



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

**Red TELESCOPI "Red de observatorios
de buenas prácticas de Dirección
Estratégica Universitaria en
Latinoamérica y Europa**

TELESCOPI



SISTEMA DE INDICADORES EN LAS UNIVERSIDADES

UNE 66175:2003

**Sistema de gestión de la calidad:
Guía para la implantación de un
sistema de indicadores**

UN EJEMPLO DE UN INDICADOR



Código: RecFin6.2

Denominación: Gasto corriente por *alumno* matriculado corregido

Definición: Expresa el gasto corriente anual que contrae una determinada *universidad* pública por *alumno* matriculado en la oferta oficial de 1.er y 2º *Ciclo* y sólo 2º *Ciclo*, ponderado según la *titulación* cursada.



Significado y utilidad ?:

Indica el esfuerzo presupuestario realizado por una determinada *universidad* para atender a la docencia de su oferta universitaria. La utilidad de este indicador se manifiesta, tanto a nivel interno de la institución al comparar los diferentes niveles de gasto que generan los *alumnos* que cursan las *titulaciones* que tienen distintos niveles de gasto, como en el ámbito externo al propiciar las comparaciones interinstitucionales atendiendo a la demanda docente de *títulos* universitarios homogéneos.

Interpretación:??

En el numerador, se recogen las cantidades correspondientes al conjunto de las rúbricas presupuestarias que dan contenido económico al estado de gastos corrientes contraídos en el *año* ti por una *universidad* pública. Concretamente, son los "Gastos de personal" (capítulo primero); "Gastos corrientes en bienes y servicios" (capítulo segundo); "Gastos financieros" (capítulo tercero) y "Gastos en transferencias corrientes" (capítulo cuarto).

En el denominador, se recoge el total de los *alumnos* matriculados en las *enseñanzas* oficiales de 1.er, 2.º y sólo 2.º *Ciclo*, ofertadas por la *universidad* en el *curso* académico correspondiente al *año* presupuestario ti.

Los *alumnos* matriculados en cada *titulación* se verán corregidos por el coeficiente que se haya fijado para cada *titulación*.

El agregado del total de *alumnos* matriculados, resultado de calcular para cada *titulación* su valor y proceder a su desagregación, resulta factible para el conjunto de la institución a la hora de determinar el indicador de gasto. Sin embargo, la determinación del valor de este indicador a nivel de *titulación* presenta mayores dificultades por las limitaciones de información que habitualmente existe para poder determinar el gasto corriente imputable a la docencia de una *titulación* concreta.

OTROS EJEMPLOS

5. ALUMNOS A TIEMPO PARCIAL

Son aquellos alumnos que en los planes estructurados en créditos, se matriculan en menos de 50 créditos y en los planes no estructurados en créditos en menos de cuatro asignaturas.

30. CRÉDITOS PRESENTADOS

Son aquellos en los que el alumno se ha matriculado (a lo largo de todo el estudio) y, en el transcurso de un mismo año académico se ha presentado al menos en una convocatoria.

45. INTERRUPCIÓN DE ESTUDIOS

Es lo que tradicionalmente se ha entendido por “abandono”, y denota el hecho de no continuar, definitiva o temporalmente, los estudios de la titulación.

... y hasta 75 definiciones

PRIMERAS CUESTIONES A PLANTEAR

¿Utilizan las Agencias y universidades este tipo de indicadores?

¿Tiene que existir un catálogo amplio?

¿Qué papel deben jugar las CCAA? y las Agencias? ¿Qué margen se da a las universidades?



¿Todos los indicadores tienen que ser comunes?

¿Solicitan, diferentes organismos, la misma información a la universidad para un mismo indicador?

¿Se está de acuerdo con un glosario de términos del catálogo?



Norma UNE 66175:2003

Objetivo:

Apoyo a las empresas/instituciones para facilitar la implantación de un sistema de indicadores de **forma estructurada y avanzar así en el camino de la excelencia**

Finalidad:

Facilitar la identificación y el establecimiento de los indicadores **relevantes y cuadros de mando de la organización**



CONTENIDO

- 0** ▷ Introducción
- 1** ▷ Objeto y campo de aplicación
- 2** ▷ Normas de consulta
- 3** ▷ Términos y definiciones
- 4** ▷ Marco conceptual
- 5** ▷ Diseño de indicadores
- 6** ▷ Implicación del sistema de indicadores
- 7** ▷ Explotación de la información
- 8** ▷ Examen periódico del sistema de indicadores
- ▷ ANEXOS

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.**

De acuerdo con la norma ISO 9001:2000, la organización debe planificar e implantar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad de los procesos y **mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.**

Estudio ACAP, UNIVERSIDAD GRANADA, 2006

- Estudio comparativo entre países
- Procesos muy similares en las diferentes agencias de calidad
- La gran mayoría están participando en redes internacionales (p.e. ENQA, INQAAHE)
- Estas redes acuñan estándares generales
- Propicia un mayor consenso

NO OLVIDAR: Indicadores como herramienta para la planificación y Gestión de la calidad



1

▷ Objeto y campo de aplicación

Esta norma especifica las directrices para la definición y el desarrollo de indicadores de gestión de cualquier proceso o actividad, **de forma que sirva eficaz y eficientemente para la toma de decisiones** por los responsables de los procesos o actividades efectuadas y, en consecuencia, sirvan **para la mejora de las organizaciones**. Asimismo y por extensión, establece una metodología para la elaboración de los objetivos.

Todos los requisitos de esta norma son genéricos, ya que abarcan **indicadores de todo tipo de procesos y actividades**, y se pretende que sean aplicables a **cualquier tipo de organización ya sea privada, pública, grande o pequeña**.

Las normas ISO 9000 son normas sobre "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditoría.

2

Normas para la consulta

UNE-ISO 9000 – *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*

UNE-ISO 9001 – *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*

UNE-ISO 9004 – *Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*



3

▷ Términos y definiciones

Acción de mejora	Resultado directo de la búsqueda de soluciones a los puntos débiles
Criterio	Norma para conocer la verdad, juicio o discernimiento
Cuadro de mando	Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización
Despliegue	Metodología para trasladar los objetivos estratégicos de la organización a las distintas funciones y niveles de la organización
Estrategia	Plan estructurado para lograr los objetivos
Indicador	Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad
Medida	Expresión del resultado de una medición
Medición	Acción y efecto de medir. Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera.

3

▷ Términos y definiciones

Misión	Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización
Objetivo	Algo ambicionado o pretendido
Objetivo del proceso	Algo ambicionado o pretendido, relacionado con los resultados del proceso
Parámetro	Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación
Plan estratégico	Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y asignando recursos para llevar a cabo dichas estrategias
Propietario del proceso	Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad y de la organización necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso
Visión	Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro

4 Marco conceptual

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

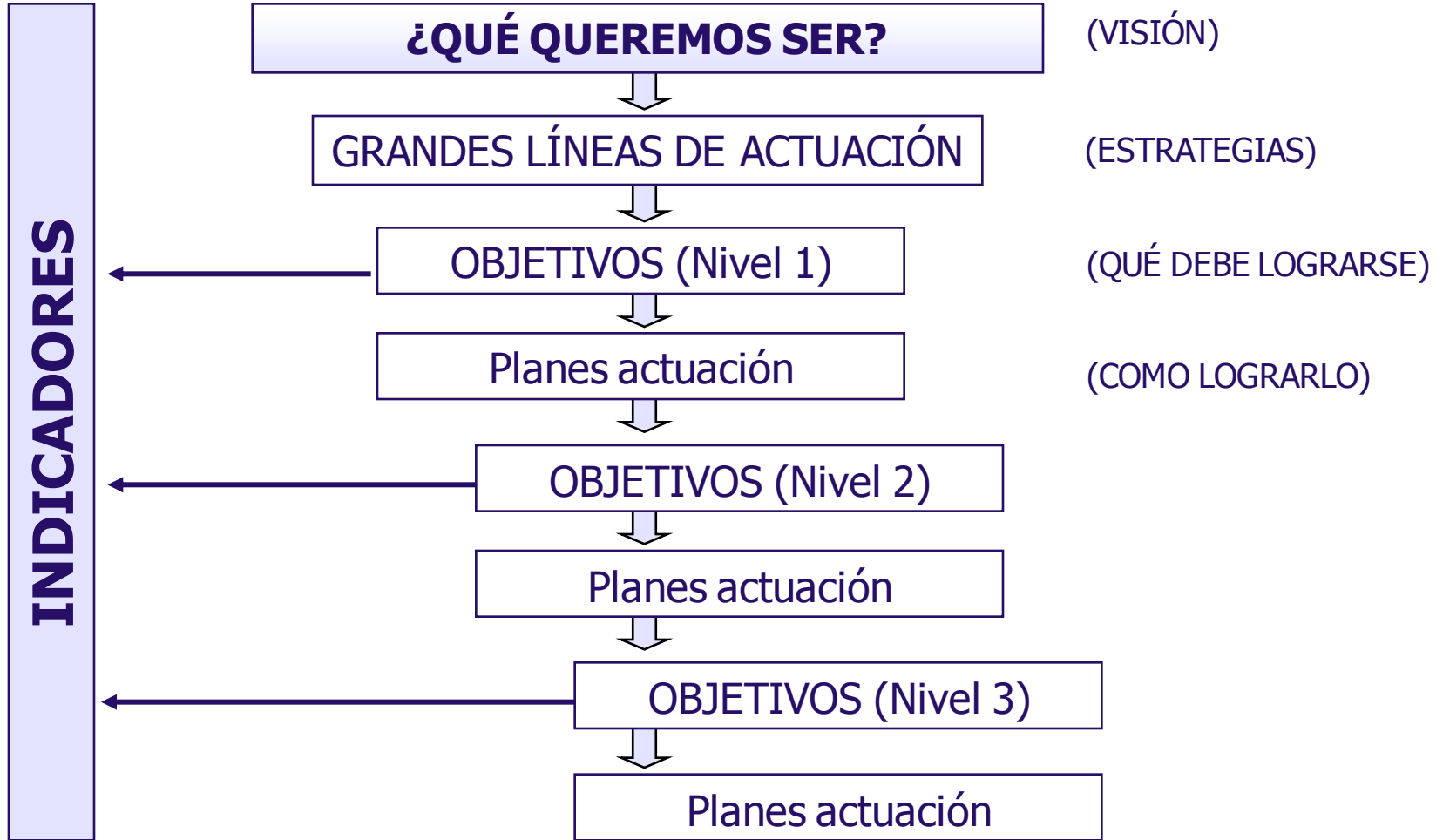
4 Marco conceptual

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.

4

Marco conceptual



5

▷ Diseño de indicadores

5.1 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

Código	IN1	Fecha de actualización	2 mayo 2006
Denominación	Tasa de participación del alumnado graduado en programas de movilidad e intercambio		
Descripción	Porcentaje de alumnos graduados en un título en un curso académico que han participado en programas de movilidad y/o intercambio, sobre el total de alumnos egresados de un título en el mismo curso académico.		
Interpretación	Se trata de medir el peso relativo de los estudiantes graduados que han participado en programas de movilidad; Séneca, Sócrates, Erasmus, ISEP, otros...		
Forma de cálculo	Alumnos graduados en un curso X. que a lo largo de sus estudios participaron en programas de movilidad e intercambio / Total alumnos graduados en el curso X		
Características	Periodicidad	Anual	
	Fuente de información	<i>Determinar por la institución</i>	
	Forma de representación	Indicador de un solo dato en forma de porcentaje, con la evolución en los 4 últimos años	
Ejemplo	En el título T en el curso 2004/2005 se graduaron 150 alumnos. De los 150 graduados, 50 habían participado a lo largo de sus estudios en algún programa de movilidad y/o intercambio. IN1 para el curso 04/05 = $50/150 = 0,3 = 30\%$. (Proceder de igual manera para los cursos 2001/2002 a 2003/2004).		
Observaciones			

