



II PLAN DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

GUÍA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS

Consejo de Coordinación Universitaria

Secretaría General

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Evaluar ¿por qué y para qué?	3
1.2. El método de evaluación de la calidad universitaria	4
2. EL MODELO DE EVALUACIÓN ADOPTADO PARA EVALUAR LOS SERVICIOS	5
2.1. El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)	5
3. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	7
3.1. Fase de planificación	7
3.1.1. El Comité de Autoevaluación	8
3.1.2. La metodología de trabajo	9
3.1.3. Los mecanismos de publicidad y participación	9
3.2. Fase de autoevaluación o evaluación interna	11
3.2.1. La información de base	11
3.2.2. El Informe de Autoevaluación	11
3.3. Fase de evaluación externa	13
3.3.1. El comité de evaluación externo (CEE)	13
3.3.2. La metodología de trabajo y la visita del CEE	13
3.4. Fase final: El informe final y el plan de mejora	16
3.4.1. El informe final de evaluación del servicio	16
3.4.2. Informe final de la Universidad	17
3.4.3. Informe sobre los resultados de la convocatoria del PNECU	18
4. SEGUNDA PARTE: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS	19
Glosario	69
Tablas	71
Encuesta	93

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EVALUAR ¿ PARA QUÉ Y POR QUÉ?.

En los países más desarrollados, la evaluación de la calidad de la educación universitaria se ha convertido no sólo en una de las prioridades sino también en una exigencia tanto para las propias universidades como para los gobiernos y las administraciones públicas.

En la década de los ochenta, varios sistemas universitarios occidentales, entre los que se incluye España, estrenaron nuevos marcos jurídicos caracterizados, entre otras notas, por la autonomía de la universidad. Un argumento fundamental para esta transformación fue considerar la autonomía como un instrumento decisivo para el logro de los objetivos de calidad y progreso de la educación superior en dichos países.

Se presume que la autonomía de la universidad permite la innovación, incrementa la eficiencia y eleva la efectividad. En consecuencia, de una racionalidad basada en el control y la planificación centralizada, con grandes *corsés* de carácter burocrático, se fue pasando a otra que acentúa el principio de autorregulación.

En general la contrapartida exigida por los gobiernos ha sido la exigencia de una rendición de cuentas (*Accountability*) a fin de demostrar que las decisiones y las acciones de la universidad están dirigidas a la mejora de la calidad de la institución.

Junto a dichas razones pueden señalarse otros factores que justifican la necesidad de desarrollar procesos de evaluación:

- Los costes se han disparado como consecuencia del número de personas que realizan estudios universitarios y las restricciones económicas fuerzan a una mayor eficiencia.
- La sociedad exige al sistema universitario una mayor aportación al desarrollo nacional.
- La internacionalización de la producción y de la formación superior reclama niveles de calidad contrastados y contrastables.
- Todo usuario / cliente tiene derecho a conocer datos y especificaciones acerca de la calidad ofrecida por la institución en la que ingresa y desarrolla su formación.
- Las universidades, como todo servicio público, han de ofrecer evidencia a la sociedad de la calidad de su acción y gestión.
- La fase de expansión de los sistemas de Enseñanza Superior (centros y programas) ha puesto de manifiesto significativas debilidades de los mismos.
- La naturaleza de las funciones y actividades de las instituciones universitarias, reclama la existencia de procesos internos y externos de evaluación como procedimiento para garantizar la pertinencia, eficacia y eficiencia de las mismas.

Un modelo de evaluación institucional ha de contribuir a asegurar la calidad de la universidad y debe ser coherente con las características de un sistema universitario de masas cuya orientación parece oscilar entre dos posiciones inicialmente contradictorias:

Si se *acentúa una orientación tendente a asegurar la igualdad en el tratamiento de las instituciones*, se optaría por un sistema de financiación basado en las necesidades que persiga obtener una calidad equivalente en los programas. En consecuencia, deberían establecerse sistemas que garanticen la calidad como forma de lograr que ningún programa esté por debajo de los estándares mínimos requeridos.

Por el contrario, *si se admite la variabilidad de calidad en las diferentes instituciones y programas*, se estimularía la diferenciación (competitividad) y se aplicaría una financiación selectiva. En consecuencia, podrían darse juicios comparativos sobre la calidad de programas e instituciones.

El sistema universitario español tiene un carácter mixto que conjuga elementos de ambos modelos. Por una parte, persigue asegurar que todos los programas tengan una calidad suficiente. Y por otra, a través de la diversidad, pretende incrementar la calidad del conjunto de las instituciones y programas universitarios.

1.2 EL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

La práctica de la evaluación consiste en obtener evidencias (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático para informar algún tipo de decisión. El programa de evaluación institucional de la calidad de las universidades españolas se caracteriza por atender, por una parte, a la eficacia y la eficiencia (considera inputs y outputs) y por otra, atiende también los procesos. Así mismo, ha de conjugar las perspectivas intrínseca y extrínseca de la calidad de la educación universitaria.

Por otra parte, la evaluación institucional abarca a la totalidad de la institución -docencia, investigación y servicios-, si bien puede afrontarse, en virtud de la magnitud y volumen de la institución en fases sucesivas aunque sin perder de vista que son notas distintivas de la misma su globalidad (medios materiales y personales, funcionamiento, resultados...), la implicación de todos sus agentes y la atención tanto al valor como al mérito de las acciones que lleva a cabo la institución.

2. EL MODELO DE EVALUACIÓN ADOPTADO PARA EVALUAR LOS SERVICIOS

2.1 El modelo Europeo de Excelencia (EFQM)

La Guía que se presenta para evaluar la gestión de calidad de los Servicios universitarios ha sido elaborada a partir del "Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total", propuesto por la **European Foundation for Quality Management (EFQM)**. Se ha querido, de este modo, proporcionar una guía para la determinación de la gestión de la calidad en consonancia con el creciente consenso en torno a las características exigibles para un sistema de organización basado en la calidad total.

La generalización del Modelo, tanto en España como en Europa, a través de distintas iniciativas de reconocimiento de la excelencia en la gestión permitirá a las universidades, además de afrontar sistemas de evaluación, poder optar a premios y reconocimientos, cada vez más extendidos.

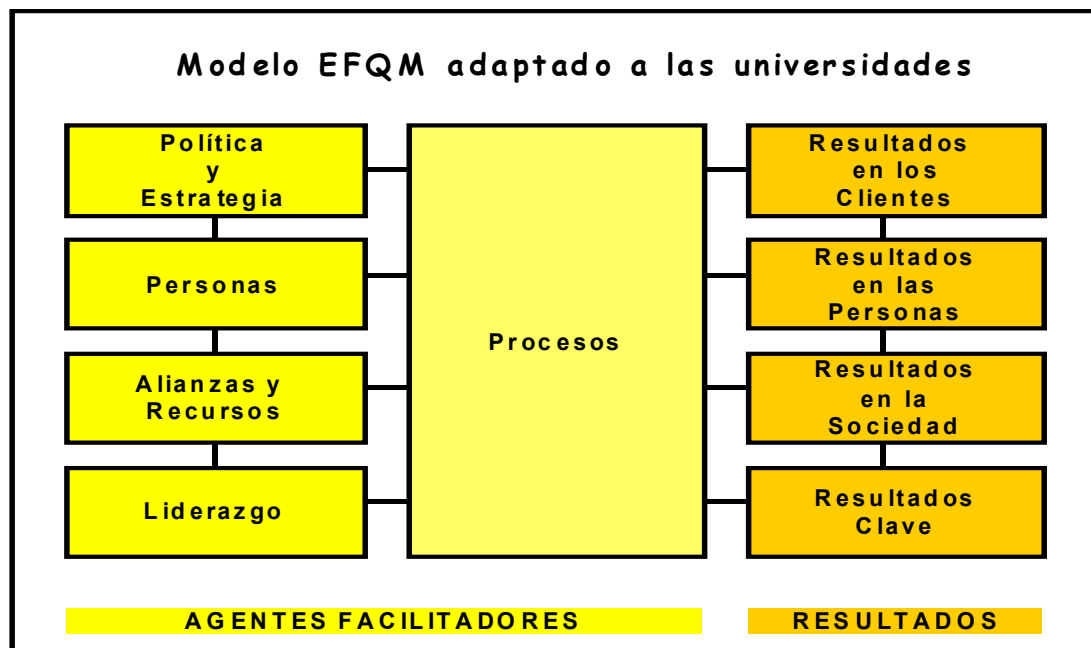
Recientemente la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibq) ha aprobado el Modelo Iberoamericano, que es sensiblemente parecido al Europeo y en algunos puntos, incluso lo supera. Este nuevo modelo ha sido adaptado a instituciones educativas, con la particularidad de que han tenido en cuenta que fuera aplicable tanto a centros universitarios, como a los de primaria y secundaria.

Por todo ello se ha creído oportuno, en la evaluación de los servicios de las universidades, adoptar los criterios del Modelo EFQM y al mismo tiempo desarrollar un sistema de indicadores que sirva de referente a las cuestiones que se plantean en la Guía y sobre las que el Comité de Autoevaluación ha de pronunciarse. Este sistema de indicadores necesariamente deberá ser cumplimentado por cada universidad, a través de la identificación de los procesos, de los sistemas de recursos y personas, y del establecimiento de métodos individualizados de evaluación del desempeño y de la satisfacción de usuarios, tanto internos como externos a cada Unidad de Servicio.

La **European Foundation for Quality Management**, organismo impulsor del Modelo Europeo de Excelencia, presenta un instrumento práctico de ayuda a las organizaciones para determinar en que punto se encuentran del camino hacia la excelencia. Se trata de una metodología muy similar a la de los modelos en que se basan el premio nacional de la calidad en el Japón (Premio Deming) y en los Estados Unidos (Premio Malcom Baldrige).

El Modelo Europeo de Excelencia sirve de punto de referencia para que las instituciones puedan hacer un diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión, mediante la autoevaluación. Si bien la autoevaluación está pensada para el conjunto de la institución, se puede evaluar también, un departamento, una unidad o un servicio de forma aislada. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora.

El modelo centra la atención en nueve elementos que considera básicos en la excelencia de una institución. Entre estos elementos o criterios hay cinco "Agentes Facilitadores" y cuatro "Resultados". El Modelo que se propone a las universidades presenta una ligera variación en el



orden de los criterios, pero respeta todo el contenido y el enfoque original del Modelo.

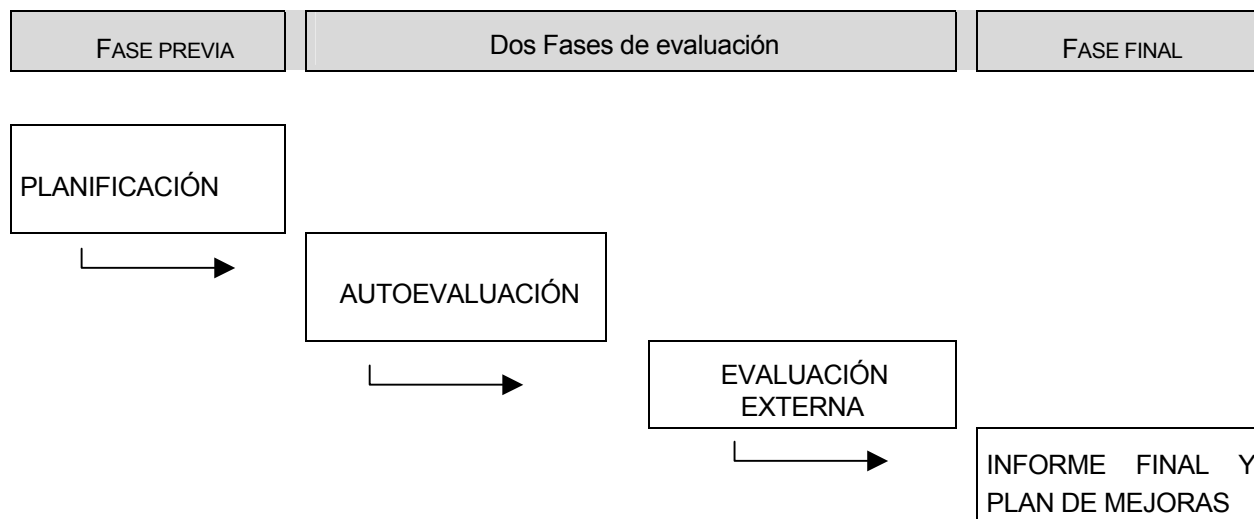
El enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de la siguiente manera:

- **Política y estrategia.** La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos.
- **Personas.** Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante.
- **Alianzas y recursos.** Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos.
- **Liderazgo.** Compromiso visible de los directivos en la creación de valores de calidad.
- **Procesos.** Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.
- **Resultados en los clientes.** Grado de satisfacción de los distintos públicos o clientes, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- **Resultados en el personal.** Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- **Resultados en la sociedad.** Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- **Resultados clave.** Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.

3. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación se articula en cuatro fases:

- Una fase previa o de planificación en la que intervendrán diferentes agentes y en la que se preparará toda la información de base: datos de carácter cuantitativo o cualitativo orientados a informar de los juicios de valor consustanciales al proceso de evaluación.
- Dos fases de evaluación: Evaluación Interna (o autoevaluación) y Evaluación Externa
- Una fase final en la que se redactará un Informe Final donde se destacarán los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora correspondientes.



3.1 Fase de planificación

ETAPAS	RESPONSABLES
• Preparación del proyecto • Notificación a la unidad evaluada • Constitución del Comité de Autoevaluación • Constitución del Comité de Expertos Externos • Formación de los dos comités • Preparación de la documentación de base • Establecimiento de la metodología de trabajo	Universidad Universidad Servicio evaluado Consejo de Universidades Consejo de Universidades Unidad Técnica de Evaluación Servicio evaluado

Cada Universidad establece un programa anual de evaluaciones. En esta fase se tienen en cuenta la idoneidad de las unidades a evaluar e interviene activamente la **Unidad Técnica de Evaluación (UTE)**.

Con el objetivo de optimizar la realización de la evaluación interna, la UTE cuenta entre sus responsabilidades básicas con las de:

- Dar el soporte necesario para facilitar la información de base (tablas con información cuantitativa) así como otra información o herramientas no previstas en la guía pero que el servicio evaluado considera de importantes.
- Ofrecer soporte técnico en el diseño específico de protocolo.
- Proporcionar información a la comunidad universitaria sobre los aspectos referidos al Plan de Evaluación.
- Preparación de la visita del Comité de Expertos Externos (CEE)
- Ser el interlocutor de la Universidad con los responsables del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.
- Realizar un seguimiento de plazos y de la metodología a seguir.

3.1.1 EL COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN

Una vez decidida la programación anual y, por tanto las unidades a evaluar, el Rector o la persona en la que delegue nombrará un **Comité de Autoevaluación (CA)** *ad hoc* en el seno de cada unidad que participará en el desarrollo de todo el proceso, y con especial incidencia en la fase de autoevaluación, y que tendrá la responsabilidad de elaborar el informe de autoevaluación. La implicación de agentes significativos del servicio de los ámbitos de la dirección, el personal y los usuarios internos: alumnos, profesorado y/o personal es un requisito importante si queremos ofrecer credibilidad al proceso.

A modo orientativo, el comité, cuya dimensión vendrá condicionada por la magnitud del servicio, puede tener una composición que responda a la siguiente distribución:

- El director o jefe del servicio
- Un miembro del personal del servicio con responsabilidad directiva
- Un/dos miembros del personal del servicio sin responsabilidad directiva
- Entre uno y tres representantes de los usuarios del servicio

Entre las funciones del Comité de Autoevaluación, cabe destacar las de:

- Recoger datos suplementarios

- Favorecer la participación de la comunidad
- Elaborar el informe de autoevaluación
- Actuar de interlocutor con el Comité de evaluación externa
- Elaborar el informe final de la Unidad evaluada

Junto con el nombramiento del Comité de Autoevaluación y para la evaluación de secciones específicas del servicio que tengan un peso significativo en el mismo o respondan a una estructura territorial descentralizada, se podrá nombrar uno o más subcomités.

Por otra parte, en el caso de que existan comisiones relacionadas con el servicio a evaluar que dependan del Consejo Social o la Junta de Gobierno, como comisiones de biblioteca, económica, de doctorado, de becas, etc., puede ser indicado constituir los comités de autoevaluación sobre la base de dichas comisiones.

3.1.2 LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

Una vez que se ha constituido el Comité de Autoevaluación, hay que asegurar que todos sus miembros conozcan bien el proceso, la metodología y la guía de evaluación.

A partir de este momento, es aconsejable realizar las acciones necesarias para:

- Establecer un plan de trabajo, ajustándolo al máximo al calendario del proceso y sistematizando en la medida de lo posible las reuniones.
- Distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes miembros del Comité de Autoevaluación, por ejemplo, designando ponentes internos o creando subcomités para las diferentes partes del autoinforme. En cualquier caso, la existencia de ponentes o subcomités como órganos de diagnóstico no debe anular las funciones de dirección que serán asumidas por el propio Comité de Autoevaluación como órgano colegiado bajo el compromiso de generar directrices y valoraciones por consenso y evitando en todo momento la posibilidad de decisiones emanadas tan sólo de la mayoría”.

3.1.3 LOS MECANISMOS DE PUBLICIDAD Y PARTICIPACIÓN

En relación con el proceso de evaluación, hay que prestar especial atención a las personas de la unidad evaluada: personal de administración y servicios, personal académico y estudiantes.

Sus responsabilidades básicas son:

- Informarse del proceso y metodología de evaluación.
- Participar en la fase de Autoevaluación y dar respuestas al Comité de Autoevaluación.
- Participar en las audiencias con el Comité de Evaluación Externa.
- Implicarse en las acciones de mejora.

En definitiva es importante que los miembros del servicio evaluado se impliquen en grados

diferentes en este proceso, que conozcan que resultados se obtienen y que consecuencias tendrán.

Por ello, cada Unidad Técnica de Evaluación, y en su defecto el Comité de Autoevaluación, tendrá que diseñar en la fase de Planificación los mecanismos de participación de todo su colectivo. Para conseguir un clima propicio que elimine concepciones erróneas sobre la evaluación, es aconsejable tener en cuenta, entre otras, las siguientes posibilidades:

En la fase de autoevaluación.

- Distribuir un documento breve sobre los objetivos, la planificación, la metodología, los responsables del proceso y los agentes implicados en la evaluación interna.
- Presentar, por parte de los miembros de la Unidad Técnica y con la presencia de los miembros del Comité de Autoevaluación, el procedimiento de actuación a los miembros de la unidad, para que cada uno sepa en qué momento puede participar.
- Dar publicidad al borrador del Informe de Autoevaluación y remitirlo, además de al personal del servicio, a los centros y departamentos más implicados, a otros servicios vinculados, a asociaciones de estudiantes, etc. con suficiente antelación para que se puedan hacer las consideraciones pertinentes, según el procedimiento acordado previamente.
- Promover la participación directa del colectivo, mediante procedimientos de encuesta, organizando ponencias sobre puntos concretos, utilización de internet y/o intranet del servicio para difundir los resultados u organizar foros de debate sobre los diversos temas analizados.
- Dar publicidad al Informe de Autoevaluación que servirá de instrumento de trabajo al Comité de Expertos Externos.
- Promover desde la presidencia del Comité de Autoevaluación alguna reunión formal que permita el diálogo directo sobre el contenido del Informe de Autoevaluación.

En la fase de evaluación externa

- Distribuir un documento breve sobre los objetivos, la planificación, la metodología, los responsables del proceso y los agentes implicados en la evaluación externa.
- Remitir el Informe de Autoevaluación a los integrantes de las diferentes audiencias que celebrará al Comité de Expertos Externos.
- Dar publicidad al Informe de Evaluación Externa que servirá de instrumento de trabajo, junto al Informe de Autoevaluación, para la redacción del Informe Final.

En la fase final

- Distribuir un documento breve sobre los objetivos, la planificación, la metodología, los

responsables del proceso y los agentes implicados en la fase final.

- Dar publicidad al borrador de Informe Final y remitirlo, además de al personal del servicio, a los centros y departamentos más implicados, a otros servicios vinculados, a asociaciones de estudiantes, etc. con suficiente antelación para que se puedan hacer las consideraciones pertinentes, según el procedimiento acordado previamente”.

3.2 Fase de autoevaluación o evaluación interna

La autoevaluación es el proceso a través del cual la unidad, por medio de su Comité de Autoevaluación, analiza y valora su realidad y elabora un informe, el cual no se ha de entender como la simple descripción de la realidad presente a través de una aportación masiva de información, sino que ha de representar un ejercicio participativo de reflexión para destacar los puntos fuertes y débiles y los objetivos y acciones previstas para mejorar la situación.

3.2.1 LA INFORMACIÓN DE BASE

La fase de autoevaluación se inicia con la recogida y la sistematización de la información de base del servicio evaluado. Esta información incluye estadísticas, datos de gestión e indicadores sobre los inputs, procesos y resultados de la actividad de la unidad , así como los resultados de las posibles encuestas de opinión y/o satisfacción que se hayan dirigido a los diferentes colectivos de la unidad.

En el inicio del proceso es preciso “inventariar” las fuentes documentales disponibles como evidencia para cada uno de los apartados de la guía de evaluación, para validarlas y poder identificar las ausencias más significativas. Es importante, sin embargo, no centrarse en la obtención de los datos, para optimizar y analizar al máximo los existentes como base para la elaboración del Informe de Autoevaluación

3.2.2 EL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

El Informe de Autoevaluación, elaborado por el Comité de Autoevaluación a partir de las directrices y de los contenidos explícitos en la guía de evaluación, integrará la información de base con las nuevas observaciones, opiniones y valoraciones generadas en el proceso de evaluación interna. Las principales notas que deben definir este informe son las siguientes:

- Tener el soporte que proporciona la calidad (información pertinente y contrastada)
- Ser fruto de un proceso de participación
- Tener un alto consenso de los miembros del servicio
- Explicar las fortalezas y debilidades más significativas
- Proponer las acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles así como el mantenimiento o potenciación de aquellas fortalezas que las requieran”.

Partiendo de estas premisas el Informe puede seguir el siguiente esquema:

- Descripción de la situación actual, sobre la base de las evidencias que nos aportan los datos estadísticos, los indicadores y los resultados de posibles encuestas de opinión dirigidas a los diferentes colectivos implicados en las titulaciones o unidades de análisis
- Análisis o valoración de la situación: puntos fuertes, puntos débiles, razones o factores que explican o mantienen la situación.
- Propuestas de mejora para resolver o mantener los déficits descritos y potenciar los principales elementos fuertes, a ser posible con una referencia a su prioridad, una previsión temporal y la identificación del responsable.

Los primeros **destinatarios** del Informe de Autoevaluación son los integrantes del servicio y sus usuarios.

Otros destinatarios específicos serán el propio Comité de Expertos Externos y los integrantes de las diferentes audiencias que convocará este Comité.

El Comité de Evaluación de la Universidad también será receptor de la Autoevaluación.

Posteriormente, el Informe de Autoevaluación constituirá, juntamente con el informe del Comité de Expertos Externos, la herramienta para elaborar el informe final de la valoración del servicio.

La **estructura** del Informe de Autoevaluación

El Informe de Autoevaluación se estructura sobre la base de tres bloques diferenciados, de acuerdo con las pautas que figuran en la segunda parte de esta guía:

A.- Presentación

En este primer apartado, dedicado al análisis y la valoración del proceso de autoevaluación, el Comité describirá y valorará, en términos de adecuaciones e inadecuaciones, las acciones y los criterios utilizados en relación con:

- El lanzamiento (publicidad, información) del proyecto en el marco de la Universidad en general y del servicio en particular.
- La constitución del propio Comité de Autoevaluación y del procedimiento de trabajo adoptado.
- El desarrollo del período de opinión pública sobre el Informe de Autoevaluación y el grado de participación de los diversos grupos implicados.
- La valoración sobre la pertinencia, la calidad y la suficiencia de las fuentes de información (evidencias) disponibles y del grado de respaldo e implicación institucional con que ha contado el Comité de Autoevaluación.
- Finalmente, el Comité hará las consideraciones que crea necesarias para

ofrecer a los destinatarios de la Autoevaluación un marco preciso de referencia en el cual puedan interpretar correctamente el contenido.

B.- Desarrollo de los apartados que configuran la guía de evaluación

Es el cuerpo principal del Informe. Hay que estructurarlo sobre la base de cada uno de los elementos del Modelo que configuran la guía y se incluirá la información y la valoración de los puntos tratados que el Comité crea pertinente incluir.

C.- Anexos

Los posibles anexos a incluir han de ser pertinentes y sintéticos. Otras fuentes de datos o compendios informativos (memorias, libros de datos, hojas informativas, etc.) se citarán y se pondrán a disposición de las personas de la unidad y del Comité de Expertos Externos.

3.3 Fase de evaluación externa

La fase de evaluación externa se inicia con el análisis del Informe de Autoevaluación por parte del Comité de Expertos Externos, que tiene a su disposición las estadísticas, los datos de gestión y los indicadores referidos al servicio. Asimismo, y mediante la visita *in situ*, realizará las observaciones que considere convenientes, recogerá opiniones y valoraciones, y finalmente emitirá su propia valoración a través del informe de evaluación externa.

3.3.1 EL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNO (CEE)

La evaluación externa la llevará a cabo un Comité de Expertos Externos (CEE), cuyo nombramiento y formación es responsabilidad del Consejo de Universidades. La composición de este comité variará en cada caso, dado que cada servicio tiene unas funciones y objetivos diferentes. A modo orientativo, el CEE estará formado por expertos del campo de la unidad evaluada (gestión económica, biblioteca, servicios deportivos etc.) procedentes de otra universidad, o externos al mundo universitario y un experto en metodología de la evaluación universitaria. Todos ellos, serán ajenos a la institución y, especialmente los dos primeros, serán del mismo ámbito de la unidad evaluada.

Sus responsabilidades básicas, son:

- Validar el contenido del Informe y del mismo proceso de autoevaluación.
- Detectar aspectos no previstos y equilibrar el análisis interno
- Realizar aportaciones sobre la base de los perfiles representados
- Servir de instrumento de mejora a la unidad

A partir de las propias observaciones y de las opiniones y valoraciones recogidas en los contactos mantenidos, en las audiencias con los diferentes sectores que componen el servicio, el comité externo realizará un informe que someterá a consideraciones del Comité de Autoevaluación para que se efectúen las alegaciones o consideraciones oportunas.

3.3.2 LA METODOLOGÍA DE TRABAJO Y LA VISITA DEL CEE

Para la realización del informe externo, el CEE seguirá las etapas siguientes:

1. Estudio de los documentos guía.

Guía para la autoevaluación y en especial las instrucciones contenidas en la guía para los evaluadores externos.

2. Análisis de la documentación

Informe de autoevaluación y documentación adicional proporcionada por el servicio. El primero deberá estar a disposición del CEE como mínimo un mes antes de la fecha de la visita.

Es necesario que habiendo examinado el autoinforme el CEE preste mucha atención a analizar si el contenido se ajusta a lo que se especifica en la Guía de Autoevaluación, en cuanto al proceso, el contenido y el contenido ausente (lagunas).

En esta fase de análisis del informe de autoevaluación, el CEE podrá reclamar de la unidad evaluada, aquella documentación, datos o información necesaria para su misión.

3. Visita al servicio evaluado y realización de entrevistas a las diversas audiencias. En función de la tipología de cada servicio, deberán organizarse audiencias con:

- Comité de Autoevaluación
- Dirección del servicio
- Personal del servicio
- Usuarios del servicio: profesores, personal, estudiantes departamentos, usuarios externos, etc.

El CEE como punto final de la visita, se reunirá con los miembros del comité de autoevaluación y les transmitirá un informe oral breve sobre las impresiones recibidas. Esta sesión tiene como finalidad, la de facilitar un contraste de los juicios de valor provisionales que el CEE haya elaborado.

4. Redacción del informe

Una vez finalizada la visita, el presidente del CEE redactará, sobre la base de los informes de los miembros del comité y las impresiones recogidas, un primer esbozo de informe que enviará a todos los miembros del CEE para que le aporten sugerencias i propuestas. Después de esta fase, el presidente redactará el informe en un plazo máximo de un mes.

El informe debe ser claro y preciso en la descripción de la calidad de la unidad evaluada, de sus fortalezas, ventajas competitivas, de sus problemas, de las razones que sostienen estos problemas, de las posibles acciones para afrontarlos, y del procedimiento y de la metodología seguidas en el proceso de autoevaluación.

La primera parte del informe, se centrará en señalar el ajuste o desajuste del proceso de autoevaluación, así como el grado de participación e implicación de los diferentes agentes de la unidad y el grado de consenso de los resultados del proceso de evaluación, de acuerdo a la siguiente pauta:

1. Introducción

- 1.1 Objetivo del informe
- 1.2 Composición del comité. Justificación
- 1.3 Plan de trabajo. Incidencias
- 1.4 Presentación de la estructura del informe

2. Análisis del proceso de evaluación interna

- 2.1 Sobre el proceso de autoevaluación
- 2.2 Proceso de toma de decisiones y el apoyo institucional
- 2.3 Realización del proceso. Recogida de información
- 2.4 Participación en la autoreflexión
- 2.5 Redacción del informe
- 2.6 Sobre el contenido del autoinforme

- a) Ajuste a la *Guía de evaluación*
- b) Aspectos descriptivos y valorativos
- c) Especificación de puntos fuertes y débiles
- d) Propuestas de mejora

La segunda parte del informe corresponde a la valoración de los diferentes aspectos evaluados. Supone una aportación muy valiosa para la unidad evaluada ya que contribuirá a corroborar o rectificar las conclusiones y reflexiones del proceso de autoevaluación y las impresiones e informaciones recogidas a lo largo de la visita *in situ*.

Por lo tanto, esta parte del informe se caracterizará por la descripción y valoración del servicio así como de los aspectos más relevantes del mismo, siguiendo el orden de los nueve elementos del Modelo.

La tercera parte hace referencia a la valoración general del comité y es donde aparecen, como conclusión, los principales puntos fuertes y débiles del servicio, así como también, algunas recomendaciones. Este apartado sirve para confrontar los puntos fuertes y débiles detectados en la autoevaluación

El presidente del CEE entregará el informe externo al comité de evaluación interna y a la Universidad, así como una copia en papel y disco al Consejo de Universidades y/o a la Administración educativa correspondiente.

Es importante no demorar más de un mes la entrega del informe de evaluación externa a fin de no romper la dinámica participativa generada por el proceso de evaluación.

3.4. Fase final: el informe final y el plan de mejora

3.4.1 EL INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Una vez recibido el informe externo definitivo, el Comité de Autoevaluación lo someterá a una fase de audiencia pública tan amplia como sea posible, antes de proceder a la redacción del Informe Final.

Este Informe Final será una síntesis de la valoración de las diversas dimensiones del servicio, una relación de los principales puntos fuertes y puntos débiles y, como elemento fundamental del documento, la explicitación y priorización de las acciones a emprender con el fin de consolidar los puntos fuertes y conseguir resolver o mejorar los puntos débiles.

La evaluación institucional tiene dos objetivos fundamentales: la rendición de cuentas y la mejora. Este último, que podemos considerar prioritario, requiere que el servicio formule y ejecute acciones concretas encaminadas a mejorar la calidad del servicio que ofrece.

El Informe Final de evaluación se difundirá ampliamente en la unidad evaluada y, posteriormente, se hará llegar al Comité de Evaluación de la Universidad para que se cumplan cuatro objetivos principales:

- Rendir cuentas ante el órgano superior del desarrollo y los resultados del programa de evaluación.
- Servir de referencia para que el Comité de Evaluación de la Universidad elabore el informe global de evaluación de toda la Universidad.
- Comprometer a los miembros del servicio para que ejecute adecuadamente el conjunto de acciones propuestas en el Informe.
- Conseguir que el Comité de Evaluación de la Universidad se comprometa con las mejoras propuestas, facilitando y apoyando las medidas que en cada caso se consideren necesarias.

CONTENIDO DEL INFORME FINAL

El informe final, deberá contener los apartados siguientes:

1 Introducción

Breve presentación y descripción del programa de evaluación que se ha seguido en el servicio, con especificación de las fases, los miembros de los distintos comités, los Informes y los documentos que se han utilizado, etc. También se proporcionará una relación o explicación de los diversos apartados del documento.

2 Valoración del proceso de autoevaluación

Los factores metodológicos y de proceso tienen una gran importancia para que un programa de evaluación logre el éxito que se propone. En este apartado, el Comité de Autoevaluación del servicio hará una valoración de los aspectos del proceso lo suficientemente reflexivo para poder identificar los aspectos a resolver en futuros procesos de evaluación.

3 Valoración del proceso de evaluación externa

Dentro del programa de evaluación, la fase de evaluación externa tiene un papel fundamental. La percepción y la valoración, por parte de la unidad evaluada, del trabajo desarrollado por el Comité de Expertos Externos, son básicas para conseguir que la evaluación externa sea un elemento provechoso de orientación, dinamización y respaldo a la titulación en el análisis, la reflexión y la toma de decisiones sobre su realidad.

4 Principales puntos fuertes y áreas de mejora detectados

El Comité de Autoevaluación hará una valoración sintética de los principales puntos fuertes y puntos débiles detectados y los tendrá que especificar y explicar. Para ello tendrá en cuenta el Informe de Autoevaluación, el Informe de Evaluación Externa y las sugerencias y las valoraciones recogidas en las diferentes audiencias. El Comité de Autoevaluación concretará los grados de implicación y de responsabilidad en los puntos fuertes y puntos débiles.

3.4.2. INFORME FINAL DE LA UNIVERSIDAD

El Comité de Evaluación de la Universidad ha de elaborar un informe de evaluación del conjunto de la Universidad. En este informe hará una síntesis de los informes de evaluación realizados en las distintas titulaciones y servicios evaluados y de lo que ha supuesto el proceso para el desarrollo de la evaluación institucional en la Universidad.

Además, el Comité de Evaluación de la Universidad puede actuar como Comité de Calidad, comprometiéndose con los resultados derivados del proceso, aprobando las propuestas de mejora que sugieren las titulaciones o unidades evaluadas y facilitando que se presten los apoyos necesarios (económicos, humanos, institucionales, etc.) para su realización. Para ello, el Comité de Evaluación de la Universidad deberá realizar una valoración razonada de dichas acciones, establecer prioridades y gestionar los medios oportunos.

Por otro lado si actúa como Comité de Calidad deberá realizar el seguimiento y supervisión de las acciones de mejora planteadas por las Titulaciones o unidades en sus Informes Finales. Con ello se pretende garantizar que dicho proceso de mejora comprometa a todas las partes y que su correcto desarrollo sea un elemento que tenga un impacto real en las decisiones que la Universidad adopte sobre las unidades evaluadas.

La estructura de este Informe de la Calidad de la Universidad será similar al informe elaborado por la Titulación o Unidad, con los mismos apartados, pero referidos al conjunto de procesos de evaluación seguidos en la Universidad. Será por tanto, un documento de referencia para dar a conocer la política de Calidad que la Universidad se plantea a corto y medio plazo.

3.4.3 INFORME SOBRE LOS RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA DEL PNECU

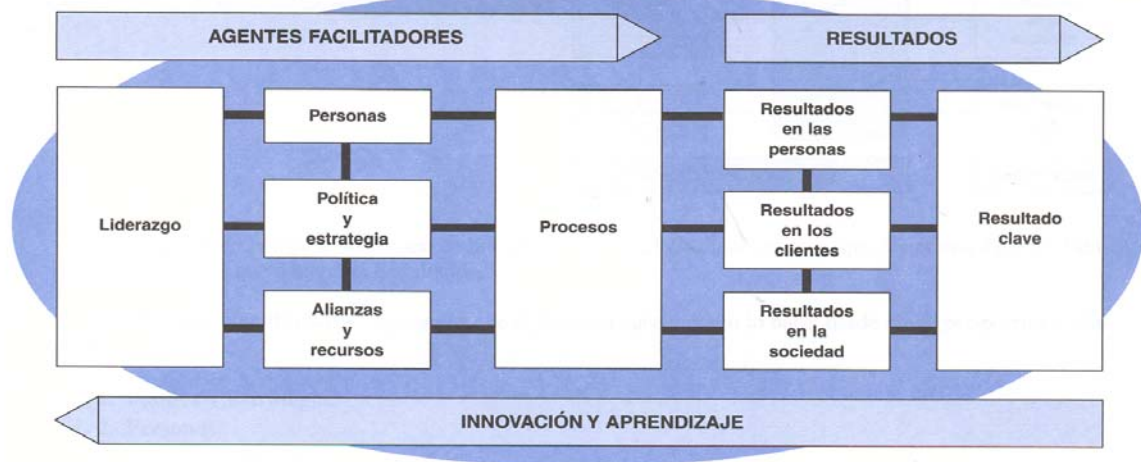
La elaboración del Informe sobre los Resultados de cada convocatoria del Plan Nacional Evaluación corresponde al Consejo de Universidades, que le dará la máxima difusión.

Este Informe debe hacer un balance general del desarrollo de la convocatoria que recoja tanto las actividades de coordinación y gestión del Plan, como los resultados aportados de la evaluación de la enseñanza, la investigación, los servicios y la organización universitarias. Finalmente recogerá las propuestas de mejora surgidas de la evaluación en cada una de las unidades, la enseñanza, la investigación y los servicios, así como propuestas para la mejora del Plan Nacional de Evaluación.

SEGUNDA PARTE: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

MODELO EFQM

El Modelo EFQM centra su atención en 9 elementos que se consideran básicos en la excelencia de una organización. Cada elemento posee un determinado peso específico dentro del enfoque de la CALIDAD TOTAL. El modelo se representa con la figura siguiente:

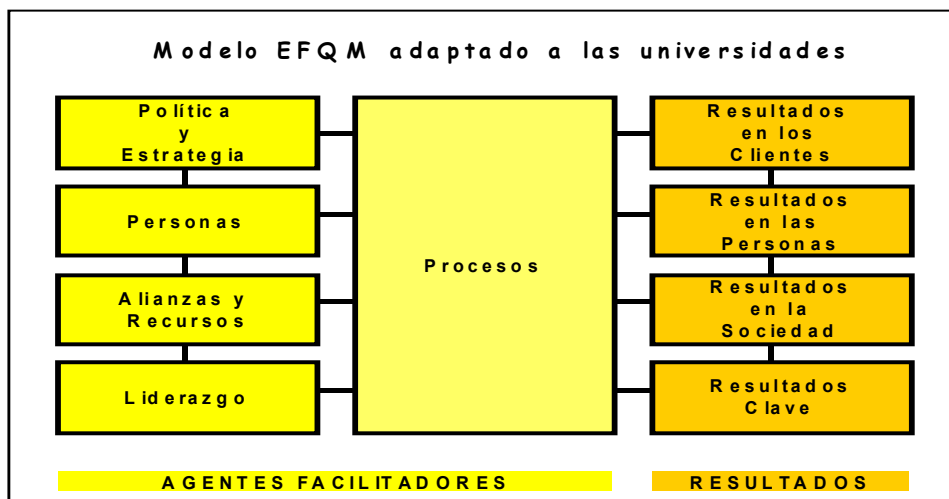


Los elementos se clasifican en dos categorías:

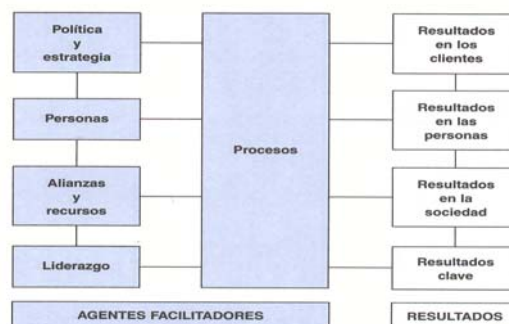
- Agentes Facilitadores: serían aquellos elementos que hacen posible la obtención, de unos determinados resultados. Es decir, explican lo que el servicio hace y cómo lo hace.
- Resultados: miden los logros alcanzados, en términos de eficacia y eficiencia y cómo consecuencia de la actuación de los agentes facilitadores.

Se podría decir que si una organización, universidad en este caso, tiene debidamente orientados los agentes facilitadores, cabe esperar que los resultados sean acordes con dicha orientación. La medida y análisis de todos estos elementos facilita la introducción de los cambios necesarios, para que la universidad aprenda de sí misma y se origine una innovación y mejora continuas.

Para su aplicación en la universidad, y con el fin de adaptar mejor el modelo a la realidad universitaria, proponemos una pequeña variación en el orden de los criterios respetando todo el contenido y enfoque original del modelo.



A – AGENTES FACILITADORES



El Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total incluye cinco criterios que denomina **Agentes Facilitadores** y cuatro, que denomina **Resultados**.

Los **Agentes Facilitadores** explican lo que el Servicio hace y cómo lo hace, desde cinco perspectivas diferentes:

1.- Política y Estrategia

2.- Personas

3.- Alianzas y Recursos

4.- Liderazgo

5.- Procesos

Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno va acompañado de un número variables de subcriterios y cada subcriterio lleva consigo una lista de áreas, a título de sugerencia o como ejemplos de aspectos posibles a considerar; **el objetivo que pretende cada lista es aportar ejemplos que aclaren el significado de cada criterio.**

Es **muy importante** que en el momento de evaluar cada criterio se tenga en cuenta que en un Servicio no basta con tener claramente definido el

ENFOQUE -ideas, planificación, objetivos, métodos, análisis, etc.-, sino que hay que concretar en qué situación se encuentra su

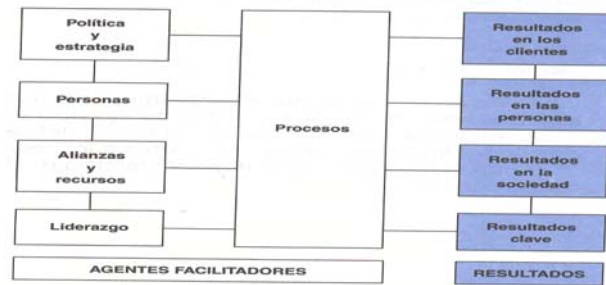
DESARROLLO: cómo se traduce el enfoque en la práctica, si abarca o no a toda la unidad, si se aplica de un modo sistemático para asegurar su eficacia.

Además, al tratarse de un modelo de **Calidad Total**, que presupone una dinámica de **mejora continua**, es preciso especificar como está prevista la

EVALUACIÓN Y REVISIÓN, de tal manera que a la vista de los resultados el servicio tenga la oportunidad de aprender, de estudiar tendencias y de compararse con otros servicios.

Una vez recopilada la información sobre estos aspectos, se deberá realizar una valoración crítica, es decir, una relación de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA sobre cada uno de los criterios.

B - RESULTADOS



Los **Resultados** miden lo que el Servicio está alcanzando en términos de eficacia y eficiencia y se miden desde cuatro perspectivas diferentes:

6.- Resultados en los Clientes

7.- Resultados en las Personas

8.- Resultados en la Sociedad

9.- Resultados Clave

Al igual que para los Agentes Facilitadores, cada criterio se despliega en un número variable de subcriterios y cada subcriterio se presenta con una lista de áreas a título de sugerencia o como ejemplos de aspectos posibles a considerar, que únicamente pretende ayudar a aclarar el significado de cada criterio.

Es **muy importante** que en el momento de analizar cada criterio se tenga en cuenta que en un Servicio no basta con observar objetivamente los datos sobre los resultados conseguidos, sino que hay que analizarlos desde el punto de vista de:

- las **TENDENCIAS** que presentan, para determinar si son positivas y si el rendimiento es bueno y sostenido,
- los **OBJETIVOS**, viendo si se consiguen y si se sigue considerando que éstos eran los apropiados,
- las **COMPARACIONES** con otros servicios o con organizaciones externas,
- y de las **CAUSAS**, para convencerse de que los resultados son o no consecuencia del enfoque.

Las medidas de los criterios 6, 7 y 8 se refieren a los resultados que el Servicio consigue con sus clientes externos e internos y se obtienen por un lado a través de encuestas o reuniones con clientes y usuarios y, por otro, recopilando la información necesaria de los indicadores previamente identificados, como medida.

Las respuestas de las encuestas planteadas, igual que la satisfacción, son subjetivas, pero son fundamentales porque de ellas se desprende claramente el grado de calidad percibida. Las preguntas que deben incluirse en los cuestionarios de satisfacción dependerán de cada Servicio y de los grupos de interés que estén en su entorno. En cuanto a los indicadores conviene no olvidar que tienen como principal finalidad mejorar la calidad de las prestaciones que ofrece el Servicio y por esto, a fin de que los datos sean más significativos, deben mantener de un año para otro su estructura fundamental.

Una vez recopilada la información sobre estos aspectos, se deberá realizar una valoración crítica, es decir, una relación de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA sobre cada uno de los criterios.

Recomendaciones generales en el análisis de los subcriterios

- 1. Es conveniente que en el momento de realizar la autoevaluación se observe que algunos aspectos son de la responsabilidad del Servicio y otros competen a otros niveles.**
2. Aquellos aspectos que no dependan del servicio también deberán ser objeto de evaluación con el fin de que se pueda informar a los responsables
3. En el momento de realizar el ejercicio de autoevaluación, sería conveniente tener claros cuáles son los clientes y proveedores según la perspectiva del servicio.

INTRODUCCIÓN

Objetivos

El objetivo de este apartado introductorio es situar el servicio en el conjunto de la universidad, en su entorno más inmediato, tanto geográfico como socioeconómico, e incorporar una perspectiva evolutiva de sus principales magnitudes.

Asimismo ha de permitir a los miembros del Comité de Evaluación iniciar el proceso de reflexión con una primera perspectiva global. Este apartado tendrá una mayor relevancia en el momento en que los expertos externos realicen la visita al servicio, pues les ayudará a situar el análisis en el contexto universitario propio del Servicio Evaluado, logrando así un mayor grado de acercamiento a su realidad concreta.

Aspectos a analizar:

- Breve historia del servicio, incluido un análisis de los datos históricos referidos a la evolución del servicio.
- Análisis comparativo entre el servicio y la universidad en lo que se refiere a los datos más significativos.
- Análisis de cuál es la percepción que tienen los miembros del servicio sobre su posición en el contexto general de la Universidad.
- Análisis de algunas variables del entorno socioeconómico.
- Análisis de la normativa y reglamentos existentes en relación al Servicio.
- Análisis de la misión encomendada al Servicio en la normativa específica, y en su defecto, en el marco estatutario de la Universidad.

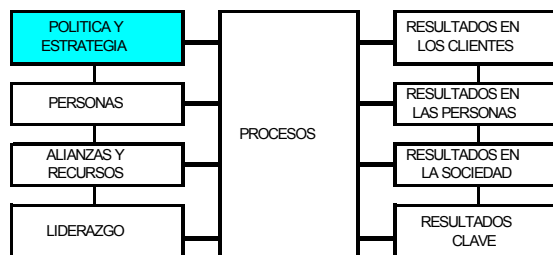
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, que se desprendan del análisis anteriormente realizado.

Documentación de referencia:

- Los datos cuantitativos globales de la Universidad constituirán el punto de referencia o de contraste en el momento de analizar los datos propios del Servicio a evaluar.
- Cuadro de variables del entorno socioeconómico.
- Dossier de datos estadísticos del Servicio
- Datos de la evolución de las variables cuantitativas del Servicio relacionadas con el conjunto de variables de la universidad
- Plantilla y organigrama del Servicio en su evolución
- Encuestas de satisfacción interna y externa, si las hay
- Normativa y reglamentos específicos del Servicio y normativa general de la Universidad.
- Plan Estratégico de la Universidad
- TABLAS 1 y 2

1 POLITICA Y ESTRATEGIA



Objetivo general de la evaluación:

Analizar cómo el Servicio desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa, utilizando los programas adecuados.

Asimismo, se trata de determinar si la estrategia y planificación se basa en hechos y datos generalizados y fiables, y si el plan principal se ve correspondido con planes operativos realistas y factibles. También considera si la organización utiliza puntos de comparación externos (benchmarking) a la hora de determinar sus planes de acción.

Por otra parte, también evalúa si la organización tiene capacidad para reconocer cuándo y cómo cambiar sus objetivos y estrategia.

Aspectos a analizar:

El criterio “Política y Estrategia” abarca diversos conceptos que **deben** ser abordados y que están representadas por los siguientes Subcriterios:

1 a. La Política y la Estrategia del Servicio están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los colectivos y personas involucrados, orientándose hacia sus clientes y usuarios, en el marco de la Política y la Estrategia global de la universidad con la que, en todo momento, debe estar alineada.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Conoce y comprende la Política y la Estrategia global de la Universidad, promueve la alineación de la del servicio con aquella y explicita la forma en que desde el servicio se contribuye a la implementación del Plan Estratégico de la Universidad.
- Identifica los clientes y usuarios a quienes se dirige su Política y Estrategia y la planifica de forma clara y precisa, acorde con su Misión, Visión y Valores.

- Utiliza la información relevante procedente de sus clientes y usuarios, de los proveedores, de las personas del servicio, de la sociedad en general, de los mejores servicios universitarios, de datos demográficos y económicos, de las directrices, normativas, legislación y de los avances tecnológicos e innovaciones conocidos, para concretar a corto, medio y largo plazo, las políticas y las estrategias.
- Estudia, comprende y previene las necesidades y expectativas futuras de sus clientes y usuarios (internos y externos).

1 b. La Política y la Estrategia del Servicio están basadas en información obtenida por evaluación del rendimiento y a través de las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Utiliza indicadores internos de resultados para concretar la política y la estrategia, y los compara con los mejores servicios.
- Identifica la legislación y asume las responsabilidades sociales, medioambientales y legales, que pueden afectarle.
- Utiliza el potencial de creatividad y aprendizaje y los resultados de la investigación, para la gestión posterior y comprende el impacto de las nuevas tecnologías y de las innovaciones aplicadas.

1 c. La Política y la Estrategia del Servicio se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Implementa la política y estrategia planificada y la revisa, actualiza y mejora de forma sistemática, organizando y asignando recursos para su desarrollo.
- Asigna los responsables a cada plan de acción y promueve y verifica que se asuman la propiedad y responsabilidad de los mismos.
- Identifica los factores críticos de éxito y establece indicadores, evaluando su eficacia.
- Desarrolla escenarios alternativos y planes de contingencia.

1 d. La Política y la Estrategia del Servicio se comunican.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Comunica de manera eficaz la política y la estrategia a clientes y usuarios, personas del Servicio y otras partes involucradas, y verifica si han sido comprendidas y asumidas por todos los niveles del Servicio.
- Desarrolla planes de acción de acuerdo con los objetivos y establece prioridades de acuerdo con la misión.
- Se asegura que la política y la estrategia formen parte sistemática de los planes de formación de las personas.

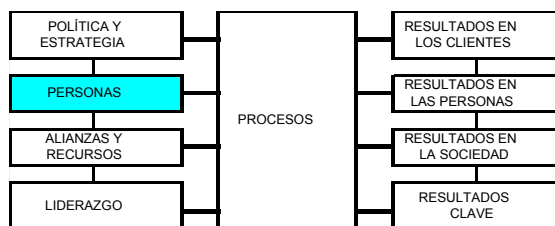
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, que se desprendan del análisis anteriormente realizado.

Documentación de referencia:

- Plan de Comunicación del Servicio
- Legislación que pueda afectar al Servicio
- Documento de análisis y definición de competencias estratégicas y específicas del servicio
- Informes de revisión y mejora de la Política y Estrategia
- Plan Estratégico, planes de acción y cuadros de mando de los mismos.
- Modelo de encuesta

2 PERSONAS



Objetivo general de la evaluación

Analizar cómo el Servicio desarrolla, conduce e impulsa el pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

Se trata de examinar cómo desarrolla el Servicio y hace participar a todos sus miembros en el logro de resultados y mejoras dentro de la organización. Se aborda aquí la selección del personal adecuado y el desarrollo de sus capacidades con el fin de alcanzar los objetivos de planteados, y garantizar que éste sea capaz de hacer frente a las necesidades en continuo cambio y prosperar. Se estudia cómo alinear los objetivos del personal y los del Servicio, y se analiza si los empleados tienen en consideración procesos como las evaluaciones de rendimiento y la formación y si son efectivos. Asimismo se examina si se prepara a los empleados para actuar con libertad y asumir la responsabilidad de sus acciones (empowerment), y si se implican en la mejora continua de la organización.

Aspectos a analizar:

El Criterio “Desarrollo de las Personas” abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representadas por los siguientes Subcriterios:

2 A. PLANIFICACIÓN Y MEJORA DEL PERSONAL DEL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Tiene en cuenta su política y estrategia, su estructura, y el marco de sus procesos, en el diseño del perfil competencial y selección de personas.
- Involucra a todo su personal en el desarrollo de las políticas y estrategias, actualizando roles y funciones.
- Propicia un ambiente interno de motivación, de desarrollo profesional y equidad en materia de empleo: horarios, permisos, formación, salarios, etc. (con respecto, por ejemplo, a la igualdad de oportunidades).

- Estudia y planifica los recursos e instalaciones y los mejora para que las personas puedan comprometerse con los objetivos y cumplir con sus responsabilidades.
- Conoce de forma sistemática la opinión de todo el personal.

2 B. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Identifica, clasifica y combina las competencias del personal con las necesidades del Servicio y de sus clientes y usuarios.
- Define fórmulas, criterios o baremos para la selección de su personal.
- Lleva a cabo planes de formación y desarrollo para contribuir a que el personal satisfaga sus necesidades y pueda responder a las necesidades presentes y futuras del Servicio.
- Dispone de un proceso, respetado por el personal, que permita realizar una autoevaluación del desempeño, favoreciendo la participación del personal en su definición.
- Proporciona oportunidades de hacer carrera o de mejorar su capacitación académica o profesional (p. Ej. Impulsando la innovación, promoviendo iniciativas personales, promoviendo el trabajo en equipo, etc.)

2 C. DELEGACIÓN DE FUNCIONES A LAS PERSONAS Y COMUNICACIÓN.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**

- Promueve que el personal se involucre mediante la delegación en la toma de decisiones, de acuerdo con las atribuciones propias del puesto que desempeñan.
- Promueve el intercambio de experiencias de personas y de grupos con el fin de mejorar sus capacidades profesionales.
- Identifica las necesidades de comunicación personal y grupal, comparte la información y dialoga con su personal.

Potencia la relación personal de las personas del servicio con clientes y usuarios.

2 D. ATENCIÓN Y RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio:**

- Establece y utiliza sistemas de reconocimiento del desempeño, ya sea individual o grupal, evalúa su efectividad y promueve alternativas para mejorarlas.
- Promueve la seguridad en el puesto de trabajo, presta y mejora atención a las personas, a las normas de compañerismo, a las enfermedades, riesgos físicos y psicológicos, y promueve la superación de conflictos y tensiones.
- Escucha y apoya las iniciativas del personal que demuestren ser eficaces con la propia política y estrategia.

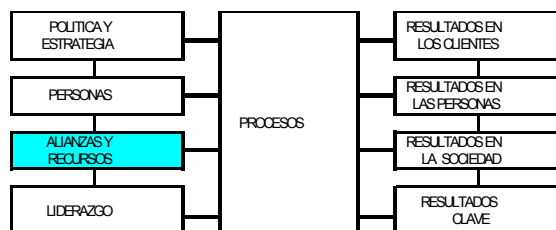
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, que se desprendan del análisis anteriormente realizado.

Documentación de referencia:

- Planes de formación del personal
- Documentación sobre la evaluación del desempeño
- Organigrama y diseño de perfiles profesionales
- Planes de seguridad y salud laboral
- Manuales de funciones del personal del Servicio.
- TABLA 3

3 ALIANZAS Y RECURSOS



Objetivo general de la evaluación

Analizar cómo el Servicio gestiona sus recursos internos –espacios, equipos, financieros, materiales, de información, de conocimientos, tecnológicos, etc.- y también los externos –vinculación con proveedores, con otros servicios universitarios, con otras entidades-, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión del mismo.

Asimismo, se analiza si estos recursos clave están alineados y se emplean eficazmente para lograr la estrategia general de la organización, si son coherentes con sus valores, y si se mejoran de manera continua.

Aspectos a analizar:

El criterio “Alianzas y Recursos” abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

3 A. GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Gestiona sus recursos económico-financieros para que apoyen la política y la estrategia, identificando, estableciendo objetivos y analizando tendencias: elaboración, seguimiento y revisión del presupuesto y análisis detallado de los resultados, para mejorar la asignación eficiente de los recursos.
- Evalúa las decisiones de inversión (edificios, equipos, incorporación de nuevas tecnologías, documentación, etc.) y gestiona en la medida de lo posible la diversificación de ingresos.
- Involucra a su personal en la gestión de gastos e ingresos.
- Mantiene actualizados los inventarios.

3 B. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Gestiona el sistema de entrada y salida de la información en función de la política y la estrategia del Servicio y establece un sistema que permite que cada persona pueda acceder a la información relevante para su trabajo.
- Actualiza, asegura y mejora la validez, integridad y seguridad de la información.
- Prepara y facilita a los clientes y usuarios, presentes y potenciales, la información adecuada y suficiente, y comprueba que la misma coincide con la real.
- Establece relaciones entre los datos internos y de éstos con las fuentes externas al Servicio.
- Alienta la investigación y la innovación con el fin de encontrar mejores soluciones, que resulten convenientes para las tareas propias; recoge, almacena y usa la información sobre las posibles mejoras a implementar.

3 C. GESTIÓN DE LOS INMUEBLES, EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIALES DEL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Optimiza sus activos de acuerdo con su política y estrategia.
- Dispone de un plan de seguridad de edificios y equipos: seguros, cumplimiento de normativa, alarmas, desalojos, etc.
- Explora equipos innovadores para la mejora continua del Servicio y tecnologías alternativas y emergentes que apoyen la Política y Estrategia, adecuando las destrezas y capacitación del personal a las mismas.
- Optimiza el consumo de energía, suministros, recicla los residuos y aprovecha al máximo la tecnología existente para la conservación de recursos no renovables.

3 D. GESTIÓN DE LOS RECURSOS EXTERNOS, INCLUIDAS LAS ALIANZAS.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Desarrolla acuerdos con los proveedores y los clientes, identificando posibles alianzas clave para el Servicio, aprovechando al máximo el valor añadido que pueden dar las relaciones con otras organizaciones.
- Establece acuerdos de colaboración en el funcionamiento del Servicio.
- Se evalúa la incidencia de las colaboraciones en el funcionamiento del Servicio.

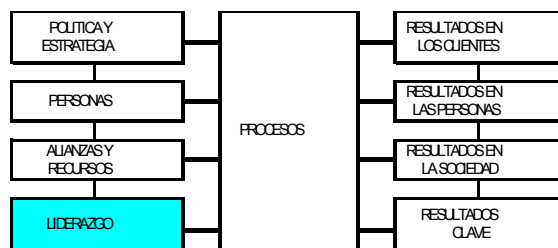
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, que se desprendan del análisis anteriormente realizado.

Documentación de referencia:

- Relación de alianzas clave par el Servicio
- Inventarios
- Contabilidad de Costes
- Informe de la gestión presupuestaria
- Cuadros de mando de responsables económicos
- Tablas 4A y 4B
- Modelo de encuesta

4 LIDERAZGO



Objetivo general de la evaluación:

Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores del Servicio necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de sus responsables, actuando como líderes.

Estudiar cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura del Servicio, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

Aspectos a analizar:

El criterio “Liderazgo” del Servicio abarca diversos conceptos fundamentales que **deben** ser analizados, y que están representados por los siguientes subcriterios:

4 A. LOS RESPONSABLES DEL SERVICIO DEMUESTRAN VISIBLEMENTE SU COMPROMISO CON UNA CULTURA DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.

Se trata de reflejar **qué hacen los responsables para:**

- Elaborar de forma explícita un plan estratégico, o plan de actuaciones, y difundir en un documento, la misión, visión y valores del Servicio, de modo que pueda ser conocido por todas las partes involucradas y que sirva de compromiso dentro de la universidad.
- Impulsar las acciones y los valores propios recogidos en la política y estrategia
- Impulsar grupos de mejora y participar personalmente en los mismos.
- Promover actitudes y comportamientos éticos y fomentar la innovación y la creatividad en las personas.

4 B. LOS RESPONSABLES TRABAJAN ACTIVAMENTE CON PERSONAS DE LA UNIVERSIDAD O DE FUERA, PARA PROMOVER Y DESARROLLAR LOS INTERESES DE TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS Y SATISFACER SUS EXPECTATIVAS.

Se trata de reflejar **qué hacen los responsables para:**

- Identificar a sus clientes y usuarios, para conocer, comprender y responder adecuadamente a sus necesidades, haciéndose accesibles y respondiendo con rapidez y equilibrio a las propuestas que reciben.
- Identificar a sus principales proveedores y llegar a acuerdos con ellos que supongan la mejora de la eficacia y la eficiencia.
- Estimular a las personas a asistir y participar en jornadas, congresos y sesiones de trabajo destinadas a ampliar sus conocimientos y facilitar la implantación de iniciativas.
- Ser accesibles a las personas y reconocer, de alguna manera concreta, los esfuerzos realizados por personas del servicio.
- Involucrarse con otras unidades de dentro o de fuera de la universidad con el fin de conseguir mejoras para todas las partes.

4 C. LOS RESPONSABLES GARANTIZAN QUE LA ESTRUCTURA DEL SERVICIO ESTÁ DESARROLLADA PARA SUSTENTAR LA EFICAZ Y EFICIENTE APLICACIÓN DE LA POLÍTICA Y LA ESTRATEGIA, EN ARMONÍA CON LOS VALORES Y LA CULTURA DEL MISMO Y DE LA UNIVERSIDAD.

Se trata de reflejar **qué hacen los responsables para:**

- Diseñar o colaborar en la organización del Servicio para alcanzar la misión, la visión y los valores propios y de la universidad, de un modo eficiente, participando en la identificación, definición y evaluación de los procesos clave, poniendo los medios para que todas las personas se impliquen en la consecución de la política y estrategia, y teniendo en cuenta las prioridades de ésta en el diseño de sus actuaciones.

4 D. LOS RESPONSABLES GARANTIZAN QUE LOS PROCESOS DEL SERVICIO SE GESTIONAN Y SE MEJORAN SISTEMÁTICAMENTE.

Se trata de reflejar **qué hacen los responsables para:**

- Concretar e impulsar la gestión de procesos, asignar propietarios o responsables,

desarrollar los procesos claves según diseños aprobados y mejorarlos sistemáticamente.

- Aplicar estándares-objetivo en la gestión de procesos.
- Impulsar la participación de todos los implicados y difundir las mejoras hacia toda la universidad, resolver los problemas de comunicación y organización entre clientes o usuarios externos y las personas del Servicio.

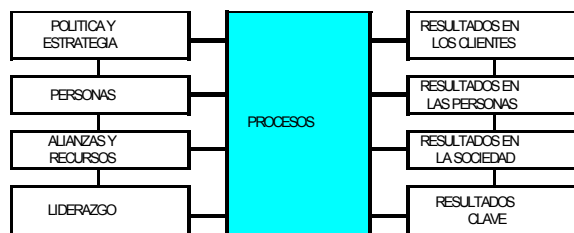
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, que se desprendan del análisis anteriormente realizado.

Documentación de referencia:

- Plan estratégico del Servicio o plan de actuaciones, o planes de mejora
- Documento de misión, visión, valores
- Objetivos del Servicio
- Organigrama del Servicio
- Mapa de procesos clave
- Cuadros de Mando
- Modelo de encuesta

5 PROCESOS



Objetivo general de la evaluación

Analizar cómo el Servicio diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las prestaciones que ofrece.

Este capítulo incluye también los requisitos necesarios para el control de los procesos, entre los que podrían incluirse actividades como la innovación, la entrega de productos o servicios clave, las relaciones con clientes y proveedores.

El sistema de Calidad para el control de los procesos incluiría la documentación y la realización de auditorías, para así poder confirmar que los procedimientos son eficaces, se entienden y utilizan, y se ponen en práctica las acciones correctivas necesarias.

Aspectos a analizar:

El criterio “Procesos” abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

5 A. SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES Y USUARIOS DEL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Fomenta la información y la participación de los clientes (internos y externos) en el diseño, desarrollo y mejora de las prestaciones.
- Utiliza la información del personal, clientes, proveedores u otras partes involucradas, así como los datos obtenidos de la comparación con otros servicios, para determinar necesidades y expectativas.
- Comunica, ofrece y promociona las prestaciones a clientes existentes y potenciales.
- Atiende de modo adecuado a los clientes potenciales que entran en contacto con el Servicio.

5 B. SE DISEÑAN Y SE DESARROLLAN LOS PROCESOS DE LAS PRESTACIONES QUE OFRECE EL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Utiliza los datos procedentes de la investigación sobre necesidades y expectativas de los clientes y del personal: encuestas, entrevistas, grupos de trabajo, etc. para el estudio y diseño de las prestaciones futuras de sus clientes y usuarios.
- Diseña, produce y actualiza instrumentos de apoyo para el desarrollo de los procesos (manuales, formularios, etc.).
- Facilita el desarrollo de “procesos de soporte” que recibe de otros servicios universitarios colaborando en su actualización y desarrollo.
- Describe el “mapa de procesos” y la metodología seguida para su identificación, el grado de implicación de los responsables y el seguimiento de los resultados.
- Diseña y desarrolla nuevas actividades complementarias para satisfacer mejor las necesidades de los clientes externos e internos.
- Aplica en la gestión de los procesos, sistemas estandarizados como los que se derivan de la familia de normas ISO 9000 u otros de naturaleza equivalente.

5 C. SE EVALÚAN Y MEJORAN LOS PROCESOS DE LAS PRESTACIONES QUE OFRECE EL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio**:

- Utiliza información de clientes, proveedores y asociados para establecer planes de mejora, relacionándolos con indicadores y logros anteriores, **revisando los procesos** y modificando las estructuras organizativas si es necesario.
- Utiliza los resultados de las encuestas y otras formas de recogida estructurada de datos (entrevistas, etc.) para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.
- Evalúa mediante procedimientos externos (auditorías) la adecuación de los procesos a los objetivos de las prestaciones que ofrece.
- Diseña y desarrolla las pertinentes acciones correctivas para los procesos existentes.
- Diseña y desarrolla procesos complementarios, alternativos o sustitutivos.

5 D. SE CULTIVAN Y MEJORAN LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES Y USUARIOS DEL SERVICIO.

Se trata de reflejar **cómo el Servicio:**

- Mantiene contactos proactivos con sus clientes y gestiona eficazmente la información que le proporcionan.
- Se esfuerza por mejorar las relaciones con cada uno de sus clientes; concreta y mantiene un plan de atención a los antiguos clientes.
- Forma y mantiene actualizadas a todas las personas que tratan con los clientes

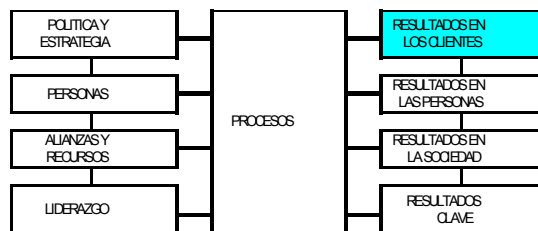
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, que se desprendan del análisis anteriormente realizado.

