

**Plan nacional de evaluación
de la calidad de las universidades**

GUÍA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS

Consejo de Universidades



**MINISTERIO
DE EDUCACIÓN,
CULTURA Y DEPORTE**

GUÍA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS

Esta guía ha sido confeccionada por el siguiente grupo de trabajo de la Universidad Politécnica de Catalunya:

Cortadellas i Ángel, Joan
García de Elías, Carmen
Roca Martín, Santiago
Solà Busquets, Francesc
Vilalta Verdu, Josep M.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
CONSEJO DE UNIVERSIDADES

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General de Información y Publicaciones

N.I.P.O.: 176-00-156-X
I.S.B.N.: 84-369-3425-3
Depósito Legal: M. 50.146-2000

Imprime: FER/EDIGRAFOS

PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN
DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

GUÍA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN,
CULTURA Y DEPORTE

CONSEJO
DE
UNIVERSIDADES

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Evaluar ¿por qué y para qué?	9
1.2. El método de evaluación de la calidad universitaria	10
2. EL MODELO DE EVALUACIÓN ADOPTADO PARA EVALUAR LOS SERVICIOS	11
2.1. El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)	11
3. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	13
3.1. Fase de planificación	13
3.1.1. El Comité de Autoevaluación	14
3.1.2. La metodología de trabajo	14
3.1.3. Los mecanismos de publicidad y participación	15
3.2. Fase de autoevaluación o evaluación interna	16
3.2.1. La información de base	16
3.2.2. El Informe de Autoevaluación	16
3.3. Fase de evaluación externa	17
3.3.1. El comité de evaluación externo (CEE)	17
3.3.2. La metodología de trabajo y la visita del CEE	18
3.4. Fase final: El informe final y el plan de mejora	19
3.4.1. El informe final de evaluación del servicio	19
3.4.2. Informe final de la Universidad	21
3.4.3. Informe sobre los resultados de la convocatoria del PNECU	21
4. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS	23
Modelo EFQM	25
Agentes facilitadores	27
Resultados	29
Introducción	31
Política y estrategia	33
Personas	37
Alianzas y recursos	41
Liderazgo	45
Procesos	49
Resultados en los clientes	53

8 GUÍA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS

Resultados en las personas	55
Resultados en la sociedad	59
Resultados clave	63
Resumen de puntos fuertes, puntos débiles y propuestas de mejora	67
Glosario	69
Tablas	71
Modelo de encuesta	85

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Evaluar ¿por qué y para qué?

En la década de los ochenta, varios sistemas universitarios occidentales, entre los que se incluye España, estrenaron nuevos marcos jurídicos caracterizados, entre otras cosas, 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.

Se presume que la autonomía de la universidad permite la innovación, incrementa la eficiencia y eleva la efectividad. La Ley de Reforma Universitaria concibe la autonomía universitaria como un factor de mejora del sistema, al propugnar que generará diversificación y que esta variabilidad conllevará un incremento de la calidad:

«...el sistema de universidades que resulta de la aplicación progresiva de esta Ley, se caracterizará por una diversificación entre las Universidades, que estimulará sin duda, la competencia entre las mismas para alcanzar niveles más altos de calidad y excelencia, si bien se garantiza una calidad mínima homogénea para todas las Universidades nacionales» (Preámbulo. LRU. 1983).

En consecuencia, de una racionalidad basada en el control y la planificación centralizada se ha ido pasando a otra que acentúa el principio de autorregulación y 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.

Hay además otras razones que justifican la necesidad de desarrollar procesos de evaluación:

- Los costes se han disparado como consecuencia del número de personas que acceden 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.
- 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 persigue 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 de evaluación 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.

Modelo EFQM adaptado a las universidades



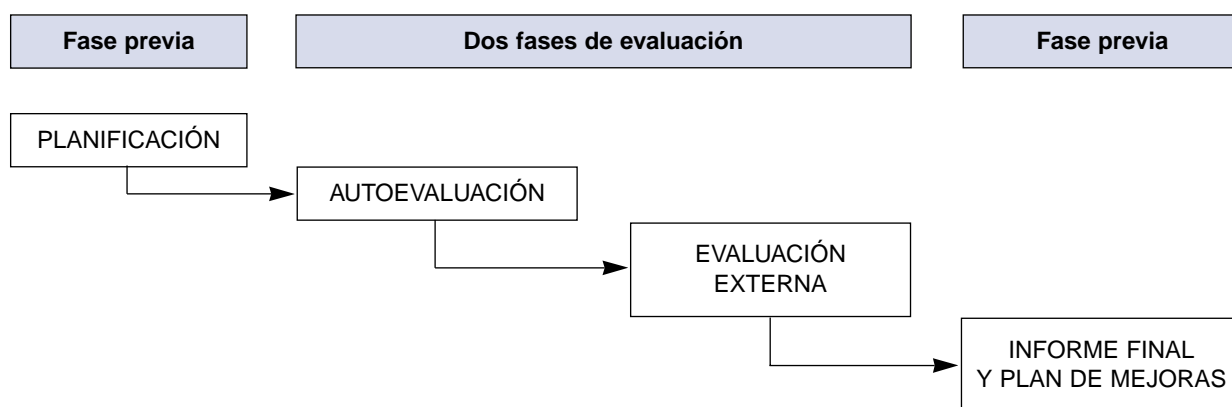
El enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de la siguiente manera:

- **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
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 qué resultados se obtienen y qué 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 el 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 diferen-

tes 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 les 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 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.

Un proceso de Evaluación no puede quedarse en el simple diagnóstico de una situación (qué va bien, qué va mal), sino completar éste con propuestas de solución que en el marco de la actuación del servicio evaluado permitan una mejora de la situación actual. La utilidad de un proceso de evaluación descansa precisamente en la citada mejora. Dicha mejora se basa en las decisiones o medidas que, fundamentadas en el análisis evaluativo, resuelvan los aspectos negativos y afiancen los positivos.