5

▷ Diseño de indicadores

5.2 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 organización o área evaluada
- Evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales

5

▷ Diseño de indicadores

5.2 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.

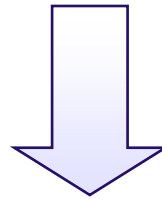
5

▷ Diseño de indicadores

5.3 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**

5

▷ Diseño de indicadores

5.4 Forma de cálculo. Especificación del indicador y fuentes de información

¿Cómo se calcula?

- La forma de cálculo es el sistema que se emplea para **computar la información** y llegar al resultado. Deben recogerse las definiciones de los términos y las observaciones necesarias, además de la periodicidad con la que se calcula: mensual, trimestral, anual ...
- El indicador puede ser, por ejemplo, un recuento o un grado de medida, pero mejor si es un porcentaje, **una ratio**, una estimación sobre una escala de valor, una nota estimada en función de una tabla de datos, etc.

Código	IN2	Fecha de actualización	2 mayo 2006
Denominación	Tasa de participación en prácticas en empresas o instituciones.		
Descripción	Alumnos egresados de un título en un curso académico que a lo largo de sus estudios realizaron prácticas en empresas e instituciones, sobre el total de alumnos egresados de ese título en el mismo curso académico.		
Interpretación	Se trata de medir el peso relativo de los estudiantes graduados que realizan prácticas en empresas o instituciones.		
Forma de cálculo	Alumnos egresados de un título en un curso académico que a lo largo de sus estudios realizaron prácticas en empresas e instituciones / número total de alumnos egresados de ese título en el mismo curso académico.		
Características	Periodicidad	Anual	
	Fuente de información	<i>Determinar por la institución</i>	
	Forma de representación	Indicador de un solo dato en forma de porcentaje	
Ejemplo	En el título X en el curso académico 2004/2005 egresaron 150 alumnos. De los 150 egresados, 30 habían realizado a lo largo de sus estudios prácticas en empresas e instituciones. $IN2 = 30/150 * 100 = 20\%$.		
Observaciones			

5

▷ Diseño de indicadores

5.5 Forma de representación

- Diagramas: histogramas, sectores, radial, curvas, etc.
- Tabla cifrada
- Colores
- Símbolos, dibujos, etc.

5

▷ Diseño de indicadores

5.6 Definición de responsabilidades

Conviene definir las responsabilidades para:

- La recogida de la información. Seleccionar a los responsables de la recogida de la información, de entre las personas implicadas en los procesos de medida, permite integrar fácilmente las tareas de esta recogida en sus actividades habituales.
- El análisis y la explotación de los indicadores o cuadro de mando.
- La comunicación de los resultados a los responsables y personas autorizadas.

5

▷ Diseño de indicadores

5.7 Definición de umbrales y de objetivos

Los objetivos a conseguir pueden llevar a definir umbrales para ciertos indicadores como, por ejemplo:

- Mínimo y/o máximo a respetar sin modificar el proceso
- Valor a conseguir
- Consecución sucesiva de valores en el tiempo

Indicadores	Fecha inicial 2008	2009	2010	2011	2012
Equilibrio presupuestario	-4%	2,50%	0,00%		Equilibrio conseguido
Racionalización gastos en comunicaciones					Reducción 20%
Ahorro consumo energético		Petición auditorias	Realitzación auditorias		Reducción consumo 15%
Gasto en mantenimiento i rehabilitación					Mejora 15%
Planificar relevo generacional de las jubilaciones y prejubilaciones	Prejub PDI = 74 Jubilacions:142				Mejora 15%

5

▷ Diseño de indicadores Ejemplo

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
PLANEST 1	% de cobertura de las unidades en Autoevaluación
PLANEST 2	% de unidades ejecutoras con Plan Estratégico
PLANEST 3	% de eficacia en el cumplimiento del Plan Estratégico
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	
PLANOPE 1	% de eficacia en la capacitación para formular el POA
PLANOPE 2	% de eficacia del proceso de formulación del POA
PLANOPE 3	% documentación de procesos administrativos
PROVEEDURÍA	
PROVEE 1	% de eficacia de la respuesta de quejas
PROVEE 2	% de impugnaciones por procedimientos de contratación administrativa
PROVEE 3	Tiempo medio de ciclo por tipo de contratación
PROVEE 4	% de solicitudes de contratación administrativa ejecutada hasta la orden de compra

5

▷ Diseño de indicadores Ejemplo

RECURSOS HUMANOS	
RR HH 1	Razón de la estructura del personal en la universidad
RR HH 2	% de eficacia de las convocatorias de las capacitaciones de personal administrativo
RR HH 3	% de cobertura de la evaluación del desempeño del personal administrativo
RR HH 4	Capacitación de personal administrativo
SERVICIOS GENERALES	
SERVGE 1	Tasa de eficiencia en los tiempos de resolución de solicitudes por tipos de servicios generales
SERVGE 2	% de eficacia en las solicitudes de servicios generales
SERVGE 3	% de desviación del presupuesto para obras y servicios de la universidad
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	
ADMFIN 1	% de ejecución presupuestaria
ADMFIN 2	% de masa salarial sobre FEES institucional
ADMFIN 3	% de inversión de la Universidad
ADMFIN 4	% de generación de fondos externos

5

▷ Diseño de indicadores Ejemplo

INDICADORES DE OFERTA Y DEMANDA	
INOYD 1	% de cobertura de la demanda de la carrera
INOYD 2	Nota media de presentación de los alumnos en el grado
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	
INRECD 1	% del gasto del área docente
INRECI 2	% del gasto del área de investigación
INRECE 3	% del gasto del área de extensión y acción social
RECURSOS HUMANOS	
INREH 1	Formación académica del personal académico a nivel de postgrado
INREH 2	% de académicos equivalentes a tiempo completo nombrados en propiedad
INREH 3	Razón de estudiantes por profesor en la unidad académica
INREH 4	Capacitación del personal académico
INREH 5	% de cobertura de la evaluación del personal académico
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y ACCION SOCIAL	
INEXUN 1	Distribución porcentual de los proyectos de extensión y acción social por región
INEXUN 2	Razón de participación estudiantil en proyectos de extensión y acción social
INEXUN 3	% de académicos DETC dedicados a la extensión y acción social

5

▷ **Diseño de indicadores Ejemplo**

RESULTADOS ACADÉMICOS	
INREAC 1	Tasa de rendimiento
INREAC 2	% de graduación en tiempo establecido
INREAC 3	% de deserción parcial
INREAC 4	Duración media de los estudios
INREAC 5	% de colocación laboral de los graduados
INREAC 6	% de carreras de grado acreditadas
INREAC 7	% de programas de postgrado acreditados
INVESTIGACIÓN	
ININVES 1	Razón de participación estudiantil en proyectos de investigación
ININVES 2	% de académicos DETC que participan en proyectos de investigación
ININVES 3	% del financiamiento externo de la I+D
ININVES 4	Razón de publicaciones por proyectos de investigación
ININVES 5	Razón de publicaciones indexadas
ININVES 6	% de proyectos con participación de investigadores de instituciones extranjeras

5

Diseño de indicadores. Ejemplo

Código	RRHH 3	Fecha de actualización	
Denominación	% de cobertura de la evaluación del desempeño del personal administrativo		
Descripción	El porcentaje de cobertura de la evaluación del desempeño del personal administrativo permite monitorear el número de personal administrativo evaluado anualmente por la universidad		
Forma de cálculo	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de administrativos evaluados}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de personal administrativo}} \times 100$		
Interpretación	Cuanto más cercano sea a 100 mayor la cantidad de personal de administración evaluados y más eficaz el proceso de evaluación		
Características	Periodicidad	Anual	
	Fuente de información	Sección de Desarrollo Humano de la Oficina de Recursos Humanos	
	Responsable	Jefe de la Sección de Desarrollo Humano	
	Forma de representación	Tabla y gráfico	
	Usos	Toma de decisiones orientada hacia el mejoramiento de la eficacia y eficiencia del proceso de la evaluación del desempeño. Mejora de la actividad del personal de administración. Para la elaboración de informes	
Observaciones	Debería de considerarse el resultado de las evaluaciones para el reconocimiento del personal o el establecimiento de acciones de mejora. El alcance puede ser de la universidad o de las diferentes unidades		
Valor a conseguir	Rango aceptable		
50 %	más del 30 %		

5

▷ Diseño de indicadores. Ejemplo

Código	INREAC 2	Fecha de actualización	
Denominación	% de graduación en tiempo establecido		
Descripción	El porcentaje de graduación en tiempo establecido muestra la relación de estudiantes que finalizan la enseñanza en el tiempo previsto en el plan de estudios o en un año académico más, en relación a su cohorte de entrada.		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total de estudiantes de una promoción que obtienen el título en el tiempo establecido o en un año académico más, según plan de estudios}}{\text{Total de estudiantes de primer ingreso de una promoción según plan de estudio}} + 100$		
Interpretación	Entre más cercano sea a 100, mayor el porcentaje de graduación lo que supone un mejor aprovechamiento de los recursos		
Características	Periodicidad	Anual	
	Fuente de información	<i>Oficina de Registro</i>	
	Responsable	<i>Jefe de la Oficina de Registro</i>	
	Forma de representación	Tablas y Gráficos	
	Usos	Aportar al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y de sus resultados, así como la rendición de cuentas. Puede utilizarse en los procesos de evaluación y acreditación	
Observaciones	<p>Sólo se consideran las carreras de grado</p> <p>Se entiende por alumnos de una cohorte de análisis aquellos que ingresaron a un plan de estudios desde su ingreso a la universidad y se graduaron en el mismo, no considerándose cualquier otra situación de incorporación a la carrera -reconocimientos de cursos de otra universidad, etc.-</p>		
Valor a conseguir	Rango aceptable		
<i>60 %</i>	<i>más del 50 %</i>		

Las universidades cuentan con amplios bancos de información

¿tiene la calidad deseada?

¿está bien organizada esta información?

Existen algunas dificultades (Escudero, 2000)

- Archivos diversos contruidos con criterios no siempre compatibles
- Deficiente control de la fiabilidad de la información
- Bases de datos incompletas y desiguales según ámbitos
- Utilización de criterios de clasificación de la información diversos
- Dificultades de acceso descentralizado a las bases de datos
- Escasa cultura de utilización de indicadores

¿En que nos apoyamos las universidades en materia de información institucional? ESTADÍSTICAS, INFORMACIÓN DE GESTIÓN, INDICADORES

Un buen sistema de indicadores con potencial estratégico para las universidades necesita ser (Cabrera,2000):

- Consensuado y aceptado por los implicados
- Referenciado internacionalmente
- Con elementos comunes para todo el sistema
- Útil para diferentes contextos
- Comprensible para las distintas audiencias
- Flexible en su utilización
- Fácilmente revisable

ANTECEDENTES: 2000

CONSEJO UNIVERSIDADES UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

- **Tiene publicado**

Catálogo de indicadores

Glosario de indicadores

Ponderación de titulaciones para el indicador RecFin6.2



OBJETIVO:

Definir y proponer unos indicadores comunes para todo el sistema universitario español, capaces de proporcionar información cuantitativa sobre las Universidades que sea útil tanto a los gestores de las propias instituciones como a sus usuarios.



