

Modelo de Gestión Avanzada: Adaptación a la Universidad (Clientes) 2018

Kalitate eta Ebaluazio Instituzionalerako Zerbitzua
Servicio de Calidad y Evaluación Institucional



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO
BIKAINASUN
CAMPUSA

CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL





EL ELEMENTO CLIENTES DEL MGA

Mapa de procesos de una Universidad

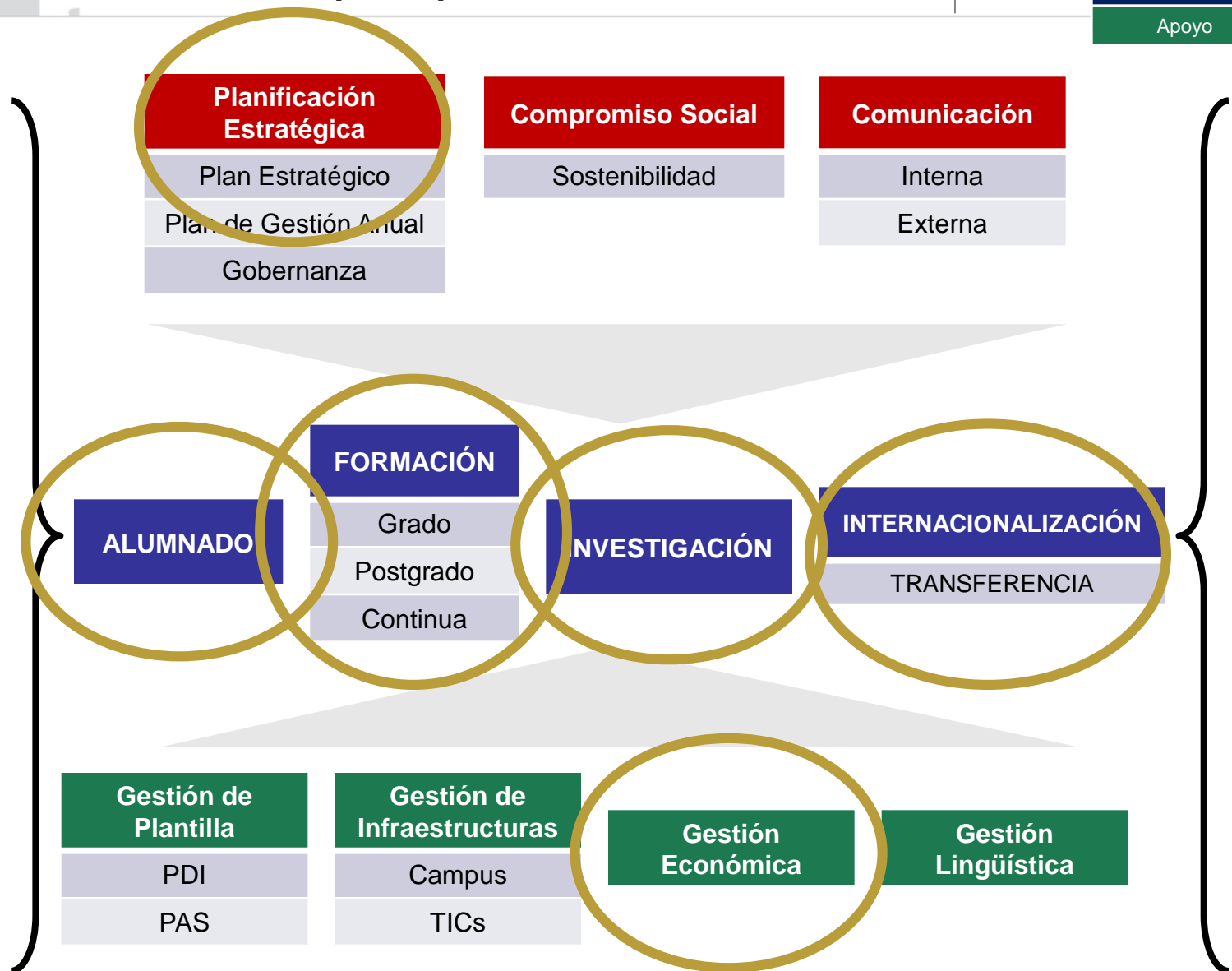
Estratégico

Clave

Apoyo

NECESIDADES DE LA SOCIEDAD

SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS





Clientes

C.1 cómo gestionamos las **relaciones** con clientes

C.2 cómo se **desarrollan y comercializan** productos y servicios orientados hacia los clientes

C.3 cómo **se producen y distribuyen** nuestros productos y se prestan nuestros productos/servicios

C.4 cómo gestionamos las **relaciones con proveedores**

R.2 Resultados en Clientes

?