Una evaluación sin propuestas de decisión puede fácilmente convertirse en un ejercicio burocrático y estéril. El esfuerzo y dedicación, que un proceso de este tipo supone, sólo puede justificarse en la medida que tenga un impacto directo sobre la realidad del servicio.

El término estratégico se refiere a que estas acciones se plantean como medidas necesarias para alcanzar una determinada situación a corto y medio plazo. Por lo tanto, son formulaciones que miran hacia el futuro

recogiendo la experiencia pasada pero teniendo en cuenta que el futuro inmediato planteará situaciones nuevas y distintas.

Las propuestas de mejora que se expliciten deben ser:

- Viables, por lo que se precisa analizar los obstáculos previsibles en su ejecución, y de las estrategias más adecuadas a emplear.
- Fundamentadas.
- Deben guardar coherencia con las fortalezas y debilidades señaladas por lo que es conveniente señalar la correspondencia entre los juicios de valor (puntos fuertes y débiles explicitados) y las propuestas de mejora.
- Priorizadas, en función de la importancia que se les conceda.
- Dirigidas a los diferentes órganos y niveles de decisión que han de comprometerse en su ejecución.
- Consultado con el mayor número de personas implicadas como garantía de compromiso en la ejecución de dichas propuestas.
- Realistas en el momento presente, dadas las coordenadas espacio temporales actuales.
- Creativas: se trata de aportar nuevas soluciones a viejos y reiterados problemas.

Para que el Informe tenga credibilidad las propuestas que contengan no han de ser sólo solicitudes de medios humanos y materiales sino que han de abarcar cambios a dos niveles. Por un lado, implicarán cambios estructurales, organizativos y/o de infraestructuras. Por otro, supondrán cambios internos y/o externos al servicio.

Hay también una serie de aspectos importantes que debemos especificar en la propuesta de mejora:

- Señalar a quien va dirigida: Los ámbitos específicos para su decisión y ejecución pueden estar dirigidos al: Servicio, Junta de Gobierno (Claustro), Consejo de Universidades (Plan Nacional o Ministerio de Educación y Cultura), Administración Educativa. De este modo, se podrá asegurar la consistencia, solidez y credibilidad de las acciones. Algunas de las propuestas podrán requerir de la acción simultánea o secuencial de dos o más ámbitos específicos.
- Señalar la prioridad: En función de la importancia que se les conceda, pueden distinguirse tres niveles (de 1 a 3, donde el 1 significaría la máxima prioridad).
- Señalar la temporalización: Es recomendable proponer un calendario de ejecución de la misma. Tanto la temporalización como la priorización de las propuestas son aspectos esenciales para poder diseñar un plan de mejora y para facilitar su seguimiento.

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

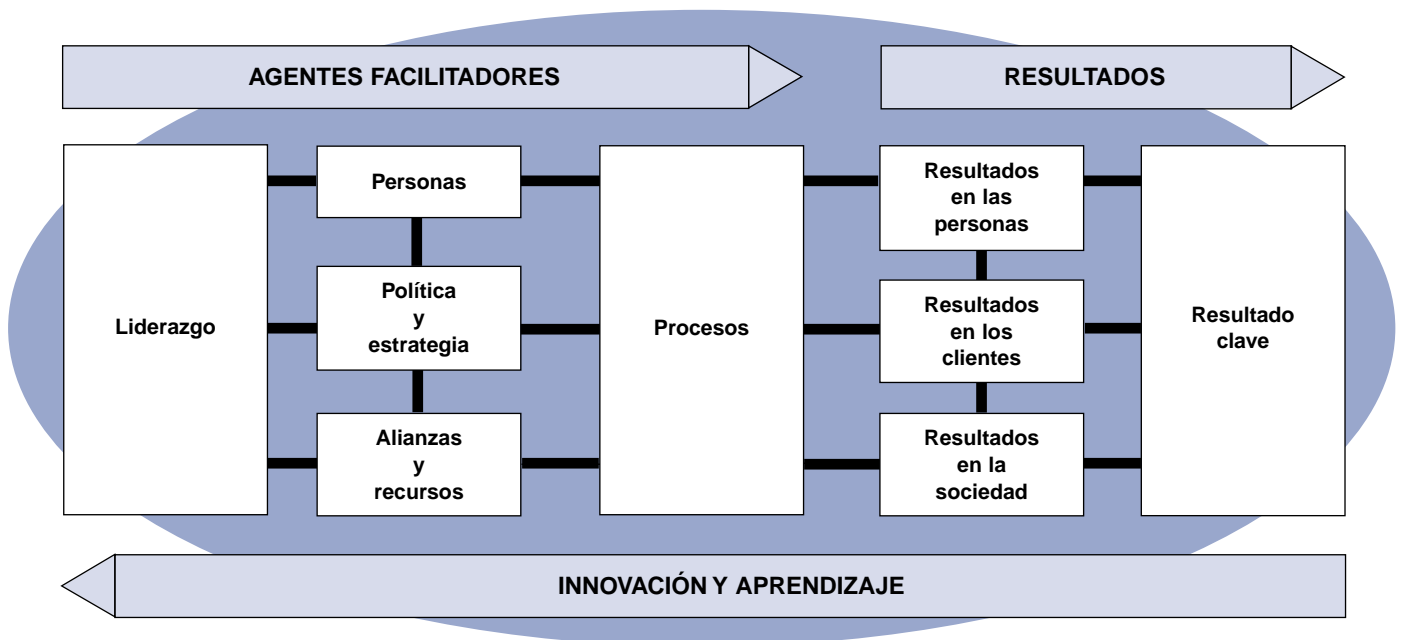
La elaboración del Informe sobre los Resultados de cada convocatoria del Plan Nacional Evaluación corresponde al Consejo de Universidades, que le dará la máxima difusión.

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.

4. GUÍA 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:

- a) **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.
- b) **Resultados:** miden los logros alcanzados, en términos de eficacia y eficiencia y cómo consecuencia de la actuación de los agentes facilitadores.

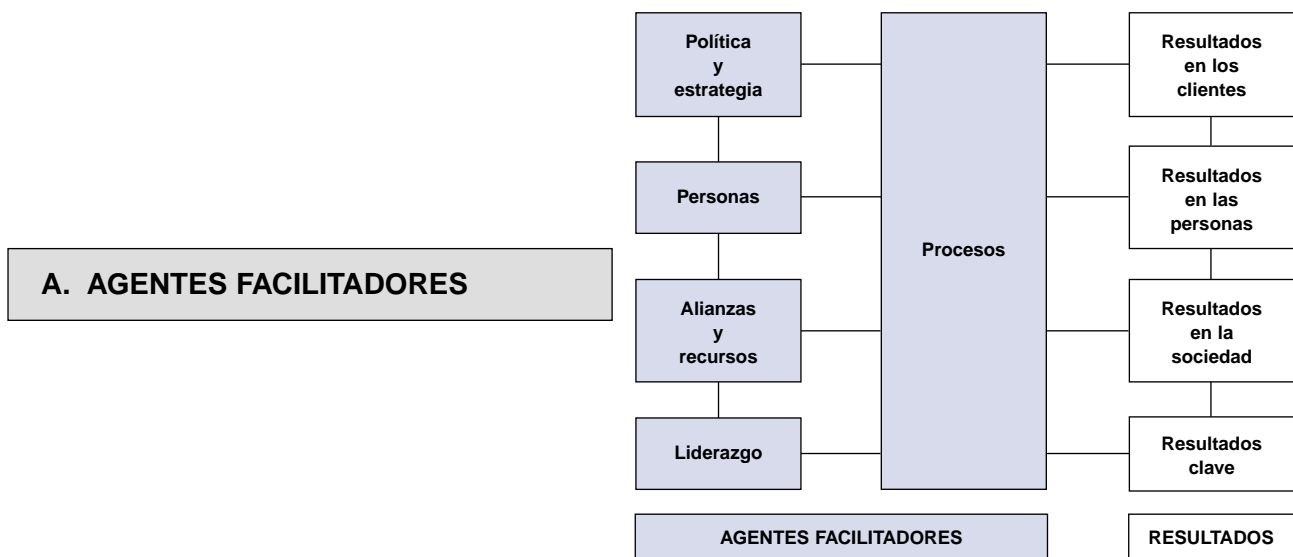
Se podría decir que si una organización, universidad en este caso, tiene debidamente orientados los agentes facilitadores, cabe esperar que los resultados sean acordes con dicha orientación. La medida y análisis de todos estos elementos facilita la introducción de los cambios necesarios, para que la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

Modelo EFQM adaptado a las universidades



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

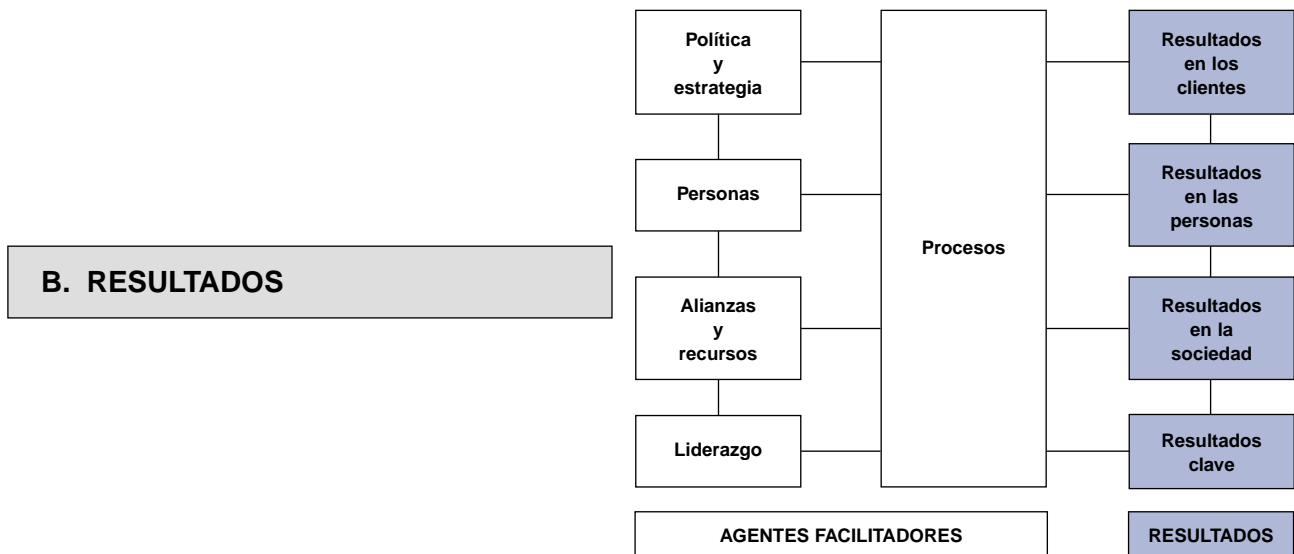
DESARROLLO: cómo se traduce el enfoque en la práctica, si abarca o no a toda la unidad, si se aplica de un modo sistemático para asegurar su eficacia.

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.

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:

- de las **TENDENCIAS** que presentan, para determinar si son positivas y si el rendimiento es bueno y sostenido,
- de los **OBJETIVOS**, viendo si se consiguen y si se sigue considerando que éstos eran los apropiados,

- de 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 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 objetos 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...

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.

