

**HACIA LA EXCELENCIA.....**

# **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**UNA**

**Gloria Zaballa Pérez**  
**gloria.zaballa@deusto.es**

## ÍNDICE

- Plan estratégico
- Definición de un Modelo de Calidad e Innovación
- Gestión por procesos
- Indicadores de procesos
- Mejora continua de procesos

## DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO

- Realización del análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Redacción del análisis DAFO.
- Identificación de los grupos de interés.
- Definición de la Misión, Visión y Valores.
- Definición del Plan estratégico y despliegue del Plan Anual.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- Estudiantes
- Empleadores
- Egresados
- PDI
- PAS
- Sociedad
- .....





- *¿Por qué existe la organización? **RAZÓN DE SER***
- *¿Qué ofrece? ¿A qué se dedica? ¿A qué no se dedica? **ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN***
- *¿Quiénes son nuestros clientes-usuarios?  
¿Quiénes no lo son? **GRUPOS DE INTERÉS***
  - *¿Qué necesidades satisfacemos?*
  - *¿Cómo satisfacemos dichas necesidades?*
- *¿Qué nos diferencia de organizaciones similares?*  
**ACTIVO ESTRATÉGICO**

## EJEMPLO DE MISIÓN

***“La misión de ESIDE es formar personas con los valores propios del Proyecto Universitario de Deusto y con los conocimientos en ingeniería que les capaciten para liderar el cambio tecnológico en la sociedad.***

***Es también misión de ESIDE colaborar en el desarrollo científico y tecnológico a través de la investigación, difundiendo sus resultados para cooperar en el desarrollo y progreso de la sociedad.”***



- *¿Dónde quiere llegar?*

**RESULTADOS DE ORGANIZACIÓN**

- *¿Cuándo quiere llegar?*

**HORIZONTE TEMPORAL**

- *¿Cómo quiere que le vean sus clientes?*

**RESULTADOS EN GRUPOS DE INTERÉS**

- *¿Cómo quiere que le vea la sociedad?*

**RESULTADOS EN SOCIEDAD**

## EJEMPLO DE VISIÓN

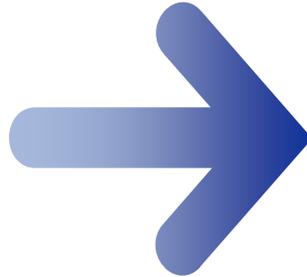
***Ser reconocido como una institución universitaria de primer orden en ingeniería.***

***Disponer de un cuerpo docente de prestigio internacional.***

***Ser capaz de desarrollar investigación a la vanguardia del conocimiento.***

***Poseer unos programas formativos y de investigación con un estilo propio, que sepan aprovechar la ventaja competitiva de la Universidad de Deusto y su entorno.***

***Ser la mejor institución para estudiar y trabajar, de manera que los alumnos y el personal docente y administrativo sientan el orgullo de formar parte de ESIDE.***



- **“Conceptos y expectativas que describen el *comportamiento* de las personas de la organización y determinan sus *relaciones*”**
- **Base de la cultura de la organización**
  - **Compartidos**
- **Ej: Confianza, mejora continua, respeto medioambiental, orientación al cliente, trabajo en equipo...**

## EJEMPLO DE VALORES

### VALORES COMUNES

*ESIDE asume todos los valores contemplados en el Proyecto Universitario de Deusto, comprometiéndose a fomentarlos y transmitirlos. Estos valores deben regir las relaciones y comportamiento de todas las personas vinculadas a ESIDE, en particular, alumnos, profesores y personal no docente.*

*De acuerdo con los Estatutos Generales de la Universidad de Deusto, el estilo de Dirección de ESIDE es participativo, basado en la delegación de funciones y responsabilidades, y en la participación organizada de todos sus empleados en la mejora continua de sus respectivas áreas de responsabilidad.*

*La forma de ejercer el liderazgo de las personas con responsabilidad organizativa en ESIDE, se basará en:*

*El trato individualizado a las personas*

*El estímulo intelectual a los compañeros*

*El fomento del orgullo de pertenecer a ESIDE*

## DEFINICIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD E INNOVACIÓN

- Formación en Modelos de Calidad e Innovación y Gestión por procesos a los equipos de trabajo designados.
- Definición de la documentación del Modelo:
  - Política de Calidad
  - Manual de Calidad
  - Definición de mapa de procesos
  - Propuesta de borrador de proceso/procedimiento
  - Adaptación del proceso/procedimiento
  - Revisión del proceso/procedimiento
  - Realización de modificaciones del proceso/procedimiento
  - Revisión final del proceso/procedimiento
  - Aprobación del proceso/procedimiento
- Definición de la relación de indicadores de los procesos del Modelo.



# Deusto

Unidad de Calidad

## POLÍTICA DE CALIDAD

 **Deusto**  
Universidad de Deusto

La Universidad de Deusto, basándose en las directrices del Plan Estratégico orientado hacia la consecución de su Visión, establece la siguiente política de la calidad para todas sus Facultades, Áreas funcionales y Servicios.

Uno de los objetivos primordiales de la Universidad de Deusto es alcanzar la satisfacción de todos los grupos de interés de la comunidad universitaria, respecto a las actividades y a los servicios que ésta ofrece.

En coherencia con este objetivo, el Vicerrectorado de Ordenación Académica, Innovación Docente y Calidad establece los siguientes **compromisos**:

- **Trabajar en equipo** para mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Garantía Interna de Calidad de las Facultades, Áreas funcionales y Servicios y aumentar así la **satisfacción de los grupos de interés**, siendo la medida de esta satisfacción el marco de referencia para el establecimiento y la revisión de los **objetivos de calidad**, marcados en los Planes de Gestión de las Facultades, Áreas funcionales y Servicios.
- **Informar, motivar y hacer partícipe al personal** de las Facultades, Áreas funcionales y Servicios y a los grupos de interés, de los resultados que se vayan obteniendo.
- **Optimizar la gestión de los procesos determinados** mediante la formación continua del personal de las Facultades, Áreas funcionales y Servicios y un apropiado tratamiento de las sugerencias y reclamaciones de los grupos de interés.
- **Orientar y adaptar** los procesos a los **requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés** de las Facultades, Áreas funcionales y Servicios y a otros requisitos legales o reglamentarios aplicables.

El Vicerrectorado de Ordenación Académica, Innovación Docente y Calidad ha recibido el encargo de liderar el proceso y llevar a cabo esta política de la calidad y gestionar eficazmente los recursos disponibles, colaborando específicamente con los Decanos de las Facultades y con la Dirección General de las Áreas funcionales y Servicios en relación con la actividad que le es propia.

Por ello, al tiempo que se pone al servicio de toda la Comunidad Universitaria, urge al personal de la Universidad de Deusto a trabajar de manera correcta, profesional y diligente, para lograr los objetivos y compromisos de calidad planteados.

Asimismo, solicita a todo el personal de las Facultades, Áreas funcionales y Servicios y a los estudiantes su implicación en los procesos de enseñanza-aprendizaje y la utilización de manera correcta y provechosa de los servicios que esta Universidad pone a su disposición para lograr los objetivos y compromisos de calidad definidos.

Vicerrectorado de Ordenación Académica, Innovación Docente y Calidad

Bilbao, a 25 de noviembre de 2013

## POLÍTICA DE LA CALIDAD QUALITY POLICY

The University of Deusto, in line with the guidelines of the Strategic Plan, focused on achieving its Vision, has established the following quality policy for all its Faculties, Functional Areas and Services.

One of the main aims of the University of Deusto is to meet the needs of all the members of the university community, with regard to the activities and services it offers.

Consistent with this aim, the Vice-Rector's Office for Academic Organisation, Teaching Innovation and Quality has set the following **commitments**:

- **Teamwork** to continually improve the effectiveness of the Internal Quality Assurance System of Faculties, Functional areas and Services, thus increasing the **satisfaction of all stakeholders**, which is measured within the framework for the establishment and review of quality objectives, as defined by the management plans of Faculties, Functional areas and Services.
- **Inform, motivate and involve the staff** of the faculties, functional areas and services and students regarding the results being obtained.
- **Optimise the management of these processes** through continuous training of staff at the faculties, functional areas and services, and adequately addressing stakeholders' suggestions and complaints.
- **Align and adapt** processes to the **requirements, needs and expectations of stakeholders** of the Faculties, Functional areas and Services and other legal or regulatory requirements that may be applicable.

The Vice-Rector's Office for Academic Organisation, Teaching Innovation and Quality has been entrusted to lead this process, develop this quality policy and effectively manage the resources available, particularly through collaboration with the Deans of the Faculties and the Management of Functional Areas and Services in this regard.

Therefore, while it is made available to the entire University Community, the staff at the University of Deusto are urged to act adequately, professionally and diligently to achieve the set aims and commitments.

In addition, all the staff of the Faculties, Functional Areas and Services and students are encouraged to become fully involved in the teaching-learning processes and to use the services available at this University properly and efficiently in order to achieve these quality aims and commitments.

Vice-Rector's Office for Academic Organisation, Teaching Innovation and Quality

Bilbao, 25 November 2013



# Deusto

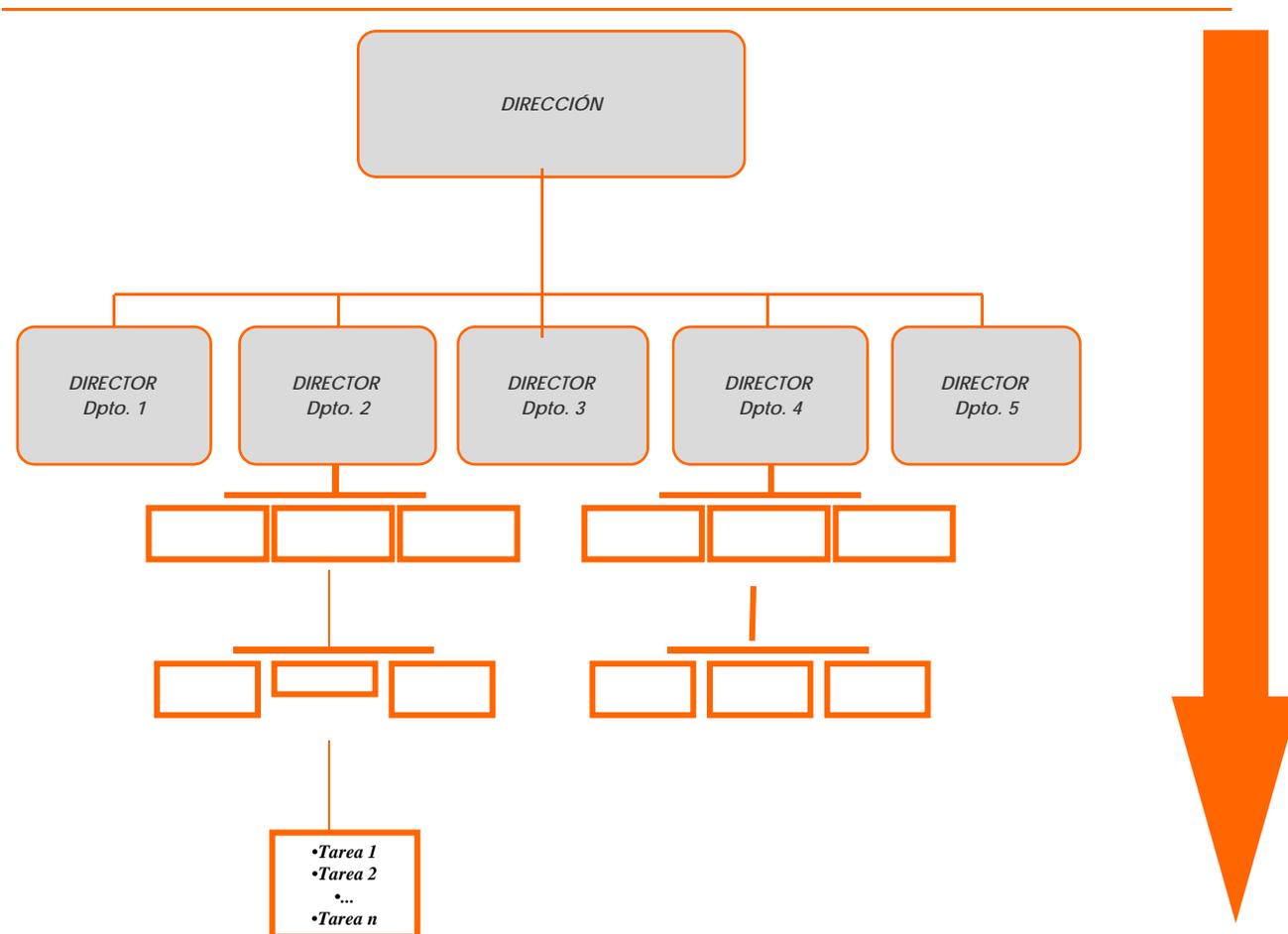
Unidad de Calidad

## ¿CÓMO EMPEZAMOS?

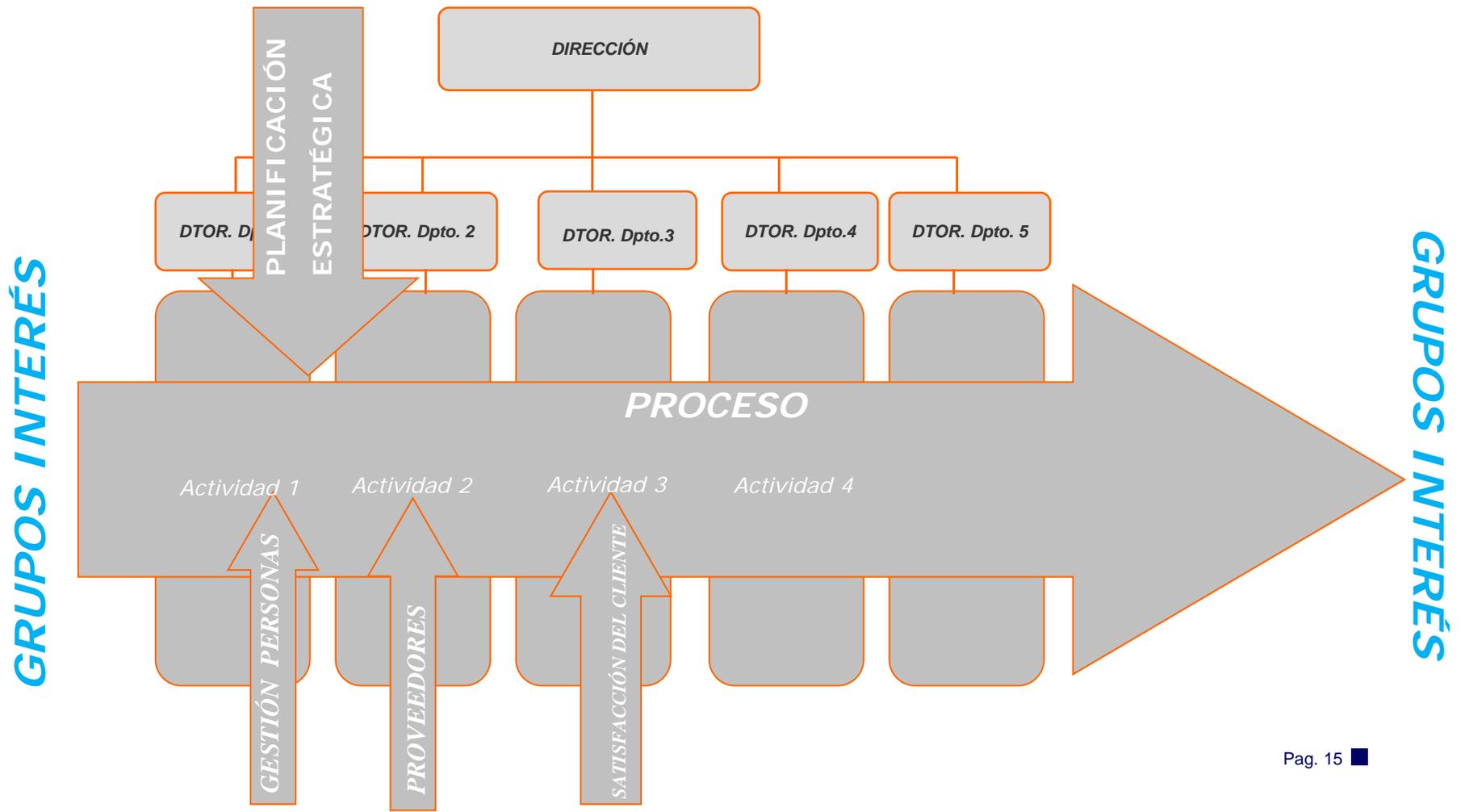
Gestión por  
procesos

Mejora  
continua

**VISIÓN VERTICAL DE LA ORGANIZACIÓN**



**VISIÓN HORIZONTAL DE LA ORGANIZACIÓN**





# Deusto

Unidad de Calidad

## VISIÓN HORIZONTAL DE LA ORGANIZACIÓN

Gestionar una organización en base a los procesos no es tarea fácil cuando se está acostumbrado a trabajar en la **gestión óptima de los recursos de cada departamento**. Así, la gestión de los procesos **estructura las tareas** de los departamentos para que contribuyan al **óptimo global** de las organizaciones.

## CONCEPTOS FUNDAMENTALES/PRINCIPIOS DE CALIDAD

### *Modelo de Excelencia EFQM*

1. *Añadir valor para los clientes*
2. *Liderar con visión, inspiración e integridad*
3. *Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas*
4. *Gestionar con agilidad*
5. *Crear un futuro sostenible*
6. *Aprovechar la creatividad y la innovación*
7. *Mantener en el tiempo resultados sobresalientes*
8. *Desarrollar la capacidad de la organización*

### *ISO 9001:20015*

1. *Enfoque al cliente*
2. *Liderazgo*
3. *Compromiso del personal*
4. *Enfoque a procesos*
5. *Mejora*
6. *Toma de decisiones basada en la evidencia*
7. *Gestión de las relaciones*

## GESTIÓN DE PROCESOS

### *Estrategia vs Gestión por procesos*



## GESTIÓN POR PROCESOS

La **GESTIÓN POR PROCESOS** constituye un **sistema de trabajo**, enfocado a perseguir la **mejora continua** del funcionamiento de las actividades de una organización, mediante la **identificación y selección** de sus **procesos** y la **descripción, documentación y mejora** de los mismos, que parte del **despliegue de la estrategia** de la organización.

### CARACTERÍSTICAS:

- Se enfoca a los **grupos de interés**, en busca de su **satisfacción**
- Se integra con los sistemas de **Indicadores** de gestión, aportando el valor añadido de la medición
- Se integra con los **Sistemas de Gestión de Calidad** a través de la **documentación de procesos**

## GESTIÓN POR PROCESOS

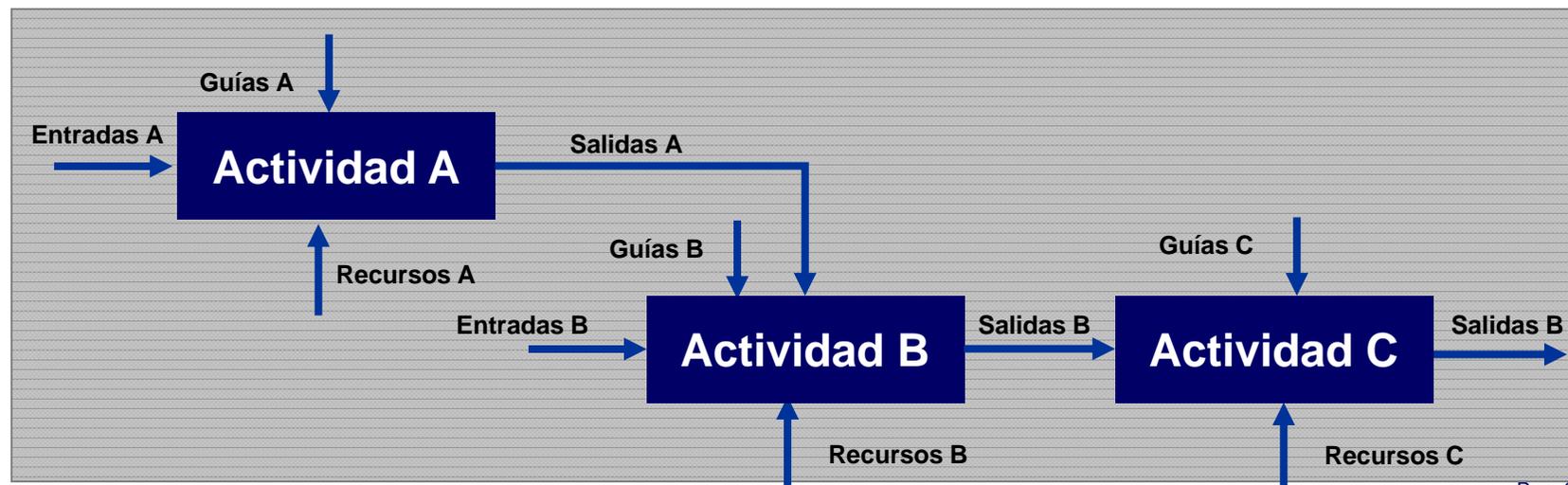
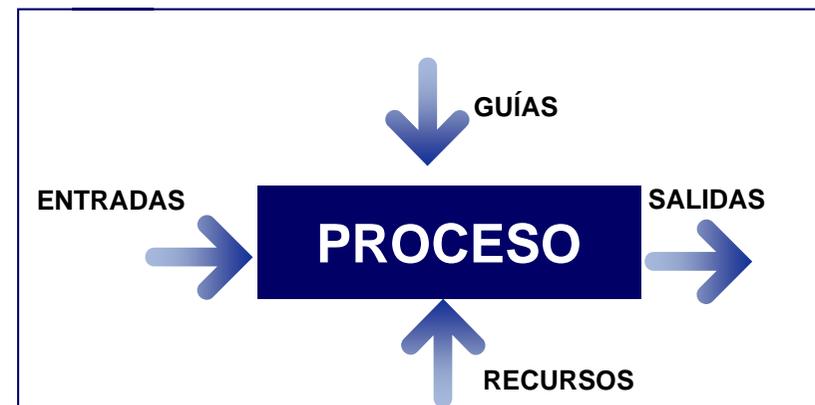
### OBJETIVO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Consiste en que los procesos:

- Estén bajo **control**
- Sean **competitivos**
- Sean capaces de **reaccionar** automáticamente a los cambios
- Sean capaces de **mejorar** continuamente

## GESTIÓN POR PROCESOS

Un **PROCESO** es un conjunto de actividades, **repetitivo y sistemático** mediante el cual se convierten entradas en salidas, que son los servicios que prestamos a los grupos de interés.



## DEFINICIONES

**ACTIVIDAD:** Es la suma de tareas. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso.

**TAREA:** Es el trabajo a realizar en un tiempo limitado.

**FUNCIÓN O DEPARTAMENTO:** Es el conjunto de personas especializadas en la realización de determinadas tareas. Habitualmente un departamento suele estar involucrado en varios procesos.

**CLIENTE DE UN PROCESO:** Es la persona u organización externa que recibe el producto o servicio. También se le llama “cliente externo” para diferenciarlo de los “clientes internos” que son todos aquellos que reciben como input un output de otra actividad anterior.

## TIPOS DE PROCESOS

### Procesos **ESTRATÉGICOS**

- Establecen la **estructura de gestión** de la organización.
- Son **condicionantes imprescindibles** de todos los demás procesos.
- **Trasladan los valores** de la organización al resto de procesos, estableciendo **formas de actuación internas, formas de actuar, relaciones** con la sociedad, etc.
- **Interrelacionan** vertical y horizontalmente a la organización.

### Procesos **OPERATIVOS**

- **Orientados a los grupos de interés.**
- Directamente **ligados a los servicios** que se prestan.
- Generalmente intervienen **varias áreas o departamentos** en su ejecución.

### Procesos de **SOPORTE**

- Centrados en dar soporte a grupos de interés internos.
- Apoyan a otros procesos de la organización.
- Guiados por directrices internas (políticas de recursos humanos, etc.).
- Son imprescindibles para actuar (crean valor para la organización).

## DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

### Ficha de proceso/subproceso

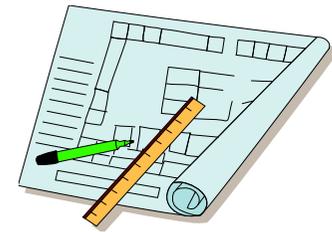
Documento que **describe** la finalidad de un proceso/subproceso, su propietario y equipo, sus actividades, entradas y salidas, proveedores, clientes, procesos relacionados, objetivos e indicadores, etc.

### Procedimiento

Documento que **describe de manera detallada** cada una de las actividades de un proceso.

### Formato

Documento que **recoge las evidencias** de la realización de las actividades. Los formatos se convierten en **REGISTROS** una vez que han sido cumplimentados.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Un Proceso bien gestionado debe:

• **Identificar**

Entradas

Salidas

Grupos Implicados

• **Estar alineado con la Estrategia** de la Organización

• **Disponer de Indicadores**

Seguimiento  
de Objetivos

• **Establecer Propietarios de Procesos**

Responsabilidad

## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Un Proceso bien gestionado debe:

- Disponer de un **Alcance** del Proceso Conocido Definido
- Realizar la **Revisión y el Aprendizaje** como actividades del propio Proceso Mejora Continua
- Disponer de **Recursos y Relaciones** con otros procesos que estén definidas y que sean conocidas

**Cómo? METODOLOGÍA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD**



## MAPA DE PROCESOS



## MAPA DE PROCESOS

Muestra las **relaciones e interfases** entre los procesos

- **Inventario gráfico** de los procesos
- **Funcionalidad** del Mapa:
  - Proporciona **perspectiva global-local**
  - Obliga a **“posicionar”** cada proceso respecto a la cadena de valor
  - **Relaciona** el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan
  - **Herramienta** de consenso y aprendizaje

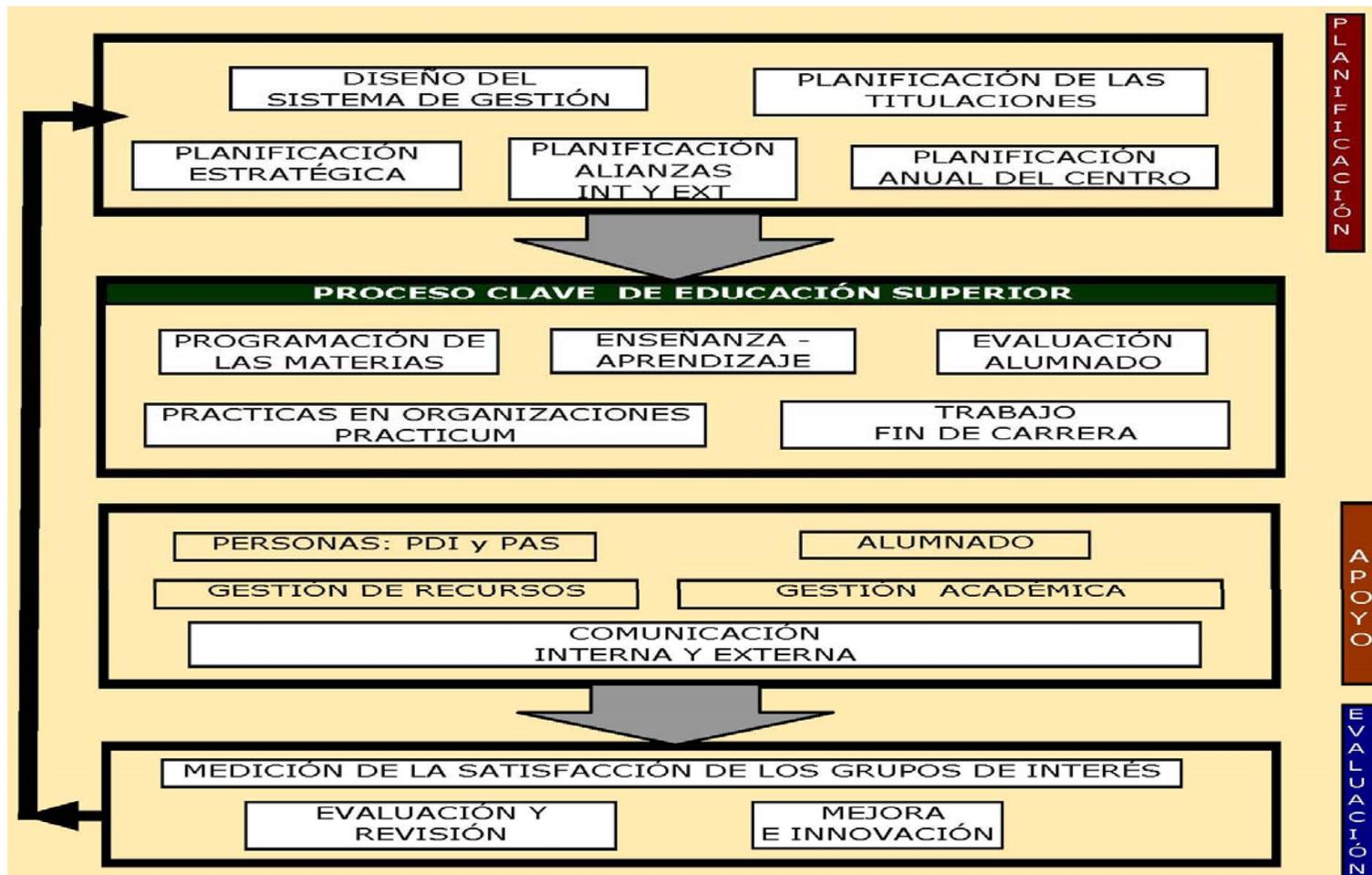


## DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

- Identificación de las actividades del Centro.
- Agrupación de las actividades en procesos.
- Definición de los propietarios de los procesos.
- Jerarquización de los procesos (estratégicos, operativos y soporte).
- Análisis de la optimización o rediseño de los procesos del Centro.
- Planificación del despliegue de los procesos.
- Seguimiento de la implantación de los procesos.
- Recogida de indicadores definidos.
- Análisis de los resultados de los indicadores.
- Definición y seguimiento de las acciones de mejora.

## MAPA DE PROCESOS

### MAPA DE PROCESOS BÁSICOS DE UN CENTRO UNIVERSITARIO



### MAPA DE PROCESOS





Definición de perfiles y admisión de estudiantes



**Índice**

- 1.- Objeto y alcance
- 2.- Definiciones
- 3.- Límites del proceso
- 4.- Propietario y Equipo de proceso
- 5.- Proveedores y Clientes
- 6.- Procesos relacionados
- 7.- Diagrama de actividades del proceso
- 8.- Método operativo
- 9.- Indicadores del proceso

Revisión	Fecha de Aprobación	Descripción del Cambio		
00	26/03/2010	Primera edición		
<b>Copia controlada</b> <input type="checkbox"/> Sí    Nº <input type="text"/> <input type="checkbox"/> NO		<b>Elaborado por:</b> Fdo.: M <sup>a</sup> Ángeles Alaez Responsable de calidad  Fecha: 22/03/2010	<b>Revisado por:</b> Fdo.: José Luis Ávila Decano  Fecha: 24/03/2010	<b>Aprobado por:</b> Fdo.: José Luis Ávila Decano  Fecha: 26/03/2010



Definición de perfiles y admisión de estudiantes

**1. OBJETO Y ALCANCE**

Seleccionar para la admisión en la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto a los estudiantes que mejor se adapten al perfil deseado, mediante el diseño y la realización de una prueba de admisión y la aplicación de los criterios que se establecen.

**2. DEFINICIONES**

No aplica.

**3. LÍMITES DEL PROCESO**

**Inicio**

Elaborar/revisar el perfil de ingreso del estudiante.

**Fin**

Elaborar informe con incidencias y acciones de mejora.

**4. PROPIETARIO Y EQUIPO DE PROCESO**

**Propietario**

Decano.

**Equipo de proceso**

-Vicedecana de ordenación académica.  
-Responsable de la prueba de admisión.  
-Secretaría de Decanato.

**5. PROVEEDORES Y CLIENTES**

**Proveedores**

-UTIC (Unidad Técnica de Innovación y Calidad).  
-Instituto de Idiomas de la UD.  
-Secretaría General de la UD.

**Clientes**

-Estudiantes potenciales.  
-Secretaría General de la UD.

**6. PROCESOS RELACIONADOS**

**Antes**

Ninguno.

**Después**

- Comunicación y rendición de cuentas (PS-COM).  
- Medición, análisis y mejora del plan de estudios (PE-MED).



Definición de perfiles y admisión de estudiantes

7. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

RESPONSABLES		DOCUMENTOS RELACIONADOS	EVIDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicedecana Ordenación Académica</li> <li>- Responsable de la Prueba de Admisión en la Facultad</li> <li>- Decano</li> <li>- Secretaría de Decanato</li> </ul>	<pre> graph TD     A([Elaborar/revisar perfil de ingreso del estudiante]) --&gt; B[Publicar el perfil de ingreso del estudiante]     B --&gt; C[Diseñar/actualizar la prueba de admisión]     C --&gt; D[Realizar las pruebas de admisión y corregir]     D --&gt; E[Acordar criterios de selección de los estudiantes]     E --&gt; F[Seleccionar los admitidos]     F --&gt; G[Comunicar los admitidos a Secretaría General]     G --&gt; H[Atender a los estudiantes que lo solicitan]     H --&gt; I([Elaborar un informe con incidencias y acciones de mejora])     I -- "Medición, análisis y mejora" --&gt; A           </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos presentados Verifica</li> <li>- Perfil Profesional</li> <li>- Proyecto Universitario Deusto</li> <li>- Misión y Visión Universidad de Deusto</li> <li>- Proceso Comunicación y Rendición de Cuentas (PS-COM)</li> <li>- Informes de resultados de las pruebas de admisión</li> <li>- Proceso "Medición, análisis y mejora del plan de estudios (PE-MED)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de Admisión de estudiantes</li> <li>- Folleto de la Facultad de Derecho y página web</li> <li>- E-mails</li> <li>- Prueba de Admisión</li> <li>- Informes de resultados de las pruebas de admisión</li> <li>- Borrador de criterios de selección de estudiantes</li> <li>- Listado de admitidos</li> <li>- E-mails, llamadas</li> </ul>

