

GUÍA DE AVALIACIÓN DE SERVIZOS

2004-2005



ACSUC
AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

Esta guía foi confeccionada polo seguinte grupo de traballo da Universidade Politécnica de Catalunya:

Francesc Solà Busquets

Joan Cortadellas i Àngel

Josep M. Vilalta Verdu

Santiago Roca Martín

Carmen García de Elías

A tradución e adaptación de esta Guía foi realizada pola ACSUG en decembro de 2004.

Edita:

ACSUG

Axencia para a Calidade do
Sistema Universitario de Galicia
IES "Compostela", 5ª planta - Rúa
Lamas de Abade s/n
15702 Santiago de Compostela
Tfno.: 981 534 173

Deseño e maquetación:

A referencia

Edificio Agro do Corgo, esc.2-
2ºC
15883 Cacheiras-Teo
Tfno.: 981 554 232

PRESENTACIÓN

A Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia (ACSUG) ten como obxectivos fundamentais a avaliación do sistema universitario de Galicia, a análise dos seus resultados e a proposta de medidas de mellora da calidade dos servizos que prestan as universidades públicas galegas, especialmente os de ensino, investigación, xestión e servizos.

Ata a aparición da ANECA, a avaliación das titulacións e servizos realizábanse seguindo as guías elaboradas a tal efecto baixo o II PCU. Coa derogación anticipada de este plan (27/11/2003) e dado que quedaron sin avaliar os servizos planificados para as seguintes convocatorias, a ACSUG instou as universidades galegas a que continuasen coas avaliacións previstas.

Dado que a presente guía foi elaborada no marco do II PCU, a ACSUG procedeu a realizar as adaptacións obrigadas tras a derogación deste Plan, sen modificar ningún aspecto do modelo de avaliación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Avaliar: por que e para que?	7
1.2. O método de avaliación da calidade universitaria	8
2. O MODELO DE AVALIACIÓN ADOPTADO PARA AVALIAR OS SERVICIOS	8
2.1. O modelo Europeo de Excelencia (EFQM)	8
3. A METODOLOXÍA DE AVALIACIÓN	11
3.1. Fase de planificación	11
3.1.1. O Comité de Autoavaliación	12
3.1.2. A metodoloxía de traballo	13
3.1.3. Os mecanismos de publicidade e participación	13
3.2. Fase de autoavaliación ou avaliación interna	14
3.2.1. A información de base	14
3.2.2. O Informe de Autoavaliación	14
3.3. Fase de avaliación externa	16
3.3.1. O Comité de Avaliación Externa (CEE)	16
3.3.2. A metodoloxía de traballo e a visita do CEE	16
3.4. Redacción do informe	17
3.4.1. Fase final: o informe final e o plan de mellora	18
3.4.1.1. O informe final da avaliación do servizo	18
3.4.1.2. Informe final da universidade	19
3.4.1.3. Anvío informes á acsug	19
SEGUNDA PARTE: GUÍA DE AUTOAVALIACIÓN DOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS	21
GLOSARIO	49
TÁBOAS	53
MODELO DE ENQUISA	65

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Avaliar: por que e para que?

Na década dos oitenta, varios sistemas universitarios occidentais, entre os que se inclúe España, estrearon novos marcos xurídicos caracterizados, entre outras notas, pola autonomía da universidade. Un argumento fundamental para esta transformación foi considerar a autonomía como un instrumento decisivo para o logro dos obxectivos de calidade e progreso da educación superior.

Présumese de que a autonomía da universidade permite a innovación, incrementa a eficiencia e eleva a efectividade. A Lei de Reforma Universitaria concibe a autonomía universitaria como un factor de mellora do sistema, ao propugnar que xerará diversificación e que esta variabilidade conlevará un incremento da calidade:

“...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, dunha racionalidade baseada no control e a planificación centralizada foise pasando a outra que acentúa o principio de autorregulación e a contrapartida esixida polos gobernos foi a esixencia dunha rendición de contas (Accountability) a fin de demostrar que as decisións e as accións da universidade están dirixidas á mellora da calidade.

Hai ademais outras razóns que xustifican a necesidade de desenvolver procesos de avaliación:

- Os custos disparáronse como consecuencia do número de persoas que acceden e as restricións económicas forzan a unha maior eficiencia.
- A sociedade esixe ao sistema universitario unha maior aportación ao desenvolvemento nacional.
- A internacionalización da produción e da formación superior reclama niveis de calidade contrastados e contrastables.
- Todo usuario / cliente ten dereito a coñecer datos e especificacións sobre a calidade ofrecida pola institución en que ingresa e desenvolve a súa formación.
- As universidades, como todo servizo público, deben ofrecer evidencia á sociedade da calidade da súa acción.
- A fase de expansión dos sistemas de Ensinanza Superior (centros e programas) puxo de manifesto significativas debilidades dos mesmos.
- A natureza das funcións e actividades das institucións universitarias, reclama a existencia de procesos internos e externos de avaliación como procedemento para garantir a pertinencia, eficacia e eficiencia das mesmas.

Un modelo de avaliación institucional ten que contribuír a asegurar a calidade da universidade e debe ser coherente coas características dun sistema universitario de masas cuxa orientación parece oscilar entre dúas posicións inicialmente contraditorias:

- Se se acentúa unha orientación tendente a asegurar a igualdade no tratamento das institucións, optaríase por un sistema de financiación baseado nas necesidades, que persegue obter unha calidade equivalente nos programas. En consecuencia, deberían establecerse sistemas que garantan a calidade como forma de acadar que ningún programa estea por debaixo dos estándares mínimos requiridos.

Polo contrario, se se admite a variabilidade de calidade nas diferentes institucións e programas, estimularíase a diferenciación (competitividade) e aplicaríase unha financiación selectiva. En consecuencia, poderían darse xuízos comparativos sobre a calidade de programas e institucións.

O sistema de avaliación universitario español ten un carácter mixto que conxuga elementos de ambos os dous modelos. Por unha banda, persegue asegurar que todos os programas teñan unha calidade suficiente e, por outra, a través da diversidade, pretende incrementar a calidade do conxunto das institucións e programas universitarios.

1.2. O método de avaliación da calidade universitaria

A práctica da avaliación consiste en obter evidencias (información obxectiva de índole cuantitativa e cualitativa) de modo sistemático para formar algún tipo de decisión. O programa de avaliación institucional da calidade das universidades españolas caracterízase por atender, por unha parte, á eficacia e a eficiencia (considera inputs e outputs) e por outra, atende tamén aos procesos. Así mesmo, debe conxugar as perspectivas intrínsecas e extrínsecas da calidade da educación universitaria.

Por outra parte, a avaliación institucional abarca a totalidade da institución -docencia, investigación e servizos-, se ben pode afrontarse, en virtude da magnitude e volume da institución, en fases sucesivas aínda que sen perder de vista que son notas distintivas da mesma a súa globalidade (medios materiais e persoais, funcionamento, resultados...), a implicación de todos os seus axentes e a atención tanto ao valor como ao mérito das accións que leva a cabo a institución.

2. O MODELO DE AVALIACIÓN ADOPTADO PARA AVALIAR OS SERVICIOS

2.1. O modelo Europeo de Excelencia (EFQM)

A Guía que se presenta para avaliar a xestión de calidade dos Servizos universitarios foi elaborada a partir do "Modelo Europeo para a Xestión da Calidade Total", proposto pola **European Foundation for Quality Management** (EFQM). Quíxose, deste modo, proporcionar unha guía para a determinación da xestión da calidade en consonancia co crecente consenso en torno ás características esixibles para un sistema de organización baseado na calidade total.

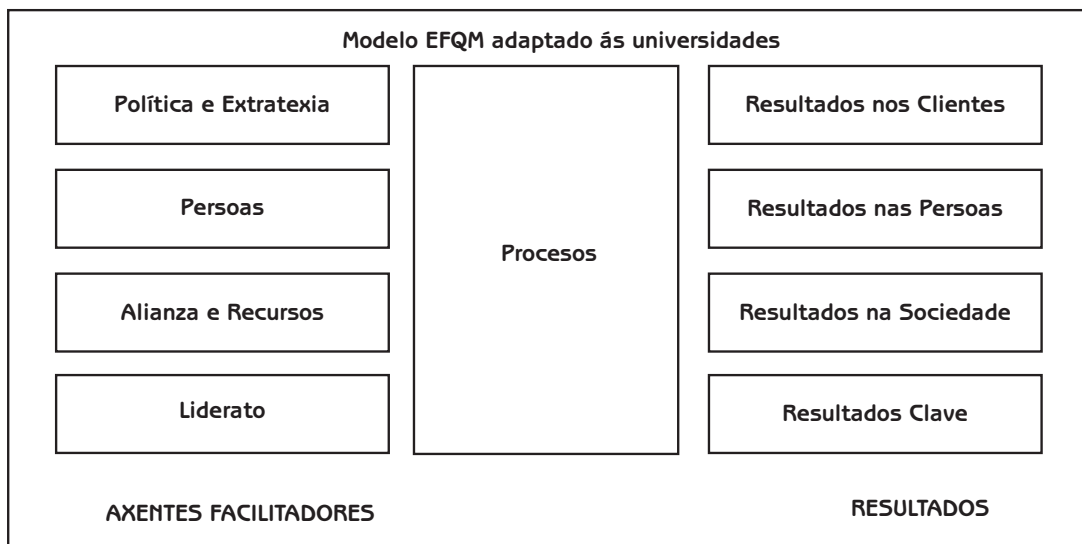
A xeralización do Modelo, tanto en España como en Europa, a través de distintas iniciativas de recoñecemento da excelencia na xestión permitirá ás universidades, ademais de afrontar sistemas de avaliación, poder optar a premios e recoñecementos, cada vez máis extendidos.

A Fundación Iberoamericana para a Xestión da Calidade (Fundibq) aprobou o Modelo Iberoamericano, que é sensiblemente parecido ao Europeo e nalgúns puntos, incluso o supera. Este novo modelo foi adaptado a institucións educativas, coa particularidade de que tiveron en conta que fose aplicable tanto a centros universitarios, como aos de primaria e secundaria.

Creuse oportuno, na avaliación dos servizos das universidades, adoptar os criterios do Modelo EFQM e ao mesmo tempo desenvolver un sistema de indicadores que sirva de referente ás cuestións que se presentan na Guía e sobre as que o Comité de Autoavaliación ten que pronunciarse. Este sistema de indicadores necesariamente deberá ser cuberto por cada universidade, a través da identificación dos procesos, dos sistemas de recursos e persoas, e do establecemento de métodos individualizados de avaliación do desempeño e da satisfacción de usuarios, tanto internos coma externos a cada Unidade de Servizo.

A European Foundation for Quality Management, organismo impulsor do Modelo Europeo de Excelencia, presenta un instrumento práctico de axuda ás organizacións para determinar en que punto se encontran do camiño cara a excelencia. Trátase dunha metodoloxía moi similar á dos modelos en que se basean o premio nacional da calidade no Xapón (Premio Deming) e nos Estados Unidos (Premio Malcom Baldrige).

O Modelo Europeo de Excelencia serve de punto de referencia para que as institucións poidan facer un diagnóstico interno do grao de calidade da súa xestión, mediante a autoavaliación. Se ben a autoavaliación está pensada para o conxunto da institución, pódese avaliar tamén un departamento, unha unidade ou un servizo de forma illada. Esta autoavaliación permite identificar os puntos fortes e as áreas de mellora e recoñecer as carencias máis importantes de forma que poidan suxerirse plans de acción de mellora.



O modelo centra a atención en nove elementos que considera básicos na excelencia dunha institución. Entre estes elementos ou criterios hai cinco "Axentes Facilitadores" e catro "Resultados". O Modelo que se propón ás universidades presenta unha lixeira variación na orde dos criterios, pero respeta todo o contido e o enfoque orixinal do Modelo.