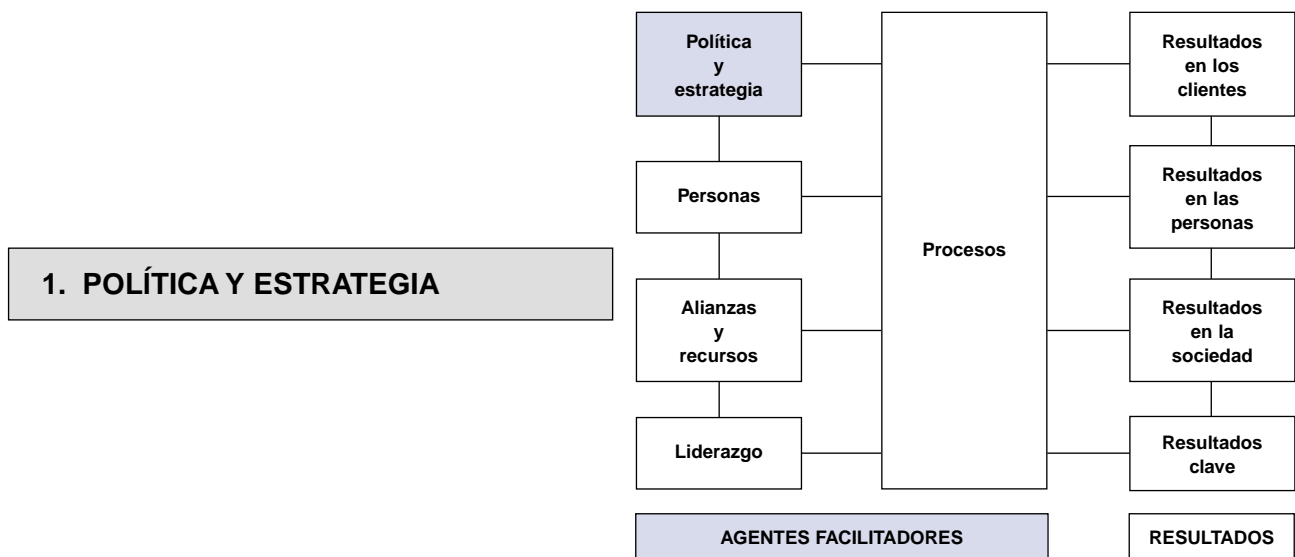
Realizar una valoración crítica:

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.

POLÍTICA 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:

1a. 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).

1b. 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.

1c. 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.

1d. 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.

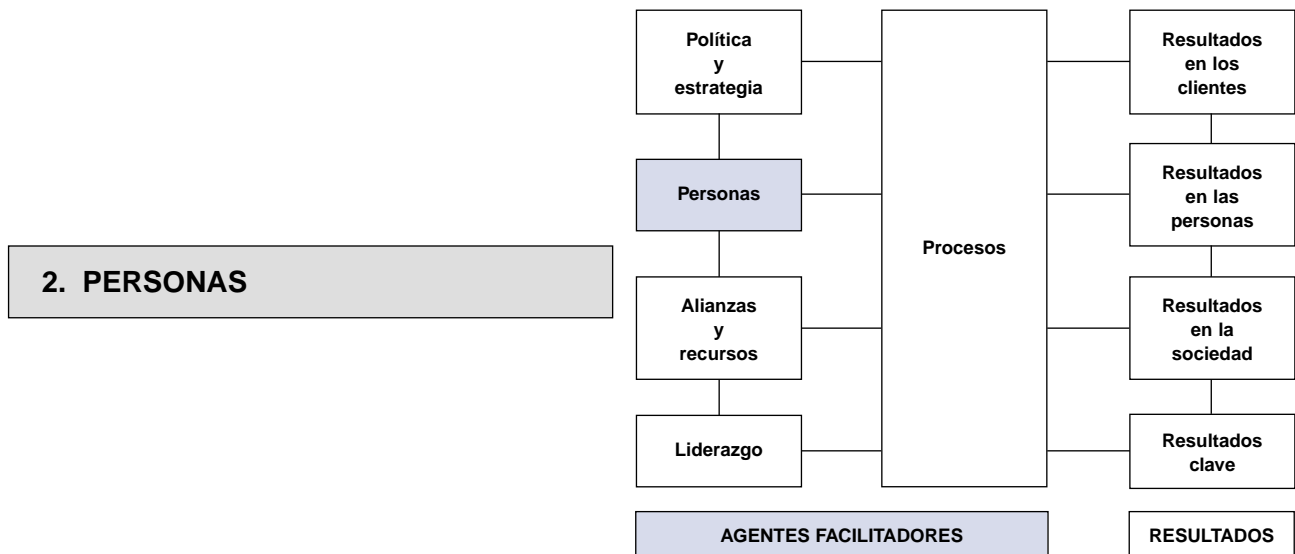
Realizar una valoración crítica:

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.

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.

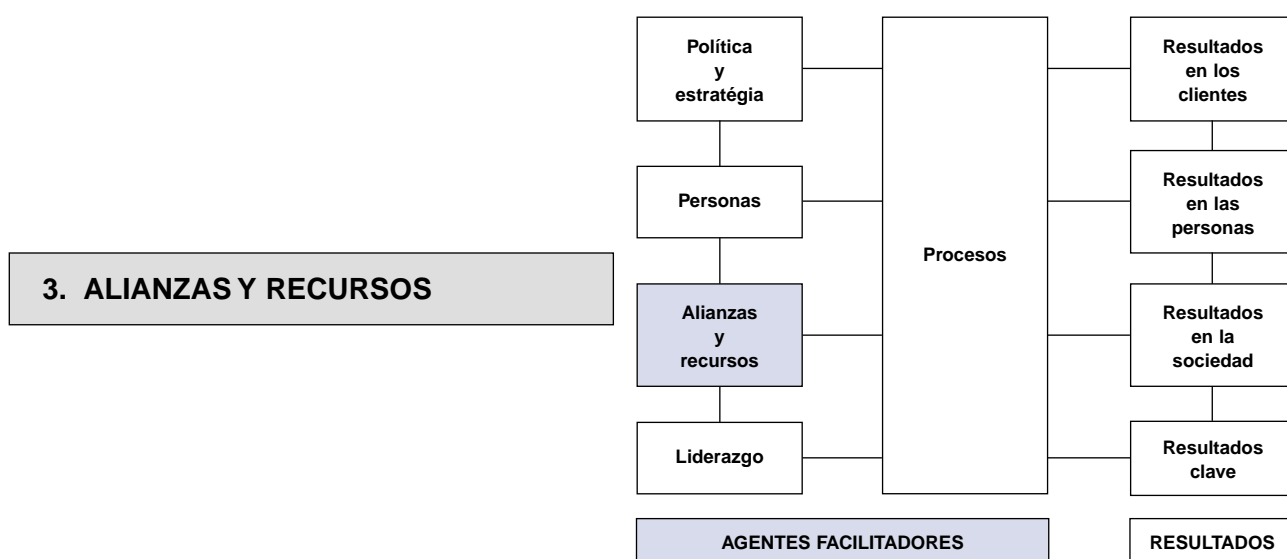
Realizar una valoración crítica:

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.

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.

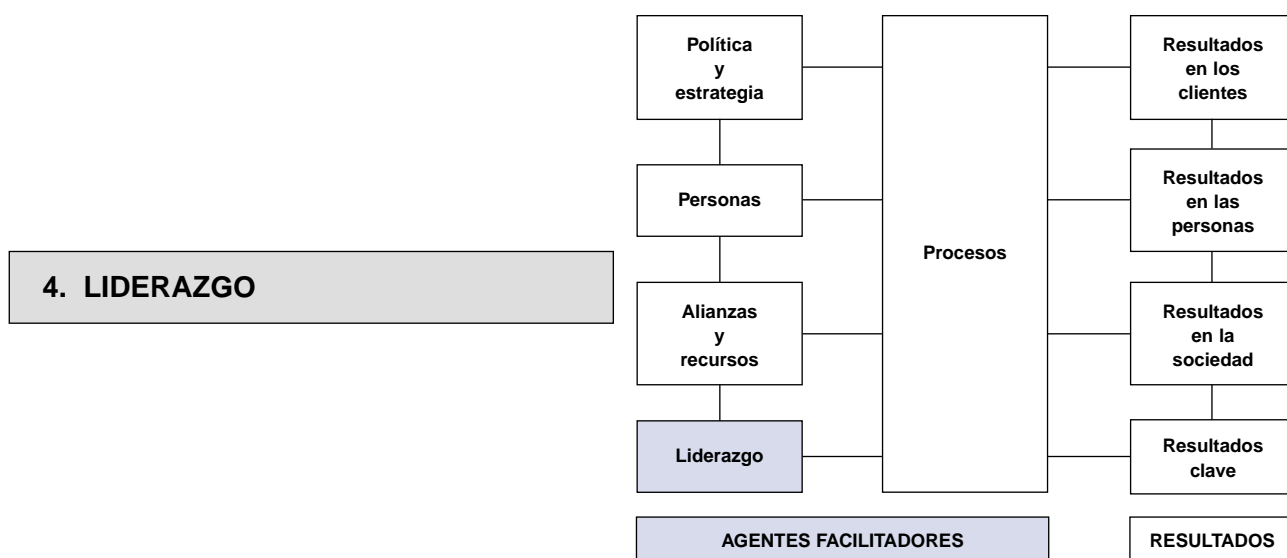
Realizar una valoración crítica:

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.

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.

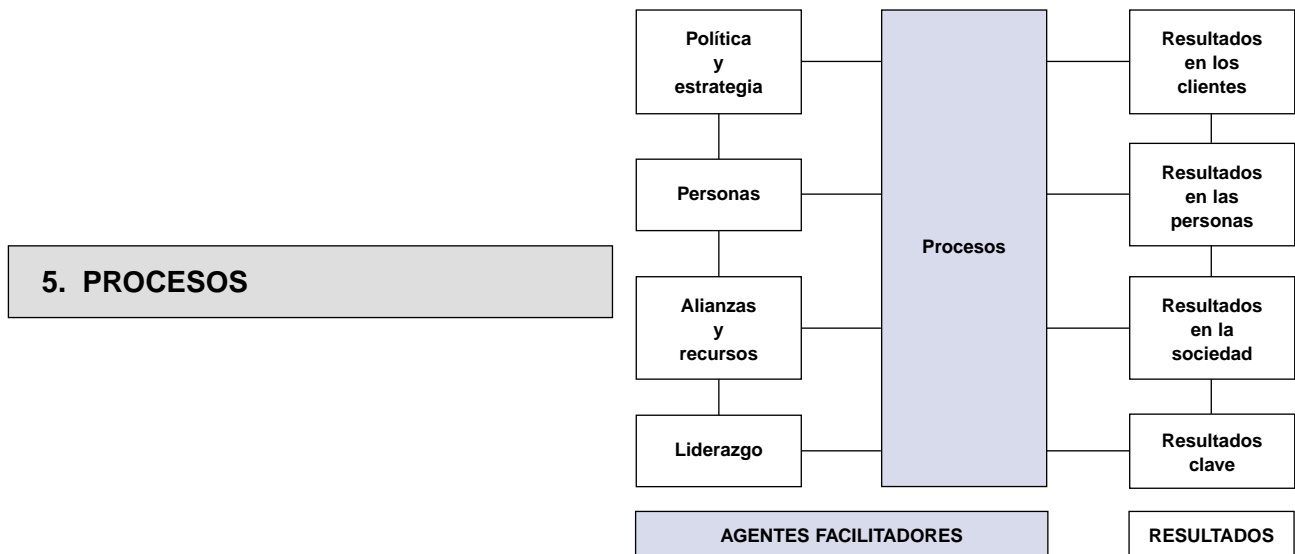
Realizar una valoración crítica:

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.

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.

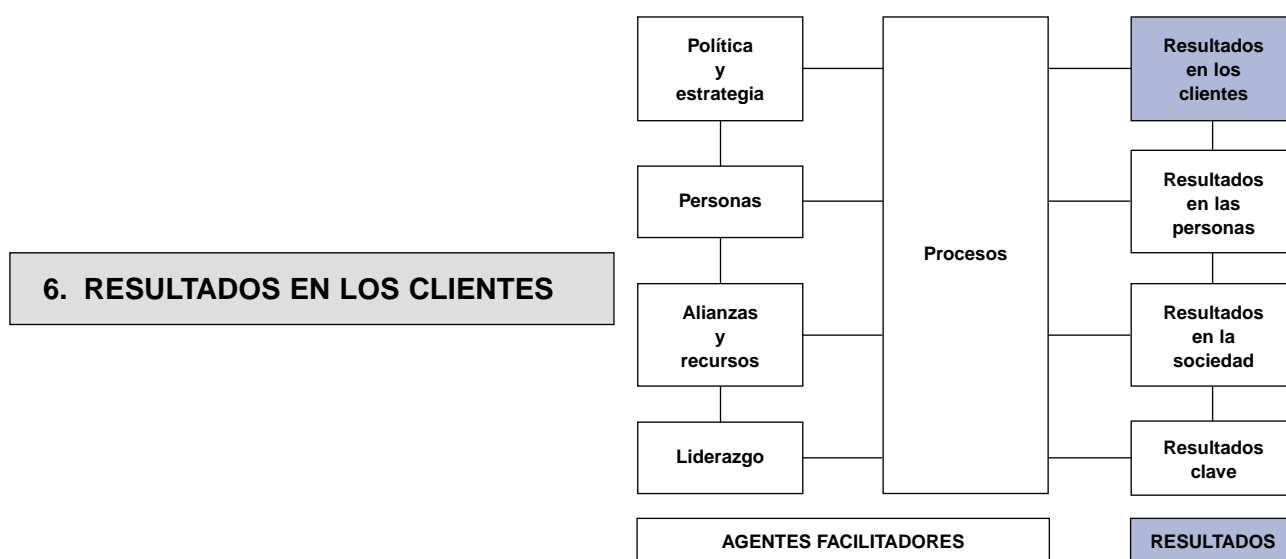
Realizar una valoración crítica:

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.

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 **período 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, con-

versaciones 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.

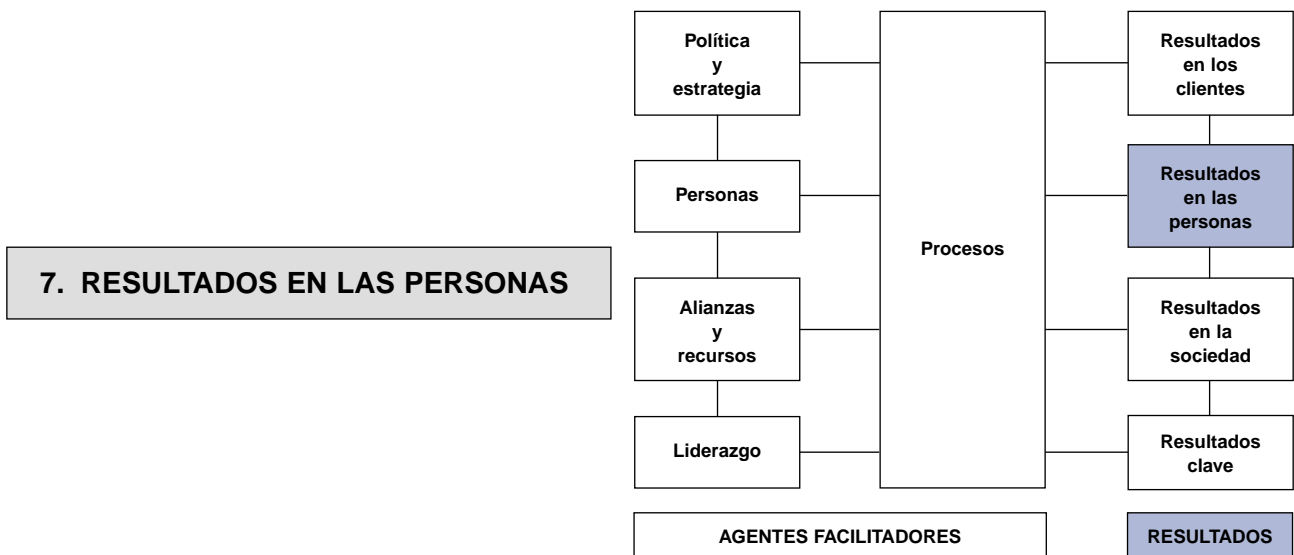
Realizar una valoración crítica:

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.

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..
- 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.
- Planes de formación y actualización del personal.
- TABLA 7.
- Modelo de encuesta.

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.

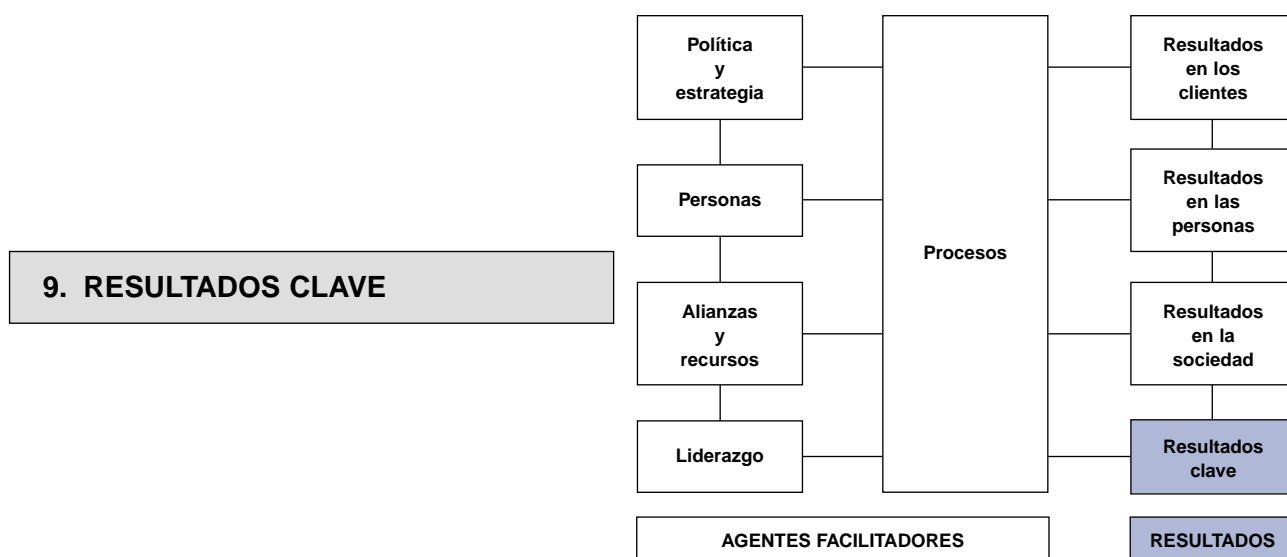
Realizar una valoración crítica:

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.