RENDIMIENTO DE PROVEEDORES
GESTIÓN DE COMPRAS

C4

GESTIÓN DE
RELACIONES CON
PROVEEDORES

CLIENTES

C

?

VINCULACIÓN A LARGO PLAZO
EVALUACIÓN SATISFACCIÓN
FLUJOS DE INFORMACIÓN ÁGIL
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

C1

GESTIÓN DE
RELACIONES
CON CLIENTES

?

SERVICIOS INTEGRALES POST VENTA
EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES
PROCESOS PRODUCTIVOS

C3

PRODUCCIÓN Y
DISTRIBUCIÓN
PROD. Y SERV.

?

ESTRATEGIAS Y CANALES DE VENTA
INVOLUCRACIÓN EN DISEÑO
TIPOLOGÍAS DE CLIENTES

C2

DLLO. Y
COMERCIALIZ.
PROD. Y SERV.



C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

- **Conocer las necesidades y expectativas**, explícitas e implícitas, de las diferentes **tipologías de clientes actuales y de los potenciales** mediante investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de sus hábitos y del uso que hacen de nuestros productos o servicios,...
- **Poner en contacto a las personas de la organización con los clientes**, promoviendo encuentros o reuniones, visitas a sus instalaciones, aprovechando las facilidades que aportan las Tecnologías para la información y la comunicación (TICs)...
- **Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de los clientes** desarrollando los flujos de información necesarios para ello a nivel interno.
- **Evaluar su satisfacción** con nuestros productos / servicios, cumplimiento de expectativas y necesidades, y en comparación con nuestra competencia.
- **Crear vínculos a largo plazo con los clientes basados en la confianza**, la garantía de servicio, la capacidad de innovar,...



C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Las claves del subelemento C1:

- **EXPECTATIVAS ACTUALES Y POTENCIALES**
- **ATENDER DE MANERA ÁGIL**

ELEMENTO 2: CLIENTES



Directrices AUDIT relacionadas:

1.2 Orientación de las Enseñanzas a los estudiantes	Elementos
1.2.1	Existencia del órgano responsable de los procedimientos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de perfiles de ingreso/egreso • Admisión y matriculación • Alegaciones, reclamaciones y sugerencias • Apoyo y orientación • Enseñanza y evaluación • Prácticas externas y movilidad • Orientación profesional
Definición de perfiles de ingreso/egreso, admisión y matriculación de estudiantes	
1.2.2	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionados con la definición de perfiles de ingreso/egreso y los criterios de admisión y matriculación.
1.2.3	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades relativas a perfiles de ingreso/egreso, criterios de admisión y matriculación
1.2.4	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y desarrollo de la definición de perfiles de ingreso/egreso, criterios de admisión y matriculación.
1.2.5	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de la definición de perfiles de ingreso/egreso y de criterios de admisión y matriculación.
Sistema de alegaciones, reclamaciones y sugerencias	
1.2.18	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con las alegaciones, reclamaciones y sugerencias.
1.2.19	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades y el desarrollo de los sistemas de alegaciones, reclamaciones y sugerencias.
1.2.20	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de los sistemas de alegaciones, reclamaciones y sugerencias
1.2.21	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del sistema de alegaciones, reclamaciones y sugerencias.





Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento C1:

- *Informe de Seguimiento de las titulaciones*
- *Informe de Gestión Anual del Centro*
- *Encuestas de Satisfacción*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*



C.2 CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

- **Identificar las diferentes tipologías** de clientes actuales y potenciales, así como sus **motivaciones de compra**.
- **Involucrar** a los clientes y también a proveedores y otros grupos de interés **en el diseño / desarrollo de nuevos productos o servicios**.
- **Evolucionar en nuestra oferta**: optimizando nuestras actividades (ampliando, simplificando, rediseñando...), personalizando para el cliente nuestros productos/servicios, agregando en nuestra oferta servicios complementarios.
- Analizar diferentes estrategias y canales de venta y **elaborar planes de marketing para dar a conocer, posicionar y vender** nuestros productos y servicios (venta directa, internet, red comercial, redes sociales, publicidad,...).
- **Evaluar tanto el impacto** de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales que hemos desarrollado, **como nuestra imagen de marca** en el mercado.



C.2 CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

Las claves del subelemento C2:

- **MOTIVOS DE COMPRA (MOTIVOS DE ELECCIÓN)**
- **PLANES DE MARKETING**

ELEMENTO 2: CLIENTES



Directrices AUDIT relacionadas

1.2 Orientación de las Enseñanzas a los estudiantes	Elementos
1.2.1	Existencia del órgano responsable de los procedimientos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de perfiles de ingreso/egreso • Admisión y matriculación • Alegaciones, reclamaciones y sugerencias • Apoyo y orientación • Enseñanza y evaluación • Prácticas externas y movilidad • Orientación profesional
Apoyo y orientación al estudiante, metodología de enseñanza y evaluación de los aprendizajes	
1.2.6	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con los sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, metodología de enseñanza y evaluación de aprendizajes.
1.2.7	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades de los sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, la metodología de enseñanza y la evaluación de aprendizajes.
1.2.8	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, la metodología de enseñanza y evaluación de aprendizajes.
1.2.9	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, la metodología de enseñanza y la evaluación de aprendizajes.
Prácticas Externas y Movilidad de los estudiantes	
1.2.10	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.
1.2.11	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades de las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.
1.2.12	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de los procesos relacionados con las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.
1.2.13	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.



Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento C2:

- *Web de la Universidad/ Centro*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*



C.3 CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS

- **Planificar nuestra actividad** o producción, reduciendo los plazos de ejecución y aumentando la eficiencia en los procesos de producción o de prestación de servicios.
- **Diseñar los métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios.**
- Desarrollar una contabilidad que nos permita **conocer los costes** por producto/servicio (incluyendo costes de realización, logística, distribución,...) y así mejorar la eficiencia de los procesos y la global de la organización.
- **Gestionar eficientemente** los diferentes almacenes e inventarios de materiales, aumentando su rotación, reduciendo existencias,...
- **Realizar el mantenimiento** de materiales, equipamientos e instalaciones involucrando a las personas que las utilizan para reforzar su conocimiento y posibilidades de mejor aprovechamiento.
- **Desarrollar una estructura logística** adaptada para el suministro de productos/servicios a cada cliente.
- **Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio** y para el apoyo en el uso de nuestros productos/servicios.



C.3 CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS

Las claves del subelemento C3:

- **PLANIFICACION**
- **EFICIENCIA**

ELEMENTO 2: CLIENTES



Directrices AUDIT relacionadas

1.2	Orientación de las Enseñanzas a los estudiantes	Elementos
------------	--	------------------

Orientación Profesional de los estudiantes

1.2.14	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con la orientación profesional de los estudiantes.
1.2.15	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades de los sistemas de orientación profesional de los estudiantes
1.2.16	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de los sistemas de orientación profesional de los estudiantes.
1.2.17	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los sistemas de orientación profesional de los estudiantes.

Otros elementos que afectan la orientación de las enseñanzas a los estudiantes

1.2.22	Presencia de mecanismos que regulen e informen sobre las normativas que afectan a los estudiantes (Ej. reglamentos, uso de instalaciones, calendarios, horarios. etc.)
--------	--

ELEMENTO 2: CLIENTES



Directrices AUDIT relacionadas

1.4a	Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios	Elementos
1.4.1		Existencia del órgano con capacidad para gestionar los recursos materiales y los servicios.
1.4.2		Existencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los recursos materiales y los servicios.
1.4.3		Especificación de mecanismos de participación de los grupos de interés en la gestión de los recursos materiales y los servicios.
1.4.4		Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades sobre el diseño, dotación, mantenimiento y gestión de los recursos materiales y los servicios, así como sobre la adecuación de los mismos.
1.4.5		Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los recursos materiales y los servicios.
1.4.6		Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas sobre los recursos materiales y servicios y su nivel de uso por parte del estudiante.

