

LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

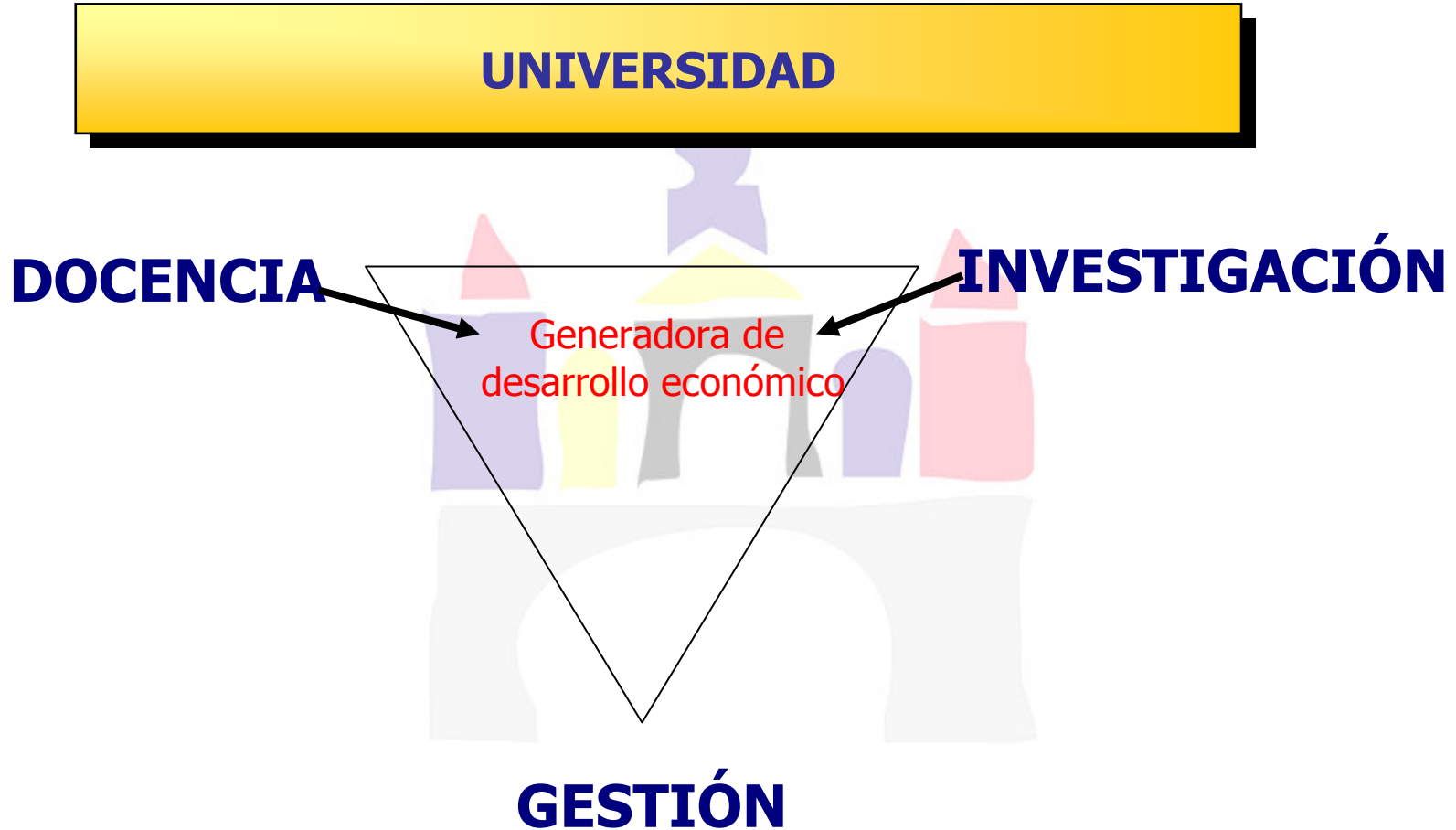


Pablo Arranz Val
Director de la Unidad Técnica de Calidad
Universidad de Burgos
25 de abril de 2006

Índice

- Contexto de la Calidad de los Servicios
- ¿Por qué y Para qué evaluar?
- Situación actual de las Universidades
- La evolución histórica de los Planes de Calidad
- El Proceso de Evaluación
- Experiencia en la Evaluación de los Servicios en la Universidad de Burgos

Contexto de la Calidad de los Servicios



Contexto de la Calidad de los Servicios

Enfoques de la calidad en la universidad



Contexto de la Calidad de los Servicios

LA GESTIÓN

CENTROS

SERVICIOS

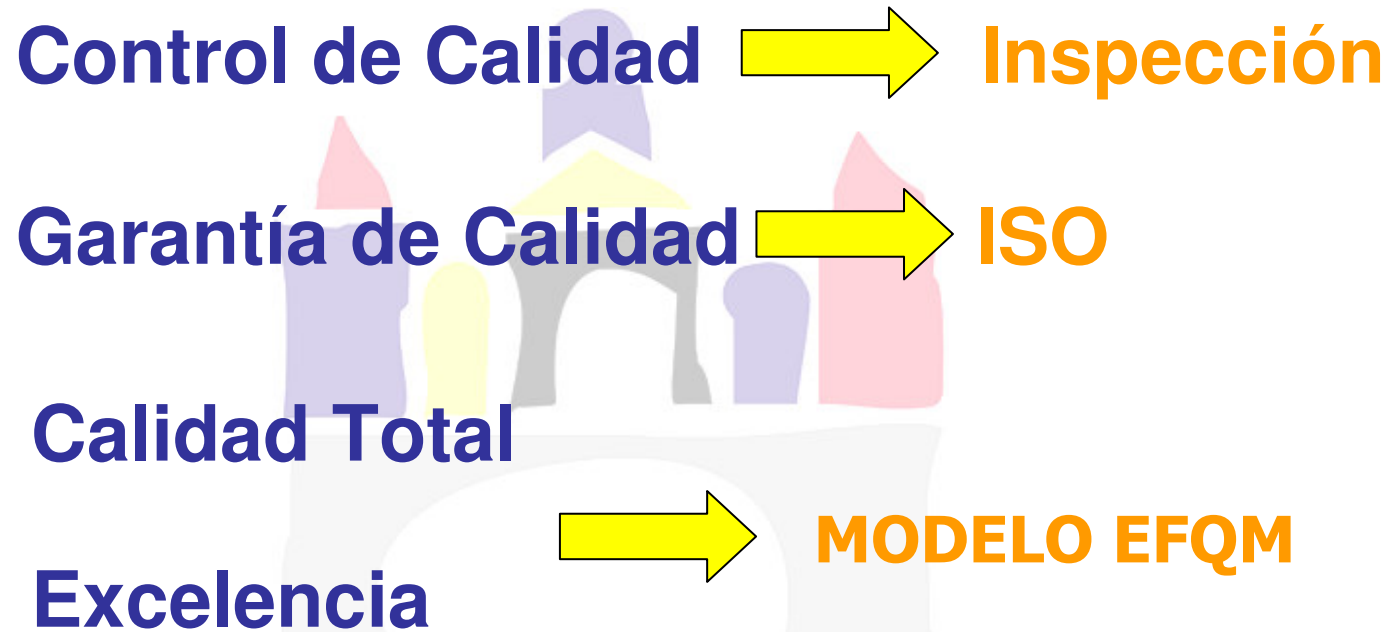
Servicios de Apoyo

Servicios Complementarios

IMPORTANTE Definir adecuadamente la **UNIDAD DE EVALUACIÓN**

Contexto de la Calidad de los Servicios

¿A qué Calidad nos referimos ?





Contexto de la Calidad de los Servicios

Modelo EFQM

El **Modelo EFQM** indica que la **SATISFACCIÓN** del **usuario** y del **personal** y el **impacto** en la **sociedad**

se consiguen mediante

un liderazgo que dirija la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y los procesos hacia la **excelencia en los resultados de la organización** (Unidad Administrativa o Servicio)

Contexto de la Calidad de los Servicios

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Implicación y compromiso de los órganos de gobierno tanto de la Universidad como del Centro: liderazgo y coherencia.

Orientación al cliente, tratando de adaptarse a sus necesidades y expectativas, tanto implícitas como explícitas.

Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.

Desarrollo e implicación de las personas,

Dirección basada en proceso y hechos con una gestión por indicadores, con la finalidad de medir y controlar las actividades que se van realizando, así como los resultados obtenidos..

Desarrollo de alianzas con todo tipo de agentes, pues basándose en la confianza mutua entre las partes se obtiene un beneficio mutuo para todos.

Orientación hacia los resultados, pues la excelencia se fundamenta en la obtención de resultados satisfactorios para todos los grupos de interés de la Universidad

Responsabilidad social de la Universidad que vaya más allá del mero cumplimiento del marco legal que suponga un mayor compromiso y dar respuesta a las expectativas de la sociedad

Contexto de la Calidad de los Servicios

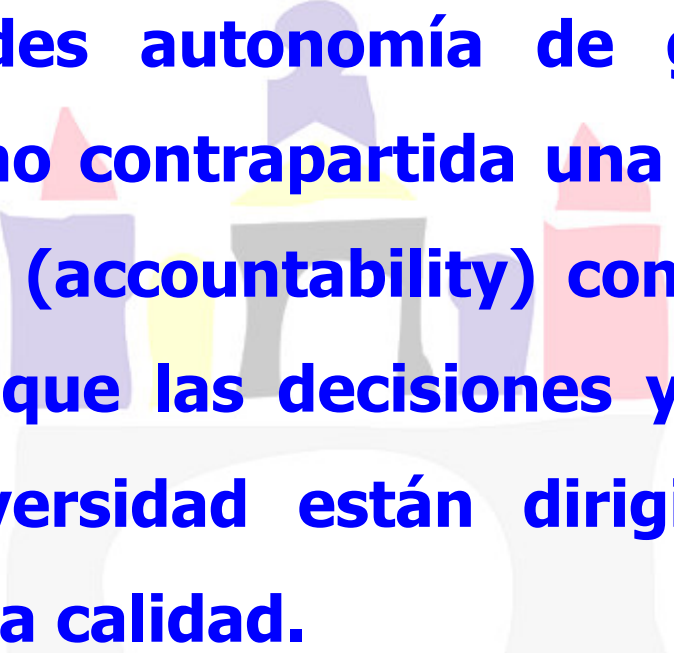
- Comparación ISO 9000 / Modelo EFQM**

ISO 9000	EFQM
Organización enfocada al Cliente	Orientación hacia los resultados
	Orientación al cliente
Liderazgo	Liderazgo y constancia en los objetivos
Enfoque basado en Procesos	Gestión por procesos y hechos
Enfoque del Sistema hacia la Gestión	
Participación del Personal	Desarrollo e implicación de las personas
Mejora Continua	Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos
Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor	Desarrollo de Alianzas
Enfoque hacia la Toma de Decisiones	
	Responsabilidad Social



Por qué y Para qué evaluar

Los gobiernos otorgan a las Universidades autonomía de gestión y exigen como contrapartida una rendición de cuentas (accountability) con el fin de demostrar que las decisiones y acciones de la Universidad están dirigidas a la mejora de la calidad.



Por qué y Para qué evaluar

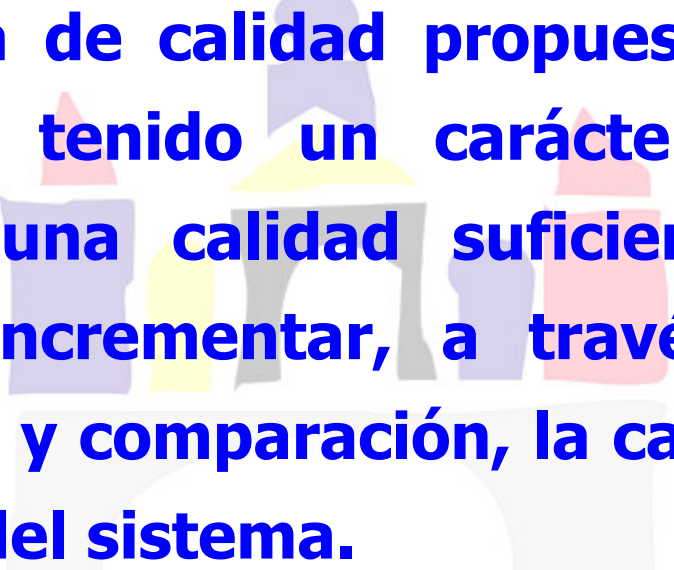
- **Controlar el gasto público.**
- **Ajustar la eficiencia y la calidad. (*costes versus satisfacción*)**
- **La internacionalización reclama niveles de calidad contrastados.**
- **Aumentar la aportación al desarrollo nacional: económico, social y cultural.**
- **Detectar debilidades ocasionadas por la fase de expansión del sistema.**
- **Mejorar los servicios ofertados por la Universidad a los usuarios/clientes e informarlos.**
- **Ofrecer evidencia de su calidad a la sociedad.**
- **Garantizar el buen funcionamiento de una institución compleja.**
- **Incrementar la implicación de las personas.**

Por qué y Para qué evaluar

- **El modelo de evaluación debe ser coherente con las características del sistema a evaluar:**
 - Igualdad de tratamiento a las instituciones: sistemas de calidad orientados a que ningún programa esté por debajo de estándares mínimos de calidad.
 - Variabilidad en las instituciones (competitividad): sistemas de calidad que aporten juicios comparativos.

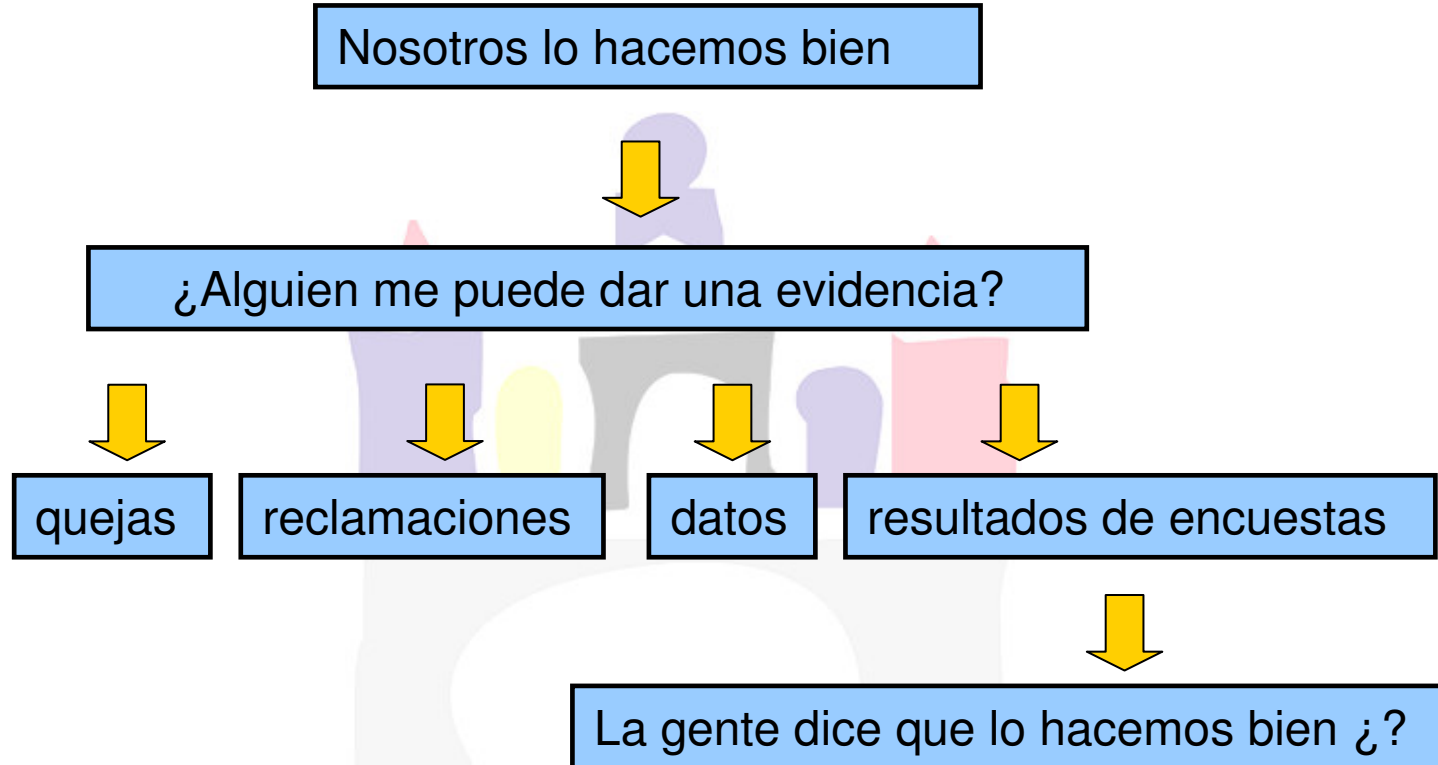


Por qué y Para qué evaluar



El sistema de calidad propuesto hasta ahora ha tenido un carácter mixto: asegurar una calidad suficiente para todos e incrementar, a través de la diversidad y comparación, la calidad del conjunto del sistema.

Por qué y Para qué evaluar



Situación actual de las Universidades

Los servicios públicos son más complejos



Situación actual de las Universidades

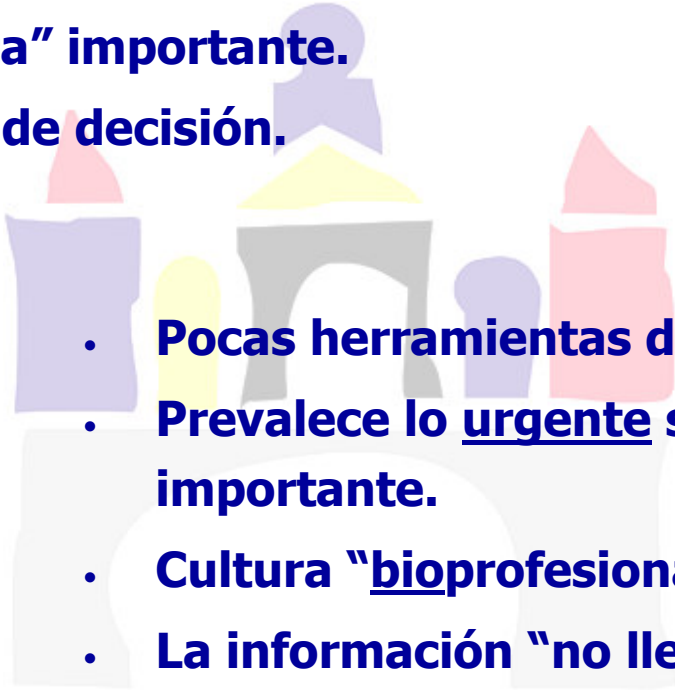
DIFERENCIAS EN LOS CLIENTES/USUARIOS

- No pagan directamente.
- No son clientes puros (¿usuarios?).
- No aprecian la calidad-coste.
- No pagan en función del consumo.
- Clientes cautivos.

¿Podemos ocuparnos menos de ellos?

Peligroso

Situación actual de las Universidades

- Organización compleja y rígida.
 - Cultura “funcionarial”.
 - “Influencia política” importante.
 - “Poca capacidad” de decisión.
- 
- Pocas herramientas de motivación.
 - Prevalece lo urgente sobre lo importante.
 - Cultura “biprofesional”.
 - La información “no llega”/“No existe” comunicación fluida.

Situación actual de las Universidades

¿Por qué hay que cambiar?

- La situación actual es más compleja.
- Expectativas han cambiado.
- Competitividad.
- Aspectos: Éticos, legales, profesionales, de eficiencia, de equidad y de solidaridad.

¿Es el 99% lo suficientemente bueno?

- Hacienda perdería mas de 2 millones de documentos/año.
- 16.493 coches de los matriculados en España durante el año 2005 llevarían matrícula "incorrecta".
- 198 bebés serían entregados a padres equivocados cada año en España

Situación actual de las Universidades

Y DESPUÉS DE ÉSTO, NOS VOLVEMOS A
PREGUNTAR:

¿POR QUÉ HAY QUE CAMBIAR?

- Hay que incorporar la cultura de la calidad.
- Medir y mejorar es por sí sólo un argumento suficientemente contundente para hacerlo.
- Reconocer el trabajo bien hecho

La Evolución histórica de los Planes de Calidad

Años '80: Actividades inconexas, encuestas a estudiantes, ...

1992-94: Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario. (Inclusión tangencial de servicios)

1994-95: Proyecto Piloto Europeo para la Evaluación de la Enseñanza.

Finales 1995: Comienza el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU).

1996-00: Convocatorias PNECU (Incluyen Servicios)

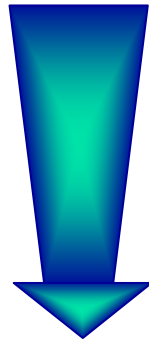
2001-06 (02): II PCU (Incluyen servicios, pero....)

2003-2005: PEI (ANECA) (Inclusión tangencial de servicios)

La Evolución histórica de los Planes de Calidad

Evaluación Universitaria: EVOLUCIÓN

Informal



Formal

- **Rendición de cuentas: Demandas estudiantes**
 - **Herramienta de mejora profesorado**
 - **Rendición de cuentas y mejora: Interés gestores y responsables**
- **"Evaluación institucional"**

El Proceso de Evaluación

EVALUACIÓN

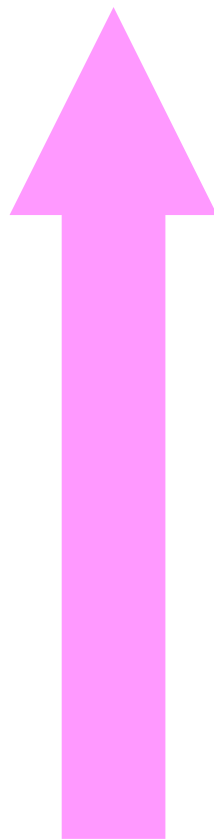


AUTOEVALUACIÓN

EVALUACIÓN EXTERNA

FORTALEZAS Y DEBILIDADES


PLAN DE MEJORAS CON SEGUIMIENTO (U.V.I.)





El Proceso de Evaluación

FASES DEL DESARROLLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN (GRUPO DE TRABAJO)

- 
1. LECTURA DETALLADA DEL PROTOCOLO
 2. RECOPIACION DE INFORMACION
 3. DISTRIBUCION INTERNA DEL TRABAJO
 4. REDACCION DEL PRIMER BORRADOR
 5. DIFUSION DEL DOCUMENTO (Servicio, Universidad)
 6. ELABORACION DEL INFORME DE AUTOEVALUACION



El Proceso de Evaluación

COMO EMPEZAR

- 
1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
 2. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES
 3. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES
 4. APLICACIÓN DEL MODELO

El Proceso de Evaluación

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

A) DESCRIPCION

ORGANIGRAMA

SITUACION DEL SERVICIO DENTRO DE LA UNIVERSIDAD

HITOS Y CAMBIOS IMPORTANTES EN LA EVOLUCION DEL SERVICIO

PRESUPUESTO

B) RECURSOS HUMANOS

Nº DE PERSONAS QUE PRESTAN EL SERVICIO

RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL SERVICIO

RELACIONES CON OTROS SERVICIOS

RELACIONONES CON LA DIRECCION

FORMACION Y RECONOCIMIENTO

C) RECURSOS MATERIALES/INFRAESTRUCTURAS

ESPACIOS

EQUIPAMIENTOS

MEDIOS INFORMATICOS

El Proceso de Evaluación

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

- IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES
- SELECCION DE LOS PROCESOS CLAVES
- DESCRIPCION Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS CLAVES

ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

DE ACTIVIDAD: indicadores de desempeño

- ❖ Porcentajes ..(expedientes, facturas, visitas, atención cliente, nominas....)
- ❖ Tiempos/plazos

DE SATISFACCIÓN: indicadores que miden la satisfacción del usuario

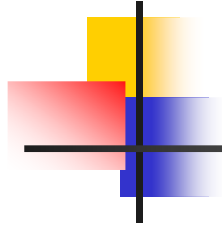
- ❖ Reclamaciones/quejas
- ❖ Premios/felicitaciones
- ❖ Resultados de encuestas o grupos focales

COSTES DE NO CALIDAD:

- ❖ Desperdicios
- ❖ Cartas devueltas
- ❖ Errores
- ❖ **TIEMPOS**

PLANES DE MEJORA

- FORTALEZAS
- DEBILIDADES
- MEJORAS

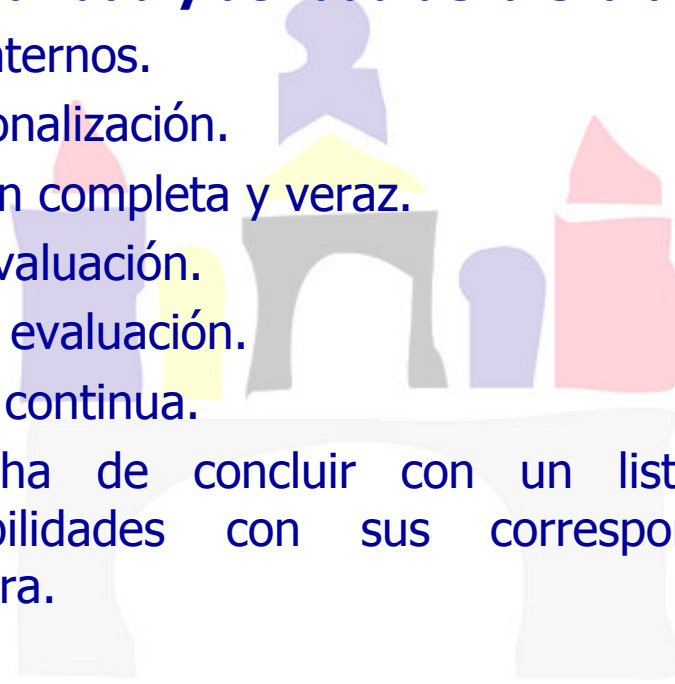


El Proceso de Evaluación

La evaluación interna (Autoevaluación)

Elemento clave de fiabilidad y utilidad de la evaluación:

- Implica agentes internos.
- Favorece institucionalización.
- Provee información completa y veraz.
- Contextualiza la evaluación.
- Genera cultura de evaluación.
- Incita a la mejora continua.
- Necesariamente ha de concluir con un listado de fortalezas y debilidades con sus correspondientes propuestas de mejora.





El Proceso de Evaluación

La evaluación Externa

Elemento clave de la validez de la evaluación:

- Es garantía de independencia.
- Aporta credibilidad al proceso.
- Legítima y valida el autoinforme.
- Aporta juicios no implicados.
- Aporta motivación extrínseca.
- Refuerza autoestima de agentes internos.
- “Apoya la implantación” de propuesta de mejora.
- Necesariamente ha de concluir con un listado de fortalezas y debilidades con sus correspondientes propuestas de mejora.

El Proceso de Evaluación

La evaluación Externa

Madrid, 10 de marzo de 2006. Francisco Marcellán, director de la (ANECA), aseguró que la firma del acuerdo con el Club Excelencia en Gestión (CEG) para ofrecer a las universidades el modelo de evaluación *European Foundation for Quality Management* (EFQM), parte del principio de que las instituciones de Educación Superior son "libres, autónomas y responsables de sus propias estrategias".

Destacó asimismo la voluntad de cada universidad de "hacer bien las cosas".

Marcellán afirmó que con esta iniciativa ANECA gana "en credibilidad y confianza, al aportar a las instituciones una herramienta útil" y señaló la necesidad de desarrollar instrumentos que sean una referencia internacional, como el modelo EFQM.

Por su parte, Eduardo Montes, presidente del CEG, única entidad representante de las organizaciones españolas ante la EFQM, destacó que este modelo va más allá de la evaluación, ya que se trata de una "filosofía de dirigir". Subrayó también que es "tremendamente útil y práctico" y que "ha demostrado resultados muy buenos en el mundo empresarial".

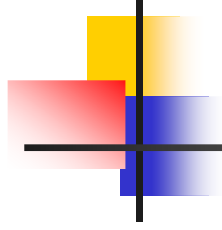
http://www.aneca.es/comunic/docs/notas/100306_acuerdo_ceg.pdf

El Proceso de Evaluación

Plan de Mejoras, plan de actuación, plan estratégico

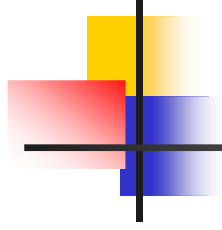
Elemento clave para el "éxito":

- Hay que implicar a "todos".
- Secuenciar actuaciones.
- Ir ganando agentes activos.
- Vender los logros.
- Explicar los cambios/retrasos/adelantos (**desviaciones**).
- BÁSICO EL SEGUIMIENTO.
- FUNDAMENTAL LA INCENTIVACIÓN.



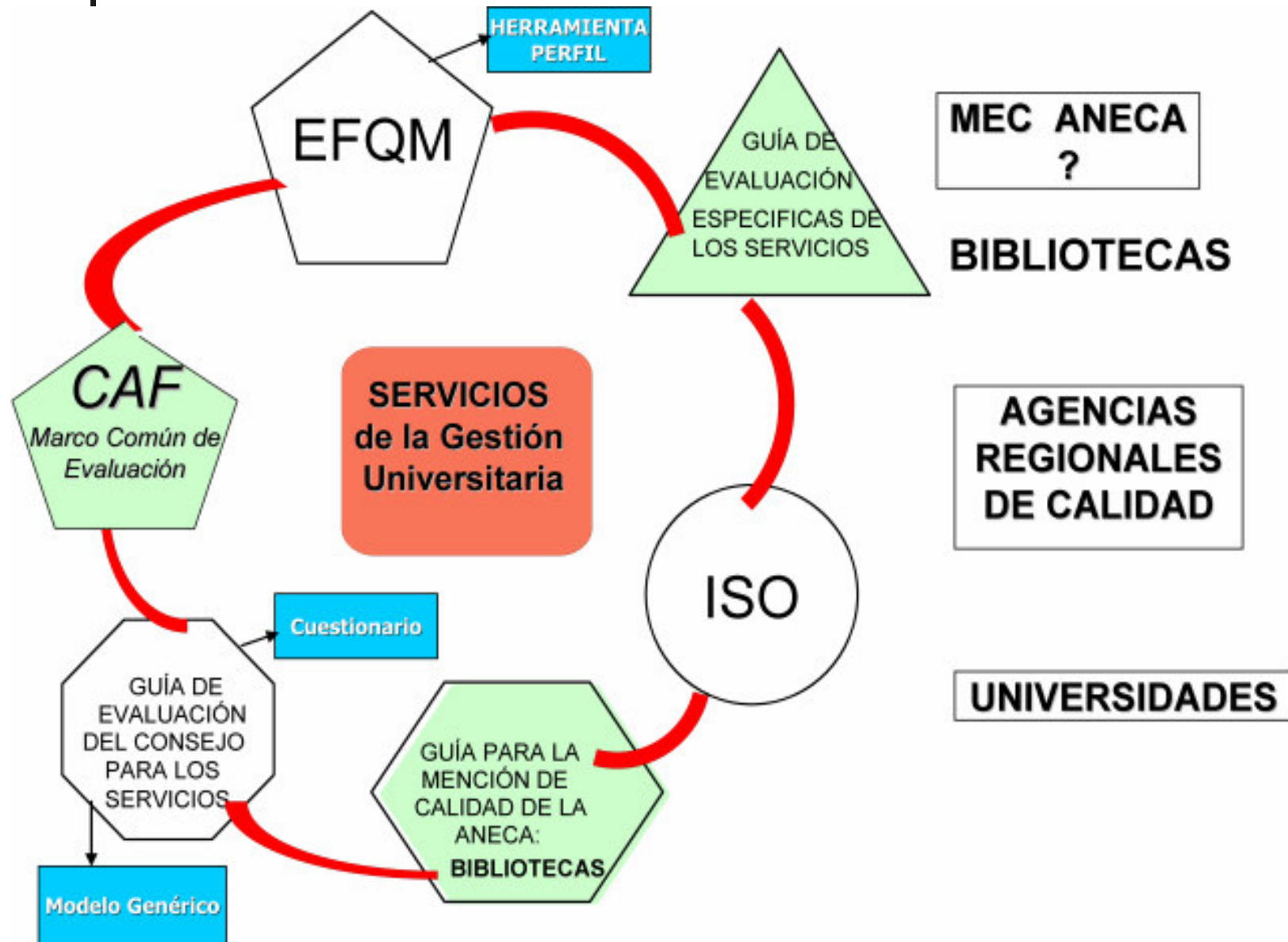
Experiencia en la Evaluación de los Servicios en la UBU

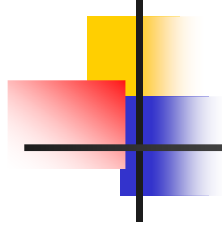




- Los diferentes modelos de evaluación
- Modelo EFQM en la UBU
- Ventajas e Inconvenientes del modelo
- Servicios Evaluados
- Principales fortalezas y debilidades en los Servicios
- Reflexión sobre el proceso de Evaluación
- Consecuencias

Diferentes modelos de evaluación





**LA UBU DECIDE EVALUAR
LOS SERVICIOS:
Modelo Genérico del
Consejo de Coordinación
Universitaria para la
evaluación de los Servicios**

Por qué este modelo??

MODELO DEL CONSEJO DE UNIVERSIDADES (Basado en la EFQM): Examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un Modelo de Referencia (EFQM Excellence Model)

Aspectos genéricos

- Diagnóstico de la excelencia en la gestión
- Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora
- Soporte a la definición de Planes de Acción
- Base objetiva de comparación con otras organizaciones externas a la Universidad o internas
- Medida de la progresión en el tiempo **mejora continua**
- Formación e Implicación del personal
- Opción de obtener un Reconocimiento externo (Sellos CGC, EFQM Levels of Excellence, etc.)

Ventajas e Inconvenientes del Modelo

■ Ventajas

- Disponer de un modelo institucional para realizar la evaluación tanto interna como externa
- Útil para detectar áreas de mejora e integrar la planificación en la mejora continua en la vida de las unidades
- Importancia de los resultados que deben estar basados en evidencias con lo cual se ofrece la posibilidad de comparación con otros y
- Compararnos con nosotros mismos. Mira el progreso en el tiempo
- Enfoque global: seguimiento de una sistemática
- Posibilidad de reconocimiento

Ventajas e Inconvenientes del Modelo

■ Inconvenientes:

- Ambigüedad en algunos criterios. Terminología difícil de comprender
- Requiere una buena formación previa. Lentitud en el proceso
- Modelo menos implementado como sistema de reconocimiento frente a la ISO
- Los servicios universitarios no suelen contar con presupuesto propio (dificultad para determinar los resultados financieros)
- Restricciones en los procesos de selección de las personas
- No se percibe un impacto directo de los servicio en la Sociedad



Ventajas e Inconvenientes del Modelo

Se requiere:

SISTEMATIZACIÓN: de los procesos

AUTOMATIZACIÓN: de la información

DISCIPLINA: en el seguimiento continuado

IMPLICACIÓN DE LOS RESPONSABLES

Servicios Evaluados en la UBU

Denominación de la unidad	CONVOCATORIA	Fue evaluada	Personas implicadas en los Comites de Autoevaluación	Personas implicadas en los Comites de Evaluación Externa
Sevicio de Gestión Económica	III PNECU	1999	6	3
Servicio de Control Interno	III PNECU	1999	2	3
Servicio de Gestión Académica	IV PNECU	2000	10	3
Biblioteca	IV PNECU	2000	11	3
Servicio de Personal y Retribuciones	I PCU	2001	7	2
Servicio de Contabilidad Planificación e Investigación	I PCU	2001	7	2
Servicio de Informática	II PCU	2002	11	2
Certificación del Servicio de Biblioteca	II Convocatoria Certificación Servicios	2005		
TOTALES	7		54	18
<i>PNECU: Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades</i>				
<i>PCU: Plan de Calidad de las Universidades</i>				

Fortalezas y debilidades del Proceso

■ Fortalezas:

- Reflexionar sobre los fines y procedimientos del Servicio
- Documentar procesos
- Programar objetivos
- Establecimiento de planes de comunicación
- Generación inquietudes
- Orientación hacia la mejora continua
- Acceder a la certificación del Servicio
- Implicación de las personas

■ Debilidades:

- Proceso muy lento
- Incremento de la carga de trabajo (inicial)
- En ocasiones falta de implicación tanto del personal de servicio como de los máximos responsables
- Falta de formación en el modelo
- Falta de dirección para desarrollar el proceso, no se asume como algo propio del servicio
- Sistema de información deficiente



Reflexión global sobre el proceso

- **EL PROCESO HA PERMITIDO:**
 - La recogida de información y opinión de los diferentes agentes
 - La mejora del sistema de información
 - El incremento de la sensibilidad por la mejora
 - El fomento de la discusión y el intercambio de ideas sobre el funcionamiento (procesos transversales)
 - La elaboración de informes de evaluación
 - La elaboración de planes de actuación para cada unidad evaluada
 - La Cofinanciación de propuestas de mejora
 - Premios a las mejores prácticas

CONSECUENCIAS

Mejora de la gestión

Identificación de manera estructurada las actividades de los servicios

Documentar procesos

Elaboración de planes estratégicos

Incremento de la preocupación por el cliente

Realización de encuestas de satisfacción

Elaboración de cartas de servicios

Establecimientos de buzones de sugerencias (Servicios de: personal, gestión académica, informática, biblioteca)

Realización de encuestas de clima laboral

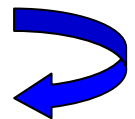
Reconocimientos

Obtención de premios y reconocimientos

Certificación de Servicios

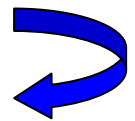
CONSECUENCIAS

- DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS: Servicios que han documentado sus procesos
 - Biblioteca
 - Gestión Académica
 - Gestión Económica
 - Personal y Retribuciones
 - Contabilidad, Presupuestos e Investigación
 - Informática y Comunicaciones
 - Formación al PAS: con 82.69 % de asistencia
 - Documentación: con 103 procesos documentados



CONSECUENCIAS

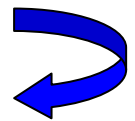
- Han realizado encuestas de satisfacción:
 - Biblioteca
 - Gestión Académica
 - Proyecto piloto global de satisfacción de los servicios de la UBU
- Han realizado encuestas de clima laboral:
 - Gestión Académica



CONSECUENCIAS

Elaboración de cartas de servicios

- Tienen carta de Servicios:
 - Gestión Académica
<http://www.ubu.es/servicios/CartaSGA.doc>
 - Gestión Económica
 - Biblioteca



CONSECUENCIAS

Obtención de premios y reconocimientos

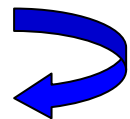
- Premios a las Mejores Prácticas:

- Gestión Académica: Primer Premio de Gestión

Por la acción: "Elaboración y difusión de la Carta de Servicios e implementación de actividades para la consecución de los compromisos adquiridos"

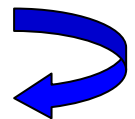
- Biblioteca:

Por la acción: "Diseño, Creación y Desarrollo de la Intranet de la Biblioteca como herramienta de comunicación, información y gestión para el personal de la Biblioteca Universitaria"



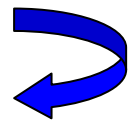
CONSECUENCIAS

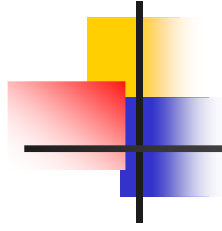
- La UBU ha conseguido para la Biblioteca:
 - **El Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades. (Convocatoria 2004).**
 - http://wwwn.mec.es/univ/html/convocatorias/bibliotecas/resoluciones/anexo_res_220305_bibli.pdf



CONSECUENCIAS

- En la actualidad la Gerencia trabaja en:
 - Elaboración del Plan Estratégico de la Gerencia
 - Gestión por procesos:
 - Formación al PAS: con 82.69 % de asistencia
 - Documentación: con 103 procesos documentados





GRACIAS POR SU ATENCIÓN

NUESTROS DATOS:

DIRECCIÓN: Unidad de Calidad. Edificio Biblioteca Universitaria 2ª
Planta. Plz. de la Infanta Dña. Elena s/n. 09001-BURGOS

TELEFONOS: 947-25 88 83 / 947- 25 95 40 / 947- 25 89 62

E-MAIL: utcalidad@ubu.es / parranz@ubu.es