

**II Plan de la Calidad de las Universidades**

**GUÍA PARA EVALUADORES  
EXTERNOS DE SERVICIOS  
UNIVERSITARIOS**

**2004-2005**



Esta Guía ha sido confeccionada por el Grupo de trabajo de la U. politécnica de Cataluña:

Cortadellas, Joan Angel

García de Elías, Carmen

Roca Martín, Santiago

Solà Busquets, Francesc

Vilalta Verdú, Jospe M.

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRESENTACIÓN</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1.- EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.1 La metodología de evaluación de los servicios universitarios: objetivos, fases y agentes ..... | 7         |
| 1.1.1 <i>Fase de autoevaluación</i> .....  | 7         |
| 1.1.2 <i>Fase de evaluación externa</i> .....  | 8         |
| 1.1.3 <i>El Informe Final</i> .....  | 9         |
| 1.2 La evaluación de los servicios universitarios evaluados: el modelo EFQM ..                     | 10        |
| <b>2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>3. TAREAS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNO</b> .....  | <b>15</b> |
| 3.1 Análisis de la Guía de Autoevaluación .....  | 15        |
| 3.2 Análisis del Autoinforme y de la documentación adicional .....                                 | 16        |
| 3.3. Visita al Servicio evaluado .....   | 17        |
| 3.3.1 <i>Audiencias a los distintos colectivos</i> .....   | 17        |
| 3.3.2 <i>Observaciones personales. Visita instalaciones</i> .....                                  | 23        |
| 3.3.3 <i>Análisis de documentación adicional</i> .....   | 23        |
| 3.4 Elaboración del informe de evaluación externa .....  | 24        |
| <b>4. PLAN DE TRABAJO DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNO</b> .....                                   | <b>27</b> |
| 4.1 Acciones previas al encuentro del CEE Sobre la lectura individual del autoinforme .....        | 27        |
| 4.2 Programa de la visita .....  | 27        |
| <b>5. CUESTIONES DE PROCEDIMIENTO</b> .....  | <b>29</b> |
| 5.1 Infraestructura necesaria .....  | 29        |
| 5.2 Primera reunión del Comité de Expertos Externos .....  | 29        |
| 5.3 Desarrollo de la visita .....  | 30        |



## PRESENTACIÓN

La Universidad es una institución compleja cuya organización gira entorno a dos funciones que la definen, como son la enseñanza y la investigación. Para su cumplimiento se dota de unos servicios internos que dan soporte a su funcionamiento, organizan y estructuran sus actividades. La calidad en la gestión de estos servicios nos informa sobre la calidad de la universidad de referencia.

La Universidad en las últimas décadas ha realizado fuertes cambios en su organización para atender a una amplia demanda de estudios, desarrollar su potencial investigador, así como satisfacer la demanda de funciones no imaginable hace unos años; entre ellas, la formación continua y el uso de las nuevas formas de comunicación.

Esta adaptación no se ha hecho sin un cambio profundo en la forma de gestionar y organizar los servicios ofertados tanto en su vertiente interna como externa. Las Universidades han puesto en marcha mecanismos para dirigir y gestionar la institución buscando formas de planificación y mejora a fin de dar respuesta a las exigencias de la nueva realidad social en la que se encuentran.

El proceso de evaluación de la calidad de los servicios universitarios es un elemento que se sitúa en esta línea de renovación, a fin de mejorar la calidad de los mismos y poder dar respuesta a las demandas sociales.

Esta guía de evaluación externa de los servicios universitarios esta pensada para facilitar la tarea del comité externo en su función de agente colaborador en el esfuerzo de mejora de la institución universitaria. En ella se encontrarán elementos explicativos para la coordinación y desarrollo del trabajo del comité que visitará el servicio, colaborará en la propuesta de acciones de mejora y emitirá un informe de evaluación externa.

Agradecemos su colaboración.



# 1.- EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

## 1.1 La metodología de evaluación de los servicios universitarios: objetivos, fases y agentes

El proceso de evaluación institucional, tal como se desarrolla en el contexto europeo, se articula en dos grandes fases: **autoevaluación** y **evaluación externa**, en las cuales, el elemento básico para la valoración de la calidad es la opinión de los usuarios del servicio ofertado. Esta evaluación conduce a un **informe final** de síntesis de las fases precedentes donde se recogerán los puntos fuertes, débiles y las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora correspondientes. Previamente, en una fase de planificación en la que intervendrán diferentes agentes, 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.

### 1.1.1 Fase de autoevaluación

La autoevaluación es el proceso a través del cual el servicio evaluado, por medio de su Comité de Autoevaluación (CA), analiza y valora su realidad y elabora un informe, el cual no ha de entenderse como la simple descripción de la realidad a través de una aportación masiva de información, sino que será el resultado de un ejercicio participativo de reflexión para destacar a partir de los objetivos propuestos cuales son los puntos fuertes y débiles y las acciones previstas para mejorar la calidad de su servicio.

La fase de autoevaluación se inicia con la constitución de un Comité de Autoevaluación<sup>1</sup> que lidera y conduce el proceso interno y cuya primera misión es la de validar y complementar 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 del servicio, así como los resultados de las posibles encuestas de opinión y/o satisfacción que se hayan dirigido a los diferentes colectivos de la unidad.