DISTRIBUCIÓN INDICADORES:

I. OFERTA UNIVERSITARIA	(3)
II. DEMANDA UNIVERSITARIA	(6)
III. RECURSOS HUMANOS (P.D.I. y P.A.S.)	(5)
IV. RECURSOS FINANCIEROS	(8)
V. RECURSOS FÍSICOS	(4)
VI. PROCESO	(9)
VII. RESULTADOS	(11)
TOTAL	46

DEPARTAMENTO DE UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA

- **Acuerdo con todas las universidades públicas catalanas para creación base de datos conjunta que incorpora:**
 - datos académicos**
 - personal docente e investigador**
 - personal de administración y servicios**
 - movilidad estudiantes**
- **Petición de las Universidades en disponer de datos homogéneos de todas ellas**
- **La consulta generalizada para todas**



Las Universidades hemos colaborado desde el principio en:
Definición de la estructura de los ficheros
En su progresivo ajuste y mejora
En la elaboración de un glosario

OBJETIVO:

Construir una base de datos homogénea y comparable entre las diferentes universidades

Se ha utilizado herramienta informática que mejorase rendimiento de toda la base de datos (DATAWAREHOUSE)
Nombre que se le ha dado: UNEIX

- **Las universidades anualmente remitimos al DEPARTAMENTO los ficheros según los procedimientos y guía acordados**
 - **Trabajo muy laborioso (acuerdo con todas las universidades)**
- **Valoración muy positiva**
- **Consolidación de los datos**
- **Se inicia un nuevo trabajo en el área específica INVESTIGACIÓN**

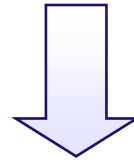


6

Implantación del S.I.

6.1 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

6

▷ Implantación del S.I.

6.2 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

6

▷ Implantación del S.I.

6.3 Comunicación y motivación

La comunicación tiene como objetivo sensibilizar al personal e inducirles a su participación. Por tanto se trata de:

- Explicar que la puesta en funcionamiento de indicadores trata de obtener unos valores coherentes en el progreso de una actividad de la organización y no tiene por objeto sancionar
- **Informar al personal sobre los resultados** obtenidos y sobre la evolución de los indicadores
- Procurar que los indicadores sean comprensibles para todo el personal involucrado

El Plan de Comunicación debe de tener en cuenta el grado de confidencialidad de la información que se pretende difundir.

6

▷ Implantación del S.I.

6.4 Validación de indicadores y cuadros de mando

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.

6

▷ Implantación del S.I.

6.4 Validación de indicadores y cuadros de mando

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 de contrastar los resultados?
- ¿compensa la utilidad que genera con el costo de recogida de la información y el 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?

6

▷ Implantación del S.I.

6.4 Validación de indicadores y cuadros de mando

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 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.

7

Explotación de la información

7.1 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 solo indicador puede cambiar según los resultados de los demás indicadores.

Pero el dato de un indicador es una **información objetiva**, y por tanto no debe estar afectada por influencias o justificaciones que cambien el resultado. Por eso las valoraciones deben hacerse posteriormente a su obtención, es decir en la fase posterior de análisis.

7

Explotación de la información

7.2 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 organización, las **acciones** a emprender para corregir la tendencia detectada a través del indicador y llevarla hacia el objetivo.

7

Explotación de la información

7.3 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 organización

8

Examen periódico del S.I.

8.1 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 o mejorarlos si es el caso.

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

8

Examen periódico del S.I.

8.2 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.

8

Examen periódico del S.I.

8.3 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.