Definición de perfiles y admisión de estudiantes

8. METODO OPERATIVO

ACTIVIDADES DEL PROCESO	FECHA	RESPONSABLE	DOCUMENTOS RELACIONADOS	EVIDENCIAS
<p>Elaborar/revisar el perfil de ingreso del estudiante en la Facultad de Derecho, de acuerdo con gerente y Decano.</p> <p>Cumplimentar Formato Admisión de Estudiantes.</p>	Marzo	Vicedecana Ordenación Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos presentados Verifica</li> <li>- Perfil Profesional</li> <li>- Proyecto Universitario Deusto</li> <li>- Misión y Visión Universidad de Deusto</li> </ul>	Documento de Admisión de estudiantes
<p>Publicar el perfil de ingreso del estudiante en la Facultad de Derecho, de acuerdo a lo descrito en el Proceso <b>"Comunicación y Rendición de Cuentas" (PS-COM)</b>.</p>	Al actualizar folleto de facultad	Vicedecana Ordenación Académica	- Proceso Comunicación y Rendición de Cuentas (PS-COM)	Folleto de la Facultad de Derecho y página web
<p>Al recibir las propuestas de Secretaría General de la UD, decidir fecha de primera y segunda convocatoria del examen de admisión.</p>	Diciembre	Vicedecana Ordenación Académica		Documento de Admisión de estudiantes
<p>Comunicar las fechas de la primera y segunda convocatoria del examen de admisión a Secretaría General de la UD, al Decano, al Gerente, al Responsable de la Prueba de Admisión en la Facultad y al Instituto de Idiomas de la Universidad, para que preparen la prueba de inglés que se integrará en dicho examen.</p>	Diciembre	Vicedecana Ordenación Académica		E-mails



Definición de perfiles y admisión de estudiantes

8. METODO OPERATIVO				
ACTIVIDADES DEL PROCESO	FECHA	RESPONSABLE	DOCUMENTOS RELACIONADOS	EVIDENCIAS
Diseñar/actualizar la prueba de admisión. Presentación para su aprobación al Decano y comunicar a Gerente.	Enero	Responsable de la Prueba de Admisión en la Facultad		Prueba de Admisión
Realizar las pruebas de admisión, en las dos convocatorias.	Febrero y Mayo	Responsable de la Prueba de Admisión en la Facultad		
Llevar a corregir las pruebas de admisión a la UTIC y al Instituto de Idiomas, recoger los informes de resultados y enviarlos al Decano.	Marzo y Junio	Responsable de la Prueba de Admisión en la Facultad		Informes de resultados de las pruebas de admisión
Proponer revisión de criterios de selección de estudiantes a la Facultad de Derecho.	Marzo	Vicedecana Ordenación Académica		Borrador de criterios de selección de estudiantes
Acordar, mediante reunión con Decano y Gerente, los criterios de selección de los estudiantes.	Marzo	Vicedecana Ordenación Académica		Documento de Admisión de Estudiantes
Seleccionar los admitidos, de acuerdo al perfil de admisión de la Facultad de Derecho y a los criterios de entrada.	Marzo-Junio	Decano	Informes de resultados de las pruebas de admisión	- Listado de admitidos - Documento de Admisión Estudiantes



Definición de perfiles y admisión de estudiantes

8. METODO OPERATIVO

ACTIVIDADES DEL PROCESO	FECHA	RESPONSABLE	DOCUMENTOS RELACIONADOS	EVIDENCIAS
Comunicar los admitidos a Secretaría General para que ésta tramite y envíe la correspondiente carta de admisión. Informar a Vicedecana Ordenación Académica y Gerente.	Marzo y Junio	Decano		Lista de admitidos
Atender a los estudiantes que así lo soliciten, en sus dudas al formalizar su matrícula en primero.	Período de matriculación	Secretaría de Decanato		E- mails, llamadas
Elaborar un informe, tras la segunda convocatoria al examen de admisión que incluya Incidencias y Acciones de Mejora. Integrarlo en formato "Admisión de Estudiantes" y enviarlo al decano, gerente y Responsable de Calidad en la Facultad.  Los resultados del proceso se analizan siguiendo las actividades descritas en el proceso "Medición, análisis y mejora del plan de estudios" (PE-MED).	Junio	Vicedecana Ordenación Académica	Proceso "Medición, análisis y mejora del plan de estudios (PE-MED)	Documento de Admisión de estudiantes

9. INDICADORES DEL PROCESO

El propietario del proceso realiza el seguimiento del mismo contemplando el estado de realización y avance de las actividades definidas. Como indicadores del proceso se establecen los descritos en la relación anual de indicadores, recogida en el formato R-02-MC-UD.

## **PROGRAMA AUDIT ESPAÑA/PROGRAMA AUDIT PERÚ**

### ***Directrices para el diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria***

<b>1.0 Política y objetivos de calidad</b>	<b>1. Política y objetivos de calidad</b>
<b>1.1 Garantía de la calidad de los programas formativos</b>	<b>2. Diseño de la oferta formativa</b>
<b>1.2 Orientación de las enseñanzas a los estudiantes</b>	<b>3. Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes</b>
<b>1.3 Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia</b>	<b>4. Investigación</b>
<b>1.4 A Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios</b>	<b>5. Extensión y proyección social</b>
<b>1.4 B Gestión y mejora de la calidad del personal de administración y servicios</b>	<b>6. Personal académico</b>
<b>1.5 Análisis y utilización de los resultados</b>	<b>7. Servicios, bienestar y recursos materiales</b>
<b>1.6 Publicación de información sobre las titulaciones</b>	<b>8. Análisis y utilización de los resultados</b>
	<b>9. Información a los grupos de interés</b>

### MAPA DE PROCESOS



## INDICADORES

En la fase de puesta en marcha de los procesos, es necesario **medir el impacto** que tiene la nueva forma de trabajo sobre la **eficiencia**, la **calidad**, la **satisfacción** de usuarios y profesionales, etc.

Por eso, **deben definirse indicadores** que detecten cómo está influyendo el cambio sobre la organización. De esta forma, se estará en condiciones de aplicar **medidas correctivas** necesarias.

El último paso necesario en la fase de diseño de los procesos es la elaboración de un **sistema de indicadores** que facilite la evaluación y control del proceso.



# Deusto

Unidad de Calidad

## INDICADORES

Los indicadores de procesos **evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades.**

Los indicadores de procesos pueden **utilizarse para identificar problemas** en la prestación de servicios y sugerir soluciones específicas, pueden utilizarse los indicadores de los procesos para monitorizar las actividades y guiar la toma de decisiones.

## INDICADORES

### Ejemplos de indicadores



Formato	R-02-MC-UD
<b>Relación de los indicadores de seguimiento</b>	
Facultad: _____ Curso académico: _____	
Página 1 de 1	Revisión: 00

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	VALOR REFERENCIA	SEGUIMIENTO	TOTAL
Planificación y organización de la docencia	% de programas aprobados	Vicedecana Ordenación Académica	Anual	Margen: 90%		
	% de guías de aprendizaje aprobadas/ con label 1		Anual	Margen: 90%		
Satisfacción de los grupos de interés	Grado de satisfacción de los estudiantes de primero de grado	Responsable de estudiantes	Anual	Margen: ≥3,5 sobre 5		
Aprobado por: Decano (fecha y firma)						



Relación de los indicadores de seguimiento

Facultad: Ingeniería Curso académico: 2009-2010

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	VALOR REFERENCIA	SEGUIMIENTO				TOTAL
Planificación estratégica PE-PLA	<b>1. % de objetivos del plan estratégico alcanzados</b> (nº objetivos alcanzados / nº total de objetivos planteados) * 100 (Plan estratégico de Ingeniería)	Decano	Trienal	Margen: 100%					
	<b>2. % de objetivos del plan anual de gestión alcanzados</b> (nº objetivos alcanzados / nº total de objetivos planteados) * 100 (Plan estratégico de Ingeniería)	Decano	Anual	Margen: 100%					
Satisfacción de los grupos de interés PE-SAT	<b>Grado de satisfacción del colectivo alumnos</b> Índice de satisfacción para el colectivo indicado del Informe de medición de la satisfacción de los grupos de interés (R-01-PE-SAT)	Gerente	Anual	Margen: ≥7 /10					
	<b>Grado de satisfacción del colectivo padres de alumnos</b> Índice de satisfacción para el colectivo indicado del Informe de medición de la satisfacción de los grupos de interés (R-01-PE-SAT)	Gerente	Anual	Margen: ≥7 /10					
	<b>Grado de satisfacción del colectivo empresa</b> Índice de satisfacción para el colectivo indicado del Informe de medición de la satisfacción de los grupos de interés (R-01-PE-SAT)	Gerente	Anual	Margen: ≥7 /10					
	<b>Grado de satisfacción del colectivo personal (docente y no docente)</b> Índice de satisfacción para el colectivo indicado del Informe de medición de la satisfacción de los grupos de interés (R-01-PE-SAT)	Gerente	Anual	Margen: ≥7 /10					
Medición, análisis y mejora del plan de estudios PE-MED	<b>% de acciones de mejora eficaces</b> $\Sigma$ Número acciones de mejora eficaces / $\Sigma$ Número acciones de mejora realizadas	Gerente	Anual	Margen: ≥75%					