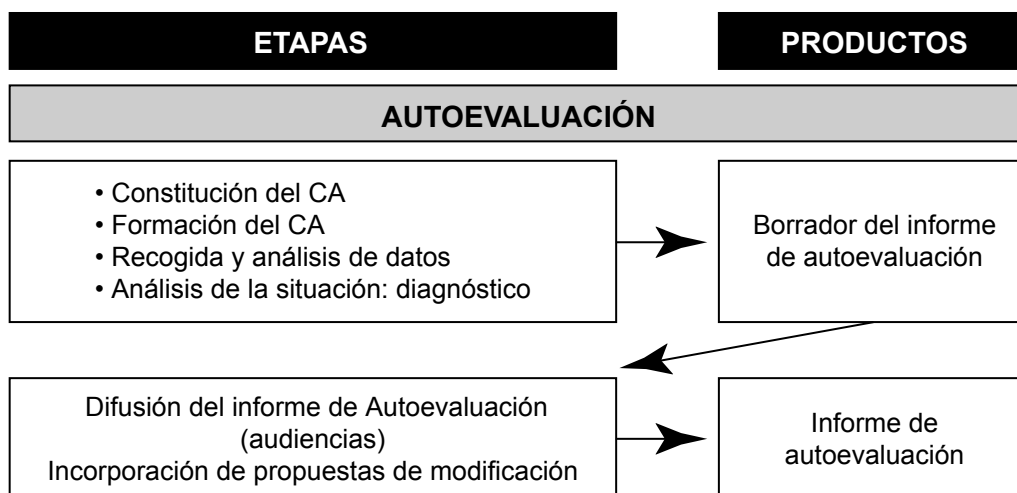
*El resultado de esta primera fase es el informe de autoevaluación.*

El Informe de Autoevaluación, elaborado por el CA a partir de las directrices y de los contenidos explícitos en la Guía de Evaluación de Servicios, integrará la información de base con las nuevas observaciones, opiniones y valoraciones generadas en el proceso de autoevaluación. Este informe no se ha de entender como la simple descripción de

---

<sup>1</sup> 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, uno o dos miembros del personal del servicio sin responsabilidad directiva y entre uno y tres representantes de los usuarios del servicio

la realidad presente del servicio, sino que ha de constituir un ejercicio participativo de reflexión a partir de la cual aflore una visión valorativa de las fortalezas y debilidades del servicio y la explicitación de los objetivos y acciones pertinentes para mejorar la situación presente.

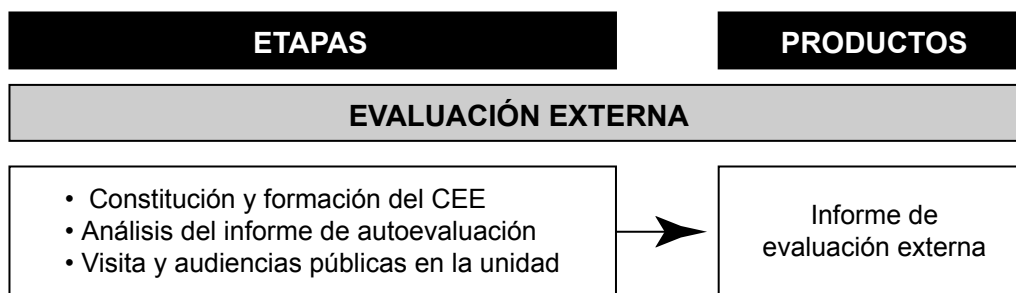


### 1.1.2 Fase de evaluación externa

La fase de evaluación externa se inicia con el análisis del Informe de Autoevaluación por parte del **Comité de Expertos Externos (CEE)**, que deberá tener 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.

La evaluación externa la llevará a cabo un Comité de Expertos Externos, cuyo nombramiento y formación es responsabilidad de la ACSUG. 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, dos expertos del campo de la unidad evaluada (gestión económica, biblioteca, servicios deportivos, etc.) procedentes de otra Universidad, o externos al mundo universitario y/o un experto en metodología de la evaluación universitaria. Todos ellos, serán ajenos a la institución evaluada.

Uno de los miembros del CEE, a criterio de la ACSUG, asumirá el papel de **presidente del comité**, y en él recaerá, entre otras, la función de coordinación, dirección de la fase externa y redacción final del informe externo. El presidente será el encargado de establecer el contacto con la unidad evaluada y el resto de miembros del comité de evaluación externa.



Las responsabilidades básicas del CEE, son:

- Validar el contenido del Autoinforme y del 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.

### 1.1.3 El Informe Final

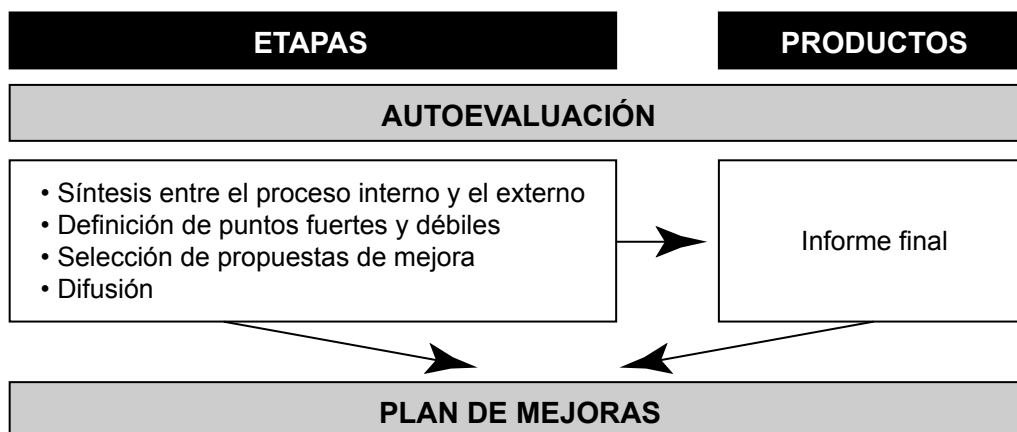
Una vez recibido el informe de evaluación externa, el Comité de Autoevaluación lo someterá a una fase de audiencia pública tan amplia como sea posible, antes de proceder a la redacción del Informe Final.

El Informe Final presentará una síntesis de la valoración de las diversas dimensiones del servicio, recogidas en los informes de autoevaluación y evaluación externa, así como una relación de los principales puntos fuertes y puntos débiles detectados y, finalmente, como elemento fundamental del documento, destacará la explicitación y priorización de las acciones de mejora a emprender con el fin de consolidar los puntos fuertes y conseguir resolver y 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, además de mandar una copia a la ACSUG, 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.



