

Modelo de Gestión Avanzada: Adaptación a la Universidad (Innovación) 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 INNOVACIÓN DEL MGA

Mapa de procesos de una Universidad

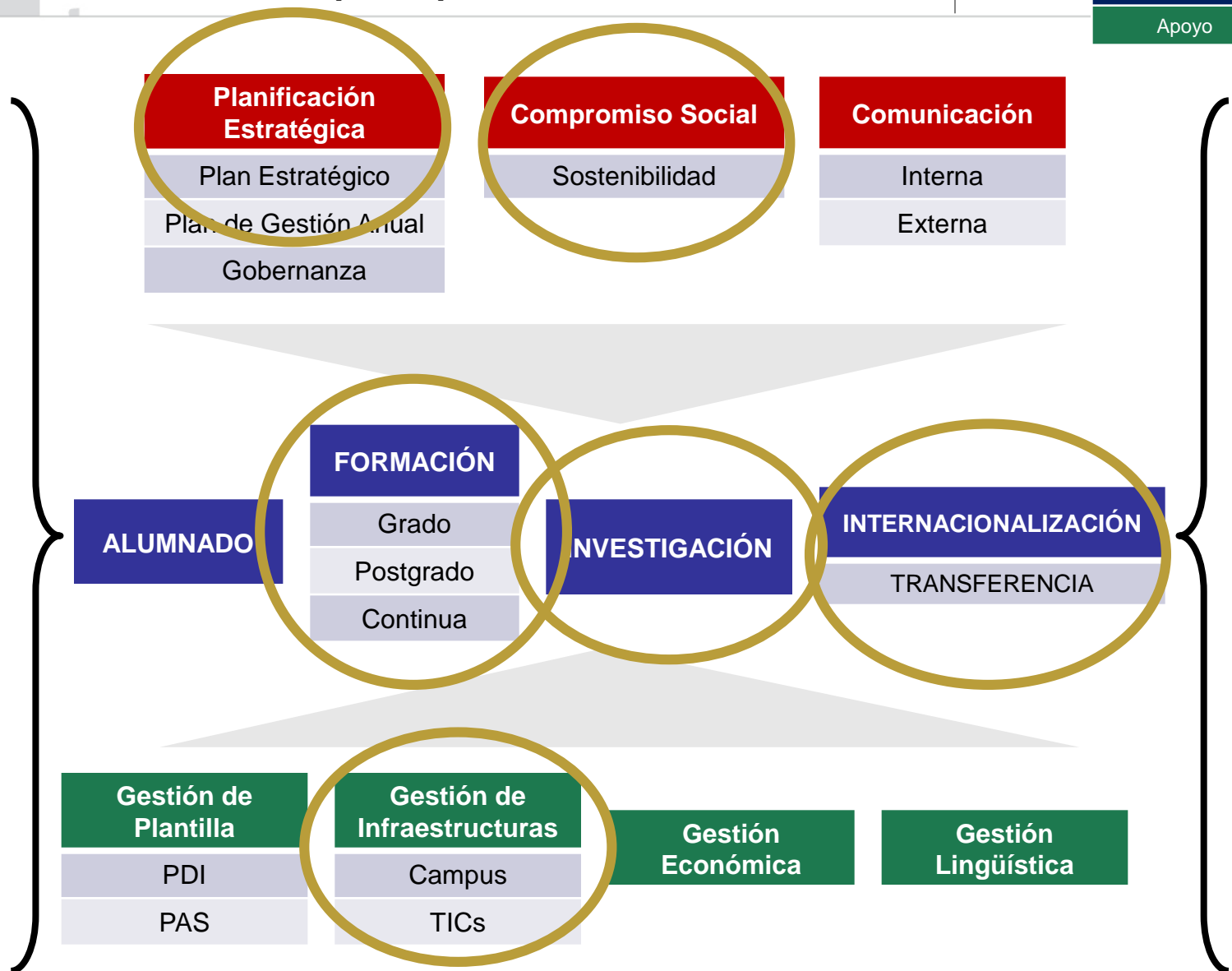
Estratégico

Clave

Apoyo

NECESIDADES DE LA SOCIEDAD

SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS





Innovación

I.1 cómo definimos nuestros **objetivos y estrategia** para innovar

I.2 cómo creamos el **contexto interno** para innovar

I.3 cómo aprovechamos el **potencial** de nuestro entorno

I.4 cómo gestionamos las **ideas y proyectos** innovadores

R.5 Resultados en Innovación



I4



IDEAS DIRECTRICES PARA ORIENTAR LA INNOVACIÓN

OBJETIVOS RUPTURISTAS Y RETADORES COMO ESTÍMULO

?