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 Magement.
PNECU:	Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.
UTE:	Unidad Técnica de Evaluación.

TABLAS

Introducción

TABLA 1. DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD

Nombre de la Universidad:					
					Curso evaluado
Datos generales de la Universidad	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Número de centros de enseñanza.					
Número de Departamentos.					
Número de Institutos de Investigación.					
N.º 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 2.º 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.					

TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO

Nombre del servicio:					
					Año evaluado
Unidades del Servicio	x-4	x-3	x-2	x-1	x
N.º de unidades o subunidades.					
N.º de puntos de servicio.					

Personas del Servicio	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Funcionarios.					
Laborales.					
Contratos temporales.					
Becarios y otros.					
Coste del Personal del Servicio.					

Usuarios	x-4	x-3	x-2	x-1	x
N.º de usuarios potenciales.					
N.º de usuarios activos.					
Tipo de usuarios.					
a) Alumnos de 1.ª ciclo.					
b) Alumnos de 2.º ciclo.					
d) Alumnos de 3.º ciclo.					
e) Alumnos de doctorado.					
d) P.A.S.					
e) Personal docente e investigador.					
f) Otros (especificar).					

Presupuesto de ingresos del servicio	x-4	x-3	x-2	x-1	x
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.					

TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO (Continuación)

Presupuesto de gastos del Servicio	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Gasto en personal.					
Gasto corriente.					
Gasto de inversiones.					
Gasto de mantenimiento.					
Otros gastos.					
Total gastos.					

3. PERSONAS

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO

Nombre del servicio:					
					Año evaluado
Personal por categorías	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Funcionarios A.					
Funcionarios B.					
Funcionarios C.					
Funcionarios D.					
Funcionarios E.					
Laborales I.					
Laborales II.					
Laborales III.					
Laborales IV.					
Laborales V.					
Otros (especificar).					
N.º total de personal adscrito al Servicio.					

Personal por funciones	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Directivas.					
Técnicas.					
Técnicas / Auxiliares.					
Auxiliares.					
N.º total de personal adscrito al Servicio.					

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO (Continuación)

Personal por tipo de contrato y dedicación	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Con contrato temporal.					
N.º de horas en contratos temporales.					
Con contrato fijo.					
Con contrato a tiempo parcial.					
Con dedicación en jornada partida.					
N.º total de personal adscrito al Servicio.					

Personal por antigüedad en el Servicio	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Inferior o igual a 5 años.					
Entre 6-10 años.					
Entre 11 y 15 años.					
Igual o superior a 16 años.					
N.º total de personal adscrito al Servicio.					

Personal por edades	95	96	97	98	99
Mayor de 50 años.					
Entre 30 y 50 años.					
Inferior a 30 años.					
N.º total de personal adscrito al Servicio.					

Nivel de titulación del personal	95	96	97	98	99
Licenciados.					
Diplomados.					
Formación Profesional.					
Bachiller/COU.					
Graduado Escolar.					
N.º total de personal adscrito al Servicio.					

Formación interna del personal	x-4	x-3	x-2	x-1	x
N.º total de cursos ofertados al personal del Servicio.					
N.º total de asistentes a cursos.					
N.º de cursos específicos ofertados al personal del Servicio.					
N.º de asistentes a cursos de formación específicos.					

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO (Continuación)

Formación interna del personal (Continuación)	x-4	x-3	x-2	x-1	x
N.º de cursos generales ofertados al personal del Servicio.					
N.º de asistentes a cursos de formación generales.					
N.º total de tipos de cursos diferentes impartidos.					
N.º total de horas de formación recibida.					

Formación externa del personal	x-4	x-3	x-2	x-1	x
N.º total de cursos a los que se ha asistido.					
N.º total de asistentes a cursos.					
N.º de tipos cursos diferentes a los que se ha asistido.					
N.º total de horas de formación recibida.					

Sistemas de reconocimiento del desempleo (descripción y año de implantación)	x-4	x-3	x-2	x-1	x

4. ALIANZAS Y RECURSOS

TABLA 4a. ALIANZAS

Alianzas (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)	x-4	x-3	x-2	x-1	x

TABLA 4b. RECURSOS

Espacios	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Superficie útil total (m ²).					
Superficie destinada al personal (m ²).					
Superficie destinada al usuario (m ²).					
Superficie de almacenamiento de materiales (m ²).					

Instalaciones (las que procedan)	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Despachos.					
Salas de reuniones.					
Salas de seminarios.					
Otros.					

Equipamientos (mobiliarios y otros)	x-4	x-3	x-2	x-1	x

Recursos informáticos y audiovisuales	x-4	x-3	x-2	x-1	x

Indicadores
Superficie destinada al personal/N.º de personas.
Superficie destinada al usuario/N.º usuarios.
N.º de personas/N.º ordenadores.
N.º de usuarios/N.º equipos audiovisuales.
Tiempo medio de pago a proveedores.

TABLA 5. PROCESO POR TIPOLOGÍA (Continuación)

Procesos de prestación de servicios	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

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	Sí	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.			

TABLA 5. PROCESO POR TIPOLOGÍA (Continuación)

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
Entrega de Certificados	Junio	No	Entrega de impresos	Auxiliar adm.	Entrega inmediata	Evaluación interna	Encuesta 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.
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.

TABLA 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Indicadores	Año evaluado				
	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Número de días de apertura (anual).					
Número de horas de apertura semanal.					
Número de clientes o usuarios.					
Número de bajas voluntarias (si procede).					
Número de Felicitaciones recibidas .					
Premios o distinciones conseguidas.					
Número de entrevistas personales con clientes o usuarios.					
Número de incidencias, quejas y reclamaciones.					
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones.					
Número Rectificaciones realizadas/n.º quejas.					
Número sugerencias puestas en marcha/total sugerencias.					

TABLA 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Indicadores	Año evaluado				
	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Número medio de cursos por persona.					
N.º de personas que no han participado en actividades de formación.					
Número de grupos de mejora desarrollados dentro del Servicio.					
Número de grupos de mejora desarrollados con otros servicios.					
Grado de participación en la respuesta a encuestas de satisfacción.					
Número de iniciativas o sugerencias por persona.					
Número total de iniciativas o sugerencias del Servicio.					
Número medio de años de permanencia en el lugar de trabajo.					
Número de personas que promocionan dentro del servicio.					
Grado de absentismo laboral.					
Número 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.					
Número de accidentes y cobertura de responsabilidad.					

TABLA 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Año
evaluado

Indicadores.	x-4	x-3	x-2	x-1	x
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.					

TABLA 9. RESULTADOS CLAVE

Año
evaluado

Indicadores	x-4	x-3	x-2	x-1	x
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 para 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.					

MODELO DE ENCUESTA

A. ELEMENTOS FACILITADORES

Compromiso, apoyo y reconocimiento a las personas del Servicio (1. Liderazgo)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Puedo observar un compromiso personal de mis jefes en la mejora de la calidad de los servicios.				
Mis jefes me ayudan a poner en marcha mis iniciativas para mejorar el trabajo.				
Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.				

Grado de formalización, comunicación y participación del personal en la mejora (2. Política y Estrategia)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Dispongo de un documento donde constan los objetivos, cuantificados mediante indicadores, de mi lugar de trabajo.				
En los objetivos de mi lugar de trabajo, prima la mejora de la calidad de los servicios.				
Los objetivos de mi lugar de trabajo, se me han comunicado correctamente.				
He participado en la definición de los objetivos de mi lugar de trabajo.				

Adecuación de los recursos, grado de eficiencia, adaptación a las aplicaciones informáticas del Servicio (4. Alianzas y Recursos)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Dispongo de los recursos (espacio, informáticos, etc.) necesarios para desarrollar correctamente mi trabajo.				
Los recursos de mi unidad se utilizan de manera eficiente.				
Las aplicaciones informáticas que utilizo están bien adaptadas a mi necesidades y facilitan el trabajo.				

Gestión y seguimiento de los procesos (5. Procesos)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los procesos que se gestionan en mi Servicio están documentados.				
Se quien es el responsable de cada proceso.				
Se produce una buena coordinación con otros servicios y unidades que intervienen en los mismos procesos.				
Los problemas se solucionan atacando las causas y no solo paliando los efectos.				
Los procesos en los que participo son fácilmente mejorables.				

B. RESULTADOS

Percepción de los clientes sobre el servicio recibido (6. Resultados en los clientes)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los clientes del Servicio cubren las expectativas inicialmente generadas.				
Los clientes tienen confianza y seguridad en las prestaciones que ofrece el Servicio.				
El personal que atiende las consultas de los clientes está especialmente preparado.				
Está suficientemente identificado el personal clave para direccionar consultas.				
La comunicación entre las personas del servicio y los clientes es buena.				
Existe un buen sistema de quejas y sugerencias.				
Se ofrece a los clientes del servicio la información adecuada respecto de los servicios que ofrece.				
Los trámites y la documentación son sencillos, claros y solo los necesarios.				
Son adecuadas las instalaciones y su mantenimiento.				
Es correcta y adecuada la atención del servicio prestado.				

Percepción del servicio sobre el seguimiento del trabajo, formación, participación, comunicación, reconocimiento y trabajo en equipo (7. Resultados en las personas)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Hace mi jefe un seguimiento adecuado de mi trabajo.				
Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.				
La formación que recibo incluye temas de calidad.				
Participo suficientemente en las decisiones que afectan a mi lugar de trabajo.				
La comunicación interna en el Servicio, funciona correctamente.				
Se promueve el trabajo en equipo en el Servicio.				
Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de mis funciones laborales.				

B. RESULTADOS (Continuación)

Percepción del servicio sobre la estructura, organigrama y condiciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Mi servicio dispone de un organigrama claro y bien definido.				
La descripción de mi lugar de trabajo, donde constan las funciones y tareas que tengo asignadas, está formalizada en un documento.				
Las cargas de trabajo de las personas de mi unidad están bien distribuidas.				
Existen en mi lugar de trabajo las condiciones de seguridad e higiene apropiadas al mismo.				
Tengo las condiciones laborales, salario y beneficios apropiados al trabajo que desarrollo.				

Percepción que tiene el servicio sobre su impacto en la Sociedad (8. Resultados en la Sociedad)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Dispone el Servicio de un programa activo de relaciones con los agentes sociales, tales como instituciones, empresas, asociaciones, colegios profesionales, otras universidades, etc, para conseguir un impacto cada vez más claro y decisivo en la sociedad.				
Tiene el Servicio relación con las autoridades locales del entorno.				
Aporta el Servicio soluciones para la mejora de su entorno.				
Se le reconoce por ofrecer igualdad de oportunidades.				
Realiza el servicio actividades de tipo cultural y social con impacto en su entorno inmediato y en la localidad.				
Colabora el Servicio con otros proveedores de servicios.				
Se tiene en cuenta la atención a grupos sociales necesitados.				
Se tiene en cuenta criterios de ahorro de energía, materiales vírgenes y reciclados, reducción y eliminación de residuos y embalajes y el impacto en el medio ambiente.				

Percepción sobre lo que está consiguiendo el Servicio en relación a sus objetivos expectativas formuladas (9. Resultados Claves)	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Responde la Imagen que ofrece el servicio las expectativas esperadas.				
Desempeña el Servicio sus funciones de forma adecuada a los que se esperaba.				
Posee el Servicio un adecuado uso de las nuevas tecnologías.				
Aprovecha el servicio las oportunidades de innovación y aprendizaje.				
Se percibe una cultura y estilo de liderazgo acorde con sus finalidades.				
Responden la política y estrategia del servicio a su papel como parte de la universidad.				



ISBN: 84-369-3425-3



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN,
CULTURA Y DEPORTE