ELEMENTO 2: CLIENTES



Directrices AUDIT relacionadas

1.6	Publicación de información sobre las titulaciones	Elementos
1.6.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar la publicación de información actualizada de las titulaciones.	
1.6.2	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen los procesos de toma de decisiones sobre la publicación de información actualizada de las titulaciones	
1.6.3	Presencia de mecanismos que faciliten la recogida y análisis de información sobre el desarrollo de las titulaciones y programas.	
1.6.4	Presencia de procedimientos que hagan posible informar a los grupos de interés sobre: <ul style="list-style-type: none"> • la oferta formativa, objetivos y planificación de las titulaciones. • las políticas de acceso y de orientación de los estudiantes. • la metodología de enseñanza, aprendizaje y evaluación. • la política de movilidad y los programas de prácticas externas. 	
1.6.5	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre las alegaciones, reclamaciones y sugerencias.	
1.6.6	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre el acceso, evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.	
1.6.7	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre la utilización de los recursos materiales y servicios.	
1.6.8	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados del aprendizaje.	
1.6.9	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados de la inserción laboral.	
1.6.10	Presencia de procedimientos que informen sobre los resultados de la satisfacción de los grupos de interés.	
1.6.11	Presencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de la información pública que se facilita a los grupos de interés.	



Directrices AUDIT relacionadas

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento C3:

- *Autoinforme de Seguimiento de las titulaciones*
- *Web de la Universidad/centro*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*



C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON PROVEEDORES

- **Transmitir nuestras necesidades y expectativas** de manera estructurada a proveedores y hacerles partícipes de nuestros objetivos estratégicos y proyectos y desarrollar estrategias para mantener una relación a largo plazo basada en la transparencia y confianza mutuas.
- **Identificar los procesos o actividades que son clave** y las que podríamos externalizar para determinar nuestras necesidades actuales y futuras de proveedores.
- **Conocer las fortalezas, capacidades y potencialidades de nuestros proveedores** actuales y ayudarles a desarrollarlas y, en su caso, identificar proveedores complementarios o alternativos.
- **Estimular, incentivar y dar apoyo a los proveedores** para que incorporen los conceptos y metodologías de Gestión Avanzada y con ello mejoren su competitividad.
- **Definir procesos/métodos estructurados para la gestión de compras y la relación con proveedores.**
- **Evaluar el rendimiento de proveedores e informarles de manera estructurada acerca de nuestra satisfacción** con la relación mantenida y, así mismo, solicitarles su opinión sobre la relación.



C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON PROVEEDORES

Las claves del subelemento C4:

- **TRANSMITIR NECESIDADES Y CONOCER CAPACIDADES**
- **TRANSPARENCIA Y CONFIANZA MUTUOS**

ELEMENTO 2: CLIENTES

Directrices AUDIT relacionadas

1.4a	Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios	Elementos
1.4.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar los recursos materiales y los servicios.	
1.4.2	Existencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los recursos materiales y los servicios.	
1.4.3	Especificación de mecanismos de participación de los grupos de interés en la gestión de los recursos materiales y los servicios.	
1.4.4	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades sobre el diseño, dotación, mantenimiento y gestión de los recursos materiales y los servicios, así como sobre la adecuación de los mismos.	
1.4.5	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los recursos materiales y los servicios.	
1.4.6	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas sobre los recursos materiales y servicios y su nivel de uso por parte del estudiante.	

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento C4:

- *Autoinforme de Seguimiento de las titulaciones*
- *Web de la Universidad/centro*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*



Aspectos a valorar para cada subelemento	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	PRÁCTICAS INCIPIENTES Y/O PUNTUALES			PRÁCTICAS DE GESTIÓN CON CIERTA ESTRUCTURA EMPEZANDO A INTEGRAR Y A MEJORAR		PRÁCTICAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS Y MEJORADAS DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON SOLIDEZ, AL MENOS DURANTE TRES AÑOS		PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÁGILES E INNOVADORAS Y QUE PUEDEN SER REFERENTE, FRUTO DE LA CREATIVIDAD, APRENDIZAJE O LA COMPARACIÓN CON BEST PRACTICES		
Planteamiento										
Despliegue										
Evaluación y Ajuste										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

PLANTEAMIENTO: Lógico, integrado y coherente

DESPLIEGUE: Ordenado, riguroso, ágil y sistemático

EVALUACIÓN Y AJUSTE: Análisis de eficacia y eficiencia, aprendizaje interno y externo y mejora sistemática.



VALORACION DEL ELEMENTO	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	PRÁCTICAS INCIPIENTES Y/O PUNTUALES			PRÁCTICAS DE GESTIÓN CON CIERTA ESTRUCTURA EMPEZANDO A INTEGRAR Y A MEJORAR		PRÁCTICAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS Y MEJORADAS DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON SOLIDEZ, AL MENOS DURANTE TRES AÑOS		PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÁGILES E INNOVADORAS Y QUE PUEDEN SER REFERENTE, FRUTO DE LA CREATIVIDAD, APRENDIZAJE O LA COMPARACIÓN CON BEST PRACTICES		
	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
C1						X				
C2							X			
C3					X					
C4					X					
CLIENTES						X				



ELEMENTO DE RESULTADOS



UNA ORGANIZACIÓN AVANZADA DEBERÍA ALCANZAR RESULTADOS SATISFATORIOS Y EQUILIBRADOS EN RELACIÓN CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS



Entre otros, podemos analizar la siguiente batería de indicadores:

- *% de participación en las encuestas de los estudiantes*
- *% de participación en las encuestas del personal administrativo y de servicios*
- *% de participación en las encuestas del personal docente*
- *% de participación en las encuestas de los egresados*
- *Grado de satisfacción de los estudiantes con el título*
- *Grado de satisfacción de los estudiantes con el profesorado*
- *Grado de satisfacción del personal administrativo y de servicios*
- *Grado de satisfacción del personal docente del grado*
- *Grado de satisfacción de los egresados con el título*
- *Grado de satisfacción global de los estudiantes con el proceso de prácticas*
- *Grado de satisfacción global de los tutores UD con el proceso de prácticas*
- *Grado de satisfacción global de las empresas/organizaciones con el proceso de prácticas*
- *Grado de satisfacción con la atención prestada por los/as tutores/as de prácticas*
- *Grado de satisfacción con el programa de movilidad internacional o interuniversitaria (outgoing, incoming)*
- *Satisfacción con los canales de comunicación establecidos entre los estudiantes y la FACULTAD*
- *Satisfacción con la información de la página web de la FACULTAD/TITULACIÓN*
- *Número de profesorado con acreditación docente*
- *% Empleo encajado*
- *Tasa de empleo*
- *Tasa de paro*

Aspectos a valorar para cada subelemento	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	ALGUNOS DATOS EXPLORATORIOS E INICIALES			PARA EL 50% DE LOS DATOS		PARA EL 75% DE LOS DATOS		PARA EL 100% DE LOS DATOS		
Utilidad										
Magnitud										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

UTILIDAD: Los datos permiten conocer la eficacia y eficiencia de la organización (ámbito). Segmentados, oportunos y precisos y permiten conocer las relaciones entre acciones y resultados y ayudan a realizar proyecciones a futuro.

MAGNITUD: Tendencias satisfactorias al menos en los 3 últimos años. Objetivos establecidos y apropiados. Comparaciones adecuadas .

VALORACION DEL ELEMENTO	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	ALGUNOS DATOS EXPLORATORIOS E INICIALES			PARA EL 50% DE LOS DATOS		PARA EL 75% DE LOS DATOS		PARA EL 100% DE LOS DATOS		
	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
C1				X						
C2					X					
C3					X					
C4						X				
CLIENTES					X					



Caso práctico: *Guía de Gestión de un centro universitario.*

Analizar el subelemento C2:
3 Puntos Fuertes
3 Temas para la visita

Utilizar el documento:

“LISTADO DE PREGUNTAS A REALIZAR A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS ENTREVISTAS PARA DAR RESPUESTA A LOS DIFERENTES SUBELEMENTOS DEL MGA Y PARA DEFINIR LOS NIVELES DE ALCANCE EN LOS ELEMENTOS DE ACCIÓN Y EN LOS RESULTADOS”

ELEMENTO 2: CLIENTES



(C) CLIENTES

C.2. CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

PUNTOS FUERTES

TEMAS PARA LA VISITA





Caso práctico: *Guía de Gestión de un centro universitario.*

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA