



**Sistemas de información de las enseñanzas en el marco de la Garantía de la Calidad**



**El ciclo de la información:  
necesidades, obtención,  
utilización, rendición de  
cuentas**

**Indicadores e información necesaria  
para los Sistemas de Garantía  
Interna de Calidad**

**Pablo Arranz Val  
Universidad de Burgos**



# CONTENIDO

- 0** Introducción
- 1** Marco conceptual
- 2** Diseño de indicadores
- 3** Implicación del sistema de indicadores
- 4** Explotación de la información
- 5** Examen periódico del sistema de indicadores
- 6** Conclusión

# 0

## Introducción

El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.

La Universidad debe planificar e implantar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad de sus servicios, asegurarse de la conformidad de los procesos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

UNE 66175:2003  
Sistema de gestión de la calidad: Guía para la  
implantación de un sistema de indicadores

# 1

## Marco conceptual

Entre las actividades de la dirección de una universidad se incluye la gestión de sus procesos. La dinámica de esta gestión consiste, por una parte, en determinar y desarrollar los objetivos, según una estrategia de mejora continua previamente definida, y por otra, efectuar los ajustes necesarios para alcanzar esos objetivos.

Las características que identifican a los objetivos de un sistema de gestión son las siguientes:

1. Ser medibles, es decir se puede conocer el grado de consecución de un objetivo
2. Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad
3. Estar coordinados
4. Ser desafiantes y comprometedores
5. Involucrar al personal
6. Poder desarrollarse en planes de actuación

# 1

## Marco conceptual

Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

1. Simbolizan una actividad importante o crítica.
2. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
3. Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
4. El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
5. Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. Tendencias.
6. Ser fiables de establecer, mantener y utilizar.
7. Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantado y por lo tanto permitir la comparación y el análisis.

# 1

## Marco conceptual

La evolución en el tiempo y las desviaciones con respecto a los objetivos serán los aspectos que más particularmente interesen a la dirección y a los responsables de las áreas definidas. Por ello, los cuadros de mando tienen por objetivo reagrupar y sintetizar los indicadores para presentarlos de manera que puedan ser utilizados por la dirección de la organización y los responsables.

Es interesante diseñar los indicadores en función de los objetivos establecidos por una aproximación descendente, de tal forma que al igual que existen objetivos de nivel 1,2,3, etc., existan indicadores de nivel 1,2,3, etc.

# 2

## Diseño de indicadores

### Formalización del sistema de indicadores

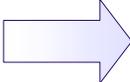
Un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, por ello, para conseguir este objetivo, cada usuario deberá aplicar los siguientes aspectos en función de sus necesidades:

- Selección de indicador
- Denominación del indicador
- Forma de cálculo: su especificación y fuentes de información
- Forma de representación
- Definición de responsabilidades
- Definición de umbrales y objetivos

# 2

## Diseño de indicadores

### Selección de indicadores

Qué indicadores interesa poner en marcha  **LOS RENTABLES**

Para priorizar los indicadores a desarrollar se pueden utilizar los siguientes criterios relativos a las áreas a valorar:

- Grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas
- Evolución de los factores críticos de éxito de la Universidad o área evaluada
- Evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales

# 2

## Diseño de indicadores

### Selección de indicadores

Qué indicador interesa poner en marcha



**LOS RENTABLES**

Así mismo pueden considerarse los siguientes criterios:

- La información sobre el coste y los recursos necesarios para establecer el sistema de indicadores, recogida de la información, tratamiento, documentación, etc.
- La fiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la capacidad en plazo y nivel de motivación del personal involucrado para el desarrollo de la actividad.

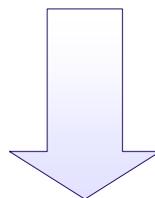
# 2

## Diseño de indicadores

### Denominación del indicador

Sobre qué se quiere realizar la medida

La denominación corresponde a la definición del concepto de valor



**LOS QUE APORTEN VALOR  
Y  
NO SEAN REDUNDANTES**

# 2

## Diseño de indicadores

### Construcción del cuadro de mando

La finalidad de un cuadro de mando es la de evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos:

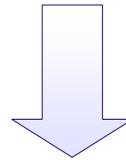
- Presentar sólo aquella información que resulte imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones (por ejemplo 15)
- Destacar lo relevante para la Universidad
- Simplificar su representación
- Uniformidad en su elaboración

# 3

## Implantación del S.I.

### Generalidades

La implantación del sistema de indicadores y cuadro de mando, requiere no sólo la correcta especificación de los indicadores, sino también involucrar a las personas afectadas en su implantación.



- Formación
- Comunicación
- Información
- Motivación

# 3

## Implantación del S.I.

### Formación de las personas involucradas

#### Necesidad de formación sobre:

- Objetivos que persigue el sistema de indicadores
- Su sistema de funcionamiento

#### Aspectos a contemplar en la formación:

- Diseño
- Implantación
- Análisis y explotación de la información
- Mejora del sistema
- Delegación de autoridad y responsabilidad

# 3

## ▶ **Implantación del S.I.**

### **Validación de indicadores**

La validación de los indicadores tiene por objeto comprobar que son útiles y rentables, y para ello se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su coste de obtención, con los objetivos inicialmente previstos y para los cuales se habían desarrollado dichos indicadores.

Para la validación es muy importante considerar la opinión de los usuarios de los indicadores que de como resultado una idea clara sobre la idoneidad de los indicadores y sobre su modificación o sustitución.

# 3

## Implantación del S.I.

### Validación de indicadores

Preguntas que deben formularse en el proceso de validación de los indicadores:

- ¿es útil el indicador?
- ¿el indicador sirve para la toma de decisiones?
- ¿simboliza y representa claramente el deseo que desea conocer?
- ¿es compatible con el resto de indicadores la forma contrastar los resultados?
- ¿compensa la utilidad que genera con el costo de recogida de información y desarrollo del indicador?
- ¿está suficientemente definido de tal forma que el resultado puede ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos?

# 3

## Implantación del S.I.

### Validación de indicadores

Preguntas que deben formularse en el proceso de validación de los indicadores:

- ¿es redundante con otros indicadores ya existentes?
- ¿es adecuada la periodicidad establecida?
- ¿existe de una forma de obtener la información más sencilla?
- ¿se aprovechan adecuadamente los medios informáticos para optimizar el proceso de obtención del indicador?
- ¿se ha definido el nivel de divulgación y de confidencialidad que requiere el indicador?
- ¿se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?
- ¿se analizan las desviaciones?, etc.

# 4

## Explotación de la información

### Generalidades

El análisis de la información debe tener en cuenta el conjunto de indicadores representados en el cuadro de mando, ya que la interpretación del resultado de un indicador cambia según los resultados de los demás indicadores.

Si bien, un indicador es una información objetiva, y por tanto no debe estar afectada por influencias o justificaciones que cambien el resultado, ya que las valoraciones deben hacerse posteriormente a su obtención, es decir en la fases de análisis.

# 4

## Explotación de la información

### Toma de decisiones y definición de las áreas de mejora

La lectura de los indicadores y del cuadro de mando permite visualizar la diferencia entre los resultados deseados y los resultados reales, así como la evolución de un proceso según sus objetivos, por ello facilita la toma de decisiones y permite identificar las áreas de mejora.

A la vista de los resultados, el responsable del área, actividad o proceso puede proponer a las personas autorizadas de la Universidad, las acciones a emprender para corregir la tendencia detectada a través del indicador y llevarla hacia el objetivo.

# 4

## Explotación de la información

### Comunicación de resultados

#### La comunicación de los resultados permite:

- Realizar un balance de las acciones de mejora y de los resultados obtenidos
- Poner de relieve tanto los éxitos como los fracasos, para emprender las acciones necesarias
- Explicar los objetivos y los márgenes de mejora previstos
- Implicar al personal de la Universidad

# 5

## Examen periódico del S.I.

### Generalidades

Es importante llevar a cabo un examen periódico del sistema de indicadores para asegurarse de que siguen siendo pertinentes y cumplen los objetivos definidos.

Es recomendable cuestionar su utilidad y coste de obtención, sobre todo aprovechando la revisión de los objetivos de la Universidad.

# 5

## Examen periódico del S.I.

### Pertinencia de los indicadores

Un indicador puede resultar obsoleto cuando:

- Han sido definidos nuevos objetivos por la organización, o han evolucionado estos objetivos
- Ha cambiado el responsable, el cliente de los indicadores o han evolucionado las expectativas
- El aspecto representado por el indicador no permite medir la diferencia con los objetivos o ya no es significativo

Es necesario que los usuarios de los indicadores estén satisfechos y cuando no son útiles es importante conocer las causa y cuestionar su mantenimiento.

# 5

## Examen periódico del S.I.

### Mejora del sistema

Según los resultados de las evaluaciones periódicas, se deben mantener, modificar o suprimir los indicadores existentes o crearse nuevos. La formalización de estos exámenes permite disponer de un sistema de indicadores actualizado y fomenta la mejora continua de la organización.

Las acciones de mejora del sistema de indicadores puede llevarse a cabo de la misma manera que otras acciones de mejora emprendidas en el sistema de gestión de la organización.

# 6

## Conclusiones

### **Indicadores e información necesaria para los Sistemas de Garantía Interna de Calidad**

La que sea útil para:

- La mejora continua
- La toma de decisiones (asignación de recursos y reconocimiento)
- La rendición de cuentas



## **Indicadores e información necesaria para los Sistemas de Garantía Interna de Calidad**

**Gracias por su atención**

**Pablo Arranz Val**

**Universidad de Burgos**