Relación de los indicadores de seguimiento

Facultad: Ingeniería Curso académico: 2009-2010

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	VALOR REFERENCIA	SEGUIMIENTO				TOTAL
Atención a estudiantes PO-ATE	Nº de días de retraso sobre plazos establecido por Secretaría General para enviar listados de alumnos admitidos	Vicedecana	Anual	Margen: 0					
	Grado de satisfacción de los alumnos en el ítem "Satisfacción Global" de la "Encuesta de satisfacción del alumnado – UTIC" (R-01-PE-SAT)	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 7/10$					
Extinción del título PO-EXT	Nº de personas que solicitan acceder a un título	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 10$					
	% de profesorado disponible para la impartición de un título con garantías de calidad	Vicedecana	Anual	Margen: 100%					
Planificación y organización de la docencia PO-POD	% de programas de asignaturas publicados en la web	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 90\%$					
	% de guías de aprendizaje con label 1	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 90\%$					
Diseño, seguimiento y revisión de títulos PO-DRS	% de encuestas de alumnos favorables	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 70\%$					
	% de encuestas de empresas favorables	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 70\%$					
	% de sugerencias de mejora implantadas (Nº de sugerencias de mejora implantadas/ nº sugerencias totales X 100)	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 50\%$					
Movilidad de estudiantes PO-MOV	Grado de satisfacción del estudiante (media de los ítems de encuesta)	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 7/10$					
Prácticas en empresa PO-PRA	Grado de Satisfacción General de los estudiantes en prácticas por titulación (media del ítem correspondiente en encuesta)	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 7/10$					
	Grado de Satisfacción General de los tutores con los estudiantes supervisados por titulación (media de la calificación asignada por los tutores a sus estudiantes)	Vicedecana	Anual	Margen: $\geq 7/10$					

Relación de los indicadores de seguimiento

Facultad: Ingeniería Curso académico: 2009-2010

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	VALOR REFERENCIA	SEGUIMIENTO				TOTAL
Gestión de la orientación profesional PO-ORI	% de inserciones sobre la totalidad de ofertas gestionadas de Ingeniería (nº de inserciones /nº total de ofertas) * 100	Vicedecana	Anual	Margen: ≥90%					
	% de usuarios de Ingeniería captados por DeustuLa sobre el total de estudiantes por promoción	Vicedecana	Anual	Margen: ≥25%					
Investigación PO-INV	Nº de proyectos de investigación presentados	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 35 (+/- 5)					
	Nº de proyectos de investigación concedidos	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 18 (+/- 3)					
	Becarios Predoctorales	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 10 (+/-2)					
	Tesis Doctorales	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 30 (+/-3) en marcha Margen: ≥ 43 (+/-1) defendidas					
	Nº de Patentes	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 2 (+/-2)					
	Nº de artículos publicados	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 10 (+/-3)					
	Nº de comunicaciones admitidas	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 20 (+/-4)					
	Nº de ponencias presentadas	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 20 (+/-4)					
	Equipos de investigación reconocidos	Director de DeustoTech	Anual	Margen: ≥ 3 (+/-1)					



Relación de los indicadores de seguimiento

Facultad: Ingeniería Curso académico: 2009-2010

ROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	VALOR REFERENCIA	SEGUIMIENTO				TOTAL
Comunicación y rendición de cuentas PS-COM	Número total de matrículas de 1º de grado $\Sigma$ Nº de matrículas total de 1º grado ingeniería incluyendo dobles grados BIO y Donosti	Gerente	Anual	Dato del año anterior					
	% de solicitudes transformadas a matrículas $\Sigma$ Nº de matrículas total de 1º grado ingeniería incluyendo dobles grados BIO y Donosti (DW00113) / $\Sigma$ Nº de solicitudes de admisión 1º grado en cualquier estudio de ingeniería, en cualquier opción (1, 2 o 3) incluyendo dobles grados BIO y Donosti	Gerente	Anual	Margen: $\geq 50\%$					
Atención a las sugerencias/ reclamaciones/ alegaciones PS-SUG	% de sugerencias / reclamaciones / alegaciones recibidas $\Sigma$ Nº reclamaciones y quejas recibidas en formato R-04-MC-UD / $\Sigma$ Nº alumnos matriculados (todos los grados y postgrados, todos los cursos)	Gerente	Anual	Margen: $< 5\%$					
	% de sugerencias / reclamaciones / alegaciones resueltas (cerradas) $\Sigma$ Nº sugerencias, reclamaciones y quejas resueltas y cerradas / $\Sigma$ Nº sugerencias, reclamaciones y quejas recibidas en formato R-04-MC-UD	Gerente	Anual	Margen: $\geq 75\%$					
Gestión de personas PS-GES	% de acciones planificadas realizadas (nº de acciones formativas realizadas / nº total de acciones formativas planificadas) *100	Gerente	Anual	Margen: $\geq 90\%$					
	Puntuación media de la formación ( $\Sigma$ puntuación media de cada acción / nº acciones realizadas) (R-01-PS-GES)	Gerente	Anual	Margen: $\geq 7/10$					

Aprobado por: Decano (fecha y firma)

26 de marzo de 2010

**MEJORA CONTINUA DE PROCESOS**

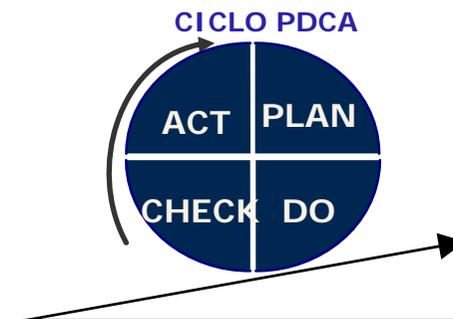
## MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

“Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de **aprendizaje, innovación y mejora continuos**”.

**MEJORA CONTINUA:** Actuación sistemática y organizada para la **identificación** y **gestión de oportunidades de mejora** de procesos.

### Beneficios Significativos

- **Agilidad** de la organización
- **Reducción de Costes**
- Identificación de **oportunidades**
- **Optimización** del rendimiento
- **Actividades de mejora**, basadas en la prevención, y en el trabajo diario de todas las personas de la organización



## MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

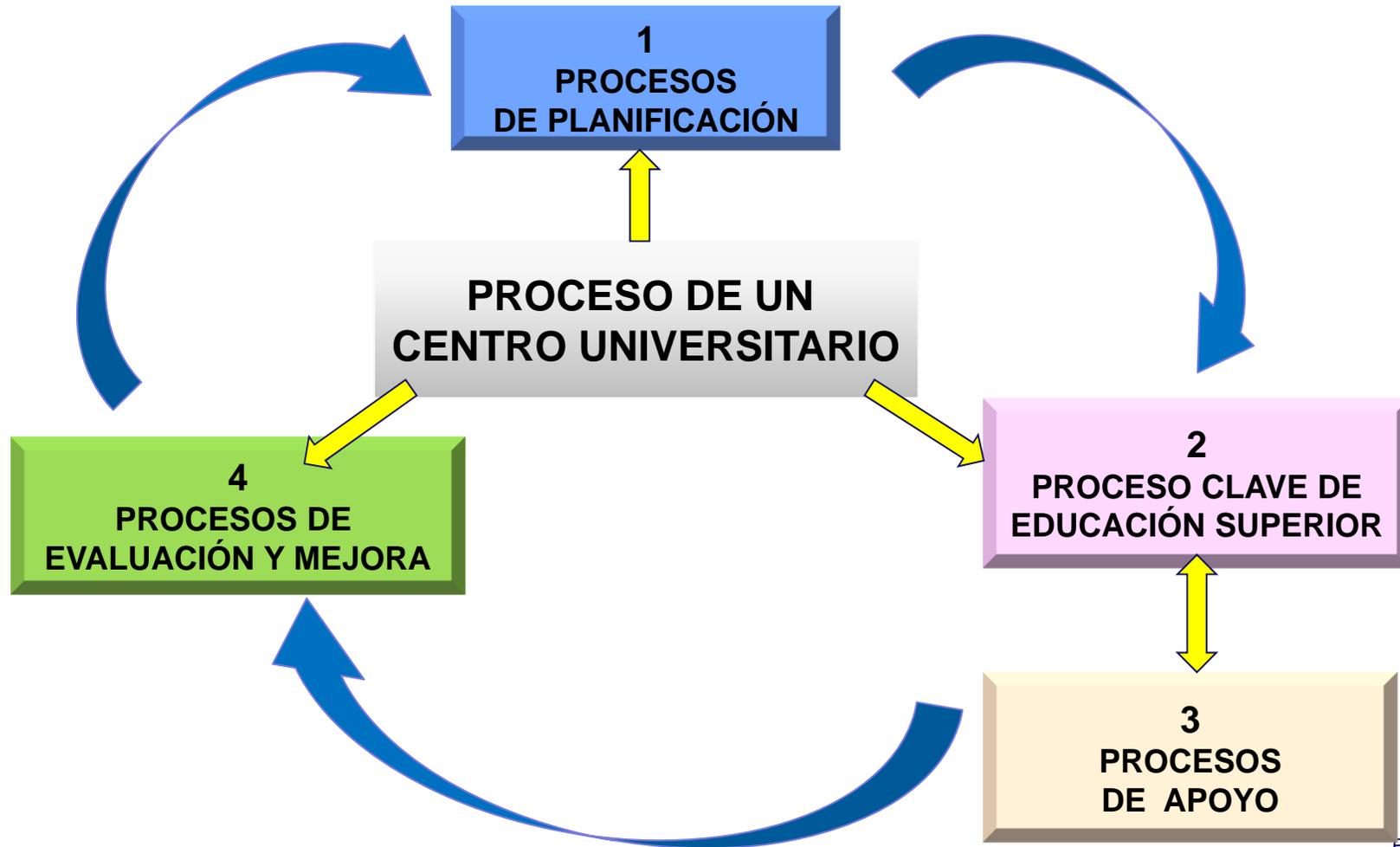
### ES NECESARIO CONTAR CON TRES ELEMENTOS BÁSICOS:

**1. SISTEMÁTICA DE MEJORA CONTINUA: CICLO PDCA.**

**2. HERRAMIENTAS DE CALIDAD**, que nos ayudarán a solventar con éxito cada una de las etapas del ciclo PDCA.

**3. EQUIPO DE TRABAJO** multidisciplinar, entrenado en técnicas de mejora continua, herramientas de calidad y trabajo en equipo.