RESPONSABILIDADES, PROCESO/MÉTODO, PRESUPUESTOS, EQUIPOS...

COMPARTIR LECCIONES APRENDIDAS

I1

?



I



I3



CLIMA DE CONFIANZA PARA EL PENSAMIENTO CRÍTICO, LA REFLEXIÓN, CREATIVIDAD, COLABORACIÓN...

INNOVACIÓN ABIERTA

I2

EXPLORAR NUEVAS PERSPECTIVAS, CAMPOS, ÁREAS...

DIFUNDIR Y RECONOCER ACTITUDES INNOVADORAS, IDEAS, RESULTADOS (EXITOSOS O NO)

?

?



I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR

- **Analizar el entorno local y global** (en sus aspectos legislativos, de mercado, técnicos, sociales, económicos...) para identificar posibles retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación.
- Formular las ideas directrices acerca de **cómo orientar la innovación a partir de nuestros elementos estratégicos clave**, definiendo los nuevos negocios, mercados, productos o servicios, tecnologías, procesos, metodologías, elementos del sistema de gestión interna,...que sean prioritarios.
- **Definir los objetivos y estrategia que queremos desarrollar** en determinados productos o servicios, negocios, etc. como, por ejemplo, “exploradores” para conseguir una posición líder y ventajas monopolísticas, “vanguardia” para aprovechar las experiencias de las exploradoras pero asumiendo menos riesgos y costes, “cosechadores” para entrar en el mercado cuando se ha disipado la incertidumbre,...
- **Analizar sistemáticamente nuevos mercados o segmentos de clientes**, identificando cuáles son los atributos clave que deben poseer productos o servicios para ser competitivos en ellos, cuáles son las organizaciones que ya actúan en ellos, qué barreras deberíamos sortear para entrar,...
- Analizar sistemáticamente **si las patentes, propiedad intelectual, metodologías, tecnología o competencias que poseemos podrían ser de utilidad en otros mercados** diferentes a los actuales.
- **Establecer objetivos rupturistas y retadores** para así obligarnos a replantearnos enfoques, estructuras y conceptos de gestión saliéndonos de lo rutinario y así estimular la creatividad de las personas y la innovación.



I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR

Las claves del subelemento I1:

- **ANALIZAR EL ENTORNO Y DEFINIR ESTRATEGIA**
- **ESTABLECER OBJETIVOS RUPTURISTAS Y RETADORES PARA REPLANTEAR ENFOQUES.**

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN



Directrices AUDIT relacionadas:

1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
	1.1.4	Presencia de los procedimientos que hacen posible el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.5	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permita valorar el mantenimiento, la actualización y la renovación de la oferta formativa.
	1.1.6	Existencia de mecanismos que facilitan la implementación de las mejoras derivadas del proceso de revisión de las titulaciones.
	1.1.7	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas a los principales grupos de interés sobre la calidad de las enseñanzas.

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN



Directrices AUDIT relacionadas:

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	---	-----------

Formación del personal académico y de apoyo a la docencia

1.3.9	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre la formación del personal académico y de apoyo a la docencia
1.3.10	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su formación.
1.3.11	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del plan de formación del personal académico y de apoyo a la docencia.

Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia

1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento
1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento I1:

- *Modelo organizativo*
- *Informe de Gestión Anual del Centro*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*





I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

- **Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes**, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas.
- **Dar facilidades** a las personas para que dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras.
- **Establecer entornos colaborativos formales e informales** tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales,...que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
- **Gestionar el equilibrio entre respetar y cumplir las normas**, procedimientos e instrucciones de trabajo existentes y a la vez buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades, poniéndolas a prueba mediante ensayos y experiencias piloto.
- **Difundir, comentar y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras**, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en que no se ha tenido el éxito deseado.



I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

Las claves del subelemento I2:

- **CLIMA DE CONFIANZA PARA:**
 - PENSAMIENTO CRÍTICO**
 - REFLEXIÓN**
 - CREATIVIDAD**
 - COLABORACIÓN**

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN



Directrices AUDIT relacionadas:

1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
1.1.4	Presencia de los procedimientos que hacen posible el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.	
1.1.5	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permita valorar el mantenimiento, la actualización y la renovación de la oferta formativa.	
1.1.6	Existencia de mecanismos que facilitan la implementación de las mejoras derivadas del proceso de revisión de las titulaciones.	
1.1.7	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas a los principales grupos de interés sobre la calidad de las enseñanzas.	