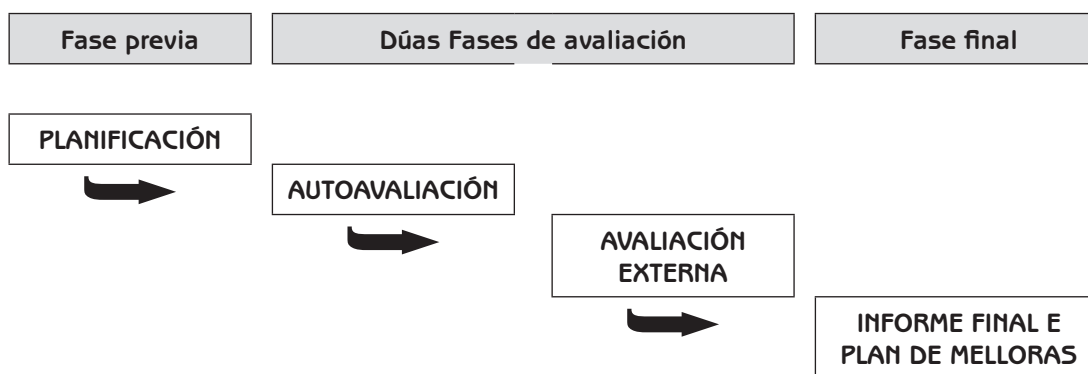
O enfoque de cada un dos elementos ou criterios pode resumirse da seguinte maneira:

- Política e estratexia. A organización que se avalía implementa a súa misión e visión a través dunha estratexia apoiada polas políticas, plans, obxectivos e procesos.
- Persoas. Xestión, desenvolvemento e potenciación das persoas da organización, co obxectivo de dar soporte á política e estratexia e á súa mellora constante.
- Alianzas e recursos. Planificación e xestión dos recursos internos e das relacións de asociación, a fin de asegurar o logro dos obxectivos.
- Liderato. Compromiso visible dos directivos na creación de valores de calidade.
- Procesos. Deseño, xestión e mellora dos procesos a fin de xerar valor engadido e satisfacer a todos os grupos implicados.
- Resultados nos clientes. Grao de satisfacción dos distintos públicos ou clientes, medido a través da recollida de opinións e por indicadores internos.
- Resultados no persoal. Grao de satisfacción das persoas da organización, medido a través da recollida de opinións e por indicadores internos.
- Resultados na sociedade. Grao de satisfacción das necesidades e expectativas a escala local, nacional ou internacional, medido a través da recollida de opinións e por indicadores internos.
- Resultados clave. O que está acadando a organización respecto aos resultados previstos máis significativos.

3. A METODOLOXÍA DE AVALIACIÓN

O proceso de avaliación artéllase en catro fases:

- Unha fase previa ou de planificación en que intervirán diferentes axentes e en que se preparará toda a información de base: datos de carácter cuantitativo ou cualitativo orientados a informar dos xuízos de valor consustanciais ao proceso de avaliación.
- Dúas fases de avaliación: Avaliación Interna (ou autoavaliación) e Avaliación Externa.
- Unha fase final en que se redactará un Informe Final onde se destacarán os puntos fortes, os puntos débiles e as propostas de cambio para que se inclúan nos plans de mellora correspondentes.



3.1. Fase de planificación

ETAPAS	RESPONSABLES
• Preparación do proxecto	Universidade
• Notificación á unidade avaliada	Universidade
• Constitución do Comité de Autoavaliación	Servizo avaliado
• Constitución do Comité de Expertos Externos	ACSUG
• Formación dos dous comités	ACSUG
• Preparación da documentación de base	Unidade Técnica de Calidade
• Establecemento da metodoloxía de traballo	Servizo avaliado

Cada Universidade establece un programa anual de avaliacións. Nesta fase téñense en conta a idoneidade das unidades a avaliar e intervéñen activamente a Unidade Técnica de Calidade (UTC).

Co obxectivo de optimizar a realización da avaliación interna, a UTC conta entre as súas responsabilidades básicas coas de:

- Dar o soporte necesario para facilitar a información de base (táboas con información cuantitativa) así como outra información ou ferramentas non previstas na guía pero que o servizo avaliado considera importantes.
- Ofrecer soporte técnico no deseño específico de protocolo.
- Proporcionar información á comunidade universitaria sobre os aspectos referidos ao Plan de Avaliación.
- Preparación da visita do Comité de Expertos Externos (CEE).
- Ser o interlocutor entre a Universidade e a ACSUG.
- Realizar un seguimento de prazos e da metodoloxía a seguir.

3.1.1. O Comité de Autoavaliación

Unha vez decidida a programación anual e, polo tanto as unidades a avaliar, o Reitor ou a persoa en que delegue nomeará un Comité de Autoavaliación (CA) *ad hoc* no seo de cada unidade que participará no desenvolvemento de todo o proceso, e con especial incidencia na fase de autoavaliación, e que terá a responsabilidade de elaborar o informe de autoavaliación. A implicación de axentes significativos do servizo dos ámbitos da dirección, o persoal e os usuarios internos: alumnos, profesorado e/o persoal é un requisito importante se queremos ofrecer credibilidade ao proceso.

A modo orientativo, o comité, cuxa dimensión virá condicionada pola magnitude do servizo, pode ter unha composición que responda á seguinte distribución:

- O director ou xefe do servizo
- Un membro do persoal do servizo con responsabilidade directiva
- Un/dous membros do persoal do servizo sen responsabilidade directiva
- Entre un e tres representantes dos usuarios do servizo

Entre as funcións do CA, cabe destacar as de:

- Recoller datos suplementarios
- Favorecer a participación da comunidade
- Elaborar o informe de autoavaliación
- Actuar de interlocutor co CEE
- Elaborar o informe final da Unidade avaliada

Xunto co nomeamento do Comité de Autoavaliación e para a avaliación de seccións específicas do servizo que teñan un peso significativo no mesmo ou respondan a unha estrutura territorial descentralizada, poderase nomear un ou máis subcomités.

Por outra banda, en caso de que existan comisións relacionadas co servizo a avaliar que dependan do Consello Social ou a Xunta de Goberno, como comisións de biblioteca, económica, de doutoramento, de bolsas, etc., pode ser indicado constituír os comités de autoavaliación sobre a base de ditas comisións.

3.1.2. A metodoloxía de traballo

Unha vez que constituíu o CA, hai que asegurar que todos os seus membros coñezan ben o proceso, a metodoloxía e a guía de avaliación.

A partir deste momento, é aconsellable realizar as accións necesarias para:

- Establecer un plan de traballo, axustándoo ao máximo ao calendario do proceso e sistematizando na medida do posible as reunións.
- Distribuír as tarefas e responsabilidades entre os diferentes membros do CA, por exemplo, designando relatores internos ou creando subcomités para as diferentes partes do autoinforme. En calquera caso, a existencia de relatores ou subcomités como órganos de diagnóstico non debe anular as funcións de dirección que serán asumidas polo propio CA como órgano colexiado baixo o compromiso de xerar directrices e valoracións por consenso e evitando en todo momento a posibilidade de decisións emanadas tan só da maioría.

3.1.3. Os mecanismos de publicidade e participación

En relación co proceso de avaliación, hai que prestar especial atención ás persoas da unidade avaliada: persoal de administración e servizos, persoal académico e estudantes.

As súas responsabilidades básicas son:

- Informarse do proceso e metodoloxía de avaliación.
- Participar na fase de Autoavaliación e dar respostas ao CA.
- Participar nas audiencias co CEE.
- Implicarse nas accións de mellora.

En definitiva, é importante que os membros do servizo avaliado se impliquen en graos diferentes neste proceso, que coñezan que resultados se obteñen e que consecuencias terán.

Polo que, cada UTC, e no seu defecto o CA, terá que deseñar na fase de Planificación os mecanismos de participación de todo o seu colectivo. Para conseguir un clima propicio que elimine concepcións erróneas sobre a avaliación, é aconsellable ter en conta, entre outras, as seguintes posibilidades:

Na fase de autoavaliación.

- Distribuír un documento breve sobre os obxectivos, a planificación, a metodoloxía, os responsables do proceso e os axentes implicados na avaliación interna.
- Presentar, por parte dos membros da UTC e coa presenza dos membros do CA, o procedemento de actuación a os membros da unidade, para que cada un saiba en que momento pode participar.
- Dar publicidade ao borrador do Informe de Autoavaliación e remitilo, ademais de ao persoal do servizo, aos centros e departamentos máis implicados, a outros servizos vinculados, a asociacións de estudantes, etc. con suficiente antelación para que se poidan facer as consideracións pertinentes, segundo o procedemento acordado previamente.
- Promover a participación directa do colectivo, mediante procedementos de enquisa, organizando relatorios sobre puntos concretos, utilización da internet e/ou a intranet do servizo para difundir os resultados ou organizar foros de debate sobre os diversos temas analizados.

- Dar publicidade ao Informe de Autoavaliación que servirá de instrumento de traballo ao Comité de Expertos Externos.
- Promover dende a presidencia do CA algunha reunión formal que permita o diálogo directo sobre o contido do Informe de Autoavaliación.

Na fase de avaliación externa

- Distribuír un documento breve sobre os obxectivos, a planificación, a metodoloxía, os responsables do proceso e os axentes implicados na avaliación externa.
- Remitir o Informe de Autoavaliación aos integrantes das diferentes audiencias que celebrará o Comité de Expertos Externos.
- Dar publicidade ao Informe de Avaliación Externa que servirá de instrumento de traballo, xunto ao Informe de Autoavaliación, para a redacción do Informe Final.

Na fase final

- Distribuír un documento breve sobre os obxectivos, a planificación, a metodoloxía, os responsables do proceso e os axentes implicados na fase final.
- Dar publicidade ao borrador de Informe Final e remitilo, ademais de ao persoal do servizo, aos centros e departamentos máis implicados, a outros servizos vinculados, a asociacións de estudantes, etc. con suficiente antelación para que se poidan facer as consideracións pertinentes, segundo o procedemento acordado previamente.

3.2. Fase de autoavaliación ou avaliación interna

A autoavaliación é o proceso a través do cal a unidade, por medio do seu Comité de Autoavaliación, analiza e valora a súa realidade e elabora un informe, o cal non se debe entender como a simple descrición da realidade presente a través dunha aportación masiva de información, senón que ten que representar un exercicio participativo de reflexión para destacar os puntos fortes e débiles e os obxectivos e accións previstas para mellorar a situación.

3.2.1. A información de base

A fase de autoavaliación iníciase coa recollida e a sistematización da información de base do servizo avaliado. Esta información inclúe estatísticas, datos de xestión e indicadores sobre os inputs, procesos e resultados da actividade da unidade, así como os resultados das posibles enquisas de opinión e/ou satisfacción que se dirixiran aos diferentes colectivos da unidade.

No inicio do proceso é preciso “inventariar” as fontes documentais dispoñibles como evidencia para cada un dos apartados da guía de avaliación, para validalas e poder identificar as ausencias máis significativas. É importante, porén, non centrarse na obtención dos datos, para optimizar e analizar ao máximo os existentes como base para a elaboración do Informe de Autoavaliación

3.2.2. O Informe de Autoavaliación

O Informe de Autoavaliación, elaborado polo Comité de Autoavaliación a partir das directrices e dos contidos explícitos na guía de avaliación, integrará a información de base coas novas observacións, opinións e valoracións xeradas no proceso de avaliación interna. As principais notas que deben definir este informe son as seguintes:

- Ter o soporte que proporciona a calidade (información pertinente e contrastada).
- Ser froito dun proceso de participación.
- Ter un alto consenso dos membros do servizo.

- Explicar as fortalezas e debilidades máis significativas.
- Propoñer as accións de mellora pertinentes para superar os puntos débiles así como o mantemento ou potenciación daquelas fortalezas que as requiran”.

Partindo destas premisas o Informe pode seguir o seguinte esquema:

- Descrición da situación actual, sobre a base das evidencias que nos aportan os datos estatísticos, os indicadores e os resultados de posibles enquisas de opinión dirixidas aos diferentes colectivos implicados nas titulacións ou unidades de análise.
- Análise ou valoración da situación: puntos fortes, puntos débiles, razóns ou factores que explican ou manteñen a situación.
- Propostas de mellora para resolver ou manter os déficits descritos e potenciar os principais elementos fortes, a ser posible cunha referencia á súa prioridade, unha previsión temporal e a identificación do responsable.

Os primeiros destinatarios do Informe de Autoavaliación son os integrantes do servizo e os seus usuarios.

Outros **destinatarios** específicos serán o propio CEE e os integrantes das diferentes audiencias que convocará este Comité.

O Comité de Avaliación da Universidade tamén será receptor da Autoavaliación.

Posteriormente, o Informe de Autoavaliación constituirá, xuntamente co informe do CEE, a ferramenta para elaborar o Informe Final da valoración do servizo.

A **estrutura** do Informe de Autoavaliación

O Informe de Autoavaliación estrutúrase sobre a base de tres bloques diferenciados, de acordo coas pautas que figuran na segunda parte desta guía:

A.- Presentación

Neste primeiro apartado, dedicado á análise e a valoración do proceso de autoavaliación, o Comité describirá e valorará, en termos de adecuacións e inadecuacións, as accións e os criterios utilizados en relación con:

- O lanzamento (publicidade, información) do proxecto no marco da Universidade en xeral e do servizo en particular.
- A constitución do propio CA e do procedemento de traballo adoptado.
- O desenvolvemento do período de opinión pública sobre o Informe de Autoavaliación e o grao de participación dos diversos grupos implicados.
- A valoración sobre a pertinencia, a calidade e a suficiencia das fontes de información (evidencias) dispoñibles e do grao de respaldo e implicación institucional con que contou o CA.
- Finalmente, o Comité fará as consideracións que crea necesarias para ofrecer aos destinatarios da Autoavaliación un marco preciso de referencia no cal poidan interpretar correctamente o contido.

