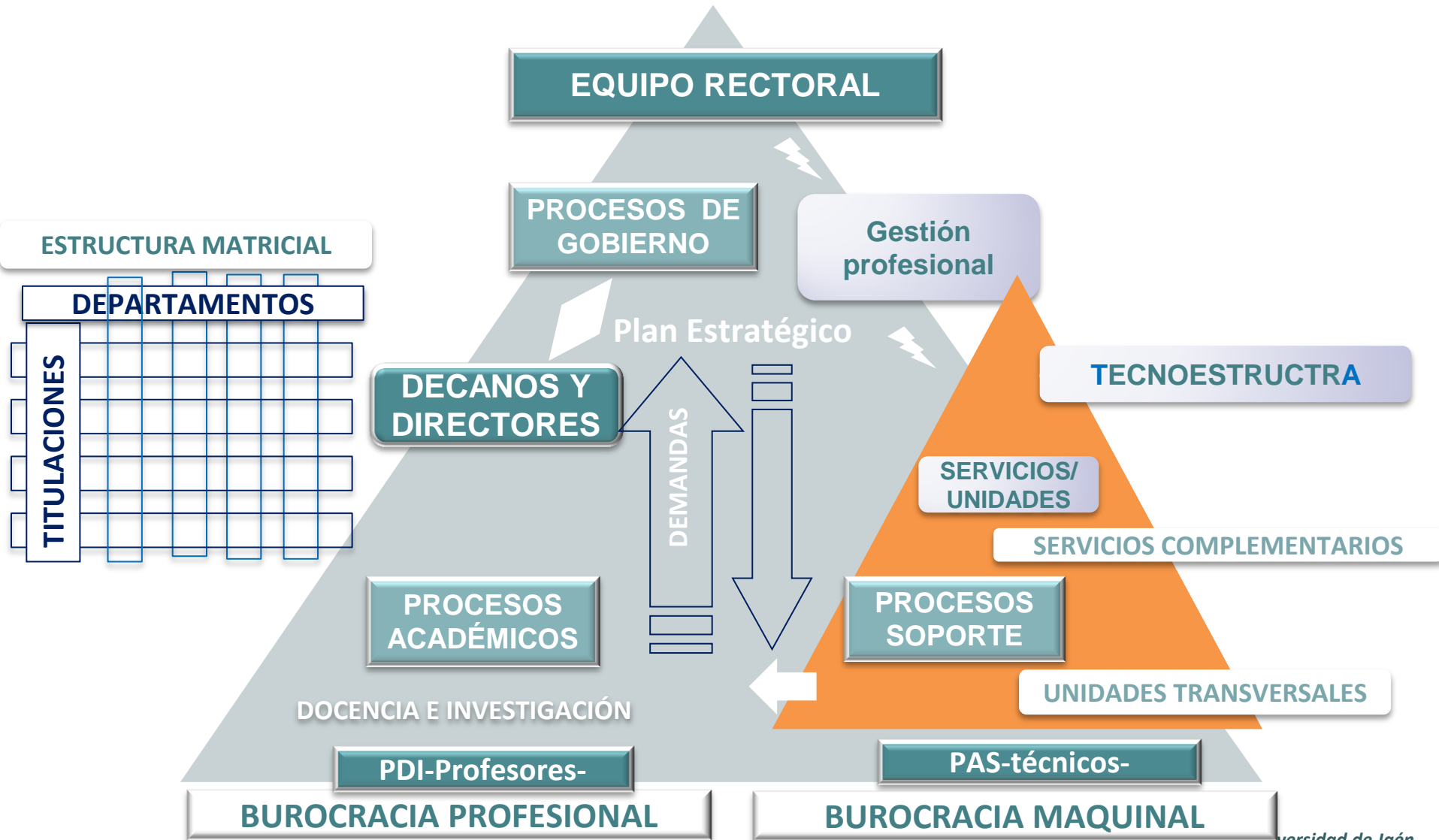
Una cultura organizativa que tiene la intención de mejorar calidad de una manera permanente se caracteriza por **dos elementos** distintos: por un lado, un carácter **cultural** y un elemento **psicológico** de **compartir valores, creencias, expectativas y el compromiso hacia la calidad** y, por otro lado, un elemento de estructura de **gestión con procesos** bien definidos que mejoren la calidad y destinadas a coordinar los esfuerzos individuales.<sup>1</sup>

## EXCELENCIA

Desafiar la situación actual y hacer realidad el **cambio** aprovechando el **aprendizaje** para crear **innovación** y oportunidades de **mejora**.

1. Definición de la European University Association (2006).

## Las funciones asignadas a las Universidades determinan su actual diseño organizativo y su evolución como ORGANIZACIÓN COMPLEJA



# DESPLIEGUES DE ESTRATEGIAS PARA LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS

*(Universidades Andaluzas)*

## MODELO EFQM EXCELENCIA

**Plan de Evaluación y Mejora de la Calidad de los Servicios**

Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas-UCUA-

## SISTEMA ISO / MODELO EFQM

**Plan de Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía**  
(Complemento de Productividad)

## RECONOCIMIENTOS EXTERNOS

**Consolidación de los sistemas de gestión ISO, avance en transversalidad. Proyectos de implantación EFQM en la gestión de la Universidad.**

*Evaluación institucional: inicio del cambio cultural*

2004-2007

*Normalización y mejora continua del sistema de gestión*

2007-2011/2012

*Certificación sistema ISO/ Reconocimiento Excelencia*

2011/2012-2015-16



**CONSOLIDACIÓN-RETROCESOS**

**INCERTIDUMBRES**

**VALORACIONES /UTILIDAD**

**SOSTENIBILIDAD**

## CAMBIO CULTURAL

### EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN

## EVALUACIÓN REFERENTE EFQM: PLANES DE MEJORA: LAS BASES DEL CAMBIO CULTURAL EN LAS UNIDADES.

### LIDERAZGO

Misión, Visión y Valores.

participación y planes de comunicación

### ESTRATEGIA

**Cientes:** identificación, necesidades

**Mapa de procesos.** Indicadores de gestión. Planes operativos anuales.

### PERSONAS

Formación/competencias /evaluación.

Comunicación interna. Grupos de mejoras.

### ALIANZAS

Coordinación y comunicación inter-servicios.

Desarrollo tecnológico en la gestión

### PROCESOS

Manuales de procesos

Gestión Clientes: información en web. Cartas de servicios

### RESULTADOS

**Encuestas de clientes** y de clima laboral

**Indicadores claves** y de procesos

PLAN DE  
MEJORA Y  
CALIDAD DE  
LOS SERVICIOS

ISO 9001: Foco en la **normalización y estandarización de procesos** para garantizar un determinado nivel de calidad del servicio que las Unidades gestionan y prestan.

CONFIANZA

(usuarios y gestores).

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS FUNDAMENTA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ACUERDO A OBJETIVOS Y RESULTADOS PLANIFICADOS Y ESPECIFICACIONES.

ES LA BASE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SISTEMAS ORGANIZATIVOS Y DEL TRABAJO.

ES UN INSTRUMENTO BÁSICO PARA REALIZAR Y DESARROLLAR LOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS DE LOS SERVICIOS Y UNIDADES EN TÉRMINOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA.

PERMITE CONOCER LA CAPACIDAD, COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO NECESARIO PARA COMPRENDER EL VALOR APORTADO.

CON LA GESTION DE LOS PROCESOS SE INICIA EL APRENDIZAJE DE LA MEDICIÓN Y DE LA MEJORA CONTINUA: CONTROLAR LOS RESULTADOS E INSTRUMENTALIZAR DE FORMA OPERATIVA LA MEJORA.



CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS EXTERNOS

ISO

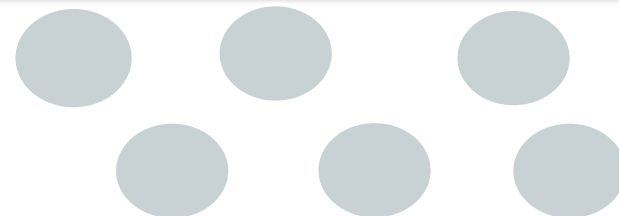
CERTIFICACIÓN POR SERVICIOS

EFQM

## RIESGOS

Gestión Departamental, Autonomía de sistemas, Procesos fraccionados, Multiplicidad indicadores, Mejoras no integradas.