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN



Directrices AUDIT relacionadas:

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	---	-----------

Formación del personal académico y de apoyo a la docencia

1.3.9	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre la formación del personal académico y de apoyo a la docencia
1.3.10	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su formación.
1.3.11	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del plan de formación del personal académico y de apoyo a la docencia.

Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia

1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento
1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento I2:

- *Modelo organizativo*
- *Informe de Gestión Anual del Centro*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*





I.3 COMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

- Desarrollar mecanismos que favorezcan la **“innovación abierta”**, estimulando la aportación e intercambio de ideas con clientes, proveedores, centros de investigación, organizaciones de otros sectores, expertos, público en general,...
- Disponer de **métodos de observación tecnológica** para la captura, análisis, difusión y explotación de informaciones científicas o técnicas relativas a las tecnologías que actualmente empleamos y para otras potencialmente utilizables o que puedan suponer una amenaza para las que empleamos.
- **Establecer alianzas con clientes, proveedores u otras organizaciones especialmente capaces de aportar innovaciones** en mercados, productos/servicios, metodologías, procesos, sistemas de gestión,... buscando la complementariedad de conocimientos y experiencia, compartiendo costes y riesgos,...
- **Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual**, buscando planteamientos, ideas, experiencias,...que nos abran nuevas perspectivas.
- **Emplear las TICs, redes sociales**,...para mejorar nuestros procesos y relaciones internas dentro de la empresa y también la relación, servicios o atención que prestamos a clientes y otros grupos de interés.



I.3 COMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

Las claves del subelemento I3:

- **MECANISMOS QUE FAVOREZCAN EL INTERCAMBIO**
- **INNOVACIÓN ABIERTA**
- **EXPLORAR**

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN



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 I3:

- *Modelo organizativo*
- *Informe de Gestión Anual del Centro*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*





I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

- Asignar responsabilidades específicas para dinamizar aspectos relacionados con la innovación a algunas personas, departamentos o comités.
- Configurar un proceso / método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos que genere una cartera de proyectos de innovación.
- Establecer presupuestos para invertir en actividades innovadoras, asumiendo que los retornos de estas inversiones son inciertos por naturaleza y, a menudo, no llegan a producirse.
- Crear equipos específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos, dotándolas de tiempo y otros recursos requeridos y capacitándoles en metodologías para la creatividad y para la gestión de proyectos innovadores.
- Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las “mejores prácticas” entre equipos de proyectos.
- Rentabilizar hacia el exterior nuestra experiencia en innovación y determinar el grado en que hemos de proteger nuestra propiedad intelectual.



I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

Las claves del subelemento I4:

- **RESPONSABILIDADES**
- **PROCESO/METODO**
- **PRESUPUESTO Y EQUIPOS**
- **COMPARTIR LECCIONES APRENDIDAS +/-**

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN



Directrices AUDIT relacionadas

1.0	Política y objetivos de calidad	Elementos
1.0.1	Existencia de un órgano con capacidad para gestionar el SGIC, y la definición y aprobación de la política y objetivos de calidad.	
1.0.2	Existencia del procedimiento que permite definir y aprobar la política y objetivos de calidad.	
1.0.5	Existencia de un sistema debidamente integrado (órganos, procedimientos, procesos,...) que facilitan el despliegue de la política y los objetivos de calidad	
1.0.6	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, medición, revisión y mejora de la política y objetivos de calidad.	
1.0.7	Presencia de mecanismos de rendición de cuentas a los principales grupos de interés que permitan informar sobre el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad	

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento I4:

- *Modelo organizativo*
- *Informe de Gestión Anual del 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
I1						X				
I2							X			
I3					X					
I4					X					
INNOVACIÓN						X				

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:

- Ingresos de prestación de servicios
- % del presupuesto de I+D+i en personal
- N° de empresas con acuerdos a largo plazo
- Ingresos en proyectos subvencionados (IDT)
- % del ppto en personal en proyectos subvencionados
- N° de doctorandos
- N° de Grupos de Investigación de Alto Nivel
- N° de publicaciones en revistas de impacto
- N° de patentes concedidas/año
- Satisfacción de los clientes y PDI y PAS con las acciones derivadas de las reclamaciones, sugerencias y propuestas de mejora
- % de reclamaciones, sugerencias y propuestas de mejora aceptadas favorablemente
- % de procesos rediseñados
- N° de propuestas/ oportunidades de mejora surgidas de las auditorías internas y externas,...

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
I1				X						
I2					X					
I3					X					
I4						X				
INNOVACIÓN					X					



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

Analizar el subelemento I2: 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 5: INNOVACIÓN



(I) INNOVACIÓN

I.2. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

PUNTOS FUERTES

TEMAS PARA LA VISITA



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

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA