



Calidad en los servicios universitarios

Conceptos generales de
calidad. Modelos y
herramientas

Cartagena, 16 de marzo de 2009

Pablo Arranz Val
Director de la Unidad de Calidad
Universidad de Burgos

CONTENIDO

- 1** ▷ Contexto
- 2** ▷ Concepto de calidad
- 3** ▷ Modelos de calidad
- 4** ▷ Por dónde empezar
- 5** ▷ Requisitos para la mejora de la calidad



1 Contexto

Los gobiernos otorgan a las Administraciones autonomía de gestión y exigen como contrapartida una rendición de cuentas y un incremento de la transparencia, la comparación y la cooperación con el fin de demostrar que las decisiones y acciones de las Unidades están dirigidas a la mejora de la calidad.

1 Contexto

Los servicios públicos son más complejos

Quien financia



“No decide”

Quien decide



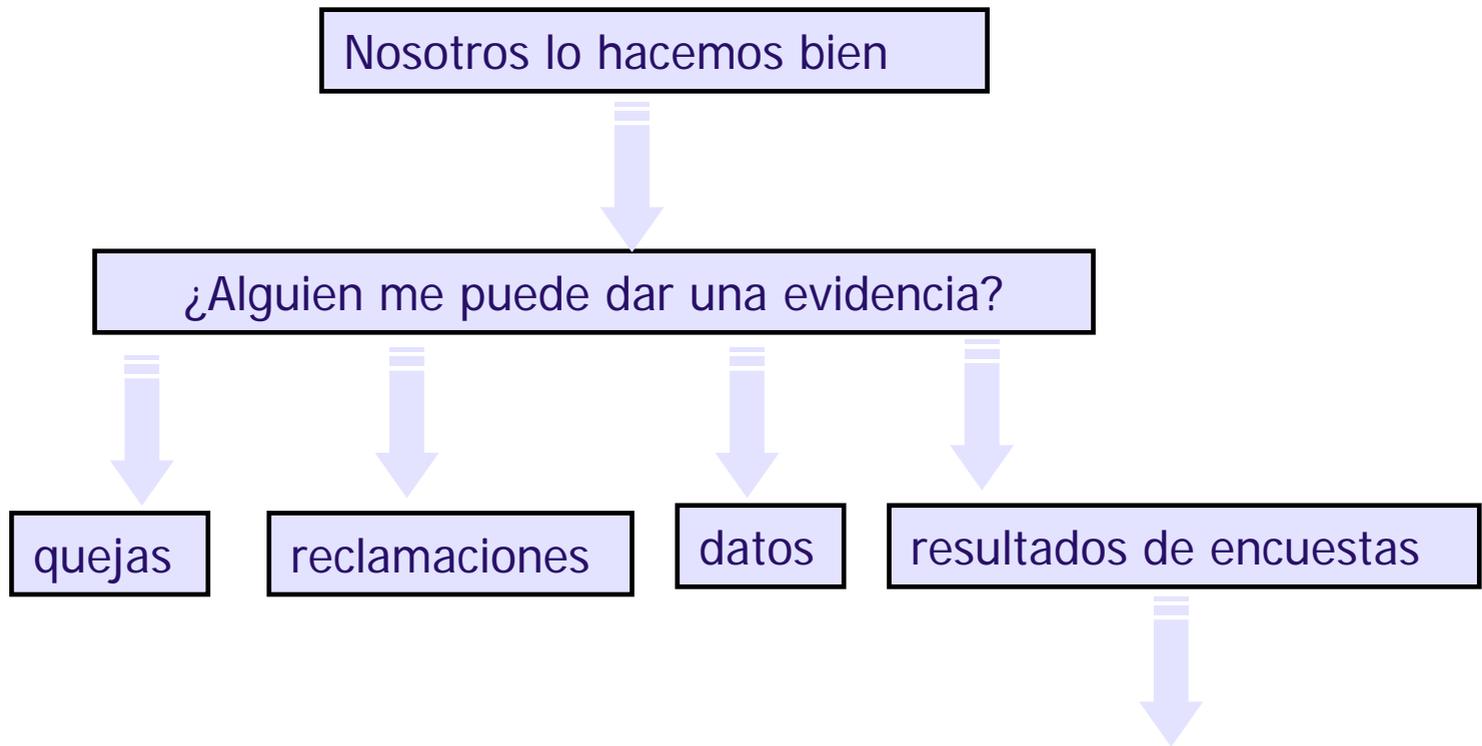
“No cobra en función de lo que produce”

Al cliente/usuario



¿ se le tiene en cuenta ??????

1 Contexto



Necesidad de reconocer el trabajo bien hecho

1 Contexto

¿Por qué hay que cambiar?

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

2 Concepto de calidad

¿A qué Calidad nos referimos ?



2 ▷ Concepto de calidad

DIMENSION HUMANA

- **Amabilidad:** entendida como cortesía, trato agradable y personalizado
- **Disponibilidad:** entendida como facilidad de contacto con el personal de servicio
- **Confianza o fiabilidad:** entendida como seguridad, garantía de cumplimiento y transparencia en la gestión.
- **Buena presencia:** entendida como el aspecto cuidado y la actitud ordenada del personal de servicio

DIMENSION TECNOLÓGICA E INSTALACIONES

- Instalaciones modernas y cuidadas
- Recursos materiales adecuados y actuales

DIMENSION ESPECÍFICA

Personalización de la oferta, gama de servicios, condiciones ventajosas

2 ▷ Concepto de calidad

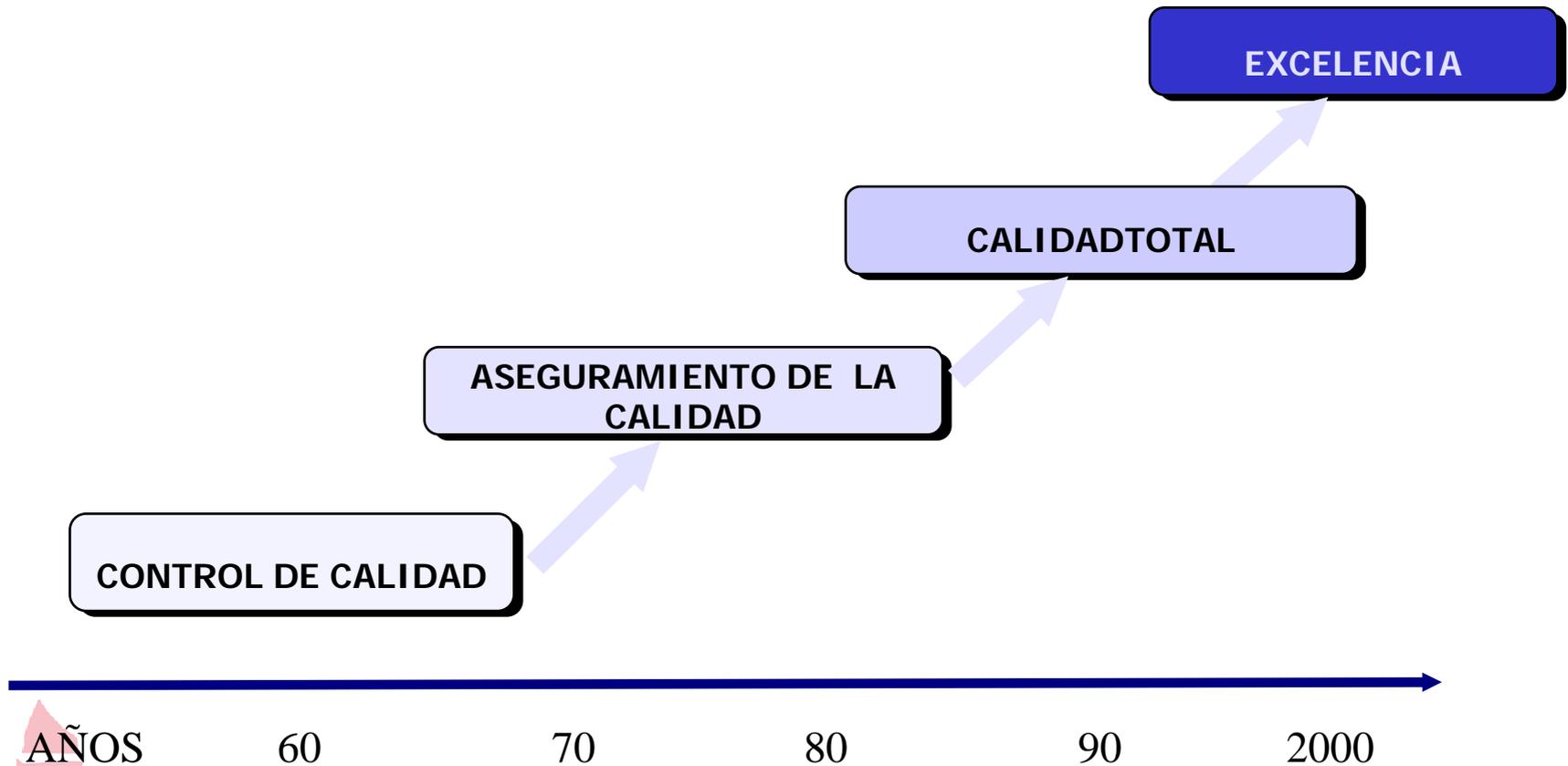
ANÁLISIS DE LOS DESFASES QUE SE PRODUCEN DURANTE EL DISEÑO Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- A) Diferencias entre el servicio esperado por el cliente y la percepción de sus necesidades por el suministrador
- B) Diferencias entre la oferta ideada por el suministrador y las especificaciones del servicio.
- C) Desfases entre las especificaciones preparadas y la prestación del servicio.
- D) Prestación real del servicio y percepción por el cliente.



2 Concepto de calidad

Evolución



2 Concepto de calidad



3 Modelos de calidad

- Organización Internacional de Normalización (ISO) 1987
- Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) 1991
- Modelo del Premio Deming 1951
- Modelo del Premio Malcolm Baldrige 1987
- Marco Común de Evaluación (CAF)
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) 2003
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) 1999
- Premios de Excelencia Príncipe Felipe
- Premios de las Comunidades Autónomas
- Sellos de Calidad

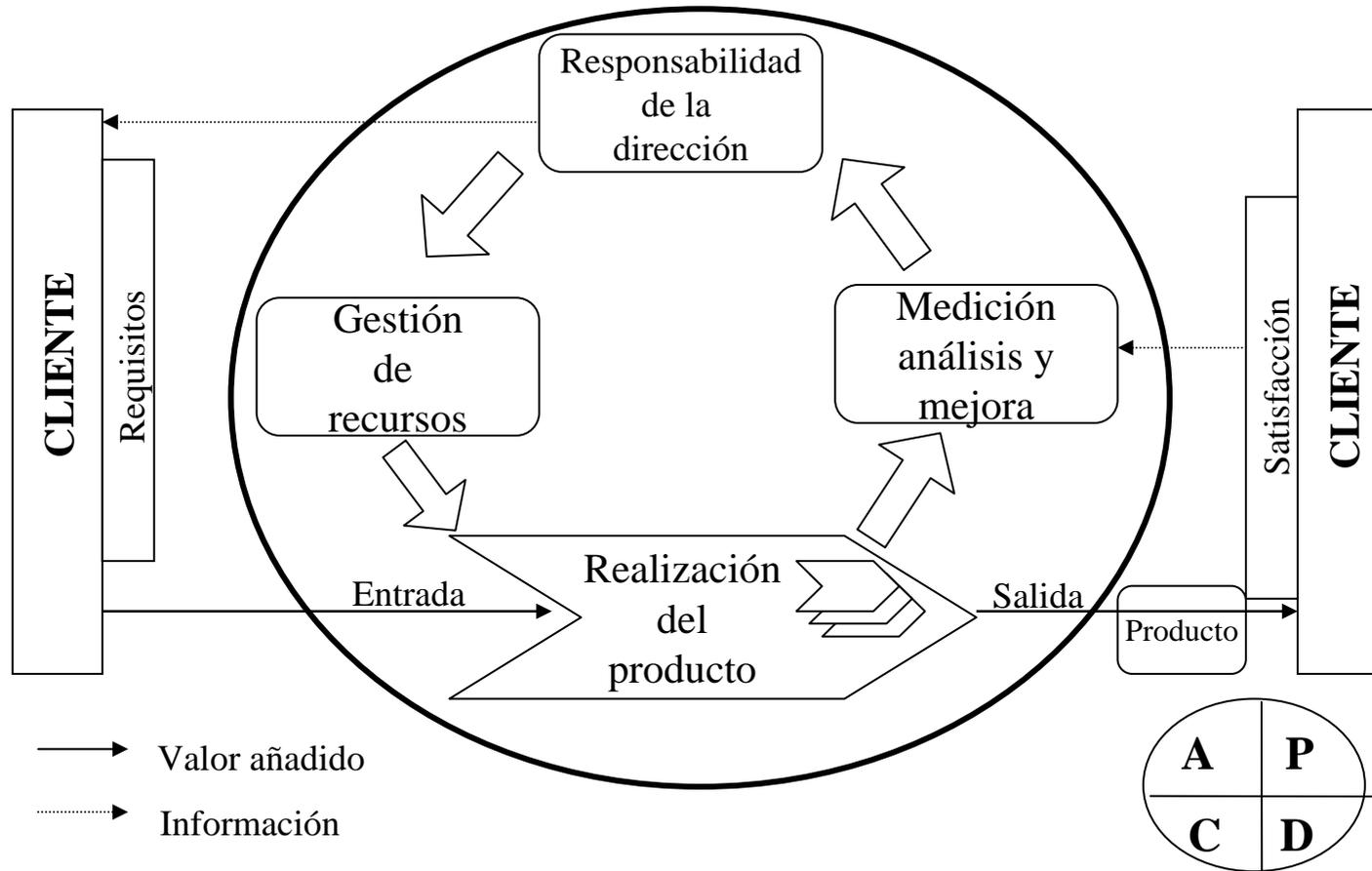
3 Modelos de calidad

Principios de la calidad

ISO 9000	EFQM
Organización enfocada al Cliente	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	Orientación hacia los resultados
	Responsabilidad Social

3 Modelos de calidad

MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA GESTION DE LA CALIDAD (ISO 9001)



3 Modelos de calidad

Normas ISO 9001:2008

- 0.1 Generalidades
- 0.2 Enfoque basado en procesos
 - 1. Objeto y campo de aplicación**
 - 2. Referencias normativas**
 - 3. Términos y definiciones**
 - 4. Sistema de gestión de la calidad**
 - 4.1 Requisitos generales
 - 4.2 Requisitos de la Documentación
 - 5. Responsabilidad de la dirección**
 - 5.1. Responsabilidad de la dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente
 - 5.3. La política de calidad
 - 5.4. Planificación
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.6. Revisión por la dirección
 - 6. Gestión de los recursos**
 - 6.1. Provisión de recursos
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.3. Infraestructura
 - 6.4. Ambiente de trabajo
 - 7. Realización del producto**
 - 7.1. Planificación de la realización del producto
 - 7.2. Procesos relacionados con las partes interesadas
 - 7.3. Diseño y desarrollo
 - 7.4. Compras
 - 7.5. Producción y prestación del servicio
 - 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición
 - 8. Medición, análisis y mejora**
 - 8.1. Orientación general
 - 8.2. Seguimiento y medición
 - 8.3. Control del producto no conforme
 - 8.4. Análisis de datos
 - 8.5. Mejora

3 Modelos de calidad

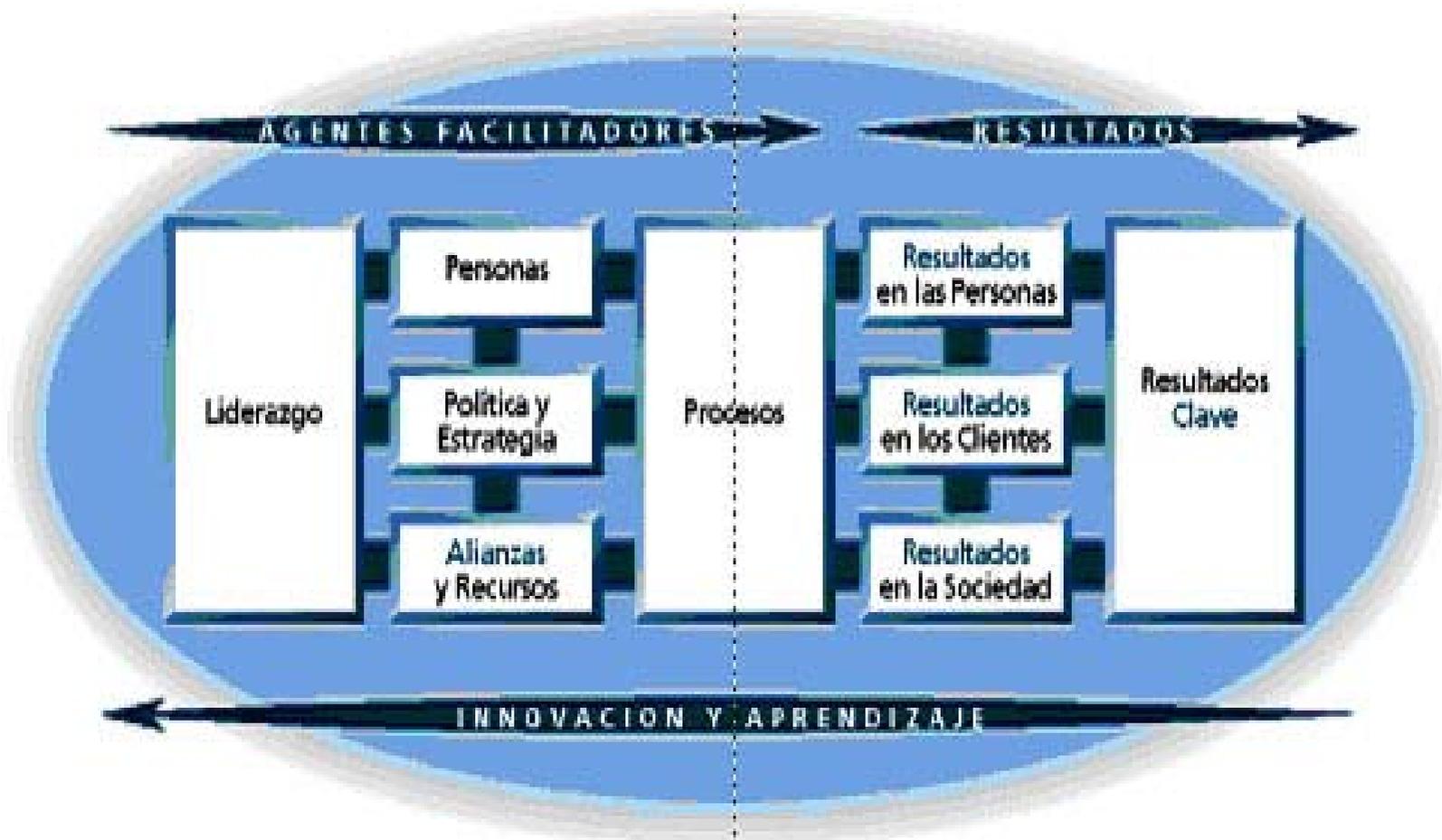
Modelo EFQM

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)

3 Modelos de calidad



3 Modelos de calidad

1. Liderazgo 100

- 1a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia
- 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- 1c. Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización (Motivación, apoyo y reconocimiento)
- 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

2. Política y estrategia 80

- 2a. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia
- 2b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia
- 2c. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- 2d. La política y estrategia se comunica y despliegue mediante un esquema de procesos clave

3. Personas 90

- 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

4. Alianzas y recursos 90

- 4a. Gestión de las alianzas externas
- 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros
- 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales
- 4d. Gestión de la tecnología
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento

3 Modelos de calidad

5. Procesos	140	
5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos		
5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor		
5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes		
5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios		
5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes		
6. Resultados en los clientes	200	
6a. Medidas de percepción		
6b. Indicadores de rendimiento		
7. Resultados en las personas	90	
7a. Medidas de percepción		
7b. Indicadores de rendimiento		
8. Resultados en la sociedad	60	
8a. Medidas de percepción		
8b. Indicadores de rendimiento		
9. Resultados claves	150	
9a. Resultados clave del rendimiento de la organización		
9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización		
Total	1.000 puntos	

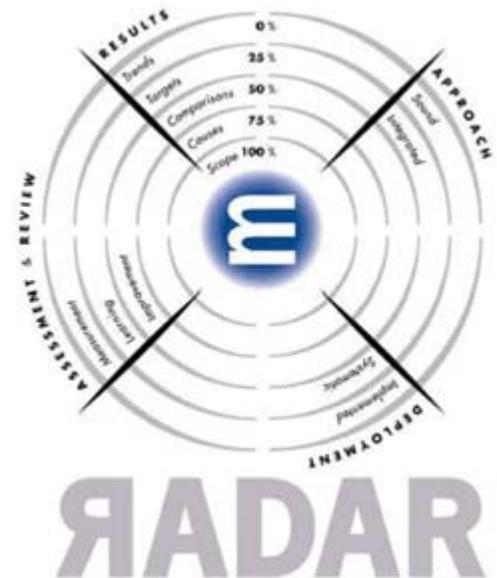
3 Modelos de calidad

Agentes facilitadores

ENFOQUE: Sólidamente fundamentado / Integrado

DESPLIGUE: Implantado / Sistemático

EVALUACIÓN Y REVISIÓN
de aprendizaje / Mejoras



3 Modelos de calidad

Análisis de resultados

ANÁLISIS DE LA TENDENCIA

COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS

COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES
(con el mejor de la clase)

RELACIONES CAUSALES

ÁMBITO DE APLICACIÓN



3 Modelos de calidad

- Ventajas

- Disponer de un modelo institucional para realizar la evaluación
- Útil para detectar áreas de mejora
- Comparación a lo largo del tiempo
- Posibilidad de comparación con otros servicios
- Enfoque global: seguimiento de una sistemática
- Posibilidad de reconocimiento

- Inconvenientes:

- Ambigüedad en algunos criterios. Repetitivos
- Terminología difícil de comprender
- Lentitud en el proceso
- Requiere una buena formación previa
- Modelo menos implementado como sistema de certificación frente a la ISO

3 Modelos de calidad

- Ventajas
 - Útil tanto para la autoevaluación como para la evaluación externa
 - Útil para la mejora continua
 - Importancia de los resultados que deben estar basados en evidencias
 - Mira el progreso en el tiempo
 - Integra la planificación de la mejora continua en la vida de las unidades
- Inconvenientes:
 - Algunos servicios no suelen contar con presupuesto propio (dificultad para determinar los resultados financieros)
 - Restricciones en los procesos de selección de las personas

3 Modelos de calidad

Se requiere:

SISTEMATIZACIÓN: de los procesos

AUTOMATIZACIÓN: de la información

DISCIPLINA: en el seguimiento continuado



4 ▷ Por dónde empezar

1. Descripción de la Unidad/servicio
2. Identificación de la misión visión, valores y objetivos
3. Identificación de actividades
4. Establecimiento de indicadores
5. Aplicación del modelo



4 ▷ Por dónde empezar

Descripción de la Unidad/servicio

A) DESCRIPCION

- Organigrama
- Situación del centro/unidad
- Hitos y cambios importantes en la evolución del servicio/centro
- Presupuesto

B) RECURSOS HUMANOS

- Nº de personas que prestan el servicio
- Relaciones entre los miembros del servicio
- Relaciones con otras unidades/servicios
- Relaciones con la dirección
- Formación y reconocimiento

C) RECURSOS MATERIALES/INFRAESTRUCTURAS

- Espacios
- Equipamientos
- Medios informáticos



4 ▽ Por dónde empezar

2. Identificación de la misión visión, valores y objetivos

1.- MISIÓN DE LA UNIDAD DE CALIDAD

El cumplimiento de la meta de cualquier organización está inspirado en la definición de su Misión. Entendemos por misión "declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización" y en este sentido, se propone la siguiente misión, que estará acorde con la propia de la Universidad de Burgos:

Dar respuesta a las iniciativas de diseño, implantación y reconocimiento de los Sistemas de Garantía de Calidad (SGC) de los Estudios y Unidades de la UBU, así como a apoyar las acciones en materia de calidad que se promuevan en la UBU y que contribuyan a su mejora continua

4 ▷ Por dónde empezar

2.- VISIÓN DE LA UNIDAD DE CALIDAD

La visión es "la declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro", por lo que establecemos como visión del Vicerrectorado de Innovación y Calidad:

Ser un referente en el ámbito de la implantación de los SGC mediante el entusiasmo de todos los colaboradores, el trabajo en equipo, las alianzas con otras universidades y organizaciones, el contacto directo con los miembros de la comunidad universitaria, contando con unos sistemas automatizados de información y de gestión



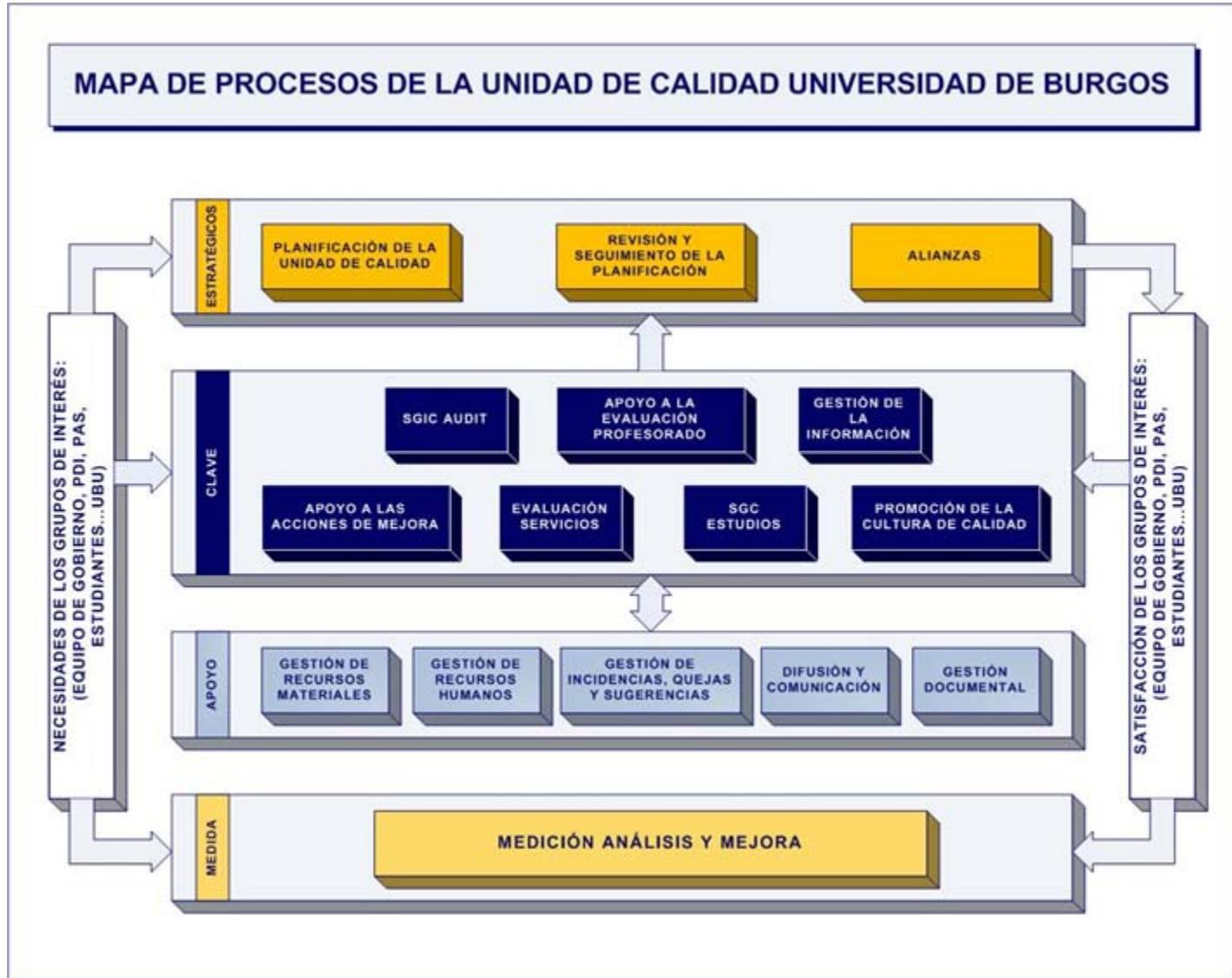
4 ▷ Por dónde empezar

3.- OBJETIVOS

Previo al establecimiento de las líneas de actuación, en todo proceso de Planificación es necesario fijar una serie de objetivos generales, que se detallan a continuación:

- Apoyar y coordinar el diseño e implantación de los SGC de los Estudios y Unidades de la UBU
- Apoyar y coordinar el diseño e implantación de SGC de los Servicios de la UBU
- Apoyar las acciones en materia de calidad que se desarrollen en la UBU y que contribuyan a la mejora continua
 - Encuestas de satisfacción,
 - encuestas clima laboral,
 - gestión por procesos,
 - gestión de quejas sugerencias,
 - disponer de información fiable...

4 Por dónde empezar



4 ▷ Por dónde empezar

4. Establecimiento de indicadores

DE ACTIVIDAD: indicadores de desempeño

- ❖ Porcentajes ..(expedientes, facturas, visitas, atención usuarios, nominas....)
- ❖ Tiempos/plazos
- ❖ Cumplimiento de presupuestos

DE SATISFACCIÓN: indicadores que miden la satisfacción del usuario

- ❖ Reclamaciones/quejas
- ❖ Premios/felicitaciones
- ❖ Resultados de encuestas o grupos focales (residentes o familiares)
- ❖ Clima laboral

COSTES DE NO CALIDAD:

- ❖ Desperdicios
- ❖ Rehacer documentos
- ❖ Errores en procesos claves
- ❖ Tiempos



4 ▷ Por dónde empezar

5. Aplicación del modelo



4 ▷ Por dónde empezar

Herramientas para la mejora

- Trabajo en equipo
- Tormenta de ideas
- Técnica Nominal de grupo
- 7 Herramientas básicas
 - Diagrama Causa Efecto
 - Diagrama de Pareto
 - Histograma
 - Diagrama de dispersión
 - Hoja de recogida de datos
 - Gráfico de control
 - Estratificación de datos

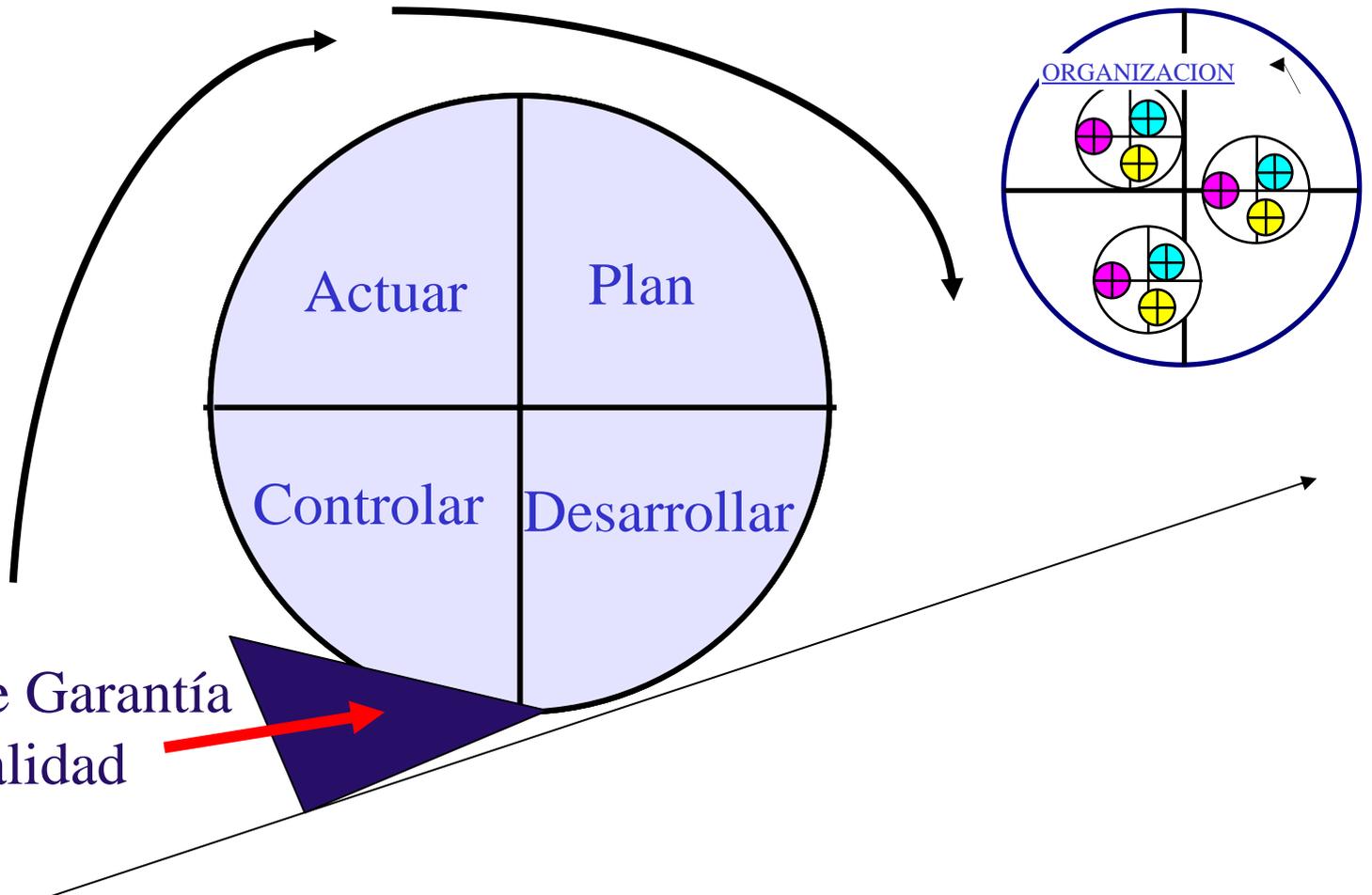
7 Herramientas de gestión

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de árbol
- Matriz
- Matriz de datos
- PDPC
- Diagrama de flujo

- Análisis y Resolución de Problemas
- 5 s
- Gestión de procesos
- Cartas de Servicios

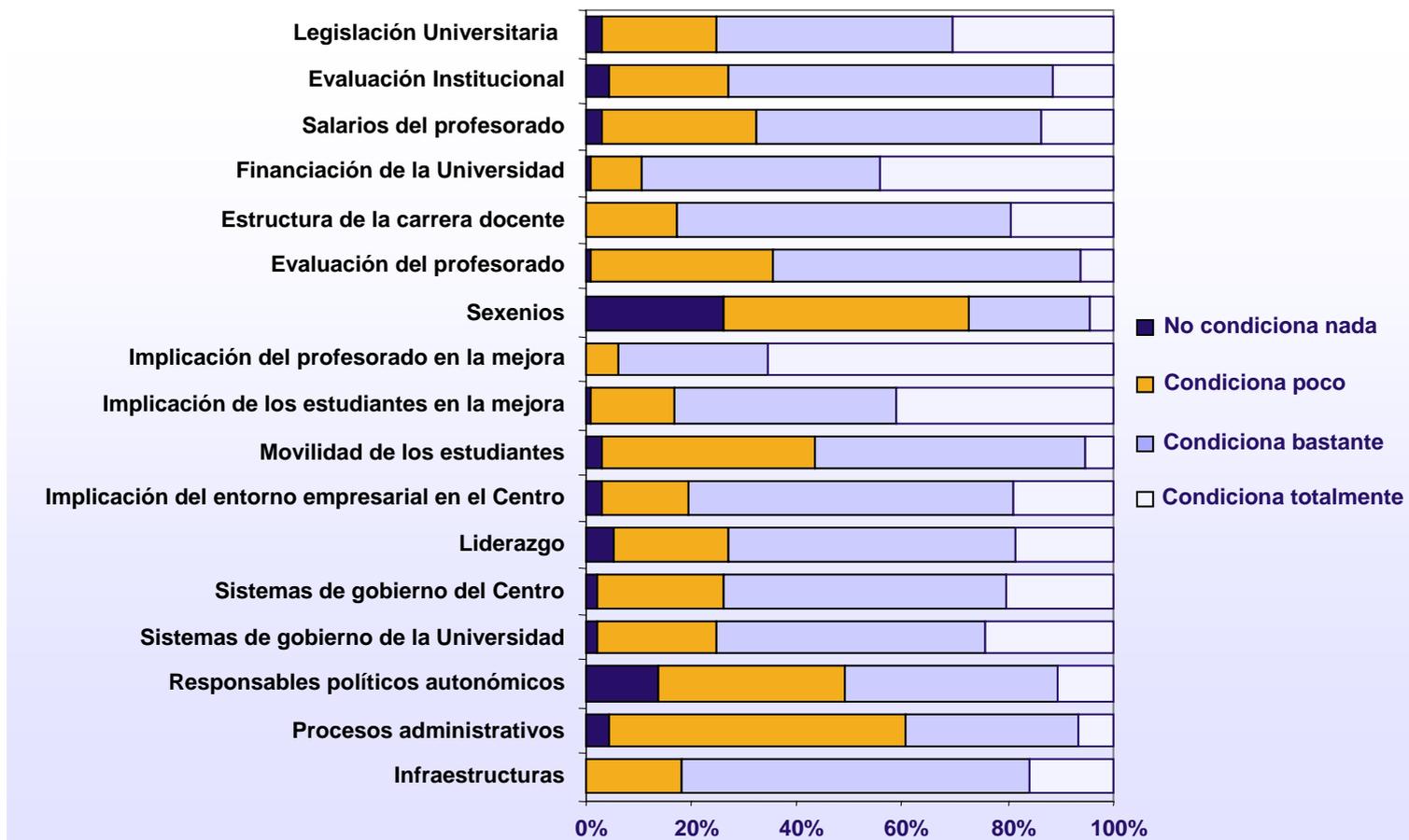
4 ▷ Por dónde empezar

Ciclo de mejora continua



5 Requisitos para la mejora de la calidad

Principales factores condicionantes para la mejora de la calidad de una titulación [% de respuesta]



5 Requisitos para la mejora de la calidad

Liderazgo

- 1a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia
- 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- 1c. Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización (motivación, apoyo y reconocimiento)
- 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

5 ▷ Requisitos para la mejora de la calidad

3. Personas

- 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

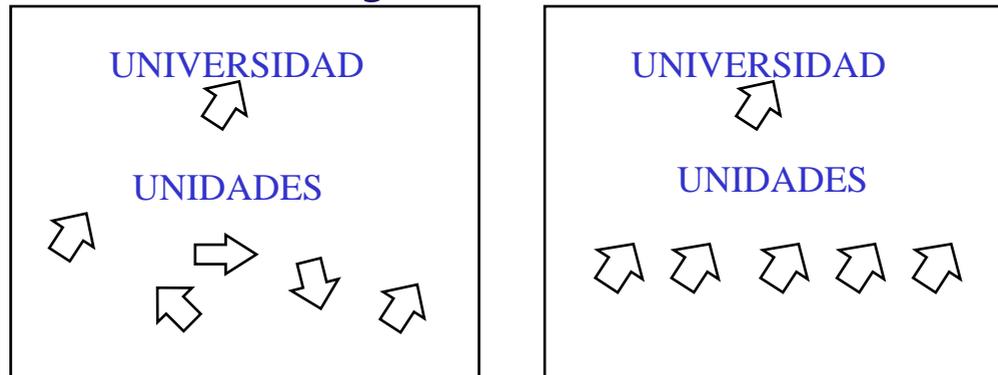
5 Requisitos para la mejora de la calidad

Cambio de cultura

LAS PERSONAS

Equipo de Gobierno Empleados

Proyecto común





Calidad en los servicios universitarios
Conceptos generales de calidad. Modelos y herramientas

Gracias por su atención

Pablo Arranz Val

