

Edita: UNIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS.
© UNIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS.

Avda. Al Nasir, nº 3, planta 3ª - 2
140006 Córdoba
Imprime: Copisterías Don Folio, S.L.
Depósito Legal: CO- 734/04

AUTORES

Los documentos para la Evaluación Externa de Servicios Universitarios, que incluye la "Guía para la Evaluación Externa de Servicios Universitarios" y las "Herramientas para la Evaluación Externa de Servicios Universitarios" ha sido elaborado para la UCUA por Manuel Barbancho Medina, Mónica de la Paz Marín, Esther Megía Serrano y Alfonso J. López Baena a partir de la "Guía de Evaluación de Servicios Universitarios" elaborada por Enrique Reboloso Pacheco, Baltasar Fernández Ramírez y Mª del Pilar Cantón Andrés y de la "Guía Externa de Evaluación de Titulaciones, convocatoria 2002", elaborada a su vez por Manuel Barbancho Medina, Mónica de la Paz Marín y Alfonso J. López Baena.

Esta guía externa ha sido modificada adaptándola a la Guía de Autoevaluación de Servicios Universitarios que se utiliza en la convocatoria 2006 de Plan Andaluz de Calidad de las Universidades Andaluzas (PACU).

ÍNDICE

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS	5
---	---

HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS	25
---	----



PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES
UNIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS
(PACU)
2001-2006

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA
DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA	9
3. TAREAS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA (CEE)	9
4. VISITA DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA (CEE)	12
4.1. PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA	12
4.2. VISITA AL SERVICIO UNIVERSITARIO EVALUADO	15
5. FORMULACIÓN DE JUICIOS DE VALOR	16
6. ELABORACION DEL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA (IEE)	17
7. CUESTIONES DE PROCEDIMIENTO	19
8. PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y VISITA DEL CEE POR PARTE DE LA UNIVERSIDAD	23

El objetivo de esta guía es facilitar la preparación, coordinación y el desarrollo del proceso de evaluación externa dentro del marco del Plan Andaluz de la Calidad de las Universidades (PACU). La presente Guía de Evaluación Externa está diseñada para la evaluación de los Servicios Universitarios.

1. INTRODUCCIÓN

En los países de nuestro entorno, la evaluación de la calidad de la educación universitaria se ha convertido no sólo en una de las prioridades sino también en una exigencia tanto para las propias Universidades como para los Gobiernos y las Administraciones Públicas. En el marco europeo, prácticamente todos los países poseen sistemas consolidados de evaluación de sus Instituciones de Educación Superior. Las metodologías de evaluación empleadas en estos países combinan la autoevaluación (self-evaluation) con la evaluación externa (peer review) de diferentes modos.

A) AUTOEVALUACIÓN.

Proceso interno que lleva a cabo la propia institución. Es una reflexión participativa y en profundidad sobre la realidad de su institución en relación con la calidad. Dentro de este proceso, podemos distinguir:

1. Fase de recogida de información: datos de encuestas, proporcionados por las unidades técnicas de calidad de cada una de las Universidades, juicios de valor, etc.
2. Fase de reflexión/ valoración de esa información.
3. Fase de elaboración del Informe de Autoevaluación (IA).

B) EVALUACIÓN EXTERNA.

Seguidamente, la evaluación externa constituye el complemento necesario para cubrir adecuadamente los objetivos de toda evaluación institucional. Esta fase, que llevan a cabo evaluadores externos a la institución, presenta a su vez las siguientes fases:

1. Recogida de información, en la que el informe elaborado en la fase de autoevaluación (IA) es elemento esencial.
2. Fase de reflexión/valoración.
3. Elaboración del Informe de Evaluación Externa (IEE)

De esta manera, el ciclo completo cubre adecuadamente los dos objetivos fundamentales de la evaluación institucional: mejorar la calidad de la institución y rendir cuentas ante la comunidad y la sociedad del adecuado uso de los recursos asignados al cumplimiento de los fines previstos.

C) INFORME FINAL DEL SERVICIO UNIVERSITARIO.

El Informe Final de Evaluación (IFE) del Servicio Universitario (SU) es un documento informativo sobre el proceso de evaluación llevado a cabo en ella. En este sentido contiene una valoración del proceso de evaluación interna y de la evaluación externa, una relación de los puntos fuertes y puntos débiles en las diferentes dimensiones incluidas en la Guía de Autoevaluación y una identificación de las propuestas de mejora, es decir, de las acciones a emprender que permitan la profundización en los puntos fuertes y la resolución o mejora de los puntos débiles.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

Objetivo general:

Formular juicios de valor sobre el diseño, la organización, el desarrollo de los procesos y los resultados del SU, en relación con los objetivos propios de la misma, con el fin de estimar su calidad y proponer acciones de mejora. Es decir, analizar cómo una institución gestiona la calidad de su oferta de servicios.

Objetivos específicos:

Establecer criterios en relación con la evaluación de la calidad.

Analizar el contenido del IA en relación con los requisitos técnicos de la Guía de Autoevaluación así como el propio proceso de autoevaluación.

Cotejar el contenido del IA con lo manifestado por las diferentes audiencias, lo observado en la visita y la documentación adicional.

Elaborar una opinión sobre los recursos disponibles, su organización, el funcionamiento y los resultados de la unidad evaluada.

Proporcionar a los miembros del SU evaluado el adecuado feed-back para que puedan reflexionar sobre su realidad desde la perspectiva de los agentes externos.

Reflexionar y aportar propuestas de mejora.

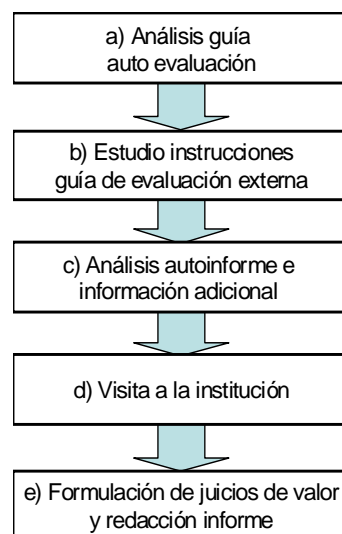
Elaborar un informe claro, equilibrado y constructivo acerca de la calidad del SU, de su gestión y del proceso de autoevaluación seguido.

Para el logro de estos objetivos se requiere el análisis de las informaciones pertinentes procedentes de diversas fuentes (siendo la principal de ellas el propio IA), que faciliten al CEE soportes para poder emitir juicios de valor sobre el SU evaluado.

3. TAREAS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA (CEE)

Desde un punto de vista práctico, las principales tareas a realizar por el citado comité son las siguientes:

- a) **Análisis de la Guía de Autoevaluación.**
- b) **Estudio de las instrucciones** contenidas en la presente Guía de Evaluación Externa.
- c) **Análisis del IA y documentación adicional.** El IA constituye uno de los elementos fundamentales sobre los que se centra el trabajo del CEE. También es muy útil revisar toda la documentación adicional que la unidad evaluada puede poner a disposición del CEE.
- d) **Visita al SU** objeto de evaluación con el fin de efectuar observaciones *in situ* y poder realizar entrevistas a los diversos colectivos que la componen y a los que sirve.
- e) **Formulación de juicios de valor** y redacción del IEE. Este informe será utilizado posteriormente por las unidades evaluadas para la redacción del IFE del SU.



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

a) Análisis de la Guía de Autoevaluación.

En primer lugar, el CEE deberá describir con la máxima precisión la finalidad del proceso de autoevaluación que ha realizado la unidad objeto de evaluación. Para ello deberá conocer los objetivos y metodología del **Plan Andaluz de Calidad de las Universidades** y, de forma específica, las orientaciones de la Guía de Autoevaluación para la realización de dicho proceso. El dominio de esta guía constituye un requisito imprescindible para toda persona que forme parte de un CEE, ya que es el marco de referencia a utilizar para conocer y valorar el trabajo realizado por el Comité de Autoevaluación (CA).

El contenido de la Guía de Autoevaluación debe considerarse como un guión para la redacción de cada capítulo del IA, es decir, una recopilación ordenada de aquellas cuestiones sobre las que el CA debiera manifestarse.

b) Estudio de las instrucciones contenidas en la presente Guía de Evaluación Externa.

c) Análisis del IA del SU.

El propósito fundamental de esta fase es estudiar el contenido del IA y del proceso de autoevaluación realizado. Para ello se analizará si ambos cumplen los requisitos metodológicos y técnicos especificados en la Guía de Autoevaluación. Previamente, desde las Unidades Técnicas de Calidad de cada una de las Universidades, se ha asegurado el cumplimiento de unos mínimos que debe reunir el autoinforme.

En lo que se refiere estrictamente a las valoraciones que se incluyen en el IA, se deberá distinguir entre lo que son evidencias (afirmaciones sustentadas en datos objetivos y documentos) y lo que son opiniones. Dentro de las opiniones, igualmente procede clarificar aquéllas que están consensuadas y aquéllas que sólo son sostenidas por una parte de los miembros del CA.

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

1. Descripción de la situación actual del SU (datos y hechos).
2. Valoración de la situación:
 - a. Positivo/negativo para cada aspecto considerado.
 - b. Razones y factores que explican y mantienen la situación.
 - c. Definición de puntos fuertes y débiles.
 - d. Distinguir en las valoraciones:
 - Las que se basan en evidencias (afirmaciones basadas en datos objetivos y documentos).
 - Las que se basan en opiniones, entre las que se debe distinguir:
 - Las consensuadas por los grupos de interés
 - Las sostenidas solo por una parte de los mismos.
3. Propuestas de mejora.
 - a. Para resolver las deficiencias y maximizar las fortalezas.

- b. Priorización, temporalización y dirección.
 - c. Seguimiento.
4. Aspectos contradictorios y lagunas.

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

En este sentido, esa primera valoración del IA debe realizarse con objeto de garantizar que dicho documento cumple unos mínimos que hacen viable la visita. En el documento **Herramientas para la evaluación externa** se presenta el **modelo de evaluación previa del SU y el IA**. Caso de que el CEE considerara que no se alcanza la valoración mínima, recomendará a la UCUA la paralización del proceso de evaluación externa.

d) Visita al Servicio Universitario objeto de evaluación

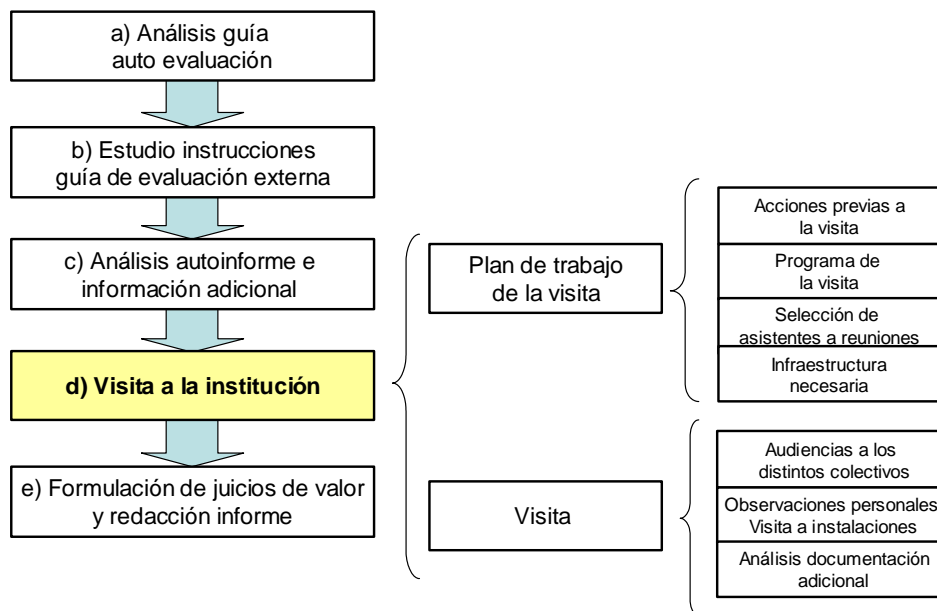
Debido a su gran importancia, este punto se trata en un apartado posterior de la presente guía (apartado 4).

e) Formulación de juicios de valor y redacción del informe externo del Servicio Universitario.

Este punto se trata de forma detallada en un apartado posterior de la presente guía (apartado 5).

4. VISITA DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNO

Se exponen en la siguiente figura los principales puntos de la visita (enmarcada dentro de las tareas a realizar por el CEE).



4.1. PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

➤ Acciones previas a la visita del CEE

Para una mayor eficacia de la visita del CEE al SU es conveniente que el Presidente del CEE pueda solicitar al CA la información complementaria que desee consultar. A tal fin, cada miembro del CEE, una vez efectuada la lectura del IA, comunicará al Presidente las ausencias documentales detectadas y que le son necesarias para conocer y comprender el IA en toda su extensión.

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

- Los puntos, aspectos o información que considera confusos (errores de redacción, paginación, fuentes incompletas, etc.)
- Las ausencias significativas, es decir, aspectos que el CA ha pasado por alto. Es el momento de introducirlos en la "agenda" de las diferentes audiencias.
- Identificación de puntos "contradictorios" o "controvertidos" en los que el CA ha podido incurrir. Estos serán considerados como "aclaraciones prioritarias" en la audiencia con dicho comité.
- La información, desde su punto de vista, de los puntos nucleares que deberían orientar el contenido de la visita con las diferentes audiencias.
- Una valoración previa del Servicio Universitario a través de la información proporcionada en el IA, mediante la utilización del modelo de evaluación previa del SU y el IA proporcionado en la **HERRAMIENTA I**.

➤ **El Programa de la visita.**

La visita a la Universidad se realiza con la planificación establecida por ésta en acuerdo con el Presidente del CEE. Esta visita podrá tener una duración aproximada de tres días con un programa de trabajo previamente establecido. Un ejemplo de agenda sería la siguiente:

Día	Horario	Actividad
	11.30 - 12.30	Reunión preparatoria del CEE
	12.30 - 14.00	Encuentro con el CA
	14.00 - 16.00	Almuerzo con el Presidente del CA y representantes de la Universidad
	16.00 - 18.00	Visitas a instalaciones
	18.30 - 19.30	Reunión con Equipo Rectoral - Unidad de Calidad
	19.30 - 20.30	Reunión CEE
	09.00 - 10.00	Reunión con el Equipo Directivo del Servicio Universitario
	10.00 - 11.00	Reunión con Jefes de Servicio y otras unidades
	11.00 - 11.30	Café
	11.30 - 12.30	Reunión con el personal del Servicio Universitario
	12.30 - 13.30	Reunión con el PDI.
	13.30 - 14.30	Visita a instalaciones
	14.30 - 16.30	Comida
	16.30 - 17.30	Reunión usuarios Servicio (p.ej. Alumnos 3 ^{er} ciclo)
	17.30 - 18.30	Reunión alumnos 2 ^o Ciclo
	18.30 - 19.30	Visita a las instalaciones.
	19.30 - 20.30	Reunión interna del CEE.
	09.00 - 10.00	Reunión alumnos 1er Ciclo
	10.00 - 11.00	Reunión con graduados.
	11.00 - 11.30	Café
	11.30 - 12.30	Reunión con el PAS
	12.30 - 13.30	Reunión con representantes sociales
	13.30 - 14.30	Audiencia pública
	14.30 - 17.00	Comida.
	17.00 - 18.00	Visita a instalaciones
	18.00 - 19.00	Reunión interna del CEE (preparación informe y distribución tareas).
	19.00 -20.00	Informe preliminar oral al CA - Despedida del CEE.

➤ **Selección de las personas que asistirán a las reuniones**

La selección de las personas que asistirán a las diferentes audiencias la realiza el CA con apoyo de la Unidad Técnica de la Universidad (UT) y de acuerdo al procedimiento establecido por el Comité Técnico del Plan. El CEE valorará si la selección se ha realizado conforme a los criterios mencionados a continuación, asegurando que entre los asistentes a las audiencias exista pluralidad: edad, sexo, categoría, etc.

Los miembros del CAS no deben asistir a las sesiones de trabajo ni a las entrevistas que realice el CEE, salvo a las que estén expresamente convocados.

Aunque el CEE debe estar abierto a recibir información en cualquier momento de su visita, la Unidad Técnica velará por que los miembros de los diferentes colectivos asistan a una sola audiencia, tratando de evitar repeticiones innecesarias.

Colectivos a entrevistar:

a) Equipo Rectoral - Unidad de Calidad:

Deberá formularse invitación a todos los miembros del Equipo Rectoral, al Gerente y al responsable de la Unidad de Calidad.

b) Director y Equipo Directivo del Servicio Universitario:

Se convocará al Equipo Directivo bajo cuya responsabilidad está el servicio evaluado.

c) Jefes de Servicio de unidades dependientes:

Se convocará a los Jefes de Servicio de otras unidades centralizadas equiparables.

d) Profesorado:

Se procederá a una selección al azar del listado completo de profesores. Esta selección se realiza por estamentos (CU, TU, TEU, Asociados, Ayudantes...) y por centros, cuidando de la adecuada representación de los mismos. El número total de profesores asistentes a la audiencia no debiera ser inferior a 8 ni superior a 15 asegurando la presencia de profesores de varias categorías. Se nombrarán suplentes para sustituir a los nominados que no accedan a la cita.

e) Alumnado:

Se realizarán audiencias separadas, una con los alumnos de primer ciclo, otra con los alumnos de segundo ciclo, y otra con los de tercer ciclo. El número de alumnos asistentes a cada audiencia no debiera ser inferior a 8 ni superior a 10. 4 de ellos deberán ser elegidos al azar entre los representantes de los alumnos del ciclo de que se trate. Los otros 4 deberán ser elegidos al azar de entre el total de alumnos del ciclo.

f) Graduados:

El Comité de Autoevaluación convocará a 8 o 10 graduados, que representen distintas situaciones profesionales: trabajando, parados. Quedan excluidos de esta audiencia profesores y cualquier personal vinculado a la Universidad (becarios, doctorandos, etc.).

g) Personal de Administración y Servicios:

Se seleccionarán de manera que todos los estamentos/niveles, tipología de servicios y jefes de servicios más relacionados con el SU (Jefe del Servicio del PAS, del Servicio de Informática, etc.) estén representados. El número total no debiera ser inferior a 8 ni superior a 10.

h) Representantes sociales:

En la medida de lo posible se convocará a los representantes sociales que mantengan relaciones con el SU.

Debido a la amplitud del programa y por razones metodológicas, la distribución horaria de la visita del CEE es necesariamente muy compacta. Es importante, por lo tanto, mantener un estricto control del tiempo, tanto en lo que se refiere a la puntualidad al empezar las audiencias como al finalizarlas. Conviene que la Universidad recomiende puntualidad al convocar a los asistentes de las distintas audiencias.

➤ **Infraestructura necesaria**

Por lo que se refiere al local, es preciso disponer de un lugar de reunión adecuado. Se recomiendan salas con un aforo aproximado para 20 personas y donde todos los asistentes puedan sentarse alrededor de una mesa. En especial, ha de evitarse situar a los miembros del CEE sobre tarimas, en mesas presidenciales, etc. Debe favorecerse la cercanía física y psicológica entre entrevistadores y entrevistados. Para la fase de audiencia abierta podrá disponerse de una sala con mayor aforo.

Por otra parte, el CEE debería disponer de muestras de programas y evaluaciones ya realizadas donde aparezcan datos sobre el SU. Asimismo, deberá facilitársele documentación adicional sobre la misma. En especial, debiera disponer del Reglamento, Guías y otros documentos del SU.

Los miembros del CA recibirán y atenderán las peticiones del CEE estando a disposición de éste durante el desarrollo de la visita.

4.2. VISITA AL SU EVALUADO

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

➤ **Audiencias a los distintos colectivos**

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

- Obtener informaciones sobre el proceso de autoevaluación realizado.
- Estimar las valoraciones que efectúan sobre el IA.
- Detectar los problemas y aspectos no abordados en el mismo.
- Recabar y contrastar informaciones que considere procedentes el CEE.

El procedimiento de trabajo más adecuado para obtener estos objetivos es la entrevista en grupo. Ello significa que la actitud del CEE deberá ser de escucha a los miembros de los diversos colectivos sin cuestionar ni debatir ninguna de las informaciones que faciliten al respecto. El papel del CEE se limitará a orientar la entrevista hacia las cuestiones que previamente se han establecido como importantes en cada caso y a velar para que el desarrollo de la misma se efectúe con orden dentro del tiempo previsto.

➤ **Observaciones personales. Visita a las instalaciones.**

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

Dado que las posibilidades de observación en un SU son muy amplias, cada miembro del CEE deberá concretar previamente aquellos aspectos que considera más pertinentes en función de las informaciones

con que cuenta.

La observación del trabajo en diversos servicios se podría considerar un aspecto fundamental de esta visita.

➤ **Análisis de documentación adicional**

La documentación adicional hace referencia a aquellos materiales y documentos que puedan contener informaciones importantes para el proceso evaluador y que permiten obtener datos que fundamenten los juicios de valor sobre los distintos aspectos a evaluar (actas de los órganos colegiados, encuestas, guías académicas, registros, etc.).

Habitualmente, el CEE no necesita revisar documentación adicional, aunque siempre que lo considere necesario, podrá efectuar una lectura de la misma a fin de poder estimar los siguientes aspectos:

La documentación disponible que no ha sido utilizada en el proceso autoevaluador.

El tipo de explotación que se ha efectuado de aquellos documentos que se han utilizado en la autoevaluación.

Las previsiones que se establecen en relación con las carencias detectadas.

En la **HERRAMIENTA I PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA** el CEE encontrará una relación de esta documentación adicional y su relación con los temas de interés a evaluar.

En la medida que el CA haya utilizado mejor la documentación disponible como soporte para sus valoraciones, el IA estará más fundamentado y será menos necesaria su revisión por parte del CEE. Cuando no se han tenido en cuenta estas fuentes o su utilización ha sido parcial, es fácil que los evaluadores externos encuentren en el IA contradicciones, solapamientos y afirmaciones que no se justifican a partir de la información disponible.

5. FORMULACIÓN DE JUICIOS DE VALOR

La tarea fundamental del CEE es contrastar las informaciones pertinentes recabadas a partir de las diversas fuentes con que cuenta (IA, audiencias, documentos complementarios, observaciones personales).

Esta función de contraste de informaciones se debe realizar en una doble dimensión: entre las diversas fuentes y entre los diversos informantes de una misma fuente. Por ello, deberá analizar la coherencia interna de las informaciones obtenidas a través de cada una de dichas fuentes, analizando si las valoraciones y conclusiones que contiene son compartidas por la mayoría de los sujetos implicados y/o están apoyadas en hechos y evidencias. Del conjunto de estos procesos altamente interactivos van surgiendo estimaciones sobre los distintos aspectos considerados y diversos juicios de valor sobre la realidad de la unidad evaluada. Estos juicios de valor permiten la valoración de los criterios y la identificación de los puntos fuertes y débiles y, a su vez, clarifican la formulación de acciones estratégicas de mejora (propuestas de mejora).

No debemos olvidar que la evaluación externa constituye, exclusivamente, una estrategia de apoyo para el SU. Por ello, el CEE deberá facilitar, clarificar y dinamizar el proceso de análisis, reflexión y diálogo de la unidad evaluada en torno a su realidad. Su labor deberá estar enfocada a que la unidad evaluada pueda llegar a formular una serie de acciones de mejora viables y en las cuales se sientan comprometidos el conjunto de estamentos. Ahora bien, el CEE realiza estas tareas de contraste y análisis desde su propia formación, experiencia profesional, aptitudes y actitudes.

6. ELABORACION DEL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA.

➤ Aspectos generales

Al finalizar la visita, el CEE realizará una reunión de trabajo en la que se contrastarán las impresiones recibidas y se distribuirán tareas para la confección del informe. Cada miembro del CEE elaborará su propio documento de trabajo donde recogerá sus opiniones generales, su valoración de los temas de interés y aquellos puntos que se hayan acordado o se le hayan asignado en la sesión interna de trabajo.

El Presidente del CEE redactará, con base a dichos documentos de trabajo arriba mencionados, un primer borrador de informe que será remitido a cada miembro del CEE para que aporte sugerencias y propuestas. Tras esta fase, el Presidente elaborará el Informe de Evaluación Externa (IEE) del CEE, siguiendo el protocolo facilitado en las HERRAMIENTAS, que será remitido previamente al CA antes de ser oficialmente difundido, para su conocimiento por si resultara conveniente trasladar alguna sugerencia.

➤ Plazo y forma de entrega.

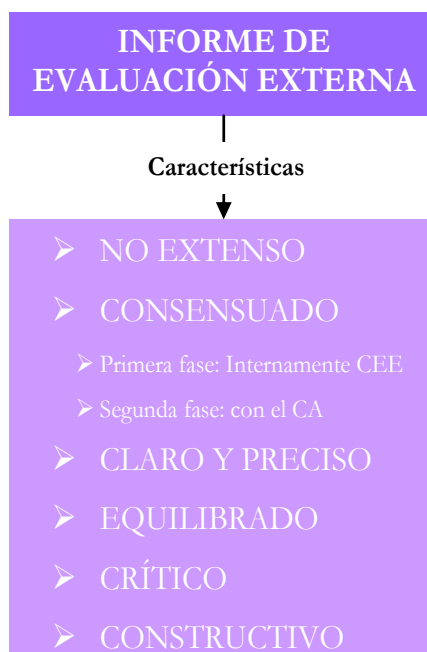
El informe deberá estar finalizado en un plazo máximo de un mes desde la finalización de la visita.

El Presidente del CEE enviará en total tres copias en formato electrónico del IEE: una copia al CA, otra a la UT de la Universidad evaluada, y otra copia a la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Los miembros del CEE podrán conservar un ejemplar del IA y del informe final de su comité pero no podrán realizar difusión alguna de los mismos en sus aspectos de contenido aunque sí en sus aspectos metodológicos y de procedimiento, citando a la UCUA como autora de los mismos.

En todo momento, los miembros del CEE tendrán presente que el propósito de su informe es, fundamentalmente, ayudar al SU en sus procesos de reflexión y decisión para poner en marcha procesos de mejora.

➤ Estructura del informe

El IEE seguirá el Protocolo que se proporciona en el documento HERRAMIENTAS. El informe será claro y preciso en la valoración y descripción de la calidad de la unidad evaluada, de sus fortalezas, de sus problemas, de las razones que sostienen esos problemas, de las acciones posibles para afrontarlos, del procedimiento y metodología seguido en el proceso de autoevaluación, etc.



En el documento **HERRAMIENTAS**, se facilita el **modelo de IEE**.

El índice del IEE sigue la siguiente estructura:

- 1. Introducción:**
 - 1.1. Identificación del SU y de la convocatoria de evaluación.
 - 1.2. Composición y nombramiento del Comité.
 - 1.3. Programa de la visita, asistencia a las Audiencias e Incidencias.
- 2. Valoración del proceso de evaluación interna**
- 3. Evaluación de los criterios**
 - 3.0. Criterio 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio
 - 3.1. Criterio 1. Liderazgo
 - 3.2. Criterio 2. Política y Estrategia
 - 3.3. Criterio 3. Personas
 - 3.4. Criterio 4. Alianzas y Recursos
 - 3.5. Criterio 5. Procesos
 - 3.6. Criterio 6. Resultados en los Clientes
 - 3.7. Criterio 7. Resultados en las Personas
 - 3.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad
 - 3.9. Criterio 9. Resultados Clave
- 4. Síntesis de la Evaluación Externa:**
 - 4.1. Valoración semicuantitativa del Servicio. Principales fortalezas y debilidades.
 - 4.2. Perfil de calidad del Servicio. Propuestas de mejora.
 - 4.3. Matriz de madurez del Servicio.
 - 4.4. Valoración cualitativa (fortalezas y debilidades) y Plan de Mejora
- 5. Valoración del proceso de evaluación externa**
 - 5.1. Valoración del apoyo recibido del servicio evaluado.
 - 5.2. Nivel de satisfacción con la tarea realizada.

Anexo: Documentación adicional aportada y utilizada en la Evaluación Externa

7. CUESTIONES DE PROCEDIMIENTO

➤ En relación con el funcionamiento del CEE.

El trabajo de los evaluadores externos será reconocido y tendrá credibilidad en la medida que la selección de sus miembros sea adecuada y actúen de forma independiente, utilizando procedimientos para contrastar la subjetividad en los juicios y valoraciones. Esto es posible si se siguen una serie de recomendaciones generales tanto a la hora de decidir su composición como en la recogida de información durante la visita, el análisis del IA y la elaboración del informe del CEE.

a) Equipo de Trabajo.

El CEE tendrá una composición equilibrada donde se conjuguen experiencias de tipo académico, investigador, profesional y de evaluación. De esta manera, deberá cuidarse que las personas del Comité puedan cubrir los siguientes perfiles:

Perfil 1: Presidente-Coordinador

Será un profesional del Servicio con amplia experiencia y prestigio en el campo de los Servicios Universitarios y en modelo EFQM. Asimismo, es conveniente que haya desempeñado cargos de responsabilidad en Servicios Universitarios. Asumirá el liderazgo del grupo y su coordinación en todo momento, desde la constitución hasta la redacción final del informe.

Perfil 2: Representantes del mundo profesional (1/2 personas)

Serán profesionales con amplia experiencia y prestigio en el campo de los Servicios Universitarios.

Perfil 3: Técnico, experto en metodología de la enseñanza y la evaluación universitaria

Será un profesional (procedente del campo universitario o externo a él) con conocimientos y experiencia en metodología de la evaluación de programas o evaluación institucional, incluido el modelo EFQM. En especial, es recomendable que haya participado en otros procesos de evaluación de la calidad de Servicios Universitarios.

b) Primera reunión del CEE.

El CEE debe constituirse como un grupo de trabajo operativo. Este objetivo es de vital importancia para la calidad del trabajo a desarrollar. Sin embargo, entendemos que un **grupo de trabajo** es algo más que la agregación de personas en torno a una tarea. El grupo debe conjuntarse y comprometerse en torno a unas metas y procedimientos compartidos. Para ello, proponemos el presente protocolo de procedimientos a desarrollar durante la reunión de constitución del CEE:

✓ Conocimiento mutuo e intercambio

Durante esta fase, cada miembro del Comité deberá describir:

- Su trayectoria personal y profesional, su formación relacionada con los Servicios Universitarios, sus campos de especialización, etc.
- Las expectativas que posee sobre el funcionamiento del CEE, las tareas a desarrollar, el objetivo o misión que justifica la existencia del CEE, etc. A qué atribuye el haber sido elegido para formar parte del comité.
 - Grado de entusiasmo e interés por el tema y las motivaciones e incentivos principales para haber aceptado participar en el CEE.

- En qué medida se siente preparado y capacitado para las tareas a desarrollar. En qué aspectos o dimensiones se siente más o menos capacitado, etc.
- Con esta fase, el CEE tendrá una idea más o menos precisa del quién es quién de cada uno de los miembros y, por lo tanto, de las potencialidades y versatilidad operativa del equipo.

✓ Análisis de la Guía de Evaluación Externa

Los miembros del CEE habrán recibido y estudiado previamente la guía. Por lo tanto, estarán en disposición de aportar al grupo los siguientes aspectos:

- Opinión general sobre la utilización y suficiencia del contenido de la guía.
- Identificación de los aspectos de la guía que consideran más problemáticos (de mayor dificultad), para tratar de resolverlos, así como los más facilitadores de la tarea a realizar.
- Especificación de las tareas o funciones presentes en la guía para las que se sientan más y menos capacitados y/o interesados.

✓ Primera impresión y análisis del contenido del IA.

Los miembros del CEE han realizado previamente una lectura detenida del contenido del IA y una valoración preliminar del mismo, con indicación de los puntos más relevantes para profundizar o contrastar.

El grupo pondrá en común sus primeras impresiones y, en concreto, abordará las siguientes cuestiones:

- Puesta en común de la valoración previa del IA y del SU según la tabla A contenida en la HERRAMIENTA I.
- Identificación de los datos, información o documentación complementaria que se precisan.
- Concreción de los principales aspectos a incidir en cada una de las audiencias tomando como referencia las tablas de recogida de información.

✓ Especificación de tareas, funciones y responsabilidades

Una vez constituido el CEE, y realizado un balance de la Guía de Evaluación Externa y del IA, procede analizar el conjunto de tareas y funciones a desarrollar y realizar una distribución de responsabilidades entre los miembros.

En primer lugar, se decidirá cómo se va a desempeñar el papel de Secretario del CEE (una sola persona o de forma rotativa), quién deberá recoger un registro resumido del contenido de las entrevistas así como de verificar si en el transcurso de las mismas se abordan todos los aspectos previstos. Asimismo, se especificarán una serie de áreas de trabajo y se concretará quién será el responsable de cada una de ellas. De esta manera pueden distribuirse roles tanto para el desarrollo de las entrevistas como para la elaboración posterior del informe.

Finalmente, se concretará el papel del Presidente del CEE en el desarrollo de las entrevistas y en la redacción del informe.

Esta distribución no debe crear áreas estancas de trabajo sino organizar cada una de las tareas alrededor de un responsable, quien deberá coordinar las actividades apoyado en el resto de miembros del CEE.

En cualquier caso, cada miembro del CEE tratará de valorar personalmente cada aspecto, haciendo uso de las Tablas que se proporcionan, valoraciones que, con posterioridad, se unificarán.

➤ **Durante el desarrollo de la visita al SU**

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

Asimismo, se seguirán algunas pautas de contraste, clarificación y negociación de los juicios subjetivos entre los miembros del CEE. Por un lado, se prestará mucha atención a la consistencia y compatibilidad de estos juicios con indicadores objetivables y suficientemente reconocidos como ligados a aspectos de calidad.

Por otro, los miembros del CEE dialogarán en busca de acuerdos sobre los diversos puntos de vista. Se trata, por lo tanto, de alcanzar una cierta objetividad intersubjetiva mediante un proceso de contraste, negociación y consenso.

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

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

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

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

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

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

En ningún caso los miembros del CEE se llevarán la contraria públicamente ni polemizarán con los asistentes a las audiencias.

Por lo que respecta a las sesiones de **audiencia pública** a toda la comunidad, el CEE deberá verificar que la celebración de las mismas, su finalidad y características son conocidas por todos los miembros de la comunidad servida. Para ello recabará una copia de la circular que haya sido remitida individualmente a todos los profesores y personal de la institución, así como los procedimientos utilizados para informar a los alumnos; y se observará si existen carteles anunciadores adecuados en lugares estratégicos de la institución.

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

➤ **Tras la visita a la unidad evaluada**

Antes de que los miembros del CEE vuelvan a sus lugares de trabajo, es muy conveniente que haya una puesta en común de la información recabada hasta ese momento, así como que se evalúe la documentación adicional si no se ha hecho con anterioridad.

En especial, sería de sumo interés la elaboración colectiva de la **tabla A** a partir de la información y las valoraciones de cada uno de los miembros del CEE. Debe tenerse en cuenta que el IEE, que deberá redactar posteriormente el Presidente del CEE, se sustentará de forma significativa en la información integrada en las tablas mencionadas.

8. PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y VISITA DEL CEE POR PARTE DE LA UNIVERSIDAD

Parece necesario establecer un procedimiento de actuación suficientemente homogéneo para la recepción de los evaluadores externos por parte de la Universidad, y establecer unos acuerdos sobre la organización, selección de colectivos, forma de pago, etc. que permita sacar el máximo provecho del escaso tiempo del que se dispone para realizar la visita al SU.

➤ Preparación de la visita.

La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) comunicará el nombre y dirección de los miembros del CEE a la Unidad o Gabinete Técnico (UT) de la Universidad receptora, a fin de poner en conocimiento la composición del comité para posibles sugerencias. De igual forma, la UCUA remitirá al Presidente del CEE el nombre y dirección del responsable de la Unidad Técnica de Calidad de la Universidad y el nombre y dirección de los demás miembros del CEE.

El responsable de la Unidad Técnica de Calidad se pondrá en contacto con el Presidente del CEE, o viceversa, para, de acuerdo con el Presidente del CA, confirmar las fechas de la visita. El Presidente del CEE, a su vez, lo comunicará al resto de miembros del CEE. Una vez confirmada, se acordará la distribución del tiempo para cada una de las actuaciones a realizar.

La UTC de la Universidad facilitará a los miembros del CEE el desplazamiento y alojamiento para realizar la visita. La UCUA abonará los gastos que pudieran corresponder.

Es importante tener en cuenta que la visita a la Universidad debe realizarse en días lectivos, cuando los servicios estén en plena actividad, para que el CEE pueda realizar una observación en vivo del funcionamiento del SU.

La UT remitirá, al menos seis semanas antes de la fecha prevista para la visita, tantas copias del AI, en papel y encuadradas, como evaluadores tenga el comité más una copia en papel y en formato electrónico a la UCUA, que, a su vez, hará llegar a cada uno de los miembros del CEE con un mes de antelación a la visita, para su estudio y preparación de la evaluación del SU. La UT es responsable de la revisión del IA antes de ser difundido, cumplimentando para ello una lista de comprobación de valoración de mínimos comentada antes.

Una vez determinada la fecha de la visita, la Universidad dará a conocer a toda la comunidad universitaria el objeto de la misma, mediante carteles, folletos o cualquier otro medio que asegure una información completa. Es imprescindible que el CEE encuentre el clima adecuado y no se sienta aislado y desconectado de los agentes implicados en el SU evaluado.

➤ Recepción del Comité de Evaluación Externa.

El CA, junto con las autoridades académicas de la Universidad, organizará una "recepción" oficial del CEE. Es aconsejable un encuentro la víspera de iniciar la visita. A esta recepción asistirán las autoridades de la Universidad y/o del SU y el CA, con el fin de dar la bienvenida al CEE y ponerse a su disposición para facilitar su actuación.

➤ Procedimiento para el desarrollo de la visita.

Al inicio de la visita el CA recibirá al CEE en el lugar y hora convenidos, y cuidará de que alguno de sus miembros atienda al CEE durante los días de la visita, facilitando en todo momento su labor, indicando dónde se hallan los distintos servicios o acompañando al CEE cuando éste lo solicite y estará a su disposición hasta que haya terminado la visita al SU.

Se recomienda dejar libre al CEE durante las horas de las comidas y del descanso, para que puedan poner en común sus impresiones y puedan preparar el resto de la visita.

El CA velará para que:

1. se disponga de una sala donde poder realizar las entrevistas y audiencias, así como un despacho donde puedan reunirse los miembros del CEE para trabajar. Es importante que la sala donde se realicen las entrevistas a los estudiantes, profesores y personal de administración y servicios, sea un aula no convencional, que tenga una disposición informal - mesa circular o mesas móviles-, para que las audiencias se desarrollen en un ambiente relajado y no con aire de tribunal y, de este modo, poder mantener un coloquio fluido entre ambas partes.
2. se hayan seleccionado convenientemente los colectivos de las audiencias de alumnos, profesorado y graduados, etc. y estén convocados, para el lugar, día y hora acordados con el Presidente del CEE.
3. los miembros seleccionados de los distintos colectivos conozcan con suficiente antelación el IA.
4. el CA procurará que la convocatoria de las **audiencias públicas** se anuncie en lugares visibles de la Universidad, con la debida antelación. En la distribución horaria se reserva una hora para la audiencia pública, cuyo objetivo es abrir un espacio para que cualquier miembro de la comunidad universitaria pueda aportar su colaboración a la evaluación externa.

Debe recordarse que el informe del CEE es de carácter confidencial y está destinado al CA, quien podrá replicar alguna parte si le parece conveniente. Las recomendaciones y sugerencias que se aporten en este informe se incorporarán en el Informe Final de la Evaluación que redactará el CA, del que se enviará una copia en papel y en formato electrónico a la Dirección de la UCUA, una copia cada uno de los miembros del CEE y otra a la UTC de la Universidad.



PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES
UNIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS
(PACU)
2001-2006

HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA
DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS

ÍNDICE

Presentación	28
Herramienta I: Análisis del SU a través del IA, las entrevistas y Valoración cuantitativa del SU	30
TABLA A: Valoración del SU a través del IA, entrevistas y visitas. Aspectos generales	35
TABLA A: Valoración del SU a través del IA, entrevistas y visitas. Criterios	38
Criterio 1: Liderazgo	40
Criterio 2: Política y estrategia	46
Criterio 3: Gestión de personal	56
Criterio 4: Alianzas y recursos	63
Criterio 5: Procesos	70
Criterio 6: Resultados de los clientes	79
Criterio 7: Resultados en el personal	84
Criterio 8: Resultados en la sociedad	89
Criterio 9: Resultados clave	93
Herramienta II: Aspectos a considerar para la elaboración del Informe de Evaluación Externa	98
Protocolo para la redacción del informe de evaluación externa	99
Introducción	
Valoración del proceso de evaluación interna	
Evaluación de los criterios	
Criterio 0. Evolución y contexto actual	
Criterio 1: Liderazgo	
Criterio 2: Política y estrategia	
Criterio 3: Gestión de personal	
Criterio 4: Alianzas y recursos	
Criterio 5: Procesos	
Criterio 6: Resultados de los clientes	
Criterio 7: Resultados en el personal	
Criterio 8: Resultados en la sociedad	
Criterio 9: Resultados clave	
Síntesis de la evaluación externa	
Valoración del proceso de evaluación externa	
GLOSARIO DE TERMINOS	158

PRESENTACIÓN

Este documento va destinado al CEE y se concibe como un instrumento de ayuda para el estudio del SU a través del IA, a la vez que contiene aspectos prácticos para el desarrollo técnico de la visita externa y la elaboración del IEE.

Contiene dos herramientas, que serán utilizadas para diferentes fines:

Herramienta I: Análisis del SU a través del IA, las entrevistas y las observaciones *in situ*.

Se refiere, por un lado, al análisis ordenado de la información proporcionada en el IA, previo a la visita. Para ello, el CEE utilizará la primera columna de la **Tabla A de valoración previa del SU a través del IA, de las entrevistas y las visitas a las instalaciones**, en la que se formulan los temas de interés de cada uno de los apartados en los que se estructura la guía de autoevaluación.

Este análisis facilitará a los miembros del CEE la lectura crítica del IA, la formulación de juicios y comentarios a contrastar durante la visita, la posible demanda de información adicional y la valoración previa de cada tema de interés. Esta valoración permitirá obtener un perfil previo de calidad de cada apartado y del SU, que deberá ser posteriormente ajustado con la información y valoración obtenida durante la visita.

Por otro lado, para la visita del CEE, la Tabla citada también presenta los temas de interés a abordar en:

- Las audiencias previstas.
- La visita a las instalaciones.
- El análisis de la documentación adicional.

Para facilitar la labor del CEE, la tabla incluye dos columnas para hacer un seguimiento de las entrevistas y las visitas a las instalaciones, respectivamente, donde podrá indicarse las valoraciones de los distintos aspectos abordados en cada criterio. Estas, junto a las obtenidas en la valoración previa del autoinforme, se podrán traducir a una valoración cuantitativa del 1 al 5.

En el seno del CEE se llegarán a un consenso sobre los distintos aspectos cualitativos y su valoración cuantitativa.

Herramienta II: Aspectos a considerar para la elaboración del IEE

El CEE habrá de asignar a cada criterio evaluado una valoración final. Para ello utilizará el protocolo proporcionado en la presente guía, integrando todas las valoraciones asignadas por el CEE para todos los aspectos en las etapas anteriores de la evaluación externa.

El CEE redactará el Informe siguiendo igualmente el Protocolo de Informe de Evaluación Externa en el que resumirá, para cada uno de los criterios propuestos en la Guía de Autoevaluación: el perfil de calidad en la escala 1 a 5, una valoración cualitativa de los aspectos más relevantes, un resumen de fortalezas y debilidades y una propuesta de Plan de Mejora.

En la siguiente tabla se resumen las actuaciones a seguir:

MOMENTO	ACTIVIDAD	TABLAS USADAS (Ubicación)	RESULTADO
Antes de la visita	Análisis del IA	Tabla A <i>(Herramienta I)</i>	- Valoración previa orientativa - Solicitud de información adicional. - Sugerencias para la preparación de las audiencias
Durante la visita	- Audiencias - Observaciones directas - Análisis de otras fuentes	Tablas A <i>Cada miembro del CEE cumplimenta su Tabla. Posteriormente se llegará a un consenso</i>	- Obtención de Información cualitativa - Valoración de los temas de interés de las audiencias, observación directa y otras fuentes documentales o de evidencias
Durante la visita o tras la visita	- Integración de la información	Tabla A <i>El CEE llega a un consenso y reúne en una sola tabla la información consensuada</i>	- Integración de la información cualitativa de los temas de interés de las audiencias, observación directa y otras fuentes - Integración de la información cuantitativa de los temas de interés de las audiencias, observación directa y otras fuentes - Valoración final por el CEE de cada apartado
Después de la visita	Elaboración del IEE	Protocolo de Informe <i>(Herramienta II)</i>	- IEE

HERRAMIENTA I: ANÁLISIS DEL SERVICIO A TRAVÉS DEL IA, LAS ENTREVISTAS Y LAS VISITAS A LAS INSTALACIONES.

Esta herramienta presenta la **Tabla A de Valoración previa del SU a través del IA, las entrevistas y las visitas a las instalaciones** por el CEE, que contiene toda la información que el CEE puede utilizar para valorar el SU a través de una relación de temas de interés agrupados en los criterios y subcriterios propuestos por la Guía de Autoevaluación.

La lista de temas trata de organizar de forma efectiva la información que el CEE debe valorar. No obstante, el CEE puede añadir, suprimir o agregar los temas propuestos si lo considera pertinente. La primera parte de la Tabla A contiene una relación de preguntas, encuadradas bajo el epígrafe de "Aspectos Generales" que permitirá al CEE valorar la calidad del IA y de la fase interna de Autoevaluación. La segunda parte de la Tabla A se refiere a los Criterios y Subcriterios EFQM utilizados por el CIE para efectuar la evaluación del Servicio. Para cada uno de ellos se plantea, en primer lugar, un conjunto de **Actividades de Gestión** que permiten obtener una imagen general del nivel de calidad alcanzado en los diferentes Subcriterios, y en el Criterio al que estos pertenecen, que se evalúa. Estas Actividades se analizan a través de las respuestas a un conjunto de preguntas sobre si se están realizando y cómo determinadas prácticas de calidad. El análisis de cada Actividad se completa mediante un listado, abierto y no exhaustivo, de **Cuestiones de Interés**, que corresponden a prácticas comunes que suelen desarrollar las organizaciones consideradas excelentes. La puntuación de ambas, Actividades de Gestión y Cuestiones de Interés, permitirá definir el nivel de calidad promedio del Servicio, lo que, junto a la correspondiente evaluación cualitativa, permitirá, igualmente, diagnosticar las fortalezas y debilidades del mismo, y, lo que es de suma importancia, proponer el Plan de Mejora para el Servicio.

El CEE efectuará una valoración previa del SU y del IA **antes de la visita**. La valoración será tanto cualitativa como semicuantitativa en la escala indicada en la Tabla A.

Al final de cada subcriterio se presenta:

- a) Un apartado para que el CEE valore el enfoque del subcriterio, según la planificación, gestión, acciones, recursos, etc., contemplados para la consecución de los objetivos relacionados con el mismo.
- b) Otro para que se valore el despliegue, o grado de implantación del enfoque, de acuerdo a los conceptos que componen el modelo EFQM.
- c) Una relación de documentos que pueden aportar información y evidencias.

Para servir de orientación al CEE, a continuación se incluye una **Tabla resumen de entrevistas**, donde se indican los colectivos a entrevistar y los subcriterios en los que especialmente debe tenerse en cuenta su opinión.

TABLA RESUMEN DE ENTREVISTAS										
CRITERIO	SUBCRITERIO	COLECTIVOS								
		Equipo Rectoral / Un. Calidad	EDS	Jefes de Servicio	Personal del Servicio	PDI	Alumnos 1er. Y 2º ciclos	Alumnos 3er. Ciclo	Graduados	PAS
Aspectos generales										
0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO										
1. LIDERAZGO	1. Definición de la estrategia del Servicio									
	2. Actividades de mejora de la calidad									
	3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora									
	4. Comunicación con diversos grupos de interés									
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	1. Recogida de información relevante									
	2. Planificación de objetivos de mejora									
	3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad									
	4. Recursos disponibles									
	5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia general de la Universidad									
3. PERSONAS	1. Planificación de la gestión del personal									
	2. Implicación y asignación de responsabilidades									
	3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal									

TABLA RESUMEN DE ENTREVISTAS											
CRITERIO	SUBCRITERIO	COLECTIVOS									
		Equipo Rectoral / Un. Calidad	EDS	Jefes de Servicio	Personal del Servicio	PDI	Alumnos 1er. Y 2º ciclos	Alumnos 3er. Ciclo	Graduados	PAS	Representantes sociales
4. ALIANZAS Y RECURSOS	1. Información disponible para la toma de decisiones										
	2. Alianzas estratégicas										
	3. Asignación, control y optimización de recursos										
	4. Nuevas Tecnologías										
	5. Gestión del conocimiento										
5. PROCESOS	1. Identificación de procesos clave										
	2. Seguimiento y control de los procesos										
	3. Desarrollo de nuevos servicios										
	4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión										
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	1. Medidas de percepción de los Clientes										
	2. Indicadores de Rendimiento										
	3. Difusión y Uso de los Resultados										
	4. Revisión y mejora de los procedimientos										
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción										
	2. Difusión y uso de los resultados										

TABLA RESUMEN DE ENTREVISTAS											
CRITERIO	SUBCRITERIO	COLECTIVOS									
		Equipo Rectoral / Un. Calidad	EDS	Jefes de Servicio	Personal del Servicio	PDI	Alumnos 1er. Y 2º ciclos	Alumnos 3er. Ciclo	Graduados	PAS	Representantes sociales
	3. Revisión y mejora de los procedimientos										
8. TRESULTADOS EN LA SOCIEDAD	1. Análisis de la Demanda Social										
	2. Actividades de impacto										
	3. Análisis de Impacto										
	4. Revisión y mejora de los procedimientos										
9. RESULTADOS CLAVE	1. Resultados de los principales servicios prestados										
	2. Resultados de los procesos de soporte										
	3. Difusión y uso de los resultados										
	4. Revisión y mejora de los procedimientos										

A modo de resumen, se recogen a continuación las definiciones de los diferentes criterios:

Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del Servicio:

Cómo la evolución y el contexto actual del Servicio ayudan a explicar la trayectoria histórica y situación actual del mismo.

Criterio 1: Liderazgo:

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión del Servicio, potencian los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante acciones y comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión del Servicio se implanta y desarrolla.

Criterio 2: Política y Estrategia:

Cómo implanta el Servicio su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Criterio 3: Personas:

Cómo gestiona, desarrolla, impulsa y aprovecha el Servicio el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en el nivel individual, como de equipos y cómo planifica estas actividades par aun mejor y eficaz funcionamiento de su gestión.

Criterio 4: Alianzas y recursos:

Cómo planifica y gestiona el Servicio sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia, y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Criterio 5: Procesos:

Cómo diseña, gestiona y mejora el Servicio sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

Criterio 6: Resultados en los clientes:

Qué logros está alcanzando nuestro Servicio con relación a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Criterio 7: Resultados en las personas:

Qué logros está alcanzando el Servicio en relación con las personas que lo integran.

Criterio 8: Resultados en la sociedad:

Qué logros está alcanzando el Servicio en la sociedad, en el nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

Criterio 9: Resultados calve:

Qué logros está alcanzando el Servicio en relación al rendimiento planificado.

Tabla A Valoración del SU a través del IA, entrevistas y visitas ASPECTOS GENERALES				
SERVICIO EVALUADO:				
UNIVERSIDAD DE:				
VALORACIÓN CUALITATIVA				
ASPECTOS PREVIOS	Valoración previa del IA (antes de la visita) ¹	Valoración de las entrevistas		Valoración 1-5 (NE=Sin evidencias o no procede)
		* Equipo Rectoral/Unidad Calidad * EDS * Jefes de Servicio * Personal del Servicio * PDI	* Alumnos 1 ^{er} y 2 ^o Ciclo * Alumnos 3 ^{er} ciclo * Graduados * PAS * Representantes Sociales	
Escala de valoración cuantitativa: 1: Ausencia o muy deficiente 2: Deficiente 3: Suficiente 4: Satisfactorio 5: Muy satisfactorio NE: Sin evidencia o no procede				
¿Es el IA suficientemente integral, analítico y crítico? ¿Existen ausencias significativas?				
¿Es claro? ¿Está basado en evidencias y opiniones fiables?				
¿Plantea fortalezas, debilidades y propuestas de mejora coherentes?				
¿Incorpora las diversas perspectivas: alumnado, profesorado, equipo directivo, personal y graduados, entorno...?				
ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL				
<i>a) Estructura, composición, funcionamiento del Comité de autoevaluación e implicación institucional</i>				
Composición del Comité				
Criterios de elección / nombramiento de sus miembros				

¹ Nota: En esta columna, cada miembro del CEE valorará previamente los diferentes subapartados señalados, a partir de la información proporcionada en el autoinforme. El CEE podrá solicitar información adicional a la unidad evaluada a través del Presidente.

Composición del Comité: representatividad de los colectivos				
Criterios de liderazgo				
Distribución de tareas				
Niveles de implicación institucional				
Grado de implicación institucional: Rectorado, Equipo de Dirección, etc.				
Importancia de la evaluación de titulaciones, departamentos y servicios en el Plan General de la Universidad				
Nivel de apoyo técnico para la evaluación				
<i>b) Sobre el proceso de elaboración del IA</i>				
Los mecanismos de publicidad y participación				
Presentación a la comunidad del SU del procedimiento de actuación.				
Grado de difusión institucional de la experiencia				
¿Se han promovido acciones para fomentar el diálogo sobre el informe de autoevaluación?				
¿Se han obtenido sugerencias desde la comunidad del SU al IA?				
Las fuentes de la evidencia				
Existencia de procedimientos sistemáticos de recogida de información				
Niveles de evidencia: información cuantitativa o cualitativa utilizada				
Nivel de respuesta de las tablas solicitadas en la guía de autoevaluación				

Información documentada basada en opiniones de los agentes internos				
Juicios de valor apoyados por información o datos documentales				
<i>c) Sobre la estructura del IA</i>				
Presencias y ausencias				
Apartados tratados y no tratados según la guía de autoevaluación; en el caso de ausencias, analizar las razones en el apartado de Comentarios				
Grado de incorporación de los indicadores en la tabla correspondiente				
Indicación explícita de las fortalezas, debilidades y propuestas de mejora				

La valoración previa del autoinforme con respecto a cada criterio continúa en las tablas siguientes.

Criterio: 0) Evolución y Contexto Actual del Servicio				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: • Equipo Rectoral/ Unid. Calidad (Responsable) • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Preguntas Clave				
0.1. ¿La sucesión de acontecimientos ocurridos en el Servicio han influido de una forma favorable en la evolución del mismo?				
0.2 ¿Cómo se pueden valorar los acontecimientos más recientes?				
0.3. ¿Cómo son, en términos generales, la política y la situación actual del Servicio?				
0.4. ¿Cómo se pueden valorar, en términos generales, las líneas de actuación del equipo directivo del Servicio?				
Cuestiones de Interés				
* Se han realizado cambios favorables en la estructura del Servicio				
* Se han realizado cambios favorables en los equipos directivos de la institución o del Servicio				
* Se han realizado cambios favorables en los objetivos y responsabilidades				
* Se han realizado cambios favorables en los sistemas de gestión				

* Se han realizado cambios favorables en las relaciones con los órganos de Gobierno				
* Se han realizado cambios favorables en las relaciones internas del personal				
* El Servicio tiene bien establecida su estrategia y objetivos				
Enfoque:				
Despliegue:				

<p>Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 0)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de variables del entorno socioeconómico, factores que influyen en el Servicio - Dossier de datos estadísticos del Servicio - Plantilla y organigrama del servicio en su evolución - Encuestas de satisfacción interna y externa - Normativa y reglamentos específicos del Servicio - Normativa general de la Universidad - Plan Estratégico de la Universidad - Planificación del Servicio - Datos de la evolución de las variables cuantitativas del Servicio relacionadas con el conjunto de variables de la Universidad - Tablas 1 y 2 de la Administración, según Guía de Autoevaluación 	<p>Otras anotaciones y comentarios del evaluador:</p>
---	--

Criterio: 1) LIDERAZGO				
Subcriterio 1. Definición de la Estrategia del Servicio				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)
Actividades de Gestión. Implicación de los líderes				
1.1. ¿Se han implicado de forma significativa los máximos responsables en el establecimiento de objetivos de mejora de calidad del Servicio?				
1.2. ¿Grado de implicación de los líderes en la cultura de cambio en la Universidad?				
1.3. ¿Existen medidas adecuadas para favorecer las actitudes positivas hacia el cambio?				
Cuestiones de Interés:				
* Se ha definido la misión y visión del Servicio y se han propuesto como guía para la mejora permanente				
* Los líderes se involucran personalmente en actividades de mejora y, en general, con la gestión de la calidad de su Unidad				
* Se potencian los objetivos dirigidos hacia la satisfacción del cliente, según los propósitos de la unidad administrativa de la que forma parte				
* Se fomentan y generan actitudes y comportamientos entre el personal que ayuden a promover la mejora				

* Los líderes han proporcionado los recursos y ayudas adecuados para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión del Servicio.				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 1) LIDERAZGO

Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de Gestión. Recogida de propuestas, valoración y definición de mejoras				
2.1. ¿Los responsables del Servicio han tenido un papel relevante en la recogida de propuestas de mejora elaboradas por el personal?				
2.2. ¿Existen y son adecuados los procedimientos que se han sugerido en la valoración de las propuestas de mejora del Servicio?				
2.3. ¿Existen y son adecuados los criterios que se han utilizado para valorar y priorizar las propuestas?				

2.4. ¿Han contribuido significativamente los responsables del Servicio a la definición de las propuestas de mejora?				
2.5. ¿Se han traducido operacionalmente estas definiciones de mejora?				
2.6. ¿Se realiza el proceso de recogida, valoración y definición de mejoras con la frecuencia adecuada?				
2.7. ¿Se tiene definido quién revisa y cómo este procedimiento, para conocer su eficacia?				
Cuestiones de Interés:				
* Se ha creado e implantado un procedimiento que permita medir, revisar y aumentar los resultados clave				
* Se planifican actividades para recoger sugerencias entre el personal				
* Se definen prioridades de trabajo y defenderlas ante el propio personal y ante otras instancias responsables				
* Se comprende y da respuesta a las necesidades y expectativas del personal, los usuarios y otros grupos de personas implicadas				
* Se Impulsa la mejora continua partiendo de la autoevaluación				
Enfoque:				
Despliegue:				

--

Criterio: 1) LIDERAZGO

Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas:	Observaciones in situ en visitas	Valoración
		<ul style="list-style-type: none"> • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio • Representantes sociales 		<i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)

Actividades de Gestión. Procedimiento

3.1. ¿Tiene establecido el Servicio procedimientos para el reconocimiento de esfuerzos en la consecución de mejoras?				
3.2. ¿Se aplica este procedimiento con la frecuencia debida?				
3.3. Sí está definido, ¿quién revisa y cómo este procedimiento, para conocer su eficacia?				
3.4. ¿Se implican los responsables del Servicio en este sistema?				

Cuestiones de Interés:

* Se anima y permite a las personas participar en acciones de mejora				
* Se reconoce oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de individuos y equipos de todos los niveles del Servicio por su contribución a los resultados, por su fidelidad, etc.				