## 1.2 La evaluación de los servicios universitarios evaluados: el modelo EFQM

La Guía que se presenta para evaluar la gestión de calidad de los Servicios universitarios ha sido elaborada a partir del “Modelo Europeo de Excelencia”, propuesto por la **European Foundation for Quality Management (EFQM)**. Se ha querido, de este modo, proporcionar una guía 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.

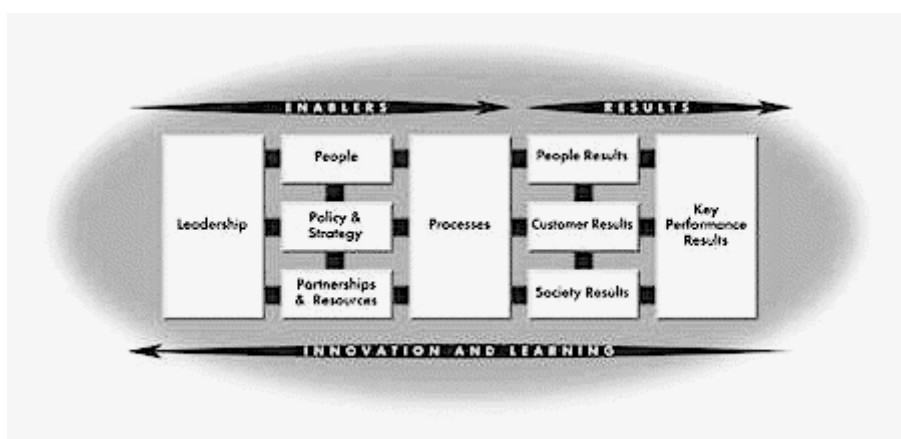
Por todo ello se ha creído oportuno, en la evaluación de los servicios de las universidades, adoptar los criterios del Modelo EFQM y al mismo tiempo desarrollar un sistema de indicadores que sirva de referente a las cuestiones que se plantean en la Guía y sobre las que el Comité de Autoevaluación ha 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 queda representado de la forma siguiente:



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 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.

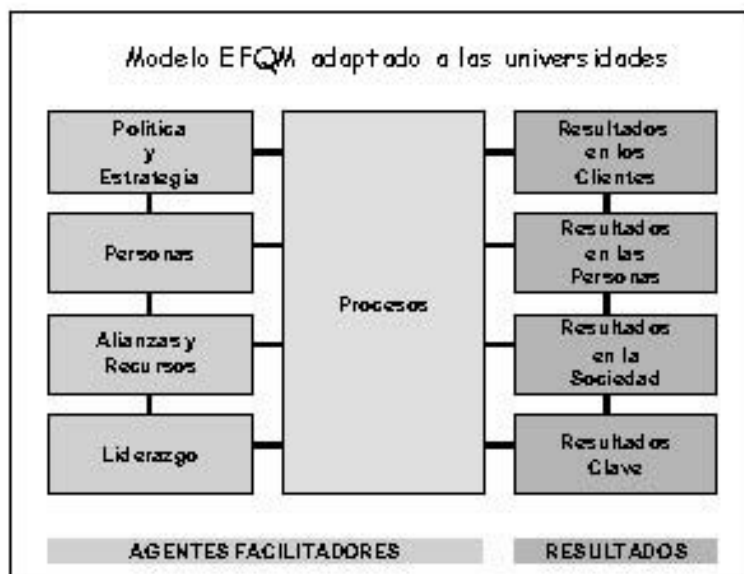
**Procesos.** Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.

**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.



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.

## 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

Como objetivo general, la evaluación externa se plantea:

Formular juicios de valor sobre el diseño, la organización, el desarrollo de los procesos y los resultados de las actividades relacionadas con los servicios evaluados y en relación con los objetivos propios del servicio, con el fin de estimar su calidad y proponer acciones de mejora.

Como objetivos específicos, la evaluación externa se plantea:

- Establecer criterios en relación con la evaluación de la calidad.
- Analizar el contenido del Autoinforme en relación con los requisitos técnicos de la Guía de Autoevaluación de los servicios.
- Analizar el propio proceso de autoevaluación.
- Cotejar el contenido del Autoinforme con lo manifestado por las diferentes audiencias, lo observado en la visita y la documentación adicional.
- Elaborar una opinión sobre los recursos disponibles, su organización, el funcionamiento y los resultados de la unidad evaluada.
- Proporcionar a los miembros de la unidad evaluada el adecuado *feed back* para que puedan reflexionar sobre su realidad desde la perspectiva de los agentes externos.
- Reflexionar y aportar propuestas de mejora.
- Elaborar un informe claro, equilibrado y constructivo acerca de la calidad de la Institución, de su gestión y del proceso de Autoevaluación seguido.



### 3. TAREAS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNO

Para el logro de estos objetivos se requiere el análisis de informaciones pertinentes recogidas a partir de diversas fuentes que faciliten al CEE soportes para poder emitir juicios de valor sobre la unidad evaluada.

Desde un punto de vista práctico, las principales tareas a realizar por el citado Comité se pueden establecer en las siguientes etapas:

- **Análisis de la guía de Autoevaluación de los servicios** utilizada por el comité para la realización del Autoinforme. Asimismo, se repasarán las instrucciones contenidas en la guía de Evaluación Externa.
- **Análisis del Autoinforme y documentación adicional.** El Autoinforme constituye uno de los elementos fundamentales sobre los que se centra el trabajo del CEE. También es igualmente muy útil revisar toda la documentación adicional que el Servicio evaluado puede poner a disposición del Comité.
- **Visita al Servicio** evaluado con el fin de efectuar observaciones *in situ* y poder realizar entrevistas a los diversos colectivos.
- **Formulación de Juicios de Valor y redacción del Informe** que el CEE emite como resultado del proceso que las unidades evaluadas deberán tomar en consideración, posteriormente, para la redacción del Informe Final de Evaluación del Servicio.

Presentamos a continuación algunas de las tareas y funciones a realizar en cada una de estas fases así como el propósito fundamental que debe orientar el trabajo del CEE durante la ejecución de las mismas.

#### 3.1 Análisis de la Guía de Autoevaluación

En primer lugar, el CEE deberá clarificar con la máxima precisión la finalidad del proceso de Autoevaluación que ha realizado la unidad objeto de evaluación. Para ello deberá conocer la filosofía que justifica el II PCU, las orientaciones de la Guía de Evaluación de los Servicios para la realización de dicho proceso y, de forma específica, el desarrollo de los elementos del modelo EFQM. El dominio de esta Guía constituye un requisito imprescindible para toda persona que forme parte de un CEE ya que es el marco de referencia a utilizar para conocer y valorar el trabajo realizado por el Comité encargado de llevar a cabo el Informe de Autoevaluación.

La Guía de la Evaluación se presenta estructurada en varios capítulos. El primero es una breve contextualización de la evaluación institucional en las universidades. El segundo, es una breve introducción al modelo EFQM. En el tercero, denominado “Metodología

de evaluación”, se realizan una serie de recomendaciones operativas sobre cómo debe desarrollarse el proceso. En el capítulo cuarto, “guía de evaluación” se presenta la guía específica relativa a la Evaluación de los Servicios.

Las tablas que figuran al final de la guía, son complementos y al igual que ésta constituyen información de base que debe manejar el Comité de Autoevaluación.

### **3.2 Análisis del Autoinforme y de la documentación adicional**

El propósito fundamental de esta fase es estudiar el contenido del Autoinforme y del proceso de Autoevaluación realizado. Para ello se analizará si el procedimiento seguido y su producto final (Autoinforme) cumplen los requisitos metodológicos y técnicos especificados en la Guía de Evaluación. En lo que se refiere estrictamente a las valoraciones que se incluyen en el Autoinforme, se deberá distinguir entre lo que son evidencias (afirmaciones sustentadas en datos objetivos y documentos) y lo que son opiniones. Dentro de las opiniones, igualmente procede clarificar aquéllas que están consensuadas y aquéllas que sólo son sostenidas por una parte de los agentes.

Como esquema general, se recomienda que, al examinar el Autoinforme se preste mucha atención a si el mismo refleja el siguiente proceso de análisis:

- situación actual (descripción de hechos y datos relevantes)
- cuál es la valoración de esa situación (es bueno/malo; positivo/negativo; qué razones o factores explican/mantienen esa situación)
- cómo se pueden resolver las deficiencias y subrayar las fortalezas encontradas (propuestas de mejora)
- principales aspectos contradictorios y lagunas detectadas
- a) De manera más específica, los miembros del CEE deberán plantearse algunas cuestiones como las siguientes:
  - ¿Es el Autoinforme suficientemente integral, analítico y crítico?
  - ¿Describe el Autoinforme las diferentes perspectivas de los distintos miembros y usuarios del servicio en torno a la calidad del servicio evaluado?
  - A partir del Autoinforme, ¿es posible hacerse una idea clara y suficiente de la actividad y organización del servicio evaluado?
  - ¿Ayuda el Autoinforme a determinar cuestiones clave que requieran atención particular durante la visita externa?
  - ¿Están claramente explicitados los puntos fuertes y débiles de la unidad evaluada?

- ¿Se indica con claridad cómo piensa afrontar la unidad evaluada los problemas identificados?. ¿Están claramente explicitadas y priorizadas las acciones estratégicas de mejora?
- ¿Son consistentes las propuestas de acciones de mejora con los puntos débiles y fuertes relacionados y con el contenido general del Autoinforme?.

Para poder llevar a cabo este análisis en profundidad, el CEE deberá disponer del Autoinforme de la unidad evaluada un mes antes del período señalado para realizar la visita. El estudio del documento debe dar lugar a una primera valoración del trabajo realizado por el Comité de Autoevaluación y a una selección de los puntos o cuestiones más relevantes a observar y analizar en el transcurso de la visita y las entrevistas con las audiencias.

### **3.3. Visita al Servicio evaluado**

Una vez que se ha analizado el Autoinforme, el CEE necesita contrastar y ampliar informaciones que considera importantes a partir de otras fuentes para poder emitir un juicio sobre la unidad evaluada. Para ello los evaluadores externos utilizan tres estrategias que, aunque constituyen procedimientos metodológicos diferentes, tienen la misma finalidad. Estos procedimientos son las entrevistas con los colectivos, las observaciones personales in situ y el análisis de documentación adicional.

#### **3.3.1 Audiencias a los distintos colectivos**

La realización de las entrevistas con los respectivos colectivos constituye una de las tareas fundamentales del trabajo del CEE en tanto que permite obtener y contrastar informaciones esenciales para el proceso evaluador. Por ello, el CEE deberá llevar a cabo una entrevista planificada con cada uno de los colectivos implicados en una institución con el fin de:

- obtener informaciones sobre el proceso de autoevaluación realizado
  - estimar las valoraciones que efectúan sobre el Autoinforme
  - detectar los problemas y aspectos no abordados en el mismo
  - recabar y contrastar informaciones que considere procedentes el CEE
- a) El procedimiento de trabajo a utilizar para obtener estos objetivos es la entrevista en grupo. Ello significa que la actitud del CEE deberá ser de escucha a los miembros de los diversos colectivos sin cuestionar ni debatir ninguna de las informaciones que faciliten al respecto. El papel del CEE se limitará a orientar la entrevista hacia las cuestiones que previamente se han establecido como importantes en cada caso y a velar para que el desarrollo de la misma se efectúe con orden dentro del tiempo previsto.

*Los colectivos a entrevistar y los temas a tratar en cada una de las audiencias que figuran en esta guía, se corresponderán con la evaluación de la unidad evaluada. Será necesario, por lo tanto, adaptar e introducir oportunos cambios que se deben corresponder tanto a los colectivos como a los temas, de acuerdo con el servicio evaluado.*

A título de sugerencia, a continuación se incluyen algunos de los colectivos a entrevistar:

1. Comité de Autoevaluación
2. Responsables políticos del Servicio (vicerrectores, gerencia...)
3. Equipo directivo del Servicio
4. PAS encargado de la gestión administrativa del servicio
5. Usuarios del servicio (profesorado, alumnos de primer y segundo ciclo, alumnos de tercer ciclo...)
6. Otros (proveedores, clientes externos ...)

En las audiencias relativas a profesores, alumnos, graduados y PAS conviene prestar atención al tipo de selección que se ha efectuado para elegir a los participantes en las entrevistas, circunstancia que puede incidir sobre la representatividad de la información obtenida.

A título de sugerencia, a continuación se incluyen algunos de los principales temas o cuestiones que el CEE puede plantear a los distintos colectivos entrevistados:

## **0. SOBRE EL PROCESO**

El contexto de la evaluación: la decisión de autoevaluarse, la implicación institucional...

La constitución del comité interno: valoración sobre la idoneidad de los miembros, sobre la formación recibida, sobre la distribución de tareas entre los miembros....

La recogida de información: valoración sobre la pertinencia de los datos...

La redacción del informe: el ajuste a la guía de evaluación de los servicios, el grado de consenso, el ajuste entre aspectos descriptivos y valorativos....

La participación en la autoreflexión interna por parte de la comunidad evaluada

La difusión del proceso y de los resultados

El grado de conocimiento del autoinforme por parte de los colectivos entrevistados.

El grado de acuerdo con lo que el autoinforme expresa por parte de los colectivos entrevistados.

Los principales puntos fuertes y débiles del proceso identificados

## 1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

¿Utiliza el servicio con regularidad **datos suficientes y adecuados**, para elaborar su estrategia y planes, como, por ejemplo, el rendimiento de sus procesos clave, la opinión de los estudiantes o de los titulados, de los empleadores y de las empresas, así como información sobre organizaciones de referencia y la situación del entorno?

¿Se ven plenamente reflejados los objetivos y valores estratégicos del servicio en las **políticas, planes, objetivos y distribución de recursos**? ¿Se asegura el servicio de que sus objetivos y planes más importantes, son factibles y aceptados por todos, y de que se despliegan en objetivos y planes operativos para los diferentes niveles organizativos?

¿Sabrían la mayor parte de las personas que trabajan en el servicio, enumerar aquellos **objetivos que son relevantes para sus actividades**, y están familiarizados con ellos de modo que podrían colaborar en hacerlos realidad en sus respectivas áreas de trabajo?

¿Existen evidencias fundadas que demuestren que el servicio tiene capacidad y métodos para reconocer cuándo y cómo debe **revisar y, si es necesario, cambiar** sus estrategias, políticas, productos o servicios?

## 2. PERSONAS

¿Los **planes para las personas** -selección, contratación, formación, desarrollo- se derivan directamente de las necesidades identificadas con los planes y objetivos estratégicos del servicio, y se consideran adecuadas para garantizar la consecución de los objetivos acordados?

¿Se asegura el servicio de que sus personas conocen y asumen los valores y criterios de calidad de la organización, y existe un proceso de **evaluación periódica**, respetado por las personas, que permita alinear los objetivos y la formación individuales con las necesidades del servicio?

¿Dispone el servicio de un proceso que permita la **implicación** de las personas en la incorporación de mejoras, y todos sienten que tienen cada vez más posibilidades para actuar con mayor autonomía y responsabilidad, con más competencia para tomar decisiones, y realizar cambios sin que eso implique riesgos para la organización?

¿Se ha conseguido establecer un nivel de **comunicación** efectiva en los dos sentidos, y las personas sienten que están bien informadas y que se valoran sus opiniones?

¿Se reconocen, se **valoran, y se recompensan** los esfuerzos que hacen las personas y los equipos, para incorporar mejoras y contribuir a conseguir los objetivos del servicio, de la misma forma que quizás se valoran y recompensan otras cosas, como por ejemplo, la antigüedad?

### 3. ALIANZAS Y RECURSOS

¿Las **relaciones exteriores** del servicio desembocan, cuando interesa, en alianzas, mediante un enfoque proactivo y estructurado, de tal manera que se identifican y se valoran las nuevas oportunidades en lo que se refiere a productos, servicios, mercados y resultados?

¿Garantiza el servicio que toda la **información** importante para gestionar sus recursos, como por ejemplo, el ritmo de ejecución del presupuesto, el nivel de uso de los equipos, despachos, bibliotecas, salas de reuniones, la satisfacción de los clientes, los resultados de otras organizaciones de referencia, está siempre al día y es completa, fiable y asequible?

¿Dispone el servicio de un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los **recursos económicos y financieros** responden a su planificación estratégica y a sus valores y criterios de calidad?

¿Se gestionan y mejoran, de forma continuada, **el resto de los activos del servicio** - espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías, etc.- de forma eficaz para asegurar la consecución permanente de los objetivos acordados, y se optimiza el capital intelectual para aplicarlo a la mejora de los productos y servicios de la unidad?

### 4. LIDERAZGO

¿Se puede apreciar con claridad el **compromiso personal** de los directivos del servicio, en la formulación y comunicación de una declaración estratégica que defina el propósito, la dirección, los valores de calidad y los objetivos concretos que se han comprometido a conseguir?

¿Asegura la dirección la implantación de una **estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos**, respetado por todas las personas, que resulte eficaz a la hora de conseguir resultados y permita la mejora continua?

¿Demuestran los directivos, con su **ejemplo, su comportamiento diario y sus actos**, que defienden y respaldan los valores de la universidad, de tal manera que resultan reforzados constantemente?

¿Resultan **accesibles** los directivos a las personas que trabajan el servicio y se implican en el **reconocimiento positivo** y oportuno de los esfuerzos individuales y de los equipos que generan mejoras?

¿Toman los directivos iniciativas para entrevistarse con las personas que trabajan en el servicio, las empresas, los empleadores, las entidades públicas y privadas del entorno y se implican activa y personalmente para llegar a **alianzas** concretas?

## 5. PROCESOS

¿Cuenta el servicio con un sistema que garantice que todas las actividades destinadas a elaborar productos o servicios, **funcionan y están controladas** según normas internas, claramente asumidas, o de acuerdo con normativas estándar, como pueden ser las normas ISO?

¿Hay un método global y fiable para apreciar las **necesidades, expectativas y el grado de satisfacción de los clientes** de los productos o servicios de la unidad, y poder tenerlos en cuenta a la hora de enfocar los procesos?

¿Tiene el servicio un sistema global y viable que permita garantizar que los **requisitos de los clientes** se traducen en nuevos productos y servicios?

¿Se practica la **mejora continua de los procesos**, basada en la identificación de oportunidades y necesidades, a partir de los análisis de la información sobre los clientes, de los resultados operativos y de otras organizaciones de referencia?

¿Tiene el servicio un método para valorar la eficacia y el grado de aplicación de todos los **sistemas utilizados para dirigir y controlar** sus actividades?

¿Garantiza el servicio que los datos sobre resultados que facilitan las fuentes de información, se utilizan siempre para mejorar el sistema a través de **la aplicación de soluciones a las causas de raíz de los problemas**, en lugar de aplicar soluciones puntuales?

¿Se documentan, controlan y mejoran continuamente las actividades de los **procesos de soporte** –distribución de tareas, horarios, asignación de personal, etc.- para que ayuden eficazmente a la consecución de los objetivos del servicio?

## 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

¿Mide el servicio, periódicamente, de forma sistemática y directa, el grado de satisfacción de sus clientes, mediante **encuestas o entrevistas**?

¿Muestran los resultados de estas mediciones una **tendencia** positiva?

¿**Compara** los resultados con los de otras organizaciones y servicios de referencia y puede demostrar que son similares o superiores?

¿Dispone el servicio de un **sistema de indicadores** que le oriente respecto al grado de satisfacción de los clientes en los procesos clave?

¿Lleva a cabo el servicio una evaluación de la satisfacción de los clientes mediante **indicadores de referencia**? ¿Se realizan con frecuencia estas mediciones y se conocen sus resultados?

¿Existen **estándares** de resultados previstos y niveles de servicio predefinidos de estos indicadores de acuerdo con los requisitos clave de los clientes?

¿Muestran una **tendencia** positiva?

¿Puede demostrar el servicio que los resultados obtenidos en estos indicadores son **similares o superiores** a los resultados obtenidos por otras organizaciones de referencia?

¿Tiene el servicio una visión exacta del nivel total de **quejas** verbales y escritas que se reciben?

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

¿Se realizan periódicamente **encuestas** individuales o consultas a grupos específicos sobre la percepción del personal en aspectos como el entorno de trabajo, la comunicación, la perspectiva de carrera, el estilo de dirección, la evaluación, el reconocimiento, la formación, la participación y la satisfacción en general?

¿Se realiza de manera frecuente mediciones de los **indicadores** de predicción de la satisfacción y motivación del personal, como absentismo, retrasos, bajas por enfermedad, excedencias, participación en programas de mejora, número de sugerencias, etc.?

¿Se **comunica** al personal los resultados de la evolución de los indicadores y los resultados de las encuestas de los últimos años? ¿Actúan los directivos de acuerdo con estos resultados?

¿Ponen de relieve los resultados una **tendencia** global positiva, o pueden **compararse** con los resultados de otras organizaciones de referencia?

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

¿ Dispone el servicio de un programa activo de **relaciones** con los agentes sociales, como empresas, instituciones, asociaciones, colegios profesionales, etc. para conseguir la presencia deseada en la sociedad?

¿Están **planificados** dichos programas con objetivos claros, responsables preparados, recursos suficientes, calendarios precisos y sistemas previstos de seguimiento y evaluación?

¿Se conocen los **resultados** de estas actividades a través de algún tipo de indicadores?

¿Siguen los resultados una **tendencia** positiva y pueden **compararse** con otras organizaciones y servicios de referencia?

## 9. RESULTADOS CLAVE

¿Se miden regularmente los resultados del servicio en sus procesos clave?

¿Se aprecian **tendencias** positivas en estos resultados?

¿Se han **comparado** estos resultados con los de otras organizaciones y servicios de referencia y se ha comprobado que son similares o mejores?

¿Se ha establecido un sistema que determine el **rendimiento** del servicio, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados?

¿Muestran estos indicadores una **tendencia** positiva?

¿Se han comparado con los de otras organizaciones de referencia y se puede decir que son similares o mejores?

¿Se han medido, y por tanto se conocen los resultados de los procesos de soporte (gestión administrativa, gestión de personal, etc.)?

¿Siguen los resultados de los procesos de soporte una **tendencia** positiva y se puede decir que son similares o superiores a los de otras **organizaciones** de referencia?

-----

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.

### 3.3.2 Observaciones personales. Visita instalaciones

Durante la visita a la unidad evaluada el CEE puede igualmente recoger informaciones útiles para su trabajo a través de la observación personal y el diálogo con las personas con las que interactúa mientras permanece en el Servicio. La observación *in situ* constituye una de las estrategias más interesantes para todo evaluador ya que puede recabar informaciones que difícilmente pueden ser percibidas a partir de documentos o de las entrevistas con las distintas audiencias.

Dado que las posibilidades de observación en una institución son muy amplias, cada miembro del CEE deberá concretar previamente aquellos aspectos que considera más pertinentes en función de las informaciones con que cuenta. Algunos de los temas más comunes a los que los evaluadores dirigen su atención son los siguientes:

- Observaciones sobre la organización y planificación del trabajo:
- Observación de servicios e instalaciones.
- Observación del clima interno de la Institución.

### 3.3.3. Análisis de documentación adicional

La realización del Autoinforme requiere la búsqueda y utilización de diversos materiales y documentos que pueden contener informaciones importantes para el proceso evaluador. El Comité de Autoevaluación de la unidad evaluada, siempre que sea

posible, deberá utilizar estas fuentes ya que permiten obtener datos que fundamenten los juicios de valor que debe efectuar sobre los distintos aspectos a evaluar. Queremos resaltar que no es función del Comité crear esta documentación, sino utilizar aquella que está disponible y es pertinente para su trabajo.

Habitualmente, el CEE no necesita revisar documentación adicional, aunque siempre que lo considere necesario podrá efectuar una lectura de la misma.

### **3.4 Elaboración del informe de evaluación externa**

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 y 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.

### **3. Valoración del servicio evaluado**

- 3.1 Política y estrategia.
- 3.2 Personas.
- 3.3 Alianzas y recursos.
- 3.4 Liderazgo.
- 3.5 Procesos.
- 3.6 Resultados en los clientes.
- 3.7 Resultados en el personal.
- 3.8 Resultados en la sociedad.
- 3.9 Resultados clave.

**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 algunas recomendaciones y una valoración general del proceso de evaluación externa. Este apartado sirve para confrontar los puntos fuertes y débiles detectados en la autoevaluación

### **4. Valoración general**

- 4.1 Principales fortalezas y debilidades
- 4.2 Conclusiones y recomendaciones: propuestas de mejora

### **5. Valoración general del proceso de evaluación externa**

El presidente del CEE entregará el informe externo al comité de autoevaluación, así como una copia en papel y otra en soporte informático a la ACSUG.

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.



## **4. PLAN DE TRABAJO DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNO**

### **4.1 Acciones previas al encuentro del CEE Sobre la lectura individual del autoinforme**

Para una mayor eficacia, de la visita del CEE a la Universidad, es conveniente que el Presidente del Comité pueda comunicar al Comité de Autoevaluación la información complementaria que desearía consultar. A tal fin, cada miembro del CEE, una vez efectuada la lectura del Autoinforme, comunicará al Presidente las ausencias documentales detectadas y que le son necesarias para conocer y comprender el Autoinforme en toda su extensión.

Asimismo, y con el objetivo de que la reunión previa del CEE sea lo más efectiva, cada miembro del CEE llevará sistematizados los siguientes aspectos:

- a) Los puntos, aspectos o información que considera confusos (errores de redacción, paginación, fuentes incompletas... son a veces causas más que suficientes). En ocasiones las consideraciones de otros miembros contribuyen a eliminar el obstáculo.
- b) Las ausencias significativas, es decir, aspectos que el Comité de Evaluación Interno ha omitido.
- c) Identificación de puntos “contradictorios” o “controvertidos” en los que el Comité de Evaluación Interno ha podido incurrir. Estos serán considerados como “aclaraciones prioritarias” en la audiencia con dicho Comité.
- d) La formación, desde su punto de vista, de los puntos nucleares que deberían orientar el contenido de la visita con las diferentes audiencias.

### **4.2 Programa de la visita**

La visita a las Universidades se realiza de acuerdo con la planificación establecida por la ACSUG, previa aceptación del servicio, Unidad Técnica de Calidad y CEE. Esta visita podrá tener una duración aproximada de dos/tres días en función del servicio evaluado con un programa de trabajo previamente establecido cuya posible temporalización es la siguiente:

Primer día

- Reunión preparatoria del CEE
- Recepción institucional en el Rectorado
- Reunión con el Comité de Evaluación Interno
- Cena institucional

Segundo día

- Sesión de trabajo con responsables políticos del Servicio (vicerrectores, gerencia ...)
- Sesión de trabajo con responsables del Servicio
- Sesión de trabajo con el PAS del Servicio
- Sesión de trabajo con usuarios del servicio (profesorado, alumnos de primer y segundo ciclo, alumnos de tercer ciclo...)
- Sesión de trabajo con otros colectivos, si procede (proveedores, clientes externos ...)
- Reunión interna del CEE

Tercer día

- Audiencia abierta a la comunidad evaluada
- Visita a las instalaciones
- Reunión interna del CEE (para preparar el informe preliminar, distribución de tareas...)
- Reunión con el Comité de Evaluación Interno para realizar un informe oral preliminar

*Los miembros del Comité de Autoevaluación NO han de asistir a las sesiones de trabajo ni a las audiencias públicas, a no ser que estén expresamente convocados.*

## **5. CUESTIONES DE PROCEDIMIENTO**

### **5.1 Infraestructura necesaria**

Es preciso disponer de un lugar de reunión adecuado, por este motivo se recomiendan salas con un aforo aproximado de 20 asientos y donde todos los asistentes puedan sentarse alrededor de una mesa. En especial, ha de evitarse situar a los miembros del CEE sobre tarimas o en mesas presidenciales, etc, a fin de favorecer la cercanía física y psicológica entre entrevistadores y entrevistados. Para la fase de Audiencia abierta podrá disponerse de una sala con mayor aforo si se cree necesario.