ENFOQUE INTROSPECTIVO



ENFOQUE INTEGRADO

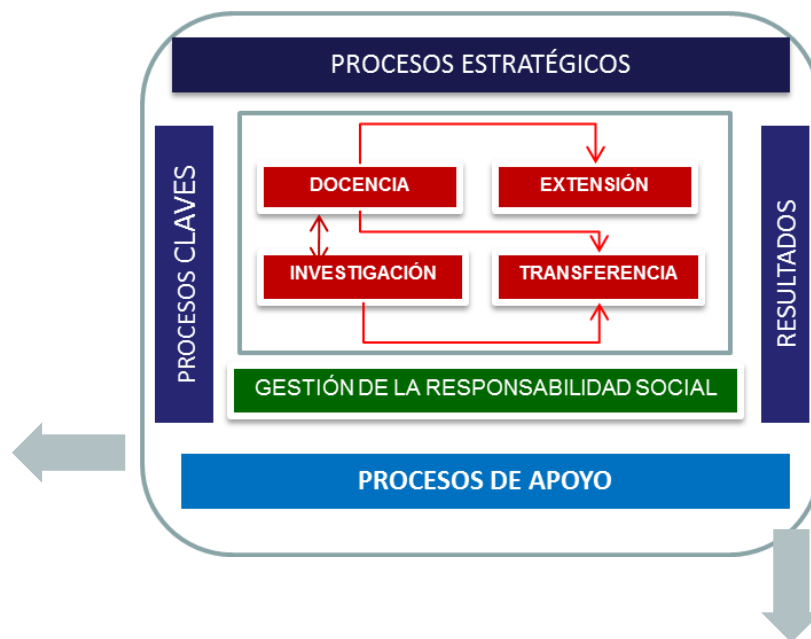


Interrelación de procesos, actividades y recursos

PROCESOS ORIENTADOS A LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS FINALES

Explorar otras vías: de la introspección a la integración de los sistemas de gestión de las unidades. Más eficaces, eficientes, integradoras de la participación y corresponsabilidad, más alineadas en la gestión directiva/operativa, más sostenibles.

Los procesos de apoyo, en esencia, aportan el control y aseguramiento de los **procesos de trabajos** y la aplicación del **ciclo de mejora continua** orientada a los usuarios.



La gestión de los procesos/servicios prestados son de **naturaleza complementaria** a los **proceso claves** de la universidad.

Sin **integración y transversalidad** los procesos de los Servicios/Unidades son “repúblicas independientes”. También la gestión de dirección puede serlo.

### Estudios y acceso

<p><b>Acceso a la Universidad</b> Guía útil de los estudios de la UCA a la que los futuros alumnos pueden acceder según las diferentes modalidades de acceso que existen en función de los estudios cursados con anterioridad.</p>	<p><b>Orientación Universitaria</b> A través de Orientación Universitaria se pretende hacer más cercana la UCA a quienes, en un futuro, decidan ser alumnos universitarios.</p>	<p><b>Oferta General de Estudios</b> Nuestra oferta con 103 titulaciones, 44 de ellas adaptadas a la estructura de las nuevas enseñanzas de Grado, nos convierte en la tercera universidad andaluza con mayor número de estudios adaptados al EEEES.</p>
<p><b>Oferta por Departamentos</b> Accede a los planes de estudios y asignaturas a través de los departamentos de la Universidad de Cádiz.</p>	<p><b>Másteres</b> La oferta de la UCA de especialización a nivel de Máster engloba un total de 44 títulos, que se presentan organizados según las cinco grandes ramas de conocimiento.</p>	<p><b>Doctorados</b> La Universidad de Cádiz ofrece 15 programas de doctorado, que cubren todas las ramas de conocimiento, de los cuales 2 son interuniversitarios. Abierto plazo de solicitud desde el 1 de junio hasta el 30 de septiembre.</p>
<p><b>Títulos Propios</b> Están diseñados por profesores universitarios, en colaboración con profesionales y expertos de diferentes organizaciones.</p>	<p><b>Formación en Lenguas</b> Servicio creado con la finalidad de promover el aprendizaje de idiomas a todos los niveles.</p>	<p><b>Becas y Ayudas</b> Información de interés sobre becas generales convocadas por la Universidad de Cádiz, además de otras propuestas por el Ministerio de Educación. Enlaces con las bases: RÁmpera y Erasmus y otros títulos.</p>

Los procesos, se dice, tienen sentido en la medida que permite desplegar la estrategia. **Sin estrategias claras no hay gestión de procesos útil**, ni el ciclo del producto-servicio se realiza con la perspectiva de aportación de valor a los usuarios y a otros grupos de interés.



Las Universidades tienen la fortaleza de haber desarrollado y aplicado herramientas para la gestión de la calidad...



Red Pacto Mundial España



...aunque se plantea la necesidad de una **gestión más integrada** para que sus resultados “parciales” **permitan contribuir a una visión**, que ha de ser estratégica, sobre los resultados globales que la Universidad aspira.



## ¿A QUÉ NECESIDADES EN LA GESTIÓN PODEMOS ESTAR REFIRIENDONOS?

Aplicar una **herramienta práctica que estructure y desarrolle de forma global e integrada todos los ámbitos de gestión** para fomentar el éxito sostenido de la Universidad.



Visión más amplia de los **resultados que la Universidad ha de conseguir** en términos de todos los grupos de interés.

**Sistema integrado del despliegue de las estrategias** de la Universidad en todos sus ámbitos y estructuras.

Desarrollar de forma integrada **todos los ámbitos de gestión**.

Aplicar una **metodología de evaluar y mejorar de forma global y posibilitar las comparaciones**.

Las Universidades ha adoptado prácticamente muchos de los enfoques de los modelos de gestión excelente, realiza despliegues y obtienen buenos resultados, pero que **no siempre, responde a una gestión planificada.**

## EJEMPLO



## CICLO DE DISEÑO, GESTIÓN Y MEJORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS



## EJEMPLO

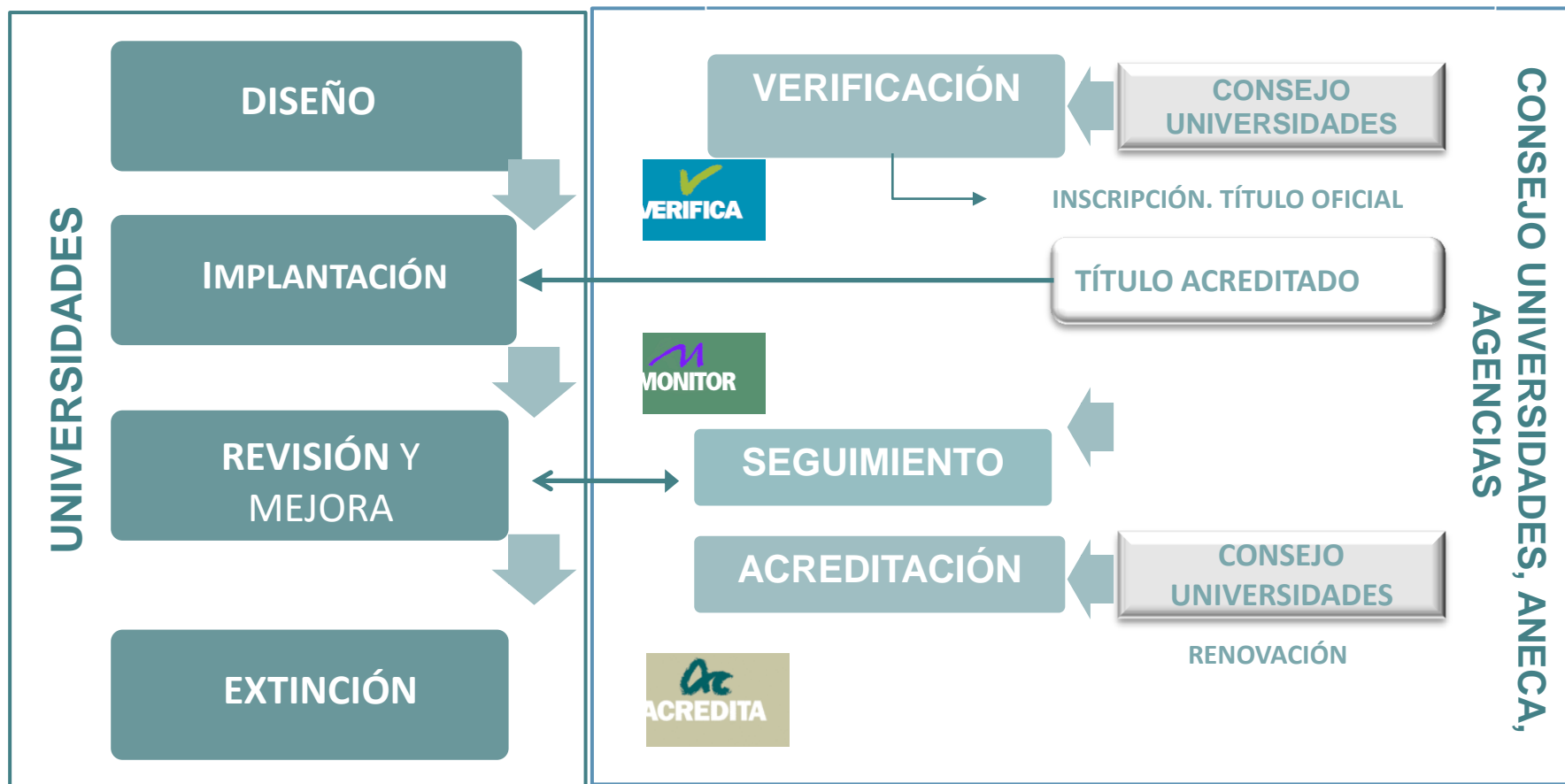


## CICLO DE DISEÑO, GESTIÓN Y MEJORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

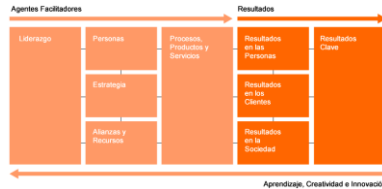
**ACREDITACIÓN DE LOS TÍTULOS OFICIALES.**

## CICLO DE VIDA DE UN TÍTULO

## SISTEMA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LOS TÍTULOS



**EFQM  
MODEL  
2013**



Marco global que permite “estructurar y desarrollar la excelencia sostenible”

ES UN MARCO  
CONCEPTUAL

ES SENTIDO  
COMÚN  
ESTRUCTURADO

el **Modelo EFQM**, en cuanto que el conjunto de sus elementos cubren e **integra todas las áreas claves de gestión** de una organización y nos sirve como **referencia para evaluarnos, identificar, estructurar y aplicar estrategias y planes** hacia la **mejora continua de la gestión y de los resultados.**

ES UN SISTEMA  
LÓGICO PARA EL  
ANÁLISIS

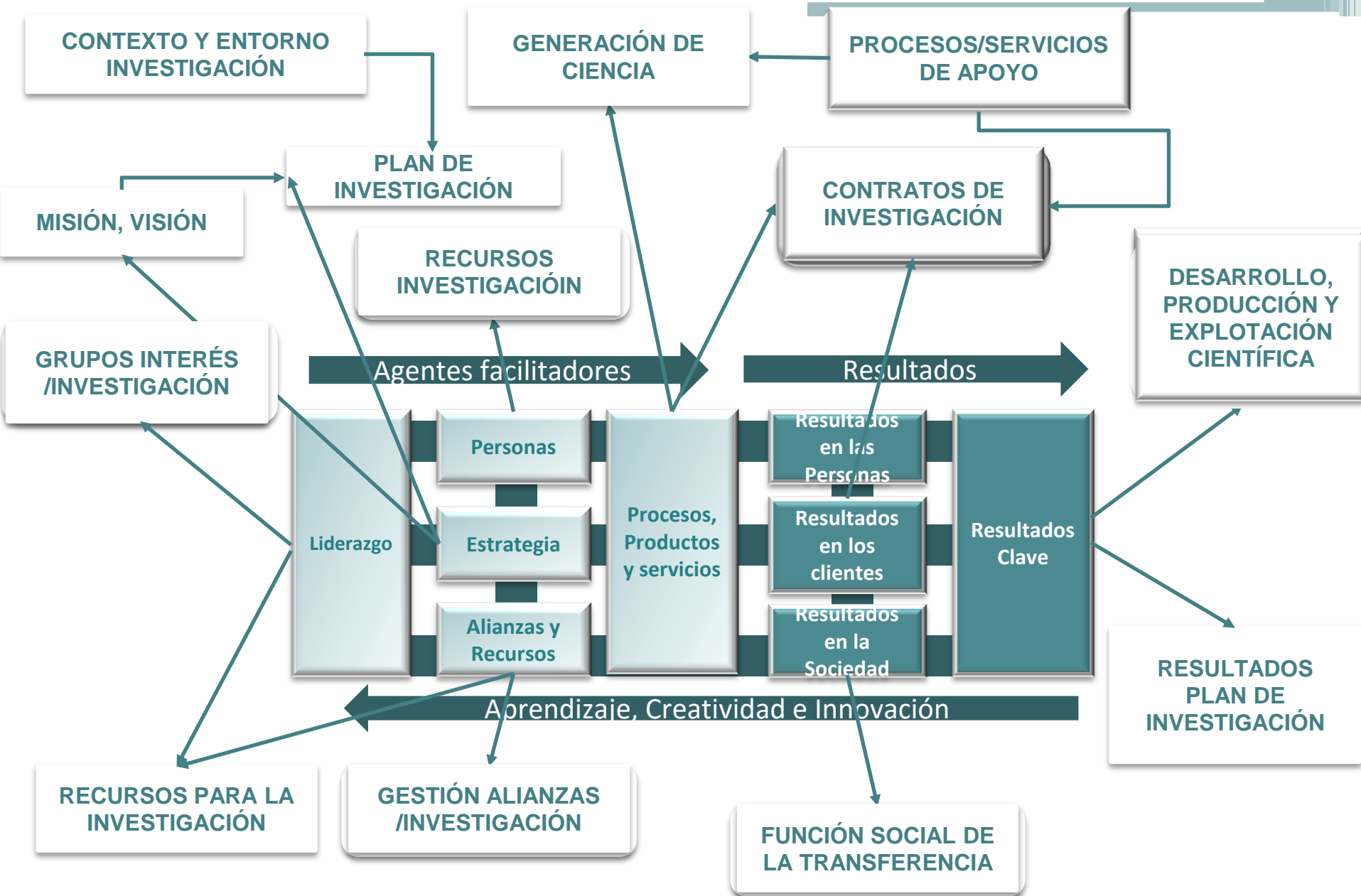
DA PERSPECTIVA  
DE GLOBALIDAD-  
TODAS LAS  
ÁREAS-