## GESTIÓN POR PROCESOS



**CICLO PDCA**

## CICLO PDCA

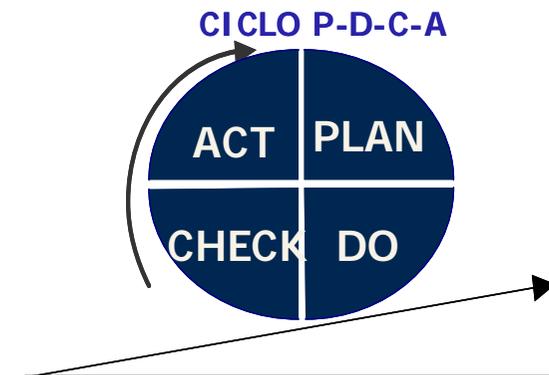
- **PLANIFICAR (PLAN):**

- **Identificar** la oportunidad de mejora
- **Analizar** la oportunidad de mejora
- Identificar las **causas**
- **Planificar** la mejora adecuada

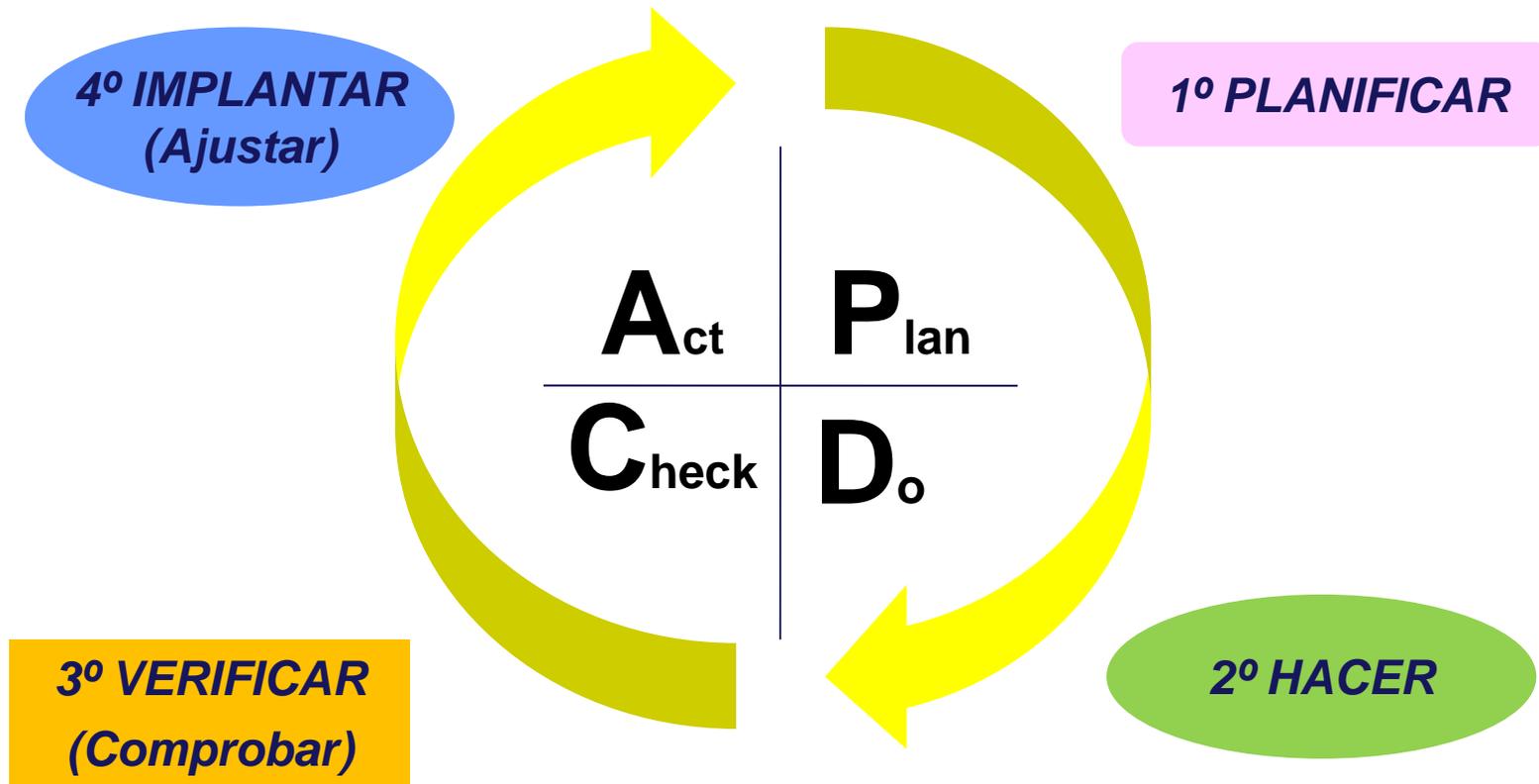
- **REALIZAR (DO):** **Implantar** la mejora

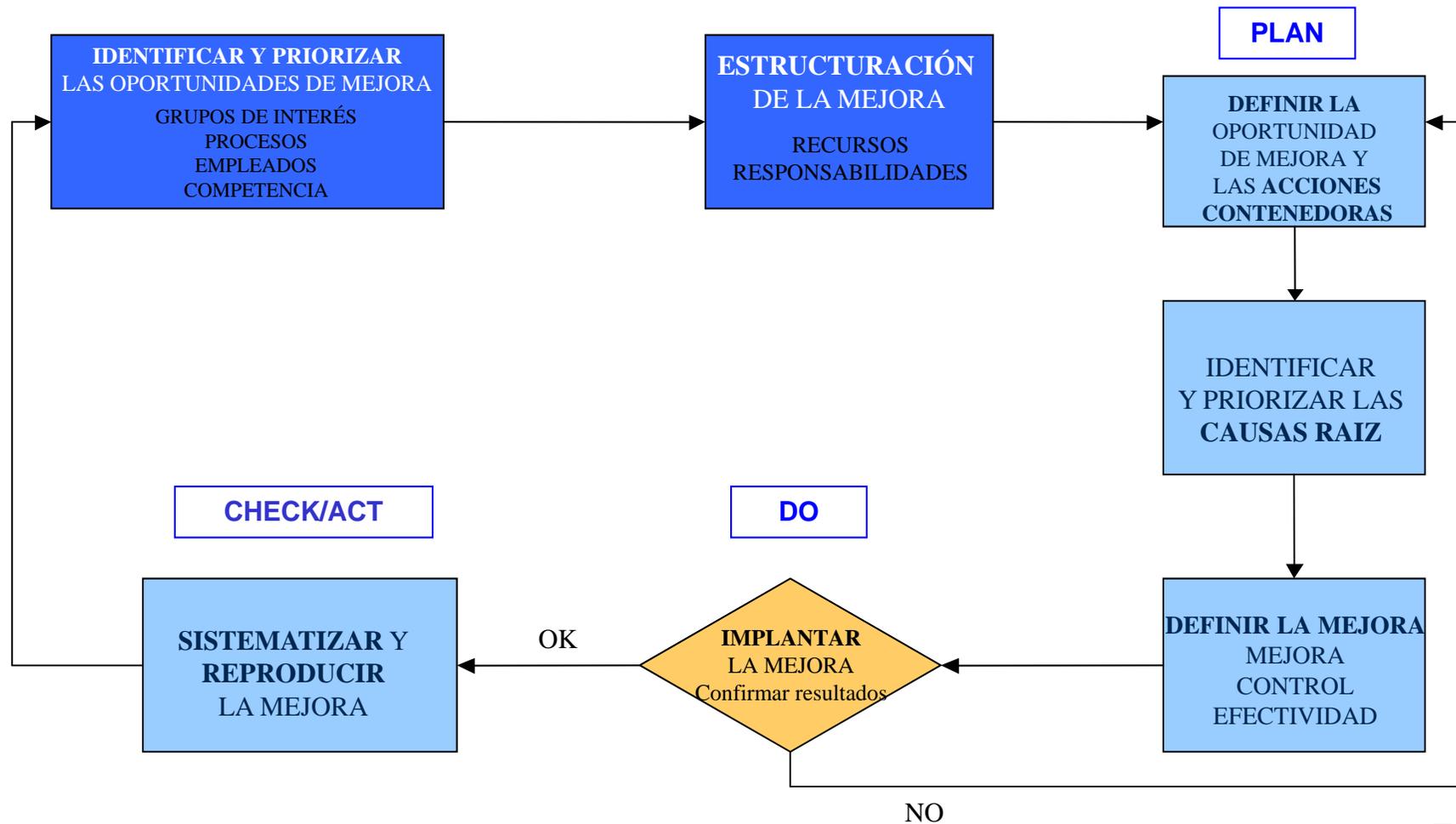
- **COMPROBAR (CHECK):** Confirmar los **resultados**