B.- Desenvolvemento dos apartados que configuran a guía de avaliación

É o corpo principal do Informe. Hai que estruturalo sobre a base de cada un dos elementos do Modelo que configuran a guía e incluírase a información e a valoración dos puntos tratados que o Comité crea pertinente incluír.

C.- Anexos

Os posibles anexos a incluír deben ser pertinentes e sintéticos. Outras fontes de datos o compendios informativos (memorias, libros de datos, follas informativas, etc.) citaranse e poñeranse a disposición das persoas da unidade e do Comité de Expertos Externos.

Unha vez rematado o Informe de Autoavaliación remitiranse, antes do 4 de marzo de 2005, dúas copias do mesmo á ACSUG. Unha delas en formato PDF e a outra impresa, por correo postal.

Así mesmo, este informe debe ser publicitado pola Universidade a través da súa páxina web e os medios que considere oportunos.

3.3. Fase de avaliación externa

A fase de avaliación externa iníciase coa análise do Informe de Autoavaliación por parte do Comité de Expertos Externos, que ten á súa disposición as estatísticas, os datos de xestión e os indicadores referidos ao servizo. Así mesmo, e mediante a visita *in situ*, realizará as observacións que considere convenientes, recollerá opinións e valoracións, e finalmente emitirá a súa propia valoración a través do informe de avaliación externa.

3.3.1. O Comité de Avaliación Externa (CEE)

A avaliación externa levaraa a cabo un CEE, cuxo nomeamento e formación é responsabilidade da ACSUG. A composición deste comité variará en cada caso, dado que cada servizo ten unhas funcións e obxectivos diferentes. A modo orientativo, o CEE estará formado por expertos do campo da unidade avaliada (xestión económica, biblioteca, servizos deportivos etc.) procedentes doutra universidade, ou externos ao mundo universitario e un experto en metodoloxía da avaliación universitaria. Todos eles, serán alleos á institución e, especialmente os dous primeiros, serán do mesmo ámbito da unidade avaliada.

As súas responsabilidades básicas, son:

- Validar o contido do Informe e do mesmo proceso de autoavaliación.
- Detectar aspectos non previstos e equilibrar a análise interna.
- Realizar aportacións sobre a base dos perfís representados.
- Servir de instrumento de mellora á unidade.

A partir das propias observacións e das opinións e valoracións recollidas nos contactos mantidos nas audiencias cos diferentes sectores que compoñen o servizo, o CEE realizará o informe de avaliación externa.

3.3.2 A metodoloxía de traballo e a visita do CEE

Para a realización do informe externo, o CEE seguirá as etapas seguintes:

1. *Estudo dos documentos guía.*

Guía para a autoavaliación e en especial as instrucións contidas na guía para os avaliadores externos.

2. *Análise da documentación.*

Informe de autoavaliación e documentación adicional proporcionada polo servizo. O primeiro deberá estar a disposición do CEE como mínimo un mes antes da data da visita. É necesario que tendo xa o autoinforme examinado o CEE preste moita atención a analizar se o contido se axusta ao que se especifica na Guía de Autoavaliación, en canto ao proceso, o contido e o contido ausente (lagoas).

Nesta fase de análise do informe de autoavaliación, o CEE poderá reclamar da unidade avaliada, aquela documentación, datos ou información necesaria para a súa misión.

3. *Visita ao servizo avaliado* e realización de entrevistas ás diversas audiencias. En función da tipoloxía de cada servizo, deberán organizarse audiencias con:

- CA.
- Dirección do servizo.
- Persoal do servizo.
- Usuarios do servizo: profesores, persoal, estudantes, departamentos, usuarios externos, etc.

O CEE como punto final da visita, reunirse cos membros do comité de autoavaliación e transmitiralles un informe oral breve sobre as impresións recibidas. Esta sesión ten como finalidade, a de facilitar un contraste dos xuízos de valor provisionais que o CEE elaborara.

3.4. Redacción do informe

Unha vez finalizada a visita, o presidente do CEE redactará, sobre a base dos informes dos membros do comité e as impresións recollidas, un primeiro esbozo de informe que enviará a todos os membros do CEE para que lle aporten suxerencias e propostas. Despois desta fase, o presidente redactará o informe nun prazo máximo dun mes.

O informe debe ser claro e preciso na descrición da calidade da unidade avaliada, das súas fortalezas, vantaxas competitivas, dos seus problemas, das razóns que sosteñen estes problemas, das posibles accións para afrontalos, e do procedemento e da metodoloxía seguidas no proceso de autoavaliación.

A primeira parte do informe, centrarase en sinalar o axuste o desaxuste do proceso de autoavaliación, así como o grao de participación e implicación dos diferentes axentes da unidade e o grao de consenso dos resultados do proceso de avaliación, de acordo á seguinte pauta:

1. Introducción

- 1.1 Obxectivo do informe
- 1.2 Composición do comité. Xustificación
- 1.3 Plan de traballo. Incidencias
- 1.4 Presentación da estrutura do informe

2. Análise do proceso de avaliación interna

- 2.1 Sobre o proceso de autoavaliación
- 2.2 Proceso de toma de decisións e o apoio institucional
- 2.3 Realización do proceso. Recollida de información
- 2.4 Participación na autoreflexión
- 2.5 Redacción do informe
- 2.6 Sobre o contido do autoinforme
 - a) Axuste á Guía de avaliación
 - b) Aspectos descritivos e valorativos
 - c) Especificación de puntos fortes e débiles
 - d) Propostas de mellora

A segunda parte do informe corresponde á valoración dos diferentes aspectos avaliados. Supón unha aportación moi valiosa para a unidade avaliada xa que contribuirá a corroborar ou rectificar as conclusións e reflexións do proceso de autoavaliación e as impresións e informacións recollidas ao longo da visita *in situ*.

Polo tanto, esta parte do informe caracterizarase pola descrición e valoración do servizo así como dos aspectos máis relevantes do mesmo, seguindo a orde dos nove elementos do Modelo.

A terceira parte fai referencia á valoración xeral do comité e é onde aparecen, como conclusión, os principais puntos fortes e débiles do servizo, así como tamén, algunhas recomendacións. Este apartado serve para confrontar os puntos fortes e débiles detectados na autoavaliación. O presidente do CEE entregará o informe externo ao CA e a ACSUG.

É importante non demorar máis dun mes a entrega do informe de avaliación externa a fin de non romper a dinámica participativa xerada polo proceso de avaliación.

Unha vez rematado o Informe de Avaliación Externa, o Presidente do CEE remitirá, antes do 13 de xuño de 2005, unha copia ao Presidente do CA e dúas copias á ACSUG. Unha delas, en formato PDF e a outra impresa, por correo postal.

3.4.1. Fase final: o informe final e o plan de mellora

3.4.1.1 O informe final da avaliación do servizo

Unha vez recibido o informe externo, o CA someterao a unha fase de audiencia pública tan ampla como sexa posible, antes de proceder á redacción do Informe Final.

Este Informe Final será unha síntese da valoración das diversas dimensións do servizo, unha relación dos principais puntos fortes e puntos débiles e, como elemento fundamental do documento, a explicitación e priorización das accións a emprender co fin de consolidar os puntos fortes e conseguir resolver ou mellorar os puntos débiles.

A avaliación institucional ten dous obxectivos fundamentais: a rendición de contas e a mellora. Este último, que podemos considerar prioritario, require que o servizo formule e execute accións concretas encamiñadas a mellorar a calidade do servizo que ofrece.

O Informe Final de avaliación difundirase amplamente na unidade avaliada e, posteriormente, farase chegar ao Comité de Avaliación da Universidade para que se cumpran catro obxectivos principais:

- Rendir contas ante o órgano superior do desenvolvemento e os resultados do programa de avaliación.
- Servir de referencia para que o Comité de Avaliación da Universidade elabore o informe global de avaliación de toda a Universidade.
- Comprometer aos membros do servizo para que execute adecuadamente o conxunto de accións propostas no Informe.
- Conseguir que o Comité de Avaliación da Universidade se comprometa coas melloras propostas, facilitando e apoiando as medidas que en cada caso se consideren necesarias.

O informe final, deberá conter os apartados seguintes:

1. Introducción

Breve presentación e descrición do programa de avaliación que se seguiu no servizo, con especificación das fases, os membros dos distintos comités, os Informes e os documentos que se utilizaron, etc. Tamén se proporcionará unha relación ou explicación dos diversos apartados do documento.

2. Valoración do proceso de autoavaliación

Os factores metodolóxicos e de proceso teñen unha gran importancia para que un programa de avaliación acade o éxito que se propón. Neste apartado, o CA do servizo fará unha valoración dos aspectos do proceso o suficientemente reflexivo para poder identificar os aspectos a resolver en futuros procesos de avaliación.

3. Valoración do proceso de avaliación externa

Dentro do programa de avaliación, a fase de avaliación externa ten un papel fundamental.

A percepción e a valoración, por parte da unidade avaliada, do traballo desenvolvido polo CEE, son básicas para conseguir que a avaliación externa sexa un elemento proveitoso de orientación, dinamización e respaldo á titulación na análise, a reflexión e a toma de decisións sobre a súa realidade.

4. Principais puntos fortes e áreas de mellora detectados

O CA fará unha valoración sintética dos principais puntos fortes e puntos débiles detectados e teraos que especificar e explicar. Para iso terá en conta o Informe de Autoavaliación, o Informe de Avaliación Externa e as suxerencias e as valoracións recollidas nas diferentes audiencias. O CA concretará os graos de implicación e de responsabilidade nos puntos fortes e puntos débiles.

Unha vez rematado o Informe Final, remitirase unha copia, antes do 1 de xullo de 2005, ao Comité de Avaliación da Universidade e dúas copias á ACSUG. Unha delas, en formato PDF, e a outra impresa, por correo postal.

3.4.1.2. Informe final da universidade

O Comité de Avaliación da Universidade ten que elaborar un informe de avaliación do conxunto da Universidade. Neste informe fará unha síntese dos informes de avaliación realizados nas distintas titulacións e servizos avaliados e do que supuxo o proceso para o desenvolvemento da avaliación institucional na Universidade.

Ademais, o Comité de Avaliación da Universidade pode actuar como Comité de Calidade, comprometéndose cos resultados derivados do proceso, aprobando as propostas de mellora que suxiran as unidades avaliadas e facilitando que se presten os apoios necesarios (económicos, humanos, institucionais, etc.) para a súa realización. Para iso, o Comité de Avaliación da Universidade deberá realizar unha valoración razoada de ditas accións, establecer prioridades e xestionar os medios oportunos.

Por outro lado actúase como Comité de Calidade e deberá realizar o seguimento e supervisión das accións de mellora propostas polas unidades nos seus Informes Finais. Con iso preténdese garantir que dito proceso de mellora comprometa a todas as partes e que o seu correcto desenvolvemento sexa un elemento que teña un impacto real nas decisións que a Universidade adopte sobre as unidades avaliadas.

A estrutura deste Informe da Calidade da Universidade será similar ao informe elaborado pola Unidade, cos mesmos apartados, pero referidos ao conxunto de procesos de avaliación seguidos na Universidade. Será polo tanto, un documento de referencia para dar a coñecer a política de Calidade á que a Universidade aspira a curto e medio prazo.

3.4.1.3. Anvío informes á ACSUG

Os enderezos de correo electrónico e correo postal da ACSUG, a efectos de envío de Informes son:

evaluacion@acsug.com

Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia

IES "Compostela"

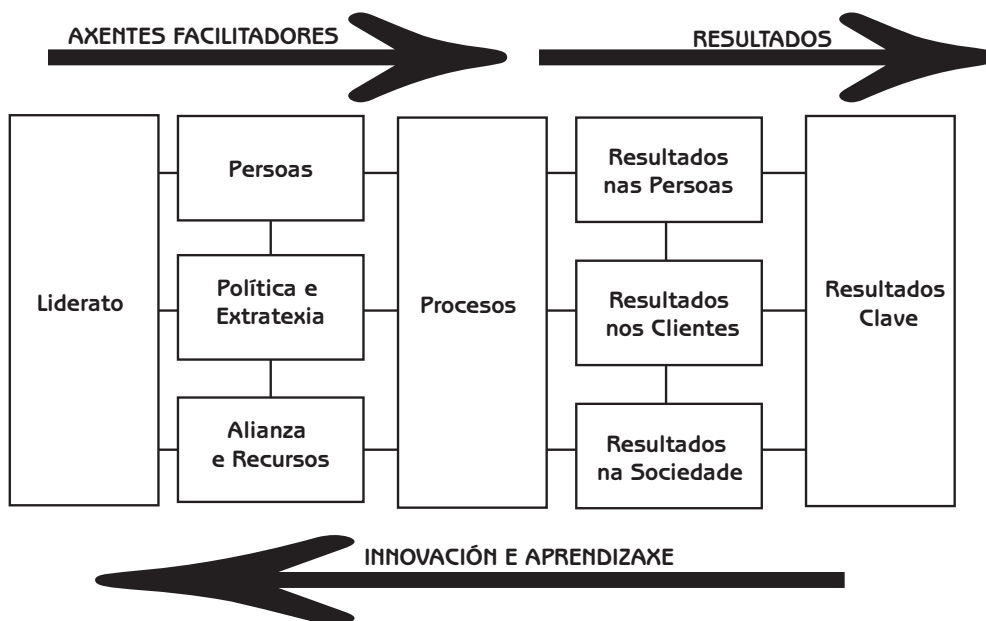
Rúa Lamas de Abade, s/n

15702 Santiago de Compostela

SEGUNDA PARTE: GUÍA DE AUTOAVALIACIÓN DOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

MODELO EFQM

O Modelo EFQM centra a súa atención en 9 elementos que se consideran básicos na excelencia dunha organización. Cada elemento posúe un determinado peso específico dentro do enfoque da CALIDADE TOTAL. O modelo represéntase coa figura seguinte:

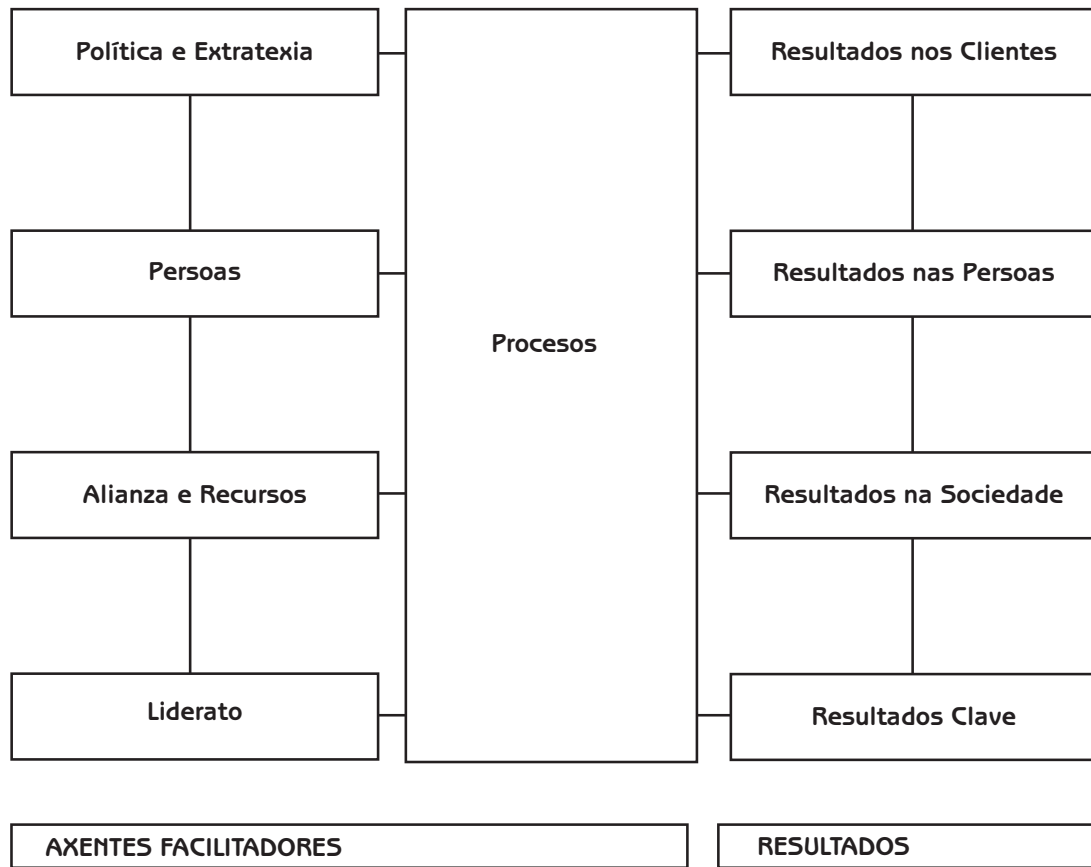


Os elementos clasifícanse en dúas categorías:

- Axentes Facilitadores: serían aqueles elementos que fan posible a obtención duns determinados resultados. É dicir, explican o que o servizo fai e como o fai.
- Resultados: miden os logros acadados, en termos de eficacia e eficiencia e como consecuencia da actuación dos axentes facilitadores.

Poderíase dicir que se unha organización, universidade neste caso, ten debidamente orientados os axentes facilitadores, cabe agardar que os resultados sexan acordes con dita orientación. A medida e análise de todos estes elementos facilita a introdución dos cambios necesarios, para que a universidade aprenda de si mesma e se orixine unha innovación e mellora continuas.

Para a súa aplicación na universidade, e co fin de adaptar mellor o modelo á realidade universitaria, propoñemos unha pequena variación na orde dos criterios respetando todo o contido e enfoque orixinal do modelo.



A – AXENTES FACILITADORES

O Modelo Europeo para a Xestión da Calidade Total inclúe cinco criterios que denomina **Axentes Facilitadores** e catro que denomina **Resultados**.

Os **Axentes Facilitadores** explican o que o Servizo fai e como o fai, dende cinco perspectivas diferentes:

1.- Política e Estratexia

2.- Persoas

3.- Alianzas e Recursos

4.- Liderato

5.- Procesos

Para desenvolver os criterios en detalle, cada un vai acompañado dun número variable de subcriterios e cada subcriterio leva consigo unha lista de áreas, a título de suxerencia ou como exemplos de aspectos posibles a considerar; **o obxectivo que pretende cada lista é aportar exemplos que aclaren o significado de cada criterio.**

É ***moi importante*** que no momento de avaliar cada criterio se teña en conta que nun Servizo non basta con ter claramente definido o

ENFOQUE - ideas, planificación, obxectivos, métodos, análise, etc.-, senón que hai que concretar en que situación se encontra o seu

DESENVOLVEMENTO: como se traduce o enfoque na práctica, se abarca ou non a toda a unidade, se se aplica dun xeito sistemático para asegurar a súa eficacia.

Ademais, ao tratarse dun modelo de **Calidade Total**, que presupón unha dinámica de mellora continua, é preciso especificar como está prevista a

AVALIACIÓN E REVISIÓN, de tal maneira que á vista dos resultados o servizo teña a oportunidade de aprender, de estudar tendencias e de compararse con outros servizos.

Unha vez recompilada a información sobre estes aspectos, deberase realizar unha valoración crítica, é dicir, unha relación de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA sobre cada un dos criterios.

B - RESULTADOS

Os **Resultados** miden o que o Servizo está acadando en termos de eficacia e eficiencia e mídense dende catro perspectivas diferentes:

- 6.- Resultados nos Clientes
- 7.- Resultados nas Persoas
- 8.- Resultados na Sociedade9.- Resultados Clave

Ao igual que para os Axentes Facilitadores, cada criterio desprégase nun número variable de subcriterios e cada subcriterio preséntase cunha lista de áreas a título de suxerencia ou como exemplos de aspectos posibles a considerar, que unicamente pretende axudar a aclarar o significado de cada criterio.

É **moi importante** que no momento de analizar cada criterio se teña en conta que nun Servizo non basta con observar obxectivamente os datos sobre os resultados conseguidos, senón que hai que analizalos dende o punto de vista de:

- as **TENDENCIAS** que presentan, para determinar se son positivas e se o rendemento é bo e sostido,
- os **OBXECTIVOS**, vendo se se conseguen e se se segue considerando que estes eran os apropiados,
- as **COMPARACIÓNS** con utros servizos ou con organizacións externas,
- e das **CAUSAS**, para convencerse de que os resultados son ou non consecuencia do enfoque.

As medidas dos criterios 6, 7 e 8 refírense aos resultados que o Servizo consegue cos seus clientes externos e internos e se obteñen por un lado a través de enquisas ou reunións con clientes e usuarios e, por outro, recompilando a información necesaria dos indicadores previamente identificados, como medida.

As respostas das enquisas realizadas, igual cá satisfacción, son subxectivas, pero son fundamentais porque delas se desprende claramente o grao de calidade percibida. As preguntas que deben incluírse nos cuestionarios de satisfacción dependerán de cada Servizo e dos grupos de interese que estean no seu contorno. En canto aos indicadores convén non esquecer que teñen como principal finalidade mellorar a calidade das prestacións que ofrece o Servizo e por iso, a fin de que os datos sexan máis significativos, deben manter dun ano para outro a súa estrutura fundamental.

Unha vez recompilada a información sobre estes aspectos, deberase realizar unha valoración crítica, é dicir, unha relación de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA sobre cada un dos criterios.

Recomendacións xerais na análise dos subcriterios

1. É conveniente que no momento de realizar a autoavaliación se observe que algúns aspectos son da responsabilidade do Servizo e outros competen a outros niveis.
2. Aqueles aspectos que non dependan do Servizo tamén deberán ser obxecto de avaliación co fin de que se poida informar aos responsables
3. No momento de realizar o exercicio de autoavaliación, sería conveniente ter claros cales son os clientes e provedores segundo a perspectiva do servizo.

INTRODUCCIÓN

Obxectivos

O obxectivo deste apartado introdutorio é situar o servizo no conxunto da universidade, no seu entorno máis inmediato, tanto xeográfico como socioeconómico, e incorporar unha perspectiva evolutiva das súas principais magnitudes.

Así mesmo, debe permitir aos membros do CA iniciar o proceso de reflexión cunha primeira perspectiva global. Este apartado terá unha maior relevancia no momento en que os expertos externos realicen a visita ao servizo, pois axudaralles a situar a análise no contexto universitario propio do Servizo Avaliado, acadando así un maior grao de achegamento á súa realidade concreta.

Aspectos a analizar:

- Breve historia do servizo, incluído unha análise dos datos históricos referidos á evolución do servizo.
- Análise comparativa entre o servizo e a universidade no que se refire aos datos máis significativos.
- Análise de cal é a percepción que teñen os membros do servizo sobre a súa posición no contexto xeral da Universidade.
- Análise dalgunhas variables do contorno socioeconómico.
- Análise da normativa e regulamentos existentes en relación ao Servizo.
- Análise da misión encomendada ao Servizo na normativa específica, e no seu defecto, no marco estatutario da Universidade.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, que se desprendan da análise anteriormente realizada.

Documentación de referencia:

- Os datos cuantitativos globais da Universidade constituirán o punto de referencia ou de contraste. no momento de analizar os datos propios do Servizo a avaliar.
- Cadro de variables do contorno socioeconómico.
- Documentación de datos estatísticos do Servizo.
- Datos da evolución das variables cuantitativas do Servizo relacionadas co conxunto de variables da universidade.
- Cadro de persoal e organigrama do Servizo na súa evolución.
- Enquisas de satisfacción interna e externa, se as hai.
- Normativa e regulamentos específicos do Servizo e normativa xeral da Universidade.
- Plan Estratéxico da Universidade.
- TÁBOAS 1 e 2

1. POLITICA E ESTRATEXIA

Obxectivo xeral da avaliación:

Analizar como o Servizo desenvolve a súa Misión e a súa Visión e as pon en práctica a través dunha clara Estratexia orientada cara aos distintos axentes e persoas coas que interactúa, utilizando os programas adecuados.

Do mesmo xeito, trátase de determinar se a estratexia e planificación se basea en feitos e datos xeralizados e fiables, e se o plan principal se ve correspondido con plans operativos realistas e factibles. Tamén considera se a organización utiliza puntos de comparación externos (*benchmarking*) á hora de determinar os seus plans de acción.

Por outra parte, tamén avalía se a organización ten capacidade para recoñecer cando e como cambiar os seus obxectivos e estratexia.

Aspectos a analizar:

O criterio "Política e Estratexia" abarca diversos conceptos que deben ser abordados e que están representadas polos seguintes Subcriterios:

1 a. A Política e a Estratexia do Servizo están baseadas nas necesidades presentes e futuras e nas expectativas dos colectivos e persoas involucrados, orientándose cara aos seus clientes e usuarios, no marco da Política e a Estratexia global da universidade coa que, en todo momento, debe estar aliñada.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Coñece e comprende a Política e a Estratexia global da Universidade, promove a aliñación da do servizo con aquela e explicita a forma en que dende o servizo se contribúe á implementación do Plan Estratéxico da Universidade.
- Identifica os clientes e usuarios a quen se dirixe a súa Política e Estratexia e planifícaa de forma clara e precisa, acorde coa súa Misión, Visión e Valores.
- Utiliza a información relevante procedente dos seus clientes e usuarios, dos provedores, das persoas do servizo, da sociedade en xeral, dos mellores servizos universitarios, de datos demográficos e económicos, das directrices, normativas, lexislación e dos avances tecnolóxicos e innovacións coñecidos, para concretar a curto, medio e longo prazo, as políticas e as estratexias.
- Estuda, comprende e prevén as necesidades e expectativas futuras dos seus clientes e usuarios (internos e externos).

1 b. A Política e a Estratexia do Servizo están baseadas en información obtida pola avaliación do rendemento e a través das actividades relacionadas coa investigación e a creatividade.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Utiliza indicadores internos de resultados para concretar a política e a estratexia, e compáraos cos mellores servizos.

- Identifica a lexislación e asume as responsabilidades sociais, ambientais e legais, que poidan afectarlle.
- Utiliza o potencial de creatividade e aprendizaxe e os resultados da investigación, para a xestión posterior e comprende o impacto das novas tecnoloxías e das innovacións aplicadas.

1 c. A Política e a Estratexia do Servizo desenvólense, avalían, revisan e melloran.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Implementa a política e estratexia planificada e a revisa, actualiza e mellora de forma sistemática, organizando e asignando recursos para o seu desenvolvemento.
- Asigna os responsables a cada plan de acción e promove e verifica que se asuman a propiedade e responsabilidade dos mesmos.
- Identifica os factores críticos de éxito e establece indicadores, avaliando a súa eficacia.
- Desenvolve escenarios alternativos e plans de continxencia.

1 d. A Política e a Estratexia do Servizo comunícanse.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Comunica de xeito eficaz a política e a estratexia a clientes e usuarios, persoas do Servizo e outras partes involucradas, e verifica se foron comprendidas e asumidas por todos os niveis do Servizo.
- Desenvolve plans de acción conforme aos obxectivos e establece prioridades de acordo coa misión.
- Asegúrase que a política e a estratexia formen parte sistemática dos plans de formación das persoas.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, que se desprendan da análise anteriormente realizada.

Documentación de referencia:

- Plan de Comunicación do Servizo.
- Lexislación que poida afectar ao Servizo.
- Documento de análise e definición de competencias estratéxicas e específicas do Servizo
- Informes de revisión e mellora da Política e Estratexia.
- Plan Estratéxico, plans de acción e cadros de mando dos mesmos.
- Modelo de enquisa.

2. PERSOAS

Obxectivo xeral da avaliación

Analizar como o Servizo desenvolve, conduce e impulsa o pleno potencial das persoas, de forma individual ou en equipo, co fin de contribuír á súa eficaz e eficiente xestión.

Trátase de examinar como desenvolve o Servizo e fai participar a todos os seus membros no logro de resultados e melloras dentro da organización. Abórdase aquí a selección do persoal adecuado e o desenvolvemento das súas capacidades co fin de acadar os obxectivos propostos, e garantir que este sexa capaz de facer fronte ás necesidades en continuo cambio e prosperar. Estúdase como aliñar os obxectivos do persoal e os do Servizo, e analízase se os empregados teñen en consideración procesos como as avaliacións de rendemento e a formación e se son efectivos. Así mesmo, examínase se se prepara aos empregados para actuar con liberdade e asumir a responsabilidade das súas accións (*empowerment*), e se se implican na mellora continua da organización.

Aspectos a analizar:

O Criterio “Desenvolvemento das Persoas” abarca diversos conceptos que deben ser analizados e que están representados polos seguintes Subcriterios:

2 a. Planificación e mellora do persoal do Servizo.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Ten en conta a súa política e estratexia, a súa estrutura, e o marco dos seus procesos, no deseño do perfil competencial e selección de persoas.
- Involucra a todo o seu persoal no desenvolvemento das políticas e estratexias, actualizando roles e funcións.
- Propicia un ambiente interno de motivación, de desenvolvemento profesional e equidade en materia de emprego: horarios, permisos, formación, salarios, etc. (con respecto, por exemplo, á igualdade de oportunidades).
- Estuda e planifica os recursos e instalacións e mellóraos para que as persoas poidan comprometerse cos obxectivos e cumprir coas súas responsabilidades.
- Coñece de forma sistemática a opinión de todo o persoal.

2 b. Desenvolvemento da capacidade, coñecementos e desempeño do persoal do Servizo.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Identifica, clasifica e combina as competencias do persoal coas necesidades do Servizo e dos seus clientes e usuarios.
- Define fórmulas, criterios ou baremos para a selección do seu persoal.
- Leva a cabo plans de formación e desenvolvemento para contribuír a que o persoal satisfaga as súas necesidades e poida responder ás necesidades presentes e futuras do Servizo.

- Dispón dun proceso, respectado polo persoal, que permita realizar unha autoavaliación do desempeño, favorecendo a participación do persoal na súa definición.
- Proporciona oportunidades de facer carreira ou de mellorar a súa capacitación académica ou profesional (p. Ex. Impulsando a innovación, promovendo iniciativas persoais, promovendo o traballo en equipo, etc.)

2 c. Delegación de funcións ás persoas e comunicación.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Promove que o persoal se involucre mediante a delegación na toma de decisións, de acordo coas atribucións propias do posto que desempeñan.
- Promove o intercambio de experiencias de persoas e de grupos co fin de mellorar as súas capacidades profesionais.
- Identifica as necesidades de comunicación persoal e grupal, comparte a información e dialoga co seu persoal.
- Potencia a relación persoal das persoas do servizo con clientes e usuarios.

2 d. Atención e recoñecemento Ás persoas.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Establece e utiliza sistemas de recoñecemento do desempeño, xa sexa individual ou grupal, avalía a súa efectividade e promove alternativas para melloralas.
- Promove a seguridade no posto de traballo, presta e mellora atención ás persoas, ás normas de compañeirismo, ás enfermidades, riscos físicos e psicolóxicos, e promove a superación de conflitos e tensións.
- escoita e apoia as iniciativas do persoal que demostren ser eficaces coa propia política e estratexia.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de **PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA**, que se desprendan da análise anteriormente realizada.

Documentación de referencia:

- **Plans de formación do persoal.**
- **Documentación sobre a avaliación do desempeño.**
- **Organigrama e deseño de perfís profesionais.**
- **Plans de seguridade e saúde laboral.**
- **Manuais de funcións do persoal do Servizo.**
- **TÁBOA 3**

3. ALIANZAS E RECURSOS

Obxectivo xeral da avaliación

Analizar como o Servizo xestiona os seus recursos internos –espazos, equipos, financeiros, materiais, de información, de coñecementos, tecnolóxicos, etc.- e tamén os externos – vinculación con provedores, con outros servizos universitarios, con outras entidades-, co fin de apoiar a eficiente e eficaz xestión do mesmo.

Así mesmo, analízase se estes recursos clave están aliñados e se empregan eficazmente para lograr a estratexia xeral da organización, se son coherentes cos seus valores, e se se melloran de maneira continua.

Aspectos a analizar:

O criterio “Alianzas e Recursos” abarca diversos conceptos que deben ser analizados e que están representados polos seguintes Subcriterios:

3 a. Xestión dos recursos financeiros do Servizo.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Xestiona os seus recursos económico-financeiros para que apoiem a política e a estratexia, identificando, establecendo obxectivos e analizando tendencias: elaboración, seguimento e revisión do presuposto e análise detallada dos resultados, para mellorar a asignación eficiente dos recursos.
- Avalía as decisións de inversión (edificios, equipos, incorporación de novas tecnoloxías, documentación, etc.) e xestiona na medida do posible a diversificación de ingresos.
- Involucra ao seu persoal na xestión de gastos e ingresos.
- Mantén actualizados os inventarios.

3 b. Xestión da Información e o Coñecemento.

Trátase de reflectir como o Servizo:

- Xestiona o sistema de entrada e saída da información en función da política e a estratexia do Servizo e establece un sistema que permite que cada persoa poida acceder á información relevante para o seu traballo.
- Actualiza, asegura e mellora a validez, integridade e seguridade da información.
- Prepara e facilita aos clientes e usuarios, presentes e potenciais, a información adecuada e suficiente, e comproba que a mesma coincide coa real.
- Establece relacións entre os datos internos e destes coas fontes externas ao Servizo.
- Alenta a investigación e a innovación co fin de encontrar mellores solucións, que resulten convenientes para as tarefas propias; recolle, almacena e usa a información sobre as posibles melloras a implementar.

3 c. Xestión dos inmobles, equipos, tecnoloxía e materiais do Servizo.

Trátase de reflectir **como o Servizo**:

- Optimiza os seus activos de acordo coa súa política e estratexia.
- Dispón dun plan de seguridade de edificios e equipos: seguros, cumprimento de normativa, alarmas, desaloxos, etc.
- Explora equipos innovadores para a mellora continua do Servizo e tecnoloxías alternativas e emerxentes que apoiem a Política e Estratexia, adecuando as destrezas e capacitación do persoal ás mesmas.
- Optimiza o consumo de enerxía, suministros, recicla os residuos e aproveita ao máximo a tecnoloxía existente para a conservación de recursos non renovables.

3 d. Xestión dos recursos externos, incluídas as alianzas.

Trátase de reflectir **como o Servizo**:

- Desenvolve acordos cos provedores e os clientes, identificando posibles alianzas clave para o Servizo, aproveitando ao máximo o valor engadido que poden dar as relacións con outras organizacións.
- Establece acordos de colaboración no funcionamento do Servizo.
- Avaliase a incidencia das colaboracións no funcionamento do Servizo.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, que se desprendan da análise anteriormente realizada.

Documentación de referencia:

- Relación de alianzas clave para o Servizo.
- Inventarios.
- Contabilidade de Custos.
- Informe da xestión presupostaria.
- Cadros de mando de responsables económicos.
- Táboas 4A e 4B.
- Modelo de enquisa.

4. LIDERATO

Obxectivo xeral da avaliación:

Analizar como se desenvolven e poñen en práctica a cultura e os valores do Servizo necesarios para o éxito a longo prazo, mediante adecuados comportamentos e accións dos seus responsables, actuando como líderes.

Estudar como se desenvolve e pon en práctica a estrutura do Servizo, o marco dos procesos e o seu sistema de xestión, necesarios para a eficaz execución da política e a estratexia.

Aspectos a analizar:

O criterio "Liderato" do Servizo abarca diversos conceptos fundamentais que deben ser analizados, e que estean representados polos seguintes subcriterios:

4 a. Os responsables do Servizo demostran visiblemente o seu compromiso cunha cultura de Excelencia na xestión.

Trátase de reflectir **que fan os responsables para:**

- Elaborar de forma explícita un plan estratéxico, o plan de actuacións, e difundir nun documento, a misión, visión e valores do Servizo, de modo que poida ser coñecido por todas as partes involucradas e que sirva de compromiso dentro da universidade.
- Impulsar as accións e os valores propios recollidos na política e estratexia
- Impulsar grupos de mellora e participar persoalmente nos mesmos.
- Promover actitudes e comportamentos éticos e fomentar a innovación e a creatividade nas persoas.

4 b. Os responsables traballan activamente con persoas da universidade ou de fora, para promover e desenvolver os intereses de todas as partes involucradas e satisfacer as súas expectativas.

Trátase de reflectir **que fan os responsables para:**

- Identificar os seus clientes e usuarios, para coñecer, comprender e responder adecuadamente ás súas necesidades, facéndose accesibles e respondendo con rapidez e equilibrio ás propostas que reciben.
- Identificar os seus principais provedores e chegar a acordos con eles que supoñan a mellora da eficacia e a eficiencia.
- Estimular ás persoas a asistir e participar en xornadas, congresos e sesións de traballo destinadas a ampliar os seus coñecementos e facilitar a implantación de iniciativas.
- Ser accesibles ás persoas e recoñecer, dalgunha maneira concreta, os esforzos realizados por persoas do servizo.
- Involucrarse con outras unidades de dentro ou de fóra da universidade co fin de conseguir melloras para todas as partes.

4 c. Os responsables garantEn que a estrutura do Servizo está desenvolvida para sustentar a eficaz e eficiente aplicación da política e a estratexia, en harmonía cos valores e a cultura do mesmo e da universidade.

Trátase de reflectir **que fan os responsables para:**

- Diseñar ou colaborar na organización do Servizo para acadar a misión, a visión e os valores propios e da universidade, dun modo eficiente, participando na identificación, definición e avaliación dos procesos clave, poñendo os medios para que todas as persoas se impliquen na consecución da política e estratexia, e tendo en conta as prioridades desta no deseño das súas actuacións.

4 d. Os responsables garanten que os procesos do Servizo se xestionan e melloran sistemáticamente.

Trátase de reflectir **que fan os responsables para:**

- Concretar e impulsar a xestión de procesos, asignar propietarios ou responsables, desenvolver os procesos claves segundo deseños aprobados e melloralos sistematicamente.
- Aplicar estándares-obxectivo na xestión de procesos.
- Impulsar a participación de todos os implicados e difundir as melloras cara a toda a universidade, resolver os problemas de comunicación e organización entre clientes o usuarios externos e as persoas do Servizo.

Realizar unha valoración crítica:
Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, que se desprendan da análise anteriormente realizada.

- Documentación de referencia:**
- Plan estratéxico do Servizo ou plan de actuacións, ou plans de mellora.
 - Documento de misión, visión, valores.
 - Obxectivos do Servizo.
 - Organigrama do Servizo.
 - Mapa de procesos clave.
 - Cadros de Mando.
 - Modelo de enquisa.

5. PROCESOS

Obxectivo xeral da avaliación

Analizar como o Servizo diseña, desenvolve e mellora os seus procesos co fin de satisfacer plenamente as necesidades e expectativas dos seus clientes actuais e futuros a través das prestacións que ofrece.

Este capítulo inclúe tamén os requisitos necesarios para o control dos procesos, entre os que poderían incluírse actividades como a innovación, a entrega de produtos ou servizos clave, as relacións con clientes e provedores.

O sistema de Calidade para o control dos procesos incluíría a documentación e a realización de auditorías, para así poder confirmar que os procedementos son eficaces, que se entenden e utilizan, e que se poñen en práctica as accións correctivas necesarias.

Aspectos a analizar:

O criterio "Procesos" abarca diversos conceptos que deben ser analizados e que están representados polos seguintes Subcriterios:

5 a. Identifícanse as necesidades e expectativas dos clientes e usuarios do Servizo.

Trátase de reflectir **como o Servizo**:

- Fomenta a información e a participación dos clientes (internos e externos) no deseño, desenvolvemento e mellora das prestacións.
- Utiliza a información do persoal, clientes, provedores ou outras partes involucradas, así como os datos obtidos da comparación con outros servizos, para determinar necesidades e expectativas.
- Comunica, ofrece e promociona as prestacións a clientes existentes e potenciais.
- Atende de modo adecuado aos clientes potenciais que entran en contacto co Servizo.

5 b. Deséñanse e desenvólvense os procesos das prestacións que ofrece o Servizo.

Trátase de reflectir **como o Servizo**:

- Utiliza os datos procedentes da investigación sobre necesidades e expectativas dos clientes e do persoal: enquisas, entrevistas, grupos de traballo, etc. para o estudo e deseño das prestacións futuras dos seus clientes e usuarios.
- Diseña, produce e actualiza instrumentos de apoio para o desenvolvemento dos procesos (manuais, formularios, etc.).
- Facilita o desenvolvemento de "procesos de soporte" que recibe doutros servizos universitarios colaborando na súa actualización e desenvolvemento.
- Describe o "mapa de procesos" e a metodoloxía seguida para a súa identificación, o grao de implicación dos responsables e o seguimento dos resultados.
- Diseña e desenvolve novas actividades complementarias para satisfacer mellor as necesidades dos clientes externos e internos.

- Aplica na xestión dos procesos, sistemas estandarizados como os que se derivan da familia de normas ISO 9000 ou outros de natureza equivalente.

5 c. Avaliáanse e melloran os procesos das prestacións que ofrece o Servizo.

Trátase de reflectir **como o Servizo**:

- Utiliza información de clientes, provedores e asociados para establecer plans de mellora, relacionándoos con indicadores e logros anteriores, revisando os procesos e modificando as estruturas organizativas se é necesario.
- Utiliza os resultados das enquisas e outras formas de recollida estruturada de datos (entrevistas, etc.) para incrementar os niveis de satisfacción dos clientes.
- Avalía mediante procedementos externos (auditorías) a adecuación dos procesos a os obxectivos das prestacións que ofrece.
- Deseña e desenvolve as pertinentes accións correctivas para os procesos existentes.
- Deseña e desenvolve procesos complementarios, alternativos ou substitutivos.

5 d. Cultívanse e melloran as relacións cos clientes e usuarios do Servizo.

Trátase de reflectir **como o Servizo**:

- Mantén contactos proactivos cos seus clientes e xestiona eficazmente a información que lle proporcionan.
- Esfórzase por mellorar as relacións con cada un dos seus clientes; concreta e mantén un plan de atención aos antigos clientes.
- Forma e mantén actualizadas a todas as persoas que tratan cos clientes

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, que se desprendan da análise anteriormente realizada.

Documentación de referencia:

- Entrevistas e enquisas de satisfacción.
- Mapa de procesos.
- Plans de formación e actualización do persoal.
- Instrumentos de apoio para os procesos (manuais, formularios, etc.).
- Informes de auditorías externas.
- Plans de mellora en execución.
- TÁBOA 5.
- Modelo de enquisa.

6. RESULTADOS NOS CLIENTES

Obxectivo xeral da avaliación

Analizar o que está conseguindo o Servizo en relación aos seus clientes e usuarios.

Examínase a forma en que a organización identifica os seus diversos grupos de clientes externos e os segmenta, e avalíanse as medidas e resultados que indican o nivel de satisfacción do cliente.

Búscase tanto a percepción real do cliente – que pode obterse a través de enquisas externas, etc. – como as medidas e resultados que permiten predicir tendencias ou influír sobre a satisfacción do cliente (índices de queixas, custos de garantías, entregas fóra de prazo ou defectuosas, pedidos cancelados, etc.)

A verdadeira percepción só pode obterse preguntando ao cliente. Neste capítulo abórdase tamén se a organización contempla unicamente os seus propios resultados e tendencias ou se os compara con puntos de referencia externos procedentes doutras institucións.

Cando se solicitan tendencias ou niveis de resultados, deben facer referencia polo menos, a un período de tres anos, e preferiblemente a un **período de cinco anos**.

6.a. Medidas de percepción.

Trátase de recoller as percepcións que os clientes e usuarios teñen de todas as prestacións que ofrece o Servizo, medidas por diversos procedementos (reunións e entrevistas, enquisas, buzón de opinións, conversacións dos responsables cos clientes, referencias do persoal, eloxios, queixas...), sobre os seguintes aspectos:

- As expectativas xeradas.
- A información adecuada respecto ás prestacións, proxectos, programas e actividades.
- A percepción por parte do cliente verbo da seriedade e garantía do servizo.
- A confianza e seguridade respecto ao valor engadido que ofrece o Servizo.
- A dispoñibilidade do Servizo (días de atención, horas de apertura, etc.).
- A suficiencia das prestacións do Servizo.
- A sensibilidade e flexibilidade do persoal á hora de atender aos clientes .
- A identificación do persoal clave para evacuar consultas e a facilidade para acceder ao mesmo.
- A comunicación entre o Servizo e os seus clientes.
- O clima de convivencia e relacións humanas.
- O trato correcto e afable.
- A percepción do cliente en canto á atención que recibe.

- A sinxeleza e claridade da documentación e dos trámites administrativos.
- A ausencia de normas inútiles e burocráticas.
- A adecuación das instalacións e o seu mantemento.
- O tratamento das queixas e suxerencias.

6.b. Indicadores de rendemento.

Trátase de reflectir as medidas utilizadas internamente polo Servizo co fin de controlar, comprender, previr e mellorar a súa percepción e a dos clientes externos. Dependendo da política e estratexia propias de cada Servizo, as medidas poden ser de diverso tipo, convén que cada Servizo fixe as que son máis representativas para el.

A modo de exemplo cítanse os seguintes:

- Número de clientes ou usuarios e a súa evolución.
- Número de baixas voluntarias (se procede).
- Felicitacións recibidas por parte de clientes ou usuarios e número e natureza de premios ou distincións conseguidas.
- Número de entrevistas persoais con clientes ou usuarios.
- Resposta e participación dos clientes en convocatorias abertas.
- Número de incidencias, queixas e reclamacións.
- Tratamento das queixas: rapidez de resposta e calidade da resposta (persoa que as atendeu, etc.).
- Rectificacións que se fixeron como consecuencia das queixas.
- Rectificacións sobre as suxerencias e iniciativas que se recibiron.
- Innovacións que contribuíron á mellora.
- Eco das actividades do Servizo nos medios de comunicación internos ou externos.
- Logros en comparación cos obxectivos previstos.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, baseados nas medidas anteriormente expostas.

Documentación de referencia:

- Táboas de indicadores.
- Resultados de Enquisas e Entrevistas e demais procedementos de medida da percepción.
- TÁBOA 6.
- Modelo de enquisa.

7. RESULTADOS NAS PERSOAS

Obxectivo xeral da avaliación

Analizar o que está conseguindo o Servizo en relación co desenvolvemento das persoas.

Trátase de examinar as tendencias e niveis de satisfacción de todas as persoas do Servizo. Procúrase coñecer tanto a percepción do persoal (que pode obterse a través de enquisas, grupos focais, etc.) como as medidas e resultados que permitirán prever ou influír sobre a súa satisfacción. Ao igual ca no capítulo anterior, as medidas internas da organización constitúen indicadores que probablemente incidan ou predigan tendencias na satisfacción das persoas do Servizo, mentres que a verdadeira "percepción" só pode obterse preguntando aos empregados. O Servizo debe tamén definir a importancia que para a satisfacción do persoal revisten os resultados que mide.

Este capítulo arranca dunha premisa segundo a cal a organización só conseguirá o éxito se mantén aos seus empregados motivados e cun alto nivel de compromiso.

Cando se solicitan tendencias ou niveis de resultados, deben facer referencia, polo menos, a un período de **tres anos**, e **preferiblemente a un período de cinco anos**.

7.a. Medidas de percepción.

Trátase de reflectir as percepcións do persoal do servizo (obtidas, por exemplo, a través de entrevistas persoais, de enquisas, grupos de converxencia, apreciacións estruturadas) e poden incluír, dependendo das características do servizo, as relativas a:

- Entorno de traballo.
- Seguridade e Hixiene.
- Condicións laborais, salarios e beneficios recibidos.
- Relacións interpersoais.
- Instalacións e servizos.
- Trato xusto e equitativo e igualdade de oportunidades.
- Comunicación cos directivos e entre o persoal.
- Coñecemento e cumprimento das funcións contempladas no organigrama.
- Distribución das competencias, responsabilidades, tarefas e recursos.
- Establecemento e avaliación da coherencia dos obxectivos persoais cos do Servizo.
- Formación inicial e continua en orde a afirmar a súa cualificación e o desenvolvemento de carreira profesional.
- Necesidades do posto de traballo.
- Recoñecemento do traballo persoal.
- Capacitación do persoal e delegación de responsabilidades.
- Participación na consecución de Misión, Visión, Valores, Planificación e Estratexia do Servizo.
- Participación en procesos de mellora.
- Traballo en equipo e relación entre unidades.
- Participación no proceso de toma de decisións.
- Importancia das prestacións do servizo na comunidade universitaria.

7.b. Indicadores de rendemento.

Trátase de reflectir as medidas internas **obxectivas** que axudan ao Servizo a supervisar, entender, predicir e mellorar o rendemento das persoas que o integran, así como para coñecer de modo indirecto a percepción do seu persoal.

As medidas **poden** incluír, dependendo das características do servizo, as relativas a:

- Formación e desenvolvemento profesional:
 - Asistencia a cursos e seminarios.
 - Competencia profesional das persoas en comparación con outros servizos.
 - Relacións con outros servizos.
 - Avaliación da formación.
- Mecanismos de suxerencias e participación en programas e equipos de mellora:
 - Participación en consultas sobre melloras no Servizo.
 - Creación espontánea de grupos de traballo para a mellora.
 - Iniciativas e suxerencias.
 - Grao de participación na resposta a enquisas de satisfacción.
- Traballo en equipo:
 - Participación en actividades
 - Aproveitamento das propostas realizadas polos diversos grupos de traballo do Servizo.
- Recoñecemento de individuos e equipos:
 - Estabilidade no posto de traballo.
 - Autonomía para a propia formación.
 - Tipo e cantidade de recoñecementos outorgados ao persoal do Servizo.
- Grao de absentismo.
- Queixas:
 - Número de queixas e a súa evolución.
 - Atención a queixas por parte da dirección do Servizo.
- Suxerencias:
 - Número.
 - Atención.
- Fidelidade ao Servizo:
 - Rotación do persoal.
 - Tempo de dedicación.
 - Promoción que fan do Servizo.
 - Demandas de emprego rexistradas.
- Accidentes:
 - Número de accidentes e cobertura de responsabilidade.
 - Medidas de prevención de riscos.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, baseados nas medidas anteriormente expostas.

Documentación de referencia:

- Manuais de funcións do persoal do servizo.
- Resultados de Enquisas e Entrevistas e demais procedementos de medida da percepción.
- TÁBOA 7.
- Modelo de enquisa.

8. RESULTADOS NA SOCIEDADE

Obxectivo xeral da avaliación

Analizar o que está conseguindo o Servizo en canto a satisfacer as necesidades e expectativas do contorno local, nacional e internacional (segundo proceda).

Examínanse aquelas actividades do servizo que inciden na comunidade universitaria e na sociedade en xeral. Neste sentido, "a sociedade en xeral" dependerá do tamaño e tipo de servizo. Estúdanse os niveis de actividade que a universidade desenvolve para ser bo veciño, preservar os recursos naturais e reducir o nivel de contaminación.

Tamén aborda o impacto directo da universidade a través de actividades e obras benéficas, educativas, promoción de intereses locais e liderato de actividades profesionais ou comerciais. Así mesmo, avalíase se o Servizo mide e coñece a opinión da sociedade e o grao de satisfacción da mesma.

Coma en casos anteriores, é recomendable establecer comparacións con outras organizacións.

8.a. Medidas de percepción.

Trátase de reflectir a percepción que teñen do Servizo a sociedade e as autoridades a todos os niveis (medida a partir de enquisas, informes, reunións públicas e con representantes públicos, declaracións en medios de comunicación, etc.)

Dependendo do tipo de servizo, a modo de exemplo, poden contemplarse as seguintes:

- As súas actividades como parte responsable da sociedade:
 - Impacto nos niveis de emprego e economía local.
 - Aportación de solucións para a mellora de problemas do contorno.
 - Mellora da calidade de vida no propio contorno.
 - Relación con autoridades locais.
 - Igualdade de oportunidades.
 - Comportamento ético
- Incidencia na comunidade:
 - No nivel cultural do contorno inmediato e da localidade.
 - Noutros servizos a través das súas relacións.
 - Noutras institucións.
 - De determinados programas no contorno.
 - Colaboración con outros provedores de servizos.
 - Preocupación polo estudo e o coñecemento das cuestións que interesan ao contorno.
 - Atención a grupos socialmente necesitados.

- **Actividades para contribuir a preservar e manter recursos:**

- Coidado de parques, xardíns, rúas, prazas e mobiliario urbano.
- Utilización da enerxía, materiais virxes e reciclados.
- Redución e eliminación de residuos e embalaxes.
- Impacto no medio natural.

8.b. Medidas do Desempeño e Rendemento.

Reflectiranse neste apartado as medidas utilizadas internamente polo Servizo co fin de controlar, comprender, previr e mellorar o seu desempeño e rendemento, e a percepción que del ten a sociedade. Dependendo das características do servizo, as medidas poden incluír as relativas aos aspectos relacionados en 8 a., así como os seguintes:

- Tratamento dos cambios en niveis de emprego.
- Relacións coas autoridades respecto a cuestións tales como:
 - Certificación.
 - Autorización.
 - Planificación.
 - Oferta de servizos.
- Uso de proxectos formais de sistemas de xestión (por exemplo: xestión ambiental e sistema de auditoría).
- Distincións e premios recibidos.
- Cobertura de medios de comunicación.
- Recoñecementos explícitos recibidos polo Servizo.
- Número de queixas realizadas polos usuarios.
- Número de incidentes relacionados coa saúde laboral.
- Informes de inspectores e outros profesionais expertos.
- Integración dos intereses da sociedade cos do Servizo co fin de mellorar a satisfacción dos clientes e do persoal.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, baseados nas medidas anteriormente expostas.

Documentación de referencia:

- Resultados de Enquisas e Entrevistas e demais procedementos de medida da percepción.
- TÁBOA 8.
- Modelo de enquisa.

9. RESULTADOS CLAVE

Obxectivo xeral da avaliación

Analizar o que está conseguindo o Servizo en relación cos seus obxectivos e na satisfacción das necesidades e expectativas formuladas.

Examínanse, polo tanto, os resultados operativos globais do Servizo. Así, por exemplo, examínanse as medicións e o rendemento das actividades internas (procesos) máis importantes que contribúen directamente a xerar un servizo. Tamén se avalía o rendemento dos procesos que contribúen á efectividade global das actividades que realiza o Servizo, como, por exemplo, a tecnoloxía da información (informática, proceso de datos, etc.), seguridade, finanzas e administración, etc.

Neste capítulo, coma nos anteriores, analízase tamén se se comparan os resultados e as tendencias cos doutras organizacións consideradas como puntos de referencia (benchmarking).

Os resultados e tendencias deben referirse, polo menos, a un período de **tres anos**, e, **preferiblemente, a un período de cinco anos**.

9.a. Medidas de percepción.

Reflectiranse as percepcións de todos aqueles que teñan algún interese no Servizo (obtidas, por exemplo, a través de enquisas, grupos de converxencia, apreciacións estruturadas, avaliacións).

En función de que partes interesadas se trate, poden incluír as relativas a:

- Imaxe global do Servizo.
- Desempeño global do Servizo.
- Lealdade.
- Compromiso.
- Comunicacións.
- Grao de Implicación
- Política e estratexia.
- Oportunidades de innovación e aprendizaxe.
- Cultura e estilo de liderato.

9.b. Indicadores de rendemento.

Reflectiranse as medidas de carácter operativo e económico que utiliza o Servizo para controlar, comprender, prever e mellorar o seu desempeño e rendemento e as percepcións das partes interesadas no mesmo (salvo aspectos cubertos por outros criterios).

Dependendo do tipo de servizo, dos seus fins e dos seus procesos, as medicións poden incluír as relativas a:

Rendemento operativo

- Rendemento xeral:
 - Evolución do volume de actividade.
 - Xestión de novos clientes.
 - Taxa de aproveitamento da capacidade do Servizo.
- Plan de operacións:
 - Resultados que reflicten a consecución da misión, visión e valores, e a política e a estratexia do Servizo.
- Resultados que reflicten a execución do proxecto operativo, como por exemplo:
 - Grao de consecución dos obxectivos previstos.
 - Indicadores de actividade e de proceso.
 - Resultados na detección das necesidades, relacións e comunicación cos clientes.
 - Resultados na aplicación do regulamento ou as normas internas.
 - Resultados nas canais de participación e información.
 - Resultados na toma de decisións.
 - Resultados na xestión de programas de cooperación internacional e novas tecnoloxías.
 - Resultados no desenvolvemento de novos servizos.
 - Resultados no mantemento das instalacións.
 - Resultados no mantemento e xestión do material.
 - Duración dos principais procesos de atención ao público, coma a resolución de queixas, a resposta ás demandas de información, a reposición de materiais funxibles.

Rendemento económico e financeiro

- Administración do presuposto.
- Adecuación entre presuposto planificado e presuposto liquidado.
- Aproveitamento dos recursos materiais e rendemento das inversións.
- Asignación interna de recursos económicos.
- Porcentaxe de gastos fixos respecto de gastos totais.
- Custo das actividades do Servizo.
- Medida de eficiencia: produtividade do servizo en relación aos recursos empregados.

Realizar unha valoración crítica:

Elaborar unha listaxe de PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA, baseados nas medidas anteriormente expostas.

Documentación de referencia:

- Resultados de Enquisas e Entrevistas e demais procedementos de medida da percepción.
- TÁBOA 9.
- Modelo de enquisa.

RESUMO DE PUNTOS FORTES, PUNTOS DÉBILES E PROPOSTAS DE MELLORA

A modo de resumo final, e para axudar a dar unha idea global dos resultados da autoavaliación, o CA do Servizo deberá especificar e explicar **os principais puntos fortes e puntos débiles** detectados durante o proceso de autoavaliación.

Porén, para que o proceso de autoavaliación vaia máis alá e non quede nun mero diagnóstico de situación, deberase completar co conxunto de **propostas de mellora** que, a proposta de CA, permitan unha mellora sustancial da situación actual. Este conxunto de propostas, deberán presentarse debidamente **priorizadas** (en tempo e en importancia das mesmas) e cunha relación explícita dos **responsables** de levar a cabo ditas melloras. Para realizar este resumo de puntos fortes, puntos débiles e propostas de mellora podería utilizarse, para cada criterio, unha ficha parecida á seguinte:

CRITERIO		
PUNTOS FORTES + + (...)		
PUNTOS DÉBILES - - (...)		
PROPOSTAS DE MELLORA (priorizadas) 1 2 3 (...)	Tempo	Responsable(s)

O servizo avaliado, baseándose na urxencia e na importancia das propostas de mellora detectadas no proceso de autoavaliación e nas recomendacións realizadas polo CEE, establecerá a priorización das propostas de mellora.

Esta priorización permitirá detectar aquelas accións de mellora que sexan especialmente relevantes para o servizo e que constituirán o seu plan de melloras.

Para levar a cabo as accións de mellora propostas é necesario especificar as tarefas concretas que deberán realizarse para a consecución dos obxectivos. Para iso, hai que determinar quen é o responsable da posta en marcha e da execución das accións de mellora, as diferentes tarefas a desenvolver, os recursos humanos e materiais necesarios, o período de consecución, a data de inicio, os indicadores de seguimento e os responsables de realizar o control e seguimento das mesmas. Do mesmo xeito, será conveniente explicitar os beneficios esperados por cada acción de mellora.

É moi posible que esta planificación conleve unha negociación entre todos os responsables e implicados, a diferentes niveis, do servizo avaliado. Así mesmo, o feito de dar ao plan de melloras un carácter formal adecuado, segundo as características e o modo de facer de cada institución, favorecerá o seu éxito, e polo tanto, a consecución do obxectivo previamente fixado.

GLOSARIO

GLOSARIO

Alianzas	Relacións de traballo entre dúas partes que crean un valor engadido para o cliente ou usuario.
CA	Comité de Autoavaliación.
CEE	Comité de Avaliación Externo (Comité de Evaluación Externo) ou Comité de Expertos Externos
EFQM	European Foundation for Quality Management
Estratexia	Conxunto de decisións e accións de diferente natureza que permite a unha universidade, centro, departamento, servizo, etc., cumprir coa súa misión e acadar os obxectivos que establecera a curto e longo prazo.
Excelencia	Prácticas sobresaíntes na xestión da organización e logro de resultados baseados en conceptos fundamentais que inclúen: a orientación cara aos resultados, orientación ao cliente, liderato, procesos e feitos, implicación das persoas, mellora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas e responsabilidade social.
Misión	Declaración que describe o propósito ou razón de ser dunha organización que reflecta a xustificación das súas actividades.
Percepción	A opinión dun individuo ou grupo de persoas.
Persoas	A totalidade de individuos empregados na organización, incluídos os contratados a tempo completo ou parcial, os temporais e os suxeitos a contratos específicos.
PNECU	Plan Nacional de Avaliación da Calidade das Universidades
Rendemento	Medida do acadado por un individuo, equipo, organización ou proceso.
UTC	Unidade Técnica de Calidade
Valores	Os conceptos e expectativas que describen o comportamento das persoas da organización e determinan todas as súas relacións.
Visión	Declaración en que se describe como desexa ser a organización no futuro.

TÁBOAS

TÁBOA 1. DATOS XERAIS DA UNIVERSIDADE

Nome da Universidade:

					curso avaliado
Datos xerais da Universidade	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Número de centros de ensinanza					
Número de Departamentos					
Número de Institutos de Investigación					
Nº outras Entidades Específicas					
Número de Servizos* Universitarios					
Total estudantes en titulacións de ciclo curto					
Total estudantes en titulacións de ciclo longo					
Total estudantes en titulacións de 2º ciclo					
Total estudantes de doutoramento					
Total Persoal Académico					
Total Persoas de Administración e Servizos					
Total de superficie construída da universidade					
Ingresos da universidade (presuposto liquidado a 31 de Decembro)					
Inversións anuais da Universidade					

*Servizo é a unidade administrativa de xestión, poden ser xerais da Universidade, de Campus , de Centro ou de Departamento.

TÁBOA 2. DATOS XERAIS DO SERVIZO

Nome do Servizo:

					ano avaliado
Unidades do Servizo	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Nº de unidades ou subunidades					
Nº de puntos de servizo					
Persoas do Servizo	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Funcionarios					
Laborais					
Contratados temporais					
Bolseiros e outros					
Custo do Persoal do Servizo					
Usuarios	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Nº de usuarios potenciais					
Nº de usuarios activos					
Tipo de usuarios					
a) Alumnos de 1º ciclo					
b) Alumnos de 2º ciclo					
d) Alumnos de 3º ciclo					
e) Alumnos de doutoramento					
d) PAS					
e) Persoal docente e investigador					
f) Outros (especificar)					
Presuposto de ingresos do servizo	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Total ingresos propios xerados polo Servizo					
Total ingresos de aportación externa ao Servizo					
a) Doazóns					
b) Subvencións					
c) Presuposto da Universidade					
d) Outros conceptos					
Total ingresos					
Presuposto de gastos do Servizo	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Gasto en persoal					
Gasto corrente					
Gasto de inversións					
Gasto de mantemento					
Outros gastos					
Total gastos					

TÁBOA 3. PERSOAS DO SERVIZO					ano avaliado
Persoal por categorías	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Funcionarios A					
Funcionarios B					
Funcionarios C					
Funcionarios D					
Funcionarios E					
Laborais I					
Laborais II					
Laborais III					
Laborais IV					
Laborais V					
Outros (especificar)					
Nº total de persoal adscrito ao Servizo					
Persoal por funcións	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Directivas					
Técnicas					
Técnicas / Auxiliares					
Auxiliares					
Nº total de persoal adscrito ao Servizo					
Persoal por tipo de contrato e dedicación	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Con contrato temporal					
Nº de horas en contratos temporais					
Con contrato fixo					
Con contrato a tempo parcial					
Con dedicación en xornada partida					
Nº total de persoal adscrito ao Servizo					
Persoal pola antigüidade no Servizo	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Inferior ou igual a 5 anos					
Entre 6-10 anos					
Entre 11 e 15 anos					
Igual ou superior a 16 anos					
Nº total de persoal adscrito ao Servizo					
Persoal por idades	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Maior de 50 anos					
Entre 30 e 50 anos					
Inferior a 30 anos					
Nº total de persoal adscrito ao Servizo					
Nivel de titulación do persoal	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Licenciados					
Diplomados					
Formación Profesional					
Bacharelato/COU					
Graduado Escolar					
Nº total de persoal adscrito ao Servizo					
Formación interna do persoal	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Nº total de cursos ofertados ao persoal do Servizo					
Nº total de asistentes a cursos					
Nº de cursos específicos ofertados ao persoal do Servizo					
Nº de asistentes a cursos de formación específicos					
Nº de cursos xerais ofertados ao persoal do Servizo					
Nº de asistentes a cursos de formación xerais					
Nº total de tipos de cursos diferentes impartidos					
Nº total de horas de formación recibida					
Formación externa do persoal	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Nº total de cursos aos que se asistiu					
Nº total de asistentes a cursos					
Nº de tipos cursos diferentes aos que se asistiu					
Nº total de horas de formación recibida					
Sistemas de recoñecemento do desempeño do traballo (descrición e ano de implantación)	x-4	x-3	x-2	x-1	x

TÁBOA 4. ALIANZAS E RECURSOS					
TÁBOA 4a. ALIANZAS					
					ano avaliado
Alianzas (acordos de colaboración interna e externa, descrición e ano de comezo)	x-4	x-3	x-2	x-1	x
TÁBOA 4b. RECURSOS					
Espazos	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Superficie útil total (m2)					
Superficie destinada ao persoal (m2)					
Superficie destinada ao usuario (m2)					
Superficie de almacenamento de materiais (m2)					
Instalacións (as que procedan)	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Despachos					
Salas de reunións					
Salas de seminarios					
Outros					
Equipamentos (mobiliario e outros)	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Recursos informáticos e audiovisuais	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Indicadores					
Superficie destinada ao persoal/Nº de persoas					
Superficie destinada ao usuario/Nº usuarios					
Nº de persoas/Nº ordenadores					
Nº de usuarios/Nº equipos audiovisuais					
Tempo medio de pago a provedores					

TÁBOA 5. PROCESOS POR TIPOLOXÍA				
Procesos clave	Cando se executa a acción	Existencia de manual?	Etapas de execución	Responsable de etapa
Procesos de soporte	Cando se executa a acción	Existencia de manual?	Etapas de execución	Responsable de etapa
Procesos de prestación de servizos	Cando se executa a acción	Existencia de manual?	Etapas de execución	Responsable de etapa
Exemplo de proceso	Cando se executa a acción	Existencia de manual?	Etapas de execución	Responsable de etapa
Matriculación de alumnos de Licenciatura de...	Xullo + Setembro	Si	Información pública de prazos	Servizos centrais
			Entrega impresos	Secretaría do centro
			Cita previa	Conserxería
			Introdución de datos en programa	Centros auxiliares administrativos
Entrega de Certificados	xuño	Non	Entrega de impresos	Auxiliar adm.
			Recollida solicitude	Auxiliar adm.
			Edición certificado	Auxiliar adm.
			Sinaturas dirección	Director centro
			Entrega a usuario	Auxiliar adm.
Indicadores				
Porcentaxe de procesos en que se introduciron melloras o último ano				
Porcentaxe de procesos en que se introduciron innovacións o último ano				
Porcentaxe de melloras introducidas nos procesos, como consecuencia da retroalimentación cos usuarios				
Número de queixas dos usuarios expresadas polas canais formais				
Número de queixas dos usuarios expresadas polas canais informais				
Número de grupos de mellora				
Media de propostas de mellora/ persoa ou grupo de mellora				
Porcentaxe de procesos manualizados				
Porcentaxe de procesos dixitalizados				

6. RESULTADOS NOS CLIENTES					
					ano avaliado
Indicadores	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Nº de días de apertura (anual)					
Nº de horas de apertura semanal					
Número de clientes ou usuarios					
Número de baixas voluntarias (se procede)					
Nº de felicitacións recibidas					
Premios ou distincións conseguidas					
Nº de entrevistas persoais con clientes ou usuarios					
Nº de incidencias, queixas e reclamacións					
Tempo de resposta medio ás queixas e reclamacións					
Nº Rectificacións realizadas/nº queixas					
Nº suxerencias postas en marcha/total suxerencias					

7. RESULTADOS NAS PERSOAS					
					ano avaliado
Indicadores	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Nº medio de cursos por persoa					
Nº de persoas que non participaron en actividades de formación					
Nº de grupos de mellora desenvolvidos dentro do Servizo					
Nº de grupos de mellora desenvolvidos con outros servizos					
Grao de participación na resposta a enquisas de satisfacción					
Nº de iniciativas ou suxerencias por persoa					
Nº total de iniciativas ou suxerencias do Servizo					
Nº medio de anos de permanencia no lugar de traballo					
Nº de persoas que promocionan dentro do servizo					
Grao de absentismo laboral					
Nº de queixas realizadas polo persoal					
Demandas de emprego rexistradas					
Tipo e cantidade de recoñecementos outorgados ao persoal do Servizo					
Medidas de prevención de riscos					
Nº de accidentes e cobertura de responsabilidade					

8. RESULTADOS NA SOCIEDADE					
					ano avaliado
Indicadores	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Distincións e premios recibidos					
Cobertura de medios de comunicación					
Recoñecementos explícitos recibidos polo Servizo					
Número de queixas realizadas polos usuarios					
Número de incidentes relacionados con saúde laboral					

9. RESULTADOS CLAVE					
					ano avaliado
Indicadores	x-4	x-3	x-2	x-1	x
Volume de actividade					
Taxa de aproveitamento da capacidade do Servizo					
Grao de consecución dos obxectivos propostos					
Termo medio dos procesos clave					
Grao de manualización dos procesos clave					
Grao de mecanización dos procesos					
Custo medio dos servizos (por servizo)					
Aforro producido nos servizos pola introdución de programas ou mellora da calidade (por servizo)					
% de gastos de persoal sobre o total de gastos					
% dos gastos de inversión nova sobre o total de gastos					
% dos gastos de bens e servizos (capítulo II) sobre o total					
% de presuposto destinado a melloras					
% de gastaos fixos / gastos totais					
Grao de adecuación entre o presuposto planificado e liquidado					
Tempo medio de resposta e solución a queixas					

MODELO DE ENQUISA

A. ELEMENTOS FACILITADORES

Compromiso, apoio e recoñecemento ás persoas do Servizo (1. Liderato)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Podo observar un compromiso persoal dos meus xefes na mellora da calidade dos servizos				
Os meus xefes axúdanme a poñer en marcha as miñas iniciativas para mellorar o traballo				
Cando introduzo unha mellora no meu traballo recoñéceseme				

Grao de formalización, comunicación e participación do persoal na mellora (2. Política e Estratexia)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Dispoño dun documento onde constan os obxectivos, cuantificados mediante indicadores, do meu lugar de traballo				
Nos obxectivos do meu lugar de traballo, prima a mellora da calidade dos servizos				
Os obxectivos do meu lugar de traballo comunicáronse correctamente				
Participei na definición dos obxectivos do meu lugar de traballo				

Adecuación dos recursos, grao de eficiencia, adaptación ás aplicacións informáticas do Servizo (4. Alianzas e Recursos)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Dispoño dos recursos (espazo, informáticos, etc.) necesarios para desenvolver correctamente o meu traballo				
Os recursos de miña unidade utilízanse de maneira eficiente				
As aplicacións informáticas que utilizo están ben adaptadas ás miñas necesidades e facilitan o traballo				
Xestión e seguimento dos procesos (5. Procesos)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Os procesos que se xestionan no meu Servizo están documentados				
Sei quen é o responsable de cada proceso				
Mídense periodicamente no Servizo indicadores de funcionamento dos procesos				
Prodúcese unha boa coordinación con outros servizos e unidades que interveñen nos mesmos procesos				
Os problemas soluciónanse atacando as causas e non só paliando os efectos				
Os procesos en que participo son facilmente mellorables				

B. RESULTADOS

Percepción dos clientes sobre o servizo recibido (6. Resultados nos clientes)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Os clientes do Servizo cobren as expectativas inicialmente xeradas.				
Os clientes teñen confianza e seguridade nas prestacións que ofrece o Servizo.				
O persoal que atende as consultas dos clientes está especialmente preparado				
Está suficientemente identificado o persoal clave para direccionar consultas				
A comunicación entre as persoas do servizo e os clientes é boa.				
Existe un bo sistema de queixas e suxerencias.				
Ofrécese aos clientes do servizo a información adecuada respecto dos servizos que ofrece				
Os trámites e a documentación son sinxelos, claros e só os necesarios				
Son adecuadas as instalacións e o seu mantemento				
É correcta e adecuada a atención do servizo prestado				

Percepción do servizo sobre o seguimento do traballo, formación, participación, comunicación, recoñecemento e traballo en equipo (7. Resultados nas persoas)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Fai o meu xefe un seguimento adecuado do meu traballo				
Recibo a información necesaria para desenvolver correctamente o meu traballo				
A formación que recibo inclúe temas de calidade				
Participo suficientemente nas decisións que afectan ao meu lugar de traballo				
A comunicación interna no Servizo funciona correctamente				
Promóvese o traballo en equipo no Servizo				
Existe un bo sistema de avaliación e recoñecemento do desempeño das miñas funcións laborais				

Percepción do servizo sobre a estrutura, organigrama e condicións	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
O meu Servizo dispón dun organigrama claro e ben definido				
A descrición do meu lugar de traballo, onde constan as funcións e tarefas que teño asignadas, está formalizada nun documento				
As cargas de traballo das persoas da miña unidade están ben distribuídas				
Existen no meu lugar de traballo as condicións de seguridade e hixiene apropiadas ao mesmo				
Teño as condicións laborais, salario e beneficios apropiados ao traballo que desenvolvemento				

Percepción que ten o servizo sobre o seu impacto na Sociedade (8. Resultados na Sociedade)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Dispón o Servizo dun programa activo de relacións cos axentes sociais, tales como institucións, empresas, asociacións, colexios profesionais, outras universidades, etc, para conseguir un impacto cada vez máis claro e decisivo na sociedade				
en o Servizo relación coas autoridades locais do contorno				
Aporta o Servizo solucións para a mellora do seu contorno				
Recoñécese por ofrecer igualdade de oportunidades				
Realiza o Servizo actividades de tipo cultural e social con impacto no seu contorno inmediato e na localidade				
Colabora o Servizo con outros provedores de servizos				
ense en conta a atención a grupos sociais necesitados				
Téñense en conta criterios de aforro de enerxía, materiais virxes e reciclados, redución e eliminación de residuos e embalaxes e o impacto no medio natural				

Percepción sobre o que está conseguindo o Servizo en relación aos seus obxectivos e expectativas formuladas (9. Resultados Clave)	Moi de acordo	De acordo	En desacordo	Moi en desacordo
Responde a Imaxe que ofrece o Servizo ás expectativas agardadas				
Desempeña o Servizo as súas funcións de forma adecuada aos que se esperaba				
Posúe o Servizo un adecuado uso das novas tecnoloxías				
Aproveita o servizo as oportunidades de innovación e aprendizaxe.				
Percíbese unha cultura e estilo de liderato acorde coas súas finalidades				
Responde a política e estratexia do Servizo ao seu papel como parte da universidade				