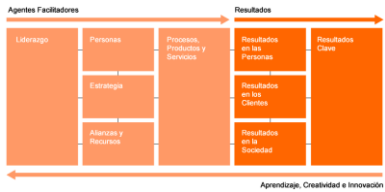
EJEMPLO

LA GESTIÓN DE LA  
INVESTIGACIÓN









Una síntesis de la aplicación del Modelo EFQM a la Universidad puede ser la siguiente:

El Modelo EFQM se basa en la **capacidad de establecer y liderar estrategias** en base a la información de los distintos grupos de interés, entorno y la propia capacidad de gestión,...

...estrategias que permiten un **posicionamiento en cuanto a la oferta de servicios** (llámense, titulaciones, investigación o servicios complementarios), y el **análisis exhaustivo de los resultados que se obtienen** (clientes, responsabilidad social, personas, objetivos estratégicos y objetivos de gestión).

La definición de estrategias, los despliegues de éstas y los resultados obtenidos permiten un **continuar el ciclo de mejora, añadiendo** (Modelo EFQM) la **innovación y sostenibilidad**.

## DATOS DE SELLOS DE EXCELENCIA EUROPEA-CEG-OTORGADOS A UNIVERSIDADES

NÚMEROS DE RECONOCIMIENTOS TOTALES EN VIGOR	24					
NÚMERO DE UNIVERSIDADES CON ALGÚN RECONOCIMIENTO	16		Públicas	Privadas		
			13	3		
NÚMERO DE RECONOCIMIENTOS POR ÁMBITOS	GENERAL UNIVERSIDAD		CENTROS ESTRUCTURAS		SERVICIOS ESPECÍFICOS	
	4	17%	3	13%	17	70%
	▲				BIBLIOTECAS 8 (33%)	

## Loyola Andalucía

Alcalá

Cádiz ▲

Europea Madrid ▲

Francisco Victoria

Granada

Jaén ▲

la laguna

Politécnica Madrid

Salamanca

Santiago de Compostela

Sevilla

UNED

UNIA ▲

Valladolid

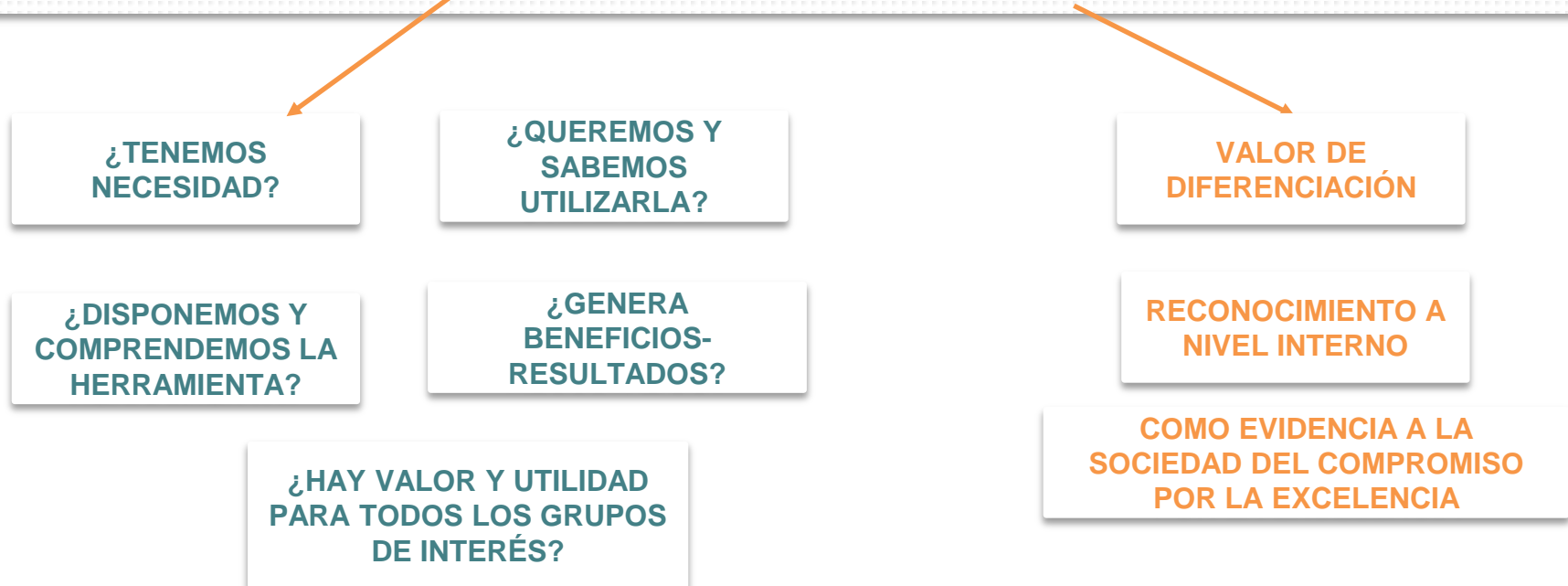
Zaragoza



## ¿SE ENTIENDE Y PERCIBE ASÍ POR LAS UNIVERSIDADES?

Las Universidades han utilizado el referente **EFQM** y, fundamentalmente le ha **permitido avanzar** desde una visión de “somos distintos y especiales” hasta aceptar los “cambios culturales” que requiere la excelencia.

**DISTINGUIR** ENTRE LA UTILIZACIÓN DEL MODELO EFQM (evaluación, mejora, referente para la gestión) y LAS DECISIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LOS ESQUEMAS DE **RECONOCIMIENTOS**.



## ALGUNA CONCLUSIÓN FINAL

El Modelo de excelencia en la gestión es sólo un **camino facilitador** para las universidades que asumen sus conceptos de excelencia y desean aplicarlos, no asumirlos y querer confrontar su gestión con el Modelo, es chocar contra un muro.

La universidad de Cádiz, Jaén, Internacional de Andalucía..., forman parte del liderazgo por la gestión excelente, esto no siempre asegura ser la “mejor universidad”, pero si da **credibilidad por la apuesta de ser una “excelente universidad”**.

Pero, sobre todo que los retos que suponen las autoevaluaciones, las aplicaciones de los planes de mejora y los mecanismos de reconocimientos y renovaciones externas, **favorecen una cultura de integración de voluntades, esfuerzos, compromisos institucionales, motivación y sentido de pertenencia a la Institución.**

MUCHAS GRACIAS  
POR SU ATENCIÓN



UNIVERSIDAD DE JAÉN

ANTONIO MARTÍNEZ OLEA

Asesor Técnico de Calidad del Servicio de Planificación y  
Evaluación

Edificio Rectorado, Dependencia B1-105

Teléfono: 953 21 22 45

E-mail: [amolea@ujaen.es](mailto:amolea@ujaen.es)