- **ACTUAR (ACT):** **Estandarizar** la mejora



**GESTIÓN POR PROCESOS**



**CICLO PDCA**

## P-PLANIFICAR

### 1. DEFINIR LA OPORTUNIDAD DE MEJORA Y PONER EN MARCHA ACCIONES CONTENEDORAS

- **ESPECIFICAR** la oportunidad de mejora en términos cuantificables:

- **síntomas**

- **objetivos** a alcanzar

- **RECOGER INFORMACIÓN** adicional: qué, dónde, desde cuándo,...

- **TENER EN CUENTA:**

- **definición específica** de la oportunidad de mejora

- definición del objetivo **no debe implicar causas, culpables o soluciones**

**predeterminadas**

## P-PLANIFICAR

### ACCIONES CONTENEDORAS:

- Una vez definidas deben ser **puestas en práctica inmediatamente.**
- Después de implantarlas, se debe **verificar su efectividad**, midiendo sus efectos o consecuencias en términos cuantificables.

**“NO SE DEBEN CONSIDERAR LAS ACCIONES CONTENEDORAS  
COMO LA SOLUCIÓN PERMANENTE”**

## P-PLANIFICAR

### 2. IDENTIFICAR Y PRIORIZAR LAS CAUSAS RAIZ

**IDENTIFICACIÓN** de aquellas causas que teniendo un **efecto significativo** sobre la oportunidad de mejora, son **controlables**.

#### - Secuencia de actividades:

- **Analizar** en profundidad los **síntomas** y el **entorno**
- **Cuantificar** los síntomas y estratificar
- **Formular** las posibles causas
- **Contrastar** la veracidad de cada una de las posibles causas

## P-PLANIFICAR

### 3. DEFINIR LA MEJORA

**DISEÑAR**, de forma completa, la **mejora más adecuada**.

**- Secuencia de actividades:**

- **Listar** todas las **posibles mejoras** aplicables a las causas raíz detectadas
- **Evaluar** las diferentes alternativas
- **Diseñar** en detalle la **mejora más idónea**
- **Diseñar el sistema de control periódico** de la nueva situación: parámetros, procedimientos de actuación, recursos...
- **Comprobar la eficacia** de la mejora diseñada mediante pruebas piloto, ensayos parciales,...

## D-C-A-REALIZAR/COMPROBAR/ESTANDARIZAR

### 4. IMPLANTAR LA MEJORA Y CONFIRMAR RESULTADOS

#### 4.1. Tratamiento de la resistencia:

Todo cambio lleva asociada una resistencia aunque el cambio sea beneficioso.

El proceso de mejora debe ser **participativo y transparente**.

Se debe:

- **Identificar fuentes más probables de resistencia** y de apoyo a la mejora
- **Valorar y priorizar** dichas fuentes en función del impacto
- **Identificar las acciones para vencer los obstáculos:**
  - Participación
  - Información
  - Tiempo suficiente para asimilación al cambio
- **Incluir las medidas** o acciones definidas **en el plan de implantación** de la mejora

## D-C-A-REALIZAR/COMPROBAR/ESTANDARIZAR

### 4. IMPLANTAR LA MEJORA Y CONFIRMAR RESULTADOS

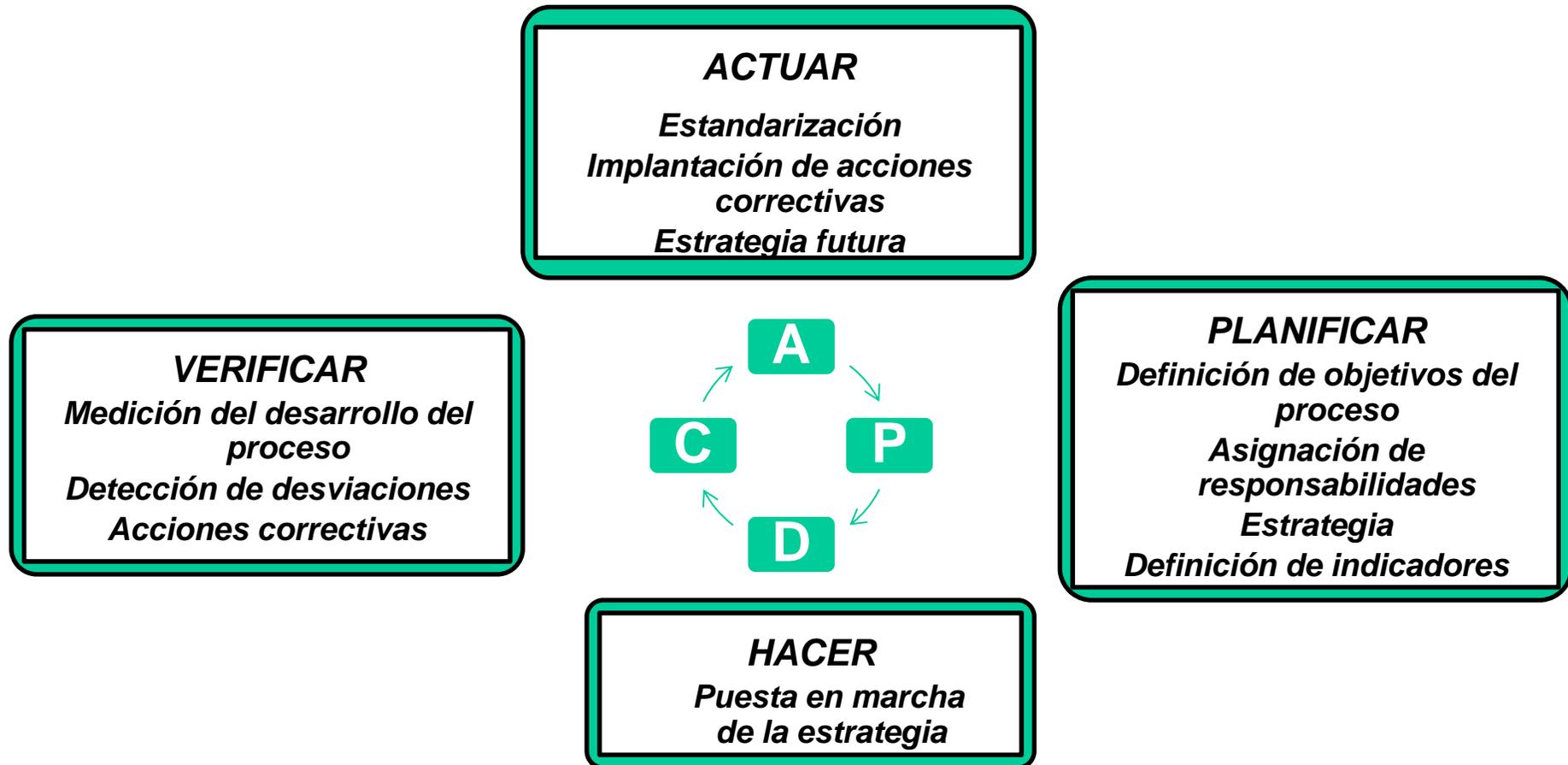
#### 4.2. Desarrollo del plan de implantación:

- **Actividades** a realizar
- **Responsables** de las actividades
- **Plazos** de realización
- Sistemática de **seguimiento**

#### 4.3. Control y ajuste de la mejora en la operativa diaria

***“SISTEMATIZAR Y REPRODUCIR LA SOLUCIÓN”***

## ¿Qué es el Ciclo PDCA?



## MEJORA A IMPLANTAR

### OBJETIVO:

- PROPÓSITO DEL PROYECTO
- CUANTIFICABLE
- REALISTA
- RESPONSABILIDADES
- PLAZOS

### PLAN DE ACCIÓN:

- ACTIVIDADES
- RESPONSABILIDADES
- RECURSOS
- PLAZOS
- INDICADORES: SISTEMA DE MEDICIÓN, RECURSOS



Muchas Gracias

*Gloria Zaballa Pérez*

*gloria.zaballa@deusto.es*