Documentación de referencia:

- Entrevistas y encuestas de satisfacción
- Mapa de procesos
- Planes de formación y actualización del personal.
- Instrumentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.).
- Informes de auditorías externas.
- Planes de mejora en ejecución.
- TABLA 5
- Modelo de encuesta

6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES



Objetivo general de la evaluación

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación a sus clientes y usuarios.

Se examina la forma en que la organización identifica sus diversos grupos de clientes externos y los segmenta, y se evalúan las medidas y resultados que indican el nivel de satisfacción del cliente.

Se busca tanto la percepción real del cliente – que puede obtenerse a través de encuestas externas, etc. – como las medidas y resultados que permiten predecir tendencias o influir sobre la satisfacción del cliente (índices de quejas, costes de garantías, entregas fuera de plazo o defectuosas, pedidos cancelados, etc.)

La verdadera percepción sólo puede obtenerse preguntando al cliente. En este capítulo se aborda también si la organización contempla únicamente sus propios resultados y tendencias o si los compara con puntos de referencia externos procedentes de otras instituciones.

Cuando se solicitan tendencias o niveles de resultados, deben hacer referencia al menos, a un periodo de tres años, y preferiblemente a un **periodo de cinco años**.

6 A. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.

Se trata de recoger las percepciones que los clientes y usuarios tienen de todas las prestaciones que ofrece el Servicio, medidas por diversos procedimientos (reuniones y entrevistas, encuestas, buzón de opiniones, conversaciones de los responsables con los clientes, referencias del personal, elogios, quejas...), sobre los siguientes aspectos:

- Las expectativas generadas.
- La información adecuada respecto a las prestaciones, proyectos, programas y actividades.
- La percepción por parte del cliente acerca de la seriedad y garantía del servicio.
- La confianza y seguridad respecto al valor añadido que ofrece el Servicio.
- La disponibilidad del Servicio (días de atención, horas de apertura, etc.).
- La suficiencia de las prestaciones del Servicio

- La sensibilidad y flexibilidad del personal a la hora de atender a los clientes
- La identificación del personal clave para evacuar consultas y la facilidad para acceder al mismo.
- La comunicación entre el Servicio y sus clientes.
- El clima de convivencia y relaciones humanas.
- El trato correcto y afable.
- La percepción del cliente en cuanto a la atención que recibe.
- La sencillez y claridad de la documentación y de los trámites administrativos.
- La ausencia de normas inútiles y burocráticas.
- La adecuación de las instalaciones y su mantenimiento.
- El tratamiento de las quejas y sugerencias.

6 B. INDICADORES DE RENDIMIENTO.

Se trata de reflejar las medidas utilizadas internamente por el Servicio con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar su percepción y la de los clientes externos. Dependiendo de la política y estrategia propias de cada Servicio, las medidas pueden ser de diverso tipo, conviene que cada Servicio fije las que son más representativas para él.

A modo de ejemplo se citan los siguientes:

- Número de clientes o usuarios y su evolución.
- Número de bajas voluntarias (si procede)
- Felicitaciones recibidas por parte de clientes o usuarios y número y naturaleza de premios o distinciones conseguidas
- Número de entrevistas personales con clientes o usuarios.
- Respuesta y participación de los clientes en convocatorias abiertas.
- Número de incidencias, quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta (persona que las ha atendido, etc.).
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido.
- Innovaciones que han contribuido a la mejora.

- Eco de las actividades del Servicio en los medios de comunicación internos o externos.
- Logros en comparación con los objetivos previstos.

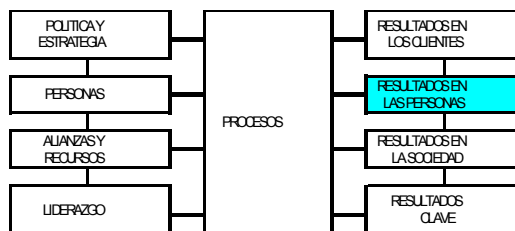
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, basados en las medidas anteriormente expuestas.

Documentación de referencia:

- Tablas de indicadores
- Resultados de Encuestas y Entrevistas y demás procedimientos de medida de la percepción.
- TABLA 6
- Modelo de encuesta

7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS



Objetivo general de la evaluación

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación con el desarrollo de las personas.

Se trata de examinar las tendencias y niveles de satisfacción de todas las personas del Servicio. Se procura conocer tanto la percepción del personal (que puede obtenerse a través de encuestas, grupos focales, etc.) como las medidas y resultados que permitirán prever o influir sobre su satisfacción.

Al igual que en el capítulo anterior, las medidas internas de la organización constituyen indicadores que probablemente incidan o predigan tendencias en la satisfacción de las personas del Servicio, mientras que la verdadera “percepción” sólo puede obtenerse preguntando a los empleados. El Servicio debe también definir la importancia que para la satisfacción del personal revisten los resultados que mide.

Este capítulo arranca de una premisa según la cual la organización sólo conseguirá el éxito si mantiene a sus empleados motivados y con un alto nivel de compromiso.

Cuando se solicitan tendencias o niveles de resultados, deben hacer referencia, al menos, a un periodo de **tres años**, y **preferiblemente a un periodo de cinco años**.

7 A. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.

Se trata de reflejar las percepciones del personal del servicio (obtenidas, por ejemplo, a través de entrevistas personales, de encuestas, grupos de convergencia, apreciaciones estructuradas) y pueden incluir, dependiendo de las características del servicio, las relativas a:

- Entorno de trabajo.
- Seguridad e Higiene.
- Condiciones laborales, salarios y beneficios recibidos.
- Relaciones interpersonales.
- Instalaciones y servicios.

- Trato justo y equitativo e igualdad de oportunidades.
- Comunicación con los directivos y entre el personal.
- Conocimiento y cumplimiento de las funciones contempladas en el organigrama.
- Distribución de las competencias, responsabilidades, tareas y recursos.
- Establecimiento y evaluación de la coherencia de los objetivos personales con los del Servicio.
- Formación inicial y continua en orden a afirmar su cualificación y el desarrollo de carrera profesional.
- Necesidades del puesto de trabajo.
- Reconocimiento del trabajo personal.
- Capacitación del personal y delegación de responsabilidades.
- Participación en la consecución de Misión, Visión, Valores, Planificación y Estrategia del Servicio.
- Participación en los procesos de mejora.
- Trabajo en equipo y relación entre unidades.
- Participación en el proceso de toma de decisiones.
- Importancia de las prestaciones del servicio en la comunidad universitaria.

7 B. INDICADORES DE RENDIMIENTO.

Se trata de reflejar las medidas internas **objetivas** que ayudan al Servicio a supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que lo integran, así como para conocer de modo indirecto la percepción de su personal.

Las medidas **pueden** incluir, dependiendo de las características del servicio, las relativas a:

- Formación y desarrollo profesional:
 - Asistencia a cursos y seminarios.
 - Competencia profesional de las personas en comparación con otros servicios.
 - Relaciones con otros servicios.
 - Evaluación de la formación

- Mecanismos de sugerencias y participación en programas y equipos de mejora:
 - Participación en consultas sobre mejoras en el Servicio.
 - Creación espontánea de grupos de trabajo para la mejora.
 - Iniciativas y sugerencias.
 - Grado de participación en la respuesta a encuestas de satisfacción.
- Trabajo en equipo:
 - Participación en actividades
 - Aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del Servicio.
- Reconocimiento de individuos y equipos:
 - Estabilidad en el puesto de trabajo.
 - Autonomía para la propia formación.
 - Tipo y cantidad de reconocimientos otorgados al personal del Servicio.
- Grado de absentismo.
- Quejas:
 - Número de quejas y su evolución.
 - Atención a las quejas por parte de la dirección del Servicio.
- Sugerencias:
 - Número.
 - Atención.
- Fidelidad al Servicio:
 - Rotación del personal.
 - Tiempo de dedicación.
 - Promoción que hacen del Servicio.
 - Demandas de empleo registradas.
- Accidentes:
 - Número de accidentes y cobertura de responsabilidad.
 - Medidas de prevención de riesgos.

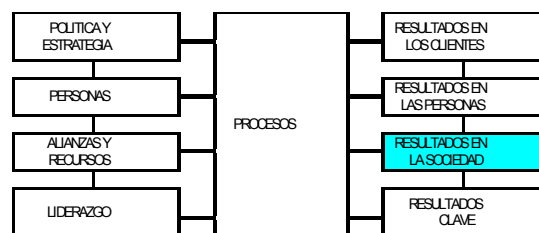
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, basados en las medidas anteriormente expuestas.

Documentación de referencia:

- Manuales de funciones del personal del servicio.
- Resultados de Encuestas y Entrevistas y demás procedimientos de medida de la percepción.
- TABLA 7
- Modelo de encuesta

8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD



Objetivo general de la evaluación

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas del entorno local, nacional e internacional (según proceda).

Se examinan aquellas actividades del servicio que inciden en la comunidad universitaria y en la sociedad en general. En este sentido, “la sociedad en general” dependerá del tamaño y tipo de servicio. Se estudian los niveles de actividad que la universidad desarrolla para ser buen vecino, preservar los recursos naturales y reducir el nivel de contaminación.

También aborda el impacto directo de la universidad a través de actividades y obras benéficas, educativas, promoción de intereses locales y liderazgo de actividades profesionales o comerciales. Asimismo, se evalúa si el Servicio mide y conoce la opinión de la sociedad y el grado de satisfacción de la misma.

Como en casos anteriores, es recomendable establecer comparaciones con otras organizaciones.

8 A. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.

Se trata de reflejar la percepción que tienen del Servicio la sociedad y las autoridades a todos los niveles (medida a partir de encuestas, informes, reuniones públicas y con representantes públicos, declaraciones en medios de comunicación, etc.)

Dependiendo del tipo de servicio, a modo de ejemplo, pueden contemplarse las siguientes:

- Sus actividades como parte responsable de la sociedad:
 - Impacto en los niveles de empleo y economía local.
 - Aportación de soluciones para la mejora de problemas del entorno.
 - Mejora de la calidad de vida en el propio entorno.
 - Relación con autoridades locales.
 - Igualdad de oportunidades.
 - Comportamiento ético

- Incidencia en la comunidad:
 - En el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad.
 - En otros servicios a través de sus relaciones.
 - En otras instituciones.
 - De determinados programas en el entorno.
 - Colaboración con otros proveedores de servicios.
 - Preocupación por el estudio y el conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
 - Atención a grupos socialmente necesitados.
- Actividades para contribuir a preservar y mantener recursos:
 - Cuidado de parques, jardines, calles, plazas y mobiliario urbano.
 - Utilización de la energía, materiales vírgenes y reciclados.
 - Reducción y eliminación de residuos y embalajes.
 - Impacto en el medio ambiente.

8 B. MEDIDAS DEL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO.

Se reflejarán en este apartado las medidas utilizadas internamente por el Servicio con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar su desempeño y rendimiento, y la percepción que de él tiene la sociedad. Dependiendo de las características del servicio, las medidas pueden incluir las relativas a los aspectos relacionados en 8 a., así como los siguientes:

- Tratamiento de los cambios en niveles de empleo.
- Relaciones con las autoridades respecto a cuestiones tales como:
 - Certificación.
 - Autorización.
 - Planificación.
 - Oferta de servicios.
- Uso de planteamientos formales de sistemas de gestión (por ejemplo: gestión medioambiental y sistema de auditoría).
- Distinciones y premios recibidos.

- Cobertura de medios de comunicación.
- Reconocimientos explícitos recibidos por el Servicio.
- Número de quejas realizadas por los usuarios.
- Número de incidentes relacionados con salud laboral.
- Informes de inspectores y otros profesionales expertos.
- Integración de los intereses de la sociedad con los del Servicio, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes y del personal.

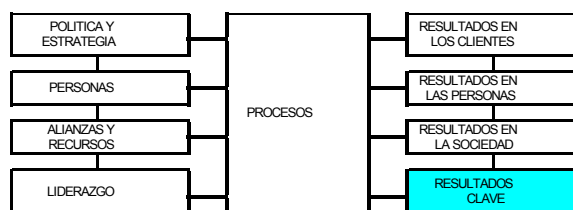
Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, basados en las medidas anteriormente expuestas.

Documentación de referencia:

- Resultados de Encuestas y Entrevistas y demás procedimientos de medida de la percepción.
- TABLA 8
- Modelo de encuesta

9 RESULTADOS CLAVE



Objetivo general de la evaluación

Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación con sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades y expectativas formuladas.

Se examinan, por tanto, los resultados operativos globales del Servicio. Así, por ejemplo, se examinan las mediciones y el rendimiento de las actividades internas (procesos) más importantes que contribuyen directamente a generar un servicio. También se evalúa el rendimiento de los procesos que contribuyen a la efectividad global de las actividades que realiza el Servicio, como, por ejemplo, la tecnología de la información (informática, proceso de datos, etc.), seguridad, finanzas y administración, etc.

En este capítulo, como en los anteriores, se analiza también si se comparan los resultados y las tendencias con los de otras organizaciones consideradas como puntos de referencia (benchmarking).

Los resultados y tendencias deben referirse, al menos, a un periodo de **tres años**, y, **preferiblemente, a un periodo de cinco años**.

9 A. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.

Se reflejarán las percepciones de todos aquellos que tienen algún interés en el Servicio (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas, grupos de convergencia, apreciaciones estructuradas, evaluaciones).

En función de qué partes interesadas se trate, pueden incluir las relativas a:

- Imagen global del Servicio.
- Desempeño global del Servicio.
- Lealtad.
- Compromiso.
- Comunicaciones.

- Grado de Implicación
- Política y estrategia.
- Oportunidades de innovación y aprendizaje.
- Cultura y estilo de liderazgo.

9 B. INDICADORES DE RENDIMIENTO.

Se reflejarán las medidas de carácter operativo y económico que utiliza el Servicio para controlar, comprender, prever y mejorar su desempeño y rendimiento y las percepciones de las partes interesadas en el mismo (salvo aspectos cubiertos por otros criterios).

Dependiendo del tipo de servicio, de sus fines y de sus procesos, las mediciones pueden incluir las relativas a:

Rendimiento operativo

- Rendimiento general:
 - Evolución del volumen de actividad.
 - Gestión de nuevos clientes.
 - Tasa de aprovechamiento de la capacidad del Servicio.
- Plan de operaciones:
 - Resultados que reflejen la consecución de la misión, visión y valores, y la política y la estrategia del Servicio.
- Resultados que reflejen la ejecución del proyecto operativo, como por ejemplo:
 - Grado de consecución de los objetivos previstos.
 - Indicadores de actividad y de proceso.
 - Resultados en la detección de las necesidades, relaciones y comunicación con los clientes.
 - Resultados en la aplicación del reglamento o las normas internas.
 - Resultados en los canales de participación e información.
 - Resultados en la toma de decisiones.
 - Resultados en la gestión de programas de cooperación internacional y nuevas tecnologías.
 - Resultados en el desarrollo de nuevos servicios.
 - Resultados en el mantenimiento de las instalaciones.

- Resultados en el mantenimiento y gestión del material.
- Duración de los principales procesos de atención al público, como la resolución de quejas, la respuesta a las demandas de información, la reposición de materiales fungibles.

RENDIMIENTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

- Administración del presupuesto.
- Adecuación entre presupuesto planificado y presupuesto liquidado.
- Aprovechamiento de los recursos materiales y rendimiento de las inversiones.
- Asignación interna de recursos económicos.
- Porcentaje de gastos fijos respecto de gastos totales.
- Coste de las actividades del Servicio.
- Medida de eficiencia: productividad del servicio en relación a los recursos empleados.

Realizar una valoración crítica:

Elaborar un listado de PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA, basados en las medidas anteriormente expuestas.

Documentación de referencia:

- Resultados de Encuestas y Entrevistas y demás procedimientos de medida de la percepción.
- TABLA 9
- Modelo de encuesta

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES, PUNTOS DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

A modo de resumen final, y para ayudar a dar una idea global de los resultados de la autoevaluación, el Comité de Evaluación del Servicio deberá especificar y explicar **los principales puntos fuertes y puntos débiles** detectados durante el proceso de autoevaluación.

Sin embargo, para que el proceso de autoevaluación vaya más allá y no se quede en un mero diagnóstico de situación, se deberá completar con el conjunto de **propuestas de mejora** que, a propuesta de Comité de Autoevaluación, permitan una mejora sustancial de la situación actual. Este conjunto de propuestas, deberán presentarse debidamente **priorizadas** (en tiempo y en importancia de las mismas) y con una relación explícita de los **responsables** de llevar a cabo dichas mejoras.

Para realizar este resumen de puntos fuertes, puntos débiles y propuestas de mejora podría utilizarse, para cada criterio, un ficha parecida a la siguiente:

CRITERIO		
PUNTOS FUERTES + + (...)		
PUNTOS DÉBILES – – (...)		
PROPUESTAS DE MEJORA (priorizadas) 1 2 3 (...)	TIEMPO	RESPONSABLE(S)

GLOSARIO

Alianzas	Relaciones de trabajo entre dos partes que crean un valor añadido para el cliente o usuario.
Estrategia	Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a una universidad, centro, departamento, servicio, etc., cumplir con su misión i alcanzar los objetivos que haya establecido a corto y largo plazo.
Excelencia	Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.
Misión	Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización que refleja la justificación de sus actividades.
Percepción	La opinión de un individuo o grupo de personas
Personas	La totalidad de individuos empleados en la organización, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos
RENDIMIENTO	MEDIDA DE LO ALCANZADO POR UN INDIVIDUO, EQUIPO, ORGANIZACIÓN O PROCESO
Valores	Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones
Visión	Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro
CA	Comité de Autoevaluación
CEE	Comité de Evaluación Externo o Comité de Expertos Externos
EFQM	European Foundation for Quality Management
PCU	Plan de la Calidad de las Universidades
UTE	Unidad Técnica de Evaluación

T A B L A S

0. INTRODUCCIÓN

TABLA 1. DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD

Nombre de la Universidad:					
					curso evaluado
Datos generales de la Universidad	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Número de centros de enseñanza					
Número de Departamentos					
Número de Institutos de Investigación					
Nº otras Entidades Específicas					
Número de Servicios* Universitarios					
Total estudiantes en titulaciones de ciclo corto					
Total estudiantes en titulaciones de ciclo largo					
Total estudiantes en titulaciones de 2º ciclo					
Total estudiantes de doctorado					
Total Personal Académico					
Total Personas de Administración y Servicios					
Total de superficie construida de la universidad					
Ingresos de la universidad (presupuesto liquidado a 31 Diciembre)					
Inversiones anuales de la Universidad					

*Servicio es la unidad administrativa de gestión, pueden ser generales de la Universidad, de Campus, de Centro o de Departamento.

TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO					
Nombre del Servicio:					
					año evaluado
Unidades del Servicio	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Nº de unidades o subunidades					
Nº de puntos de servicio					
Personas del Servicio	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Funcionarios					
Laborales					
Contratados temporales					
Becarios y otros					
Coste del Personal del Servicio					
Usuarios	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Nº de usuarios potenciales					
Nº de usuarios activos					
Tipo de usuarios					
a) Alumnos de 1ª ciclo					
b) Alumnos de 2º ciclo					
d) Alumnos de 3º ciclo					
e) Alumnos de doctorado					
d) P.A.S					
e) Personal docente e investigador					
f) Otros (especificar)					

Presupuesto de ingresos del servicio	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Total ingresos propios generados por el Servicio					
Total ingresos de aportación externa al Servicio					
a) Donaciones					
b) Subvenciones					
c) Presupuesto de la Universidad					
d) Otros conceptos					
Total ingresos					
Presupuesto de gastos del Servicio	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Gasto en personal					
Gasto corriente					
Gasto de inversiones					
Gasto de mantenimiento					
Otros gastos					
Total gastos					

3. PERSONAS

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO

					año evaluado
Personal por categorías	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Funcionarios A					
Funcionarios B					
Funcionarios C					
Funcionarios D					
Funcionarios E					
Laborales I					
Laborales II					
Laborales III					
Laborales IV					
Laborales V					
Otros (especificar)					
Nº total de personal adscrito al Servicio					
Personal por funciones	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Directivas					
Técnicas					
Técnicas / Auxiliares					
Auxiliares					
Nº total de personal adscrito al Servicio					

Personal por tipo de contrato y dedicación	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Con contrato temporal					
Nº de horas en contratos temporales					
Con contrato fijo					
Con contrato a tiempo parcial					
Con dedicación en jornada partida					
Nº total de personal adscrito al Servicio					
Personal por antigüedad en el Servicio	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Inferior o igual a 5 años					
Entre 6-10 años					
Entre 11 y 15 años					
Igual o superior a 16 años					
Nº total de personal adscrito al Servicio					
Personal por edades	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Mayor de 50 años					
Entre 30 y 50 años					
Inferior a 30 años					
Nº total de personal adscrito al Servicio					
Nivel de titulación del personal	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Licenciados					
Diplomados					
Formación Profesional					
Bachiller/COU					
Graduado Escolar					

Nº total de personal adscrito al Servicio					
Formación interna del personal	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Nº total de cursos ofertados al personal del Servicio					
Nº total de asistentes a cursos					
Nº de cursos específicos ofertados al personal del Servicio					
Nº de asistentes a cursos de formación específicos					
Nº de cursos generales ofertados al personal del Servicio					
Nº de asistentes a cursos de formación generales					
Nº total de tipos de cursos diferentes impartidos					
Nº total de horas de formación recibida					
Formación externa del personal	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Nº total de cursos a los que se ha asistido					
Nº total de asistentes a cursos					
Nº de tipos cursos diferentes a los que se ha asistido					
Nº total de horas de formación recibida					
Sistemas de reconocimiento del desempeño del trabajo (descripción y año de implantación)	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02

4. ALIANZAS Y RECURSOS					
TABLA 4a. ALIANZAS					
					año evaluado
Alianzas (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
TABLA 4b. RECURSOS					
Espacios	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Superficie útil total (m2)					
Superficie destinada al personal (m2)					
Superficie destinada al usuario (m2)					
Superficie de almacenamiento de materiales (m2)					
Instalaciones (las que procedan)	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Despachos					
Salas de reuniones					
Salas de seminarios					
Otros					
Equipamientos (mobiliario y otros)	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02

Recursos informáticos y audiovisuales	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Indicadores					
Superficie destinada al personal/Nº de personas					
Superficie destinada al usuario/Nº usuarios					
Nº de personas/Nº ordenadores					
Nº de usuarios/Nº equipos audiovisuales					
Tiempo medio de pago a proveedores					

5. PROCESOS							
TABLA 5. PROCESOS POR TIPOLOGÍA							
Procesos clave	Quando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Procesos de soporte	Quando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario

[illegible]

Ejemplo de proceso	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Matriculación de alumnos de Licenciatura de...	Julio + Septiembre	si	Información pública de plazos	Servicios centrales	15 días	Evaluación interna	Encuestas de evaluación a alumnos
			Entrega impresos	Secretaría del centro	Entrega inmediata	Estadísticas de control	
			Cita previa	Conserjería	Notificación		
			Introducción de datos en programa	Centros auxiliares administrativos	25 min./matric.		
Entrega de Certificados	Junio	no	Entrega de impresos	Auxiliar adm.	Entrega inmediata	Evaluación interna	Encuestas de satisfacción
			Recogida solicitud	Auxiliar adm.	Entrega inmediata		
			Edición certificado	Auxiliar adm.	48 horas		
			Firmas dirección	Director centro	48 horas		
			Entrega a usuario	Auxiliar adm.	5 días		
Indicadores							

Porcentaje de procesos en los que se han introducido mejoras el último año Indicadores							
Porcentaje de procesos en los que se han introducido innovaciones el último año							
Porcentaje de mejoras introducidas en los procesos, como consecuencia de del feed-back con los usuarios							
Número de quejas de los usuarios expresadas por los canales formales							
Número de quejas de los usuarios expresadas por los canales informales							
Número de grupos de mejora							
Media de propuestas de mejora/persona o grupo de mejora							
Porcentaje de procesos manualizados							
Porcentaje de procesos digitalizados							

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES					
					año evaluado
Indicadores	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Nº de días de apertura (anual)					
Nº de horas de apertura semanal					
Número de clientes o usuarios					
Número de bajas voluntarias (si procede)					
Nº de Felicitaciones recibidas					
Premios o distinciones conseguidas					
Nº de entrevistas personales con clientes o usuarios					
Nº de incidencias, quejas y reclamaciones					
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones					
Nº Rectificaciones realizadas/nº quejas					
Nº sugerencias puestas en marcha/total sugerencias					

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS					
					año evaluado
Indicadores	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Nº medio de cursos por persona					
Nº de personas que no han participado en actividades de formación					
Nº de grupos de mejora desarrollados dentro del Servicio					
Nº de grupos de mejora desarrollados con otros servicios					
Grado de participación en la respuesta a encuestas de satisfacción					
Nº de iniciativas o sugerencias por persona					
Nº total de iniciativas o sugerencias del Servicio					
Nº medio de años de permanencia en el lugar de trabajo					
Nº de personas que promocionan dentro del servicio					
Grado de absentismo laboral					
Nº de quejas realizadas por el personal					
Demandas de empleo registradas					
Tipo y cantidad de reconocimientos otorgados al personal del Servicio					
Medidas de prevención de riesgos					
Nº de accidentes y cobertura de responsabilidad					

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD					
					año evaluado
Indicadores	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Distinciones y premios recibidos					
Cobertura de medios de comunicación					
Reconocimientos explícitos recibidos por el Servicio					
Número de quejas realizadas por los usuarios					
Número de incidentes relacionados con salud laboral					

9. RESULTADOS CLAVE					
					año evaluado
Indicadores	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Volumen de actividad					
Tasa de aprovechamiento de la capacidad del Servicio					
Grado de consecución de los objetivos propuestos					
Término medio de los procesos clave					
Grado de manualización de los procesos clave					
Grado de mecanización de los procesos					
Coste medio de los servicios (por servicio)					
Ahorro producido en los servicios por la introducción de programas o mejora de la calidad (por servicio)					
% de gastos de personal sobre el total de gastos					
% de los gastos de inversión nueva sobre el total de gastos					
% de los gastos de bienes y servicios (capítulo II) sobre el total					
% de presupuesto destinado a mejoras					
% de gasto fijos / gastos totales					
Grado de adecuación entre el presupuesto planificado y liquidado					
Tiempo medio de respuesta y solución a quejas					

ENCUESTA

Cuestionario

1.1. ¿Se analiza y revisa en la Unidad cuál es su razón de ser, es decir, su razón de existir (su misión) y cómo debería evolucionar hacia el futuro (su visión)?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

1.2. ¿En la Unidad se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada fase?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

1.3. ¿Para definir la imagen de futuro de la Unidad y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como:

- necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otras unidades relacionadas con aquella y evolución previsible de estos grupos y de sus demandas en la prestación del servicio
- opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés
- evolución que han tenido otras unidades similares en otras organizaciones avanzadas
- impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo
- cambios legales previsibles
- otros?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

1.4. ¿En el proceso de definición de la imagen de futuro de la Unidad y la estrategia para conseguirla se ha tenido en cuenta:

- las opiniones y necesidades del personal de la Unidad
- los recursos y personal disponible en la Unidad
- los resultados de indicadores internos de rendimiento de la Unidad
- y las autoevaluaciones realizadas en las Unidades?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

1.5. ¿Se ha definido en la Unidad los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

1.6. ¿La visión, objetivos planteados en la Unidad son coherentes con los de la Universidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

1.7. ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la Unidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

1.8. ¿La estrategia y objetivos planificados en la Unidad se revisan periódicamente?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

1.9. ¿En la Unidad se definen en objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

1.10. ¿Los objetivos de mejora definidos apoyan el desarrollo la Unidad hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

1.11. ¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

Cuestionario

- 2.1. ¿Identifica de manera sistemática la Unidad aquellas capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en la Unidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.2. ¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión de la Unidad, y se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.3. ¿Se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a los Servicios Centrales competentes?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.4. ¿Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de las personas en el desarrollo de su trabajo?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.5. ¿La Unidad promueve actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.6. ¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la Unidad, y se definen, acuerdan y proponen en su caso, a la Gerencia acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.7. ¿El Responsable de la Unidad traslada a los Servicios competentes ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de Recursos Humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.8. ¿Existen en la Unidad canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias...) que garanticen el diálogo dentro de la Unidad y con otras Unidades?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.9. ¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro de la Unidad y con otras Unidades?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.10. ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal de la Unidad, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 2.11. ¿Fomenta la Unidad la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

Cuestionario

- 3.1 ¿Se ha elaborado el presupuesto de la Unidad de manera coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.2. ¿Las compras e inversiones en la Unidad son coherentes con los objetivos de la misma y se lleva un control de las mismas?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.3. ¿La información que genera la Unidad está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.4. ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.5. ¿Se prepara en la Unidad la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras Unidades involucradas?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.6. ¿Se protegen eficazmente los datos de carácter personal?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.7. ¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.8. ¿Identifica la Unidad los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.9. ¿Elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 3.10. ¿Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

3.11 ¿Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

3.12. ¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones de la Unidad permitiendo trabajar bien al personal y atender adecuadamente las necesidades de los clientes de la Unidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

3.13. ¿Se tiene en cuenta el impacto del equipamiento, instalaciones técnicas, etc., de la Unidad en temas de seguridad e higiene, ruidos, etc.?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

3.14. ¿Promueve la Unidad uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

3.15 ¿Se establecen en la Unidad relaciones de cooperación con clientes, proveedores y otras Unidades internas y externas con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

Cuestionario

- 4.1. ¿Los responsables de la Unidad dan a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado para conseguir un adecuado desarrollo de la Unidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 4.2. ¿Los responsables de la Unidad están implicados y muestran compromiso con la cultura de la calidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 4.3. ¿Los responsables de la Unidad fomentan la formación del personal y: actualizan periódicamente los requisitos de formación necesarios para desempeñar el trabajo en la Unidad informan a los servicios competentes sobre esos requisitos con el fin de incorporarlos en las Relaciones de Puestos de Trabajo y en el Plan de Formación?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 4.4. ¿Los responsables de la Unidad son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 4.5. ¿Los responsables de la Unidad realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones en aquellas que tienen las capacidades adecuadas?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

4.6. ¿Los responsables de la Unidad fomentan la gestión basada en objetivos de mejora

- definiendo y priorizando dichos objetivos de forma participativa
- asignando responsables
- estableciendo indicadores y estándares que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos y el desempeño del personal de la Unidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

4.7. ¿Los responsables de la Unidad definen prioridades en el trabajo de la Unidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

4.8. ¿Los responsables de la Unidad evalúan los resultados obtenidos en la Unidad relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

4.9. ¿Los responsables de la Unidad mantienen relaciones adecuadas y consultan periódicamente a sus clientes y proveedores (tanto internos como externos), a otras Unidades y organizaciones, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta a éstas?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

4.10. ¿Los responsables de la Unidad fomentan la revisión y la mejora de los procesos y alientan a la participación en la mejora de procesos con otras Unidades?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

4.11. ¿Los responsables de la Unidad conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos y reconocen individual y públicamente el esfuerzo realizado, además de los resultados?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

4.12. ¿Los responsables de la Unidad participan activamente en la promoción y difusión de la cultura de la calidad en la comunidad universitaria?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

Cuestionario

5.1. ¿La Unidad tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.2. ¿La Unidad tiene identificados los clientes de cada proceso y sus necesidades?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.3. ¿La Unidad utiliza el enfoque de cliente interno en todos sus procesos, es decir, tiene en cuenta la conexión de los procesos con otras unidades y tiene en cuenta sus necesidades?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.4. ¿La Unidad tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.5. ¿La Unidad tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las unidades implicadas en los procesos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.6. ¿ La Unidad define para los procesos indicadores que midan los resultados realmente valiosos para los clientes y en su caso, otros grupos de interés?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.7. ¿Compara la Unidad sus procesos con los de otras Unidades que destaquen por sus logros?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.8. ¿La Unidad analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de sus clientes, usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.9. ¿ La Unidad revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.10. ¿ La Unidad estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.11. ¿ La Unidad fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.12. ¿ La Unidad dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal, y hace propuestas en este sentido a los servicios centrales correspondientes?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.13. ¿La Unidad informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.14. ¿La Unidad forma al personal antes de aplicar los cambios?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

5.15. ¿Existe o se está preparando en la Unidad un sistema de evaluación o certificación de los procesos del tipo ISO 9000 o similar?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Cuestionario

- 6.1. ¿Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en relación con la unidad y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la unidad para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal...?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 6.2. ¿La Unidad obtiene, lleva a cabo control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como:

- número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes o usuarios.
- felicitaciones o premios recibidos por el funcionamiento del servicio.
- número de quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas.
- número de acciones correctoras derivadas de las mismas.
- número de sugerencias recibidas y tratamiento de las mismas.
- otras?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 6.3. ¿La Unidad establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias...?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

6.4. ¿La Unidad se compara con otras Unidades de la Universidad o de otras organizaciones, y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

6.5. ¿En la Unidad existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares...) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos...

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

6.6. ¿Se comparan estos indicadores con los de otras Unidades de la Universidad o de otras organizaciones?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

Cuestionario

- 7.1. ¿Se conoce de forma sistemática y periódica mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en la Unidad tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, analizando aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos, opciones de formación y promoción, reconocimiento del trabajo desarrollado, retribución ...?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 7.2. ¿Se obtiene y analiza periódicamente información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal de la Unidad como la referida a: absentismo del personal, quejas, movilidad, nivel de formación obtenido, evaluación del desempeño conseguido, promociones profesionales conseguidas por el personal de la Unidad, iniciativas y sugerencias planteadas por el personal, participación del personal en grupos de mejora...?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 7.3. ¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal de la Unidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 7.4. ¿Se compara el grado de satisfacción del personal de la Unidad con el de otras Unidades de la Universidad y de otras organizaciones?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- 7.5. ¿Se trasladan a los órganos centrales competentes los resultados de las medidas anteriores con propuestas e iniciativas que puedan ser tenidas en cuenta en la gestión de recursos humanos de la Universidad?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
--------------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Cuestionario

8.1. ¿Conoce, comprende y tiene en cuenta la Unidad todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

8.2. ¿Conoce y analiza la Unidad el impacto que tiene su gestión en la comunidad en general, en aspectos que no tengan relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas tales como:

- difusión de información relevante para la comunidad o grupos de interés (a través de páginas web u otros métodos)
- mejora de la calidad de vida del entorno
- colaboración con otras organizaciones (humanitarias, no gubernamentales)
- impacto en la educación, formación, nivel cultural
- impacto en los niveles de empleo
- actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento
- utilización de energías alternativas y no contaminantes
- conservación de energía
- utilización de materiales reciclables
- reducción y eliminación de residuos
- otros?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

8.3. ¿Utiliza la Unidad algún sistema de recogida de información para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de su gestión, por parte de la comunidad, tales como:

- reconocimientos recibidos por la Unidad
- número de empleos creados
- información relevante difundida
- otros?

Ningún avance (1)	Cierta avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

Cuestionario

9.1. ¿Mide la Unidad la eficacia (sí cumple los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor coste posible) en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos más importantes?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

9.2. ¿Mide la Unidad esta eficacia y eficiencia analizando tanto información de resultados de encuestas de satisfacción de clientes como indicadores de tiempos de respuesta para la realización de tramitaciones u otros similares?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

9.3. ¿Mide de forma continua la Unidad el cumplimiento de los objetivos fijados?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

9.4. ¿Se comparan las mediciones anteriores con la de otras Unidades y Organizaciones y se plantean nuevos objetivos de mejora?

Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
-------------------	-------------------	--------------------------	----------------------

Modelo de impresos para el sistema de puntuación

Una vez realizada la valoración de los criterios del cuestionario, el comité celebrará una reunión con todos los miembros que hayan participado en dicha valoración, a fin de exponer y comentar las razones que han llevado a la puntuación de cada participante, hasta lograr una puntuación de consenso para cada uno de los ítems de un criterio. Esta reunión estará coordinada por el facilitador que se habrá nombrado para esta tarea. Es importante llegar al consenso a fin de poder definir al final un plan coherente de mejoras que pueda contar con la participación de toda la comunidad.

Todos los criterios tienen la misma importancia, al igual que todas las preguntas tienen la misma relevancia en el computo global.

Cómo pasar los resultados del cuestionario a la plantilla de valoración de cada criterio.

1. Una vez consensuados los resultados de la valoración de cada pregunta del cuestionario, para cada criterio, se contarán el número de respuestas marcadas con *ningún avance*, el número de respuestas marcadas con *cierto avance*, etc.,
2. El resultado se pasará a la primera fila (**Nº de respuestas (a).**) de la Plantilla del criterio correspondiente .
3. Multiplicar los resultados obtenidos en la fila (**a**) por el factor (**b**) que aparece en la fila inferior siguiente, incluyendo el resultado en la fila “**Valor (a x b)**”.
4. Sumar las cuatro casillas de la fila “**Valor (a x b)**”.
5. Dividir, el total obtenido en la fase anterior, entre el número de preguntas que contiene el cuestionario en el criterio que se está analizando. El resultado es el porcentaje de logro que la Unidad ha obtenido en cada criterio. O bien, el número de puntos sobre 100 obtenidos en cada criterio.

Ej: **CRITERIO 1: POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

		1	2	3	4	
Nº de respuestas	(a)	8	3	0	0	
Factor	(b)	0	33	67	100	
Valor	(a x b)	0	99	0	0	=99
	Total/11	9	% logrado			

Cómo cumplimentar el resumen total de la Unidad

En el cuadro denominado “**Resumen total de la Unidad**” hay que trasladar las casillas **(a)** y el “**% logrado**” de los criterios. (Siguiendo el ejemplo: 8 3 0 0 y 9%)

Sumar la columna de “**% logrado**” y dividir entre 9 (el número de criterios)

Colocar el resultado en el cuadro sombreado. Este es el porcentaje logrado por la Unidad, en términos globales, de su camino hacia la excelencia. También se puede interpretar como el número de puntos obtenidos sobre 100.

PLANTILLAS DE VALORACIÓN

CRITERIO 1: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

		1	2	3	4	
Nº de respuestas	(a)					
Factor	(b)	0	33	67	100	
Valor	(a x b)					= Total
	Total/11		% logrado			

CRITERIO 2: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

		1	2	3	4	
Nº de respuestas	(a)					
Factor	(b)	0	33	67	100	
Valor	(a x b)					= Total
	Total/11		% logrado			

CRITERIO 3: ALIANZAS Y RECURSOS

		1	2	3	4	
Nº de respuestas	(a)					
Factor	(b)	0	33	67	100	
Valor	(a x b)					= Total
	Total/15		% logrado			

CRITERIO 4: LIDERAZGO

		1	2	3	4	
Nº de respuestas	(a)					
Factor	(b)	0	33	67	100	
Valor	(a x b)					= Total
	Total/12		% logrado			

CRITERIO 5: PROCESOS

		1	2	3	4	= Total
Nº de respuestas	(a)					
Factor	(b)	0	33	67	100	
Valor	(a x b)					
Total/15			% logrado			

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

		1		2	3	4	= Total
Nº de respuestas	(a)						
Factor	(b)	0	33	67	100		
Valor	(a x b)						
Total/ 6			% logrado				

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

		1			2			3			4	= Total
Nº de respuestas	(a)											
Factor	(b)	0			33			67			100	
Valor	(a x b)											
Total/ 5					% logrado							

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

		1			2			3			4	= Total
Nº de respuestas	(a)											
Factor	(b)	0			33			67			100	
Valor	(a x b)											
Total/ 3					% logrado							

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

		1	2	3	4	
Nº de respuestas	(a)					
Factor	(b)	0	33	67	100	
Valor	(a x b)					= Total
	Total/4		% logrado			

RESUMEN TOTAL DE LA UNIDAD

	1	2	3	4	% logrado
1. Política y Estrategia					
2. Gestión de las Personas					
3. Alianzas y Recursos					
4. Liderazgo					
5. Procesos					
6. Resultados en los Clientes					
7. Resultados en las Personas					
8. Resultados en la Sociedad					
9. Resultados Clave					
				Total/9	% logro de la Unidad