Procedimiento para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo en la Institución

1. **Introducción:**
   Este procedimiento provee los lineamientos a seguir a fin de garantizar la optimización de la calidad de los servicios, procesos, procedimientos o métodos de trabajo en toda la Institución, abarcando las gestiones administrativa, académica y de investigación, postgrado y extensión.

2. **Objetivos del Procedimiento:**
   Describir los pasos para realizar las actividades garantes del mejoramiento continuo de la calidad en cada una de las gestiones desarrolladas para cada una de las áreas en la Institución, optimizando el desempeño de los servicios, procesos, procedimientos y/o métodos de trabajo.

3. **Campo de Aplicación:**
   3.1. Calidad Institucional - DIPLAN.
   3.2. Unidades de la Institución.

4. **Definiciones:**
   4.1. Benchmarking: Se define como la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que resultan en un desempeño superior. Es un proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas comparándose contra los competidores más fuertes o contra aquellas organizaciones consideradas como líderes.
   4.2. CI: Calidad Institucional – DIPLAN.
   4.3. DIPLAN: Dirección General de Planificación Universitaria.
   4.4. Innovación: Combinación o síntesis de conocimientos cristalizados en nuevos servicios, productos o procesos, de manera que sean originales, relevantes y con valor añadido.
   4.5. ISO: Organización Internacional para la Estandarización.
   4.6. Originalidad: El tema en su componente principal no ha sido desarrollado anteriormente, ni a nivel nacional ni internacional.
   4.7. Riesgos: Evento o condición incierta que si ocurre tiene efectos negativos o positivos en la gestión.
   4.8. SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.
   4.9. Unidad Competente: Es la máxima autoridad de coordinación de las actividades que se generan en CI, en este caso DIPLAN o la Rectoría.
   4.10. Unidad Respectiva: Unidad participante, responsable de la ejecución de la labor o actividad solicitada.
   4.11. Valor Añadido: Se define como la actividad o parte del servicio o producto que se ofrece al cliente sin costo adicional, pero que si dada la necesidad de pagar por éste el cliente estaría dispuesto a pagar.

5. **Referencias:**
   5.1. Norma ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

5.2. Norma ISO 10013: 2004. Directrices para la Documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

5.3. Norma ISO 9004:2009. Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

6. Descripción:

6.1. Entre las actividades relacionadas a la optimización de la calidad de los servicios, procesos, procedimientos o métodos de trabajo en la Institución, se destacan los siguientes:

- Determinación del valor añadido de un proceso,
- Realización de actividades de benchmarking,
- Detección de oportunidades de mejora en la gestión,
- Desarrollo de estudios para optimizar procesos, procedimientos y métodos de trabajo,
- Fomento de la innovación en la calidad de la educación superior,

6.1.1. Determinación del valor añadido de un proceso: Sirve como herramienta para determinar medidas de satisfacción del cliente e identificar cómo podemos excederlas por medio de los procesos existentes, logrando la promoción de actividades relacionadas con el proceso que representarán beneficios directos para los clientes. Los pasos para realizar el análisis de valor añadido se definen a continuación:

6.1.1.1. Establecer proceso a analizar.

6.1.1.2. Definir input y output esperado del proceso bajo análisis.

6.1.1.3. Identificar output(s) adicional(es) a lo esperado: se refiere a los potenciales resultados del proceso.

6.1.1.4. Desarrollar indicadores de output esperado: estos son los criterios o características medibles del proceso.

6.1.1.5. Detallar indicadores de output(s) adicional(es): se refiere a los indicadores de los potenciales resultados del proceso.

6.1.1.6. Medir indicadores/Recoger datos: establecer y ejecutar mecanismos y técnicas necesarias para la obtención de datos.

6.1.1.7. Determinar relevancia de output(s) adicional(es) dentro del proceso. Si se concluye la existencia de relevancia, entonces proceder al siguiente sub-punto 6.1.1.8 Si se concluye que no existe relevancia, entonces concluir la no existencia de valor añadido y finalizar el análisis.

6.1.1.8. Establecer relevancia de output(s) adicional(es) para el cliente: esto involucra el cuestionar el proceso con respecto a cómo la actividad o parte del servicio o producto que se ofrece al cliente sin costo adicional, pero que si dada la necesidad de pagar por éste, el cliente estaría dispuesto a pagar. Si se concluye la existencia de relevancia, entonces proceder al siguiente sub-punto 6.1.1.9 Si se concluye que no existe relevancia, entonces concluir la no

existencia de valor añadido y finalizar el análisis.

6.1.1.9. Establecer beneficio(s) para el cliente.

6.1.1.10. Concluir existencia de valor añadido y finalizar procedimiento.

6.1.2. Realización de actividades de benchmarking: Los pasos para realizar actividades de benchmarking dentro del SGC se describen a continuación:

6.1.2.1. Definir el proceso o problema a analizar.

6.1.2.2. Establecer el objetivo del análisis.

6.1.2.3. Adoptar una orientación externa para estudiar la situación en cuestión de nuestra Institución, analizando desde afuera de la Institución e inclusive desde afuera de la industria de ser necesario. Esto incluye obtener una visión global del sector en el que se desenvuelve, en el contexto mundial de ser posible.

6.1.2.4. Acordar los competidores.

6.1.2.5. Mejores competidores y qué se puede aprender de ellos: determinar cuál es el valor añadido de otras instituciones, y cuáles son sus debilidades y fortalezas entre otra información de importancia para el caso.

6.1.2.6. Estipular cómo ser el mejor dentro de los mejores, enfocándose primero en mejores prácticas, cómo realizar procesos claves de trabajo, y luego en establecer mediciones para asesorar desempeño.

6.1.2.7. Documentar hallazgos y recomendaciones relevantes al proceso o problema analizado.

6.1.2.8. Elaborar informe final del análisis de benchmarking y entregar a autoridades correspondientes.

Nota: Benchmarking se puede realizar tanto a nivel nacional como a nivel internacional, dependiendo del caso en estudio.

6.1.3. Detección de oportunidades de mejora en la gestión:

6.1.3.1. Como entradas para detectar oportunidades de mejora en la gestión podemos considerar:

- Las evaluaciones, mediciones y revisiones, procedentes de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, en cuanto a: Revisión por la Dirección (5.6), Procesos relacionados con los Clientes (7.2), Comunicación con el cliente (7.2.3), Medición, análisis y mejora (8),
- Información proveniente de investigaciones de mercado, análisis comparativos (benchmarking), requisitos legales, reglamentarios o previamente establecidos por los clientes, quejas de los clientes, etc.

Nota: Adicionalmente se debe considerar que mucha de esta información para detectar oportunidades de mejora podría ser proveniente del personal, por lo que es necesario crear una cultura donde se propicie la búsqueda de oportunidades de mejora

en el desempeño de los procesos, procedimientos y métodos, delegando la autoridad y responsabilidad.

6.1.3.2. Realizar una priorización de los resultados o datos provenientes de cada proceso, procedimiento o método de trabajo, evaluándolos en términos de su eficacia, eficiencia, efectos externos (cambios legales y reglamentarios), factibilidad en la oportunidad de mejora. Para esto es necesario el uso de técnicas apropiadas (estadísticas u otras) a fin de poder establecer cuáles situaciones son más críticas para la Institución y de esta forma establecerles un orden de tratamiento como oportunidades para optimizar la gestión (administrativa, académica y de investigación, postgrado y extensión), esta información debe registrarse en el Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo ***(Ver Anexo 1: Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo).***

6.1.3.3. Algunos aspectos que pueden ser tomados en cuenta para la priorización pueden incluir:

- Consecución de objetivos previamente establecidos,
- Prioridad a los procesos claves sobre los de apoyo a nivel institucional,
- Riesgos,
- Pérdidas de recursos (financieros),
- Requisitos legales y reglamentarios.

6.1.3.4. Una vez asignadas las prioridades para optimizar se procede a realizar una descripción del servicio, proceso, procedimiento o método de trabajo colocando la misma en el formato ***(Ver Anexo 1: Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo)***, tomando en cuenta información proveniente de las personas relacionadas con la ejecución del mismo o la autoridad competente.

6.1.3.5. Luego se realiza el análisis de la situación actual desarrollándose en el marco de una metodología la cual dependerá de la naturaleza de la situación detectada.

6.1.3.6. Con los resultados de este análisis se realiza un diagnóstico y sus resultados se colocarán en el formato ***(Ver Anexo 1: Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo)***.

6.1.3.7. Luego en base a la situación detectada, puede darse el caso de ajustarse las oportunidades para mejorar el desempeño de la gestión, registrándolos en el formato. ***(Ver Anexo 1: Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos***

de Trabajo).

6.1.3.8. A fin de contar con la información necesaria y su buen manejo, se identifica al personal responsable de cada una de las actividades.

Nota: En caso de la existencia de material que pudiera servir de referencia o de apoyo para un posterior estudio, se coloca información referente al mismo que incluya datos como: nombre del documento, fecha, ubicación física, autores y una breve introducción al tema que se desarrolla a manera de tener más claridad de la relación al aporte del documento con la situación detectada.

6.1.3.9. Elaborar el informe de propuesta para mejora en la gestión con las oportunidades detectadas que incluirá principalmente el desarrollo de todos los puntos anteriormente señalados y otros aspectos adicionales a fin dar una mayor claridad y entendimiento del mismo.

6.1.4. Desarrollo de estudios para optimizar procesos, procedimientos y métodos de trabajo:

6.1.4.1. Para dar inicio con el desarrollo de estudios, se toma como referencia:

- Los resultados de las evaluaciones realizadas (revisiones, encuestas, autoevaluaciones, auditorías internas),
- O el informe de propuesta para mejora en la gestión ***(Ver Punto 6.1.3 Detección de oportunidades de mejora en la gestión)***.

6.1.4.2. En base a esta información la unidad respectiva al área afectada o CI realiza la solicitud. En caso de provenir de la unidad respectiva, esta hace la solicitud a CI a través de la unidad competente; en el caso de CI hace la solicitud a la unidad respectiva a través de la unidad competente.

6.1.4.3. CI procede a realizar el contacto con la persona designada de la unidad respectiva como enlace para cada una de las actividades que se requieran a fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo el estudio.

6.1.4.4. Con la información de entrada obtenida de la solicitud o de cualquier otra información obtenida con la o las personas de contacto CI realizará una evaluación general y un diagnóstico que permitirá tener una clara idea de la situación o el problema identificado como está en la actualidad. ***(Ver Anexo 1: Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo)***.

6.1.4.5. Se define el proceso, procedimiento o método de trabajo que se requiere optimizar.

6.1.4.6. Ambos, la unidad y CI, se pondrán de acuerdo en cuanto a la justificación de este estudio que se realizará.

6.1.4.7. Luego se establece entre CI y la unidad el alcance del estudio, cuáles son los entregables o resultados esperados y sus respectivas fechas de entrega, por tanto se define que evidencias se registrarán en el formato ***(Ver Anexo 1:***

Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo), de los cuales la unidad debe estar clara y en acuerdo con los mismos. En este punto se pueden hacer cambios en cuanto a la situación detectada o problema en la fase del diagnóstico, al igual que puede ser ampliada o modificada.

Nota: Es importante darle prioridad a las necesidades del cliente.

6.1.4.8. Se definen los objetivos del estudio y se elabora el perfil del mismo.

6.1.4.9. Con la información del diagnóstico (tomando en cuenta modificaciones posteriores) se realiza un análisis del cual se obtienen aquellos aspectos que se consideran como oportunidades para cambios y su optimización.

6.1.4.10. Seleccionar una metodología que vaya de acuerdo al tipo de situación o problemática, considerando herramientas estadísticas, análisis de causa raíz, entre otros. La metodología seleccionada se describe y desarrolla planificando cada una de las fases de la misma.

6.1.4.11. A fin de poder tener una mayor eficiencia en el estudio es importante:

- Trabajo en equipo: formación de equipos de trabajo encargados de revisar diseños de procesos (a fin de detectar fallas en el diseño y determinar cómo corregirlas) y planear en conjunto (a fin de eliminar la duplicación de trabajo, la planeación efectiva y la lluvia de ideas).
- Revisar el diseño: requiere de la creación de un equipo de trabajo "interdisciplinario" para la revisión del diseño que debe incluir miembros de las áreas más relacionadas e impactadas por el proceso o servicio (usualmente estas son: área que ofrece el servicio, el área que usa el servicio, aquella que mantiene el servicio y demás). Esta actividad en equipo provee información valiosa sobre el impacto del servicio en las diferentes áreas involucradas.
- Considerar aspectos como análisis de costos, de eficiencia, de sostenibilidad (ciclo de vida del proceso o servicio, capacidad de sostenerlo, a fin de optimizar el costo como un proceso o servicio de larga vida).

6.1.4.12. Para la planificación se elabora un cronograma de trabajo donde se adjudican fechas a cada fase y se establecen en común acuerdo con la unidad. Es importante establecer un tiempo para la finalización del estudio, ya que de no hacerlo se podría dilatar y perder el sentido de lo inicialmente plasmado en cada una de las fases anteriores.

6.1.4.13. Al realizar el estudio se formulan propuestas para la optimización partiendo de la identificación de la situación o aspecto a mejorar, utilizando como referencia las observaciones de los mismos colaboradores responsables de ejecutar las actividades.

6.1.4.14. Se elabora un informe donde se detallan aspectos como situación inicial o

diagnóstico, justificación de la mejora, objetivos, perfil del proyecto de mejora, oportunidades de mejora identificadas, métodos o metodologías utilizadas para el estudio, resumen de actividades desarrolladas según cronograma real y las propuestas formuladas como resultado del estudio.

6.1.4.15. Este informe se entrega a la autoridad competente de la unidad o área para su aprobación o solicitud de ajuste, la cual de ser aprobada será devuelta a CI para que elabore el plan de cambio del proceso, procedimiento o método de trabajo. En caso contrario de requerirse algún ajuste será devuelto a CI, la cual realiza el ajuste correspondiente y envía nuevamente a la autoridad competente, con el ajuste de la propuesta.

6.1.4.16. Con el plan para el cambio se inicia la implementación de la mejora bajo la asesoría de CI en la unidad, para que realice el control y seguimiento de las acciones de mejora y evalúa si se logró la optimización, a través del formato (Ver Anexo 1).

6.1.4.17. Si se evidencia que se logró la optimización, se deja registrado en el formato ***(Ver Anexo 1: Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo),*** dando por finalizado el estudio de optimización de este proceso, procedimiento o método de trabajo.

6.1.4.18. Se realiza un informe para el cierre del estudio con los resultados que evidencian la optimización alcanzada por el estudio realizado y su efectiva implementación.

6.1.5. Fomento de la innovación en la calidad de la educación superior: A continuación se definen acciones a seguir para fomentar la innovación en el tema de la calidad de la educación superior, a fin de promover la originalidad de ideas que permitan avanzar sobre conceptos innovadores y constructivos en la educación superior:

6.1.5.1. Recursos Bibliográficos: creación, mantenimiento y actualización de base de datos con recursos literarios relevantes que incluyen revistas científicas, libros y materiales de referencia, entre otros.

6.1.5.2. Actividades de Investigación: realización de estudios y análisis en calidad de la educación superior que representen nuevos avances en temas de vanguardia.

6.1.5.3. Actividades de Realización: desarrollo de nuevas teorías, marcos conceptuales o métodos de trabajo en la enseñanza-aprendizaje y la educación superior en general (por ejemplo: métodos para estimular el pensamiento creativo, nuevas prácticas educativas, etc.).

6.1.5.4. Validación: de las nuevas teorías, marcos conceptuales o métodos de trabajo propuestos.

6.1.5.5. Puesta en Acción: se refiere a la implementación y ejecución del nuevo tema desarrollado, debe hacer una diferencia genuina en los productos o servicios que se proveen.

6.1.5.6. Desarrollo de Actividades de Divulgación y Enlace: participación activa en conferencias, congresos, grupos de discusión, etc., a nivel nacional e internacional.

7. Manejo y archivo de procedimientos:

"Cada destinatario / área es responsable del correcto manejo y archivo de los procedimientos. Entiéndase por archivo, la acción de mantener los procedimientos en lugares seguros, apropiados y de fácil acceso para su consulta, revisión o puesta al día."

8. Anexo:

No.	Documento	Código Actual	Código anterior
1	Listado de Oportunidades de Mejora para Optimizar la Calidad de los Servicios, Procesos, Procedimientos o Métodos de Trabajo	FCUTP-CI-26-01-2013	FCUTP-OCI-13-01-2009 FCUTP-OCI-13-02-2009 FCUTP-OCI-14-01-2009 FCUTP-OCI-14-02-2009

Actividad	Responsable	Nombre	Firma	Fecha
Documentado por:	Calidad Institucional	Rita Araúz-Takakuwa	R Takakuwa	28/08/2009
		Rouxana J. Young	Rouxana Young	
Revisado por:	Asistente de Calidad Institucional	Rouxana Young	Rouxana Young	22/08/2013
	Asistente de Calidad Institucional	María Del Pilar Pinilla	M Pinilla	26/07/2013
	Coordinadora de Calidad Institucional	Cecibel Torres	Torres	22/08/2013
Aprobado por:	Directora de DIPLAN	Delva Batista	Delva	7/10/2013