Miembros del Comité de Evaluación Interno del servicio recibirán y atenderán las peticiones del CEE estando a disposición de éste durante el desarrollo de la visita. Asimismo, será la Universidad receptora la encargada de organizar y realizar todas las gestiones necesarias con respecto a los desplazamientos y estancia del CEE

### **5.2 Primera reunión del Comité de Expertos Externos**

El CEE debe constituirse como un grupo de trabajo operativo. Este objetivo es de vital importancia para la calidad del trabajo a desarrollar, porque entendemos que un grupo de trabajo es algo más que la agregación de personas en torno a una tarea. El grupo debe conjuntarse y comprometerse en torno a unas metas y procedimientos compartidos, debe crearse, y para ello sugerimos que, en su reunión de constitución, bajo la coordinación del Presidente el comité desarrollará las siguientes actividades:

- 1). Primera impresión y análisis del contenido del Autoinforme.
- 2). Puesta en común de las primeras impresiones sobre el documento y, en concreto, abordará las siguientes cuestiones:
  - Profundidad del análisis realizado y necesidad o no de dedicar más tiempo a su estudio.
  - Percepción sobre el seguimiento por parte del Comité de Autoevaluación de las indicaciones y orientaciones para la confección del Autoinforme presentes en la Guía de Autoevaluación.
  - Carácter descriptivo vs. valorativo del Autoinforme y hasta qué punto el mismo refleja un proceso de reflexión colectiva/participada.
  - Identificación de aquellas afirmaciones que se apoyan en evidencias y de aquellas que son opinables.
  - Identificación de los datos, información o documentación complementaria que se precisan.
  - Principales aspectos a incidir en cada una de las audiencias.
- 3). Especificación de tareas, funciones y responsabilidades

Una vez constituido el Comité y realizado un balance del Autoinforme, procede analizar el conjunto de tareas y funciones a desarrollar y realizar una distribución de responsabilidades entre los miembros.

En primer lugar, procede concretar el miembro del CEE que, en cada una de las audiencias, se encargará de recoger un registro resumido del contenido de las entrevistas así como de verificar si en el transcurso de las mismas se abordan todos los aspectos previstos. Asimismo, se especificarán los responsables de las distintas partes y áreas de trabajo que implica el proceso evaluador. De esta manera pueden distribuirse roles tanto para el desarrollo de las entrevistas como para la elaboración posterior del informe. Finalmente, se concretará el papel del Coordinador del CEE en el desarrollo de las entrevistas y en la redacción del Informe.

### 5.3 Desarrollo de la visita

Se procurará que la recogida y sistematización de la información siga los criterios de aleatoriedad y representatividad. En esta línea, es importante indagar los criterios de selección de las personas a entrevistar, la validez y fiabilidad de la información contenida en el Autoinforme, la composición del Comité de Autoevaluación, la consistencia de las opiniones manifestadas en las audiencias abiertas con las recogidas en las entrevistas y en el Autoinforme,...

Asimismo, se seguirán algunas pautas de contraste, clarificación y negociación de los juicios subjetivos entre los miembros del CEE. Por un lado, se prestará mucha atención a la consistencia y compatibilidad de estos juicios con indicadores objetivos y suficientemente reconocidos como ligados a aspectos de calidad. Por otro, los miembros de la Comisión dialogarán en busca de acuerdos sobre los diversos puntos de vista. Se trata, por lo tanto, de alcanzar una cierta objetividad mediante un proceso de contraste, negociación y consenso.

Es importante en todo momento transmitir una cultura de evaluación en la cual los evaluadores externos, fundamentalmente, **deben ayudar a la propia unidad evaluada** a discernir su realidad y las posibles acciones de mejora a emprender. Los evaluadores externos no deben ser vistos como inspectores sino como pares que pueden servir de espejo al servicio evaluado para clarificar su situación y las acciones estratégicas a emprender. Por lo tanto, el CEE deberá tener especial cuidado en que sus actuaciones y los documentos que elabore nunca puedan ser percibidos como un elemento fiscalizador de individuos concretos, o de grupos o del conjunto de la unidad evaluada.

En esta línea, las interacciones del CEE con los miembros del servicio deben seguir una pauta de cuasi negociación, en la cual tanto unos como otros reconocen como parcial y complementario su propio punto de vista. El presidente del CEE deberá abrir cada una de las sesiones de Audiencia con una pequeña pero clarificadora explicación del sentido y finalidad del trabajo del Comité cuidando que los principios y criterios

anteriormente señalados sean comprendidos por las audiencias.

Tanto la visita como el informe del CEE procurarán ser un reflejo equilibrado de los aspectos de calidad y las debilidades de las unidades evaluadas. Es importante mantener el equilibrio deseable entre el reconocimiento de la calidad y la crítica constructiva mediante la propuesta de mejoras factibles.

En caso de dificultades u obstáculos en la realización de la visita, es conveniente evitar cualquier confrontación (el problema puede reflejarse y valorarse en el informe, si es pertinente). Durante la visita, se debe evitar la crítica manteniendo estricta neutralidad respecto a la institución y sus miembros en todas las entrevistas. Otro aspecto muy importante es el de la estricta confidencialidad de toda aquella información recabada de la unidad evaluada que no esté explícitamente incluida en el informe elaborado por el CEE.

Durante la visita, el CEE debe actuar conjuntamente en todo momento, asistiendo la totalidad de sus miembros a cada una de las audiencias y realizando conjuntamente la visita a las instalaciones y cualquier otra actividad.

En cuanto a las sesiones internas de trabajo y las diversas interacciones del CEE éstas seguirán el principio de consenso y negociación. Es función del Presidente del CEE el facilitar el máximo consenso posible entre los diversos puntos de vista de los componentes del Comité y el reflejo de la diversidad en el informe final.

Los miembros del Comité deben evitar contradecirse y polemizar con los asistentes a las audiencias.

Por lo que respecta a la sesión de Audiencia abierta a toda la comunidad, el CEE deberá verificar que la celebración de la misma, su finalidad y características son conocidas por todos los miembros del Servicio.

Como punto final de las sesiones de Audiencias, el CEE recibirá a los miembros del Comité de Autoevaluación y les transmitirá un breve informe oral sobre las impresiones recibidas. Esta sesión tendrá como finalidad facilitar un contraste de los juicios de valor provisionales elaborados por el CEE