* Se incrementa la autonomía y responsabilidad del personal mediante la delegación, en reconocimiento a su esfuerzo				
* Se utilizan como recompensas, no sólo beneficios de corte económico, sino también sociales, culturales y laborales				
* Se conoce y estimula el esfuerzo de las personas y los equipos en todos los niveles de la organización				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 1) LIDERAZGO

Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio • Alumnado • Graduados • PAS • Representantes sociales 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
				(NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)

Actividades de Gestión. Sistemas de Comunicación

4.1. ¿Promueve el equipo directivo la comunicación con los diferentes grupos de interés: personal profesional del Servicio, grupos de usuarios, proveedores del Servicio, autoridades universitarias, otros grupos de interés?				
4.2. ¿Es efectiva la comunicación?				
Cuestiones de Interés:				
* Se crean documentos informativos en los que se presentan y defienden las estrategias del Servicio				
* Se solicita a todo el personal que identifique a sus clientes y proveedores				
* Se conocen y mantienen relaciones continuas con los clientes y proveedores, dar respuesta a sus necesidades y solucionar los defectos de la colaboración				
* Se informa a clientes y proveedores de los cauces de que disponen para manifestar quejas y sugerencias				
Enfoque:				
Despliegue:				

Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: CRITERIO 1 - Reglamentos, Estatutos ... - Documentos de objetivos anuales o plurianuales - Ejemplos de comunicaciones, equipos de trabajo	Otras anotaciones y comentarios del evaluador:
---	---

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Planes estratégicos del Servicio y de la Universidad- Planes operativos- Cursos de formación en gestión de calidad- Organigrama del Servicio- Ejemplos de felicitaciones- Resultados de encuesta de personal- Plan de evaluación de rendimiento personal | |
|--|--|

Criterio: 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (POL+EST)				
Subcriterio 1. Recogida de información relevante				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas:	Observaciones in situ en visitas	Valoración
		* Equipo Rectoral * Unidad de Calidad (Director/Responsable) * EDS * Personal del Servicio * Profesorado * Alumnado		(NE=Sin evidencias)
Valoración previa		Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 1.1. Procedimientos				
1.1. ¿Están establecidos y son adecuados los procedimientos para la recogida de información sobre: rendimiento de los procesos y actividades internas, rendimiento del personal, opinión de los usuarios, información comparativa de otros servicios y universidades?				
1.2. ¿Existen y son adecuados los procedimientos para recoger información sobre otras cuestiones de interés?				
1.3. ¿Se aplican los procedimientos de recogida de información con la frecuencia debida?				
1.4. ¿Se analiza y utiliza esta información a la hora de planificar y tomar decisiones estratégicas?				
Cuestiones de interés:				
* Se reúne y estudia la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros				

<p>* Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga, en orden a integrarlos en la definición de la política y estrategia</p>				
<p>* Se comprenden y anticipan los avances que se producen en el área de los Servicios de Administración, incorporando las actividades que desempeñen con éxito otras unidades</p>				
<p>* Se valoran las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas</p>				
<p>Enfoque:</p>				
<p>Despliegue:</p>				

Criterio: 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (POL+EST)				
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: * EDS * Jefes de Servicio y unidades dependientes	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 2.1. Procedimientos				
2.1.1. ¿Tiene el Servicio establecido un procedimiento de planificación de objetivos de mejora haciendo hincapié en: el papel de los responsables, los procedimientos de actuación en las reuniones, el resultado esperado?				
2.1.2. ¿Se ha planifican objetivos de mejora con la frecuencia debida?				
Cuestiones de interés:				
* Se conjugan, en la planificación y estrategia, las necesidades y expectativas de todos los distintos grupos que compongan o tengan relaciones con el Servicio				
* Se cuenta con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad				
* Se definen escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar lo riesgos que puedan ocurrir				
* Se adapta la organización del Servicio para introducir prácticas de gestión acordes con el modelo de excelencia				
* Se establecen factores críticos de éxito, incluidos los relacionados con la calidad de prestación del Servicio que recibe el usuario				

Actividades de gestión 2.2. Objetivos y criterios de calidad				
2.2.1. ¿Existen documentos de planificación de objetivos de calidad a corto, medio y largo plazo?				
2.2.2. ¿Existen criterios de calidad para cada proceso y puesto de trabajo en relación con los objetivos planificados?				
2.2.3. ¿Son adecuados estos criterios de calidad en relación con los objetivos planificados?				
Cuestiones de interés:				
* Se ha definido el esquema de procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia				
* Se distribuyen las responsabilidades de cada estrategia dentro de la Unidad				
* El plan de calidad está incorporado dentro de la planificación anual del Servicio				
* El plan de calidad está fijado en documentos e instrucciones prácticas de trabajo comprensibles para todos				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (POL+EST)				
Subcriterio 3. Aseguramiento o Garantía del logro de los objetivos de calidad				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: * Unidad de Calidad * EDS * Jefes de Servicio y unidades dependientes	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 3.1. Procedimiento				
3.1.1 ¿Existen métodos para garantizar la consecución de los planes y objetivos de calidad del Servicio?				
3.1.2 ¿Son adecuados los métodos que se utilizan para garantizar la consecución de los planes y objetivos de calidad del Servicio?				
3.1.3 ¿Se comunica y se implanta la planificación y la estrategia?				
Cuestiones de interés:				
* Se revisa y actualiza la política y estrategia				
* Se evalúa la importancia, eficacia e impacto de la planificación				
* Se valora la efectividad y utilidad de los canales de comunicación con los grupos de interés				
* Se comprueba la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la política y estrategia				

* Se valora el grado de integración de los procesos de planificación, comunicación, evaluación, etc., en las rutinas del Servicio				
* Se utilizan los recursos disponibles para lograr los objetivos de mejora				
* Se dirige y controla el proceso de seguimiento de los planes de mejora				
Actividades de gestión 3.2. Difusión de los Objetivos de mejora al personal				
3.2.1. ¿Hay establecidos procedimientos para que todo el personal reciba información específica sobre los criterios de calidad?				
3.2.2. ¿Hay establecidos procedimientos para que el personal conozca los objetivos de mejora de los servicios que prestan?				
3.2.3. ¿Hay establecidos procedimientos para detectar si estos criterios han sido incorporados por cada persona?				
Cuestiones de interés:				
* Se implica al personal en la elaboración de planes de mejora				
* Se estudia junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes de mejora, teniendo en cuenta el carácter específico de cada puesto de trabajo				
Actividades de Gestión 3.3. Participación del Personal en los objetivos de mejora				
3.3.1. ¿Existen procedimientos para promover la participación del personal en la consecución de los objetivos de mejora?				

3.3.2. ¿Es adecuado el grado de motivación o disposición interna a participar?				
Cuestiones de interés:				
* Se implica al personal en la elaboración de planes de acción				
* Se analizan junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio y específicos de cada puesto				
* Se valora el nivel de sensibilización del personal con respecto a la política y estrategia				
* Se adecua la formación a los programas de actuación				
* Se estima periódicamente el esfuerzo del personal por conseguir los objetivos previstos de cada puesto				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (POL+EST)				
Subcriterio 4. Recursos Disponibles				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: * Equipo Rectoral * EDS * Jefes de Servicio y unidades dependientes * Personal del Servicio	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Procedimientos para garantizar que todo el personal dispone de medios para lograr la mejora				
4.1. ¿Existen procedimientos para garantizar que cada persona dispone de recursos para realizar su trabajo según los criterios de calidad establecidos para él?				
4.2. ¿Dispone cada persona de competencia para gestionar estos recursos?				
4.3. ¿Se revisa con la frecuencia adecuada que cada persona dispone de los recursos necesarios?				
4.4. ¿Se revisa la eficacia de este procedimiento?				
Cuestiones de interés:				
* La estructura del Servicio se adapta para poner en práctica con éxito la planificación y la estrategia				
* Se conocen las necesidades de recursos que tiene el personal				
* Se definen criterios y prioridades que racionalicen los recursos en función de los planes de mejora				

* Se asignan los recursos disponibles según las necesidades de los planes previstos				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (POL+EST)

Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia general de la Universidad

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: * Equipo Rectoral * EDS * Jefes de Servicio y unidades dependientes * Personal del Servicio	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Procedimientos para asegurar la coordinación				
5.1. ¿Existen procedimientos adecuados para asegurar que los objetivos del Servicio se desarrollan de forma coherente con la estrategia general de la Universidad?				
5.2. ¿Existen procedimientos adecuados para coordinar la estrategia del Servicio con la que hayan definido otros Servicios relacionados?				
Cuestiones de interés:				
* Se desarrolla la política y estrategia en conexión lógica con la misión, visión y valores globales de la institución				

* Se mantiene una relación fluida con los órganos de gobierno universitarios y con los demás Servicios de la institución				
* Se crean grupos de trabajo Inter departamentales para coordinar los objetivos y acciones de mejora				
* Las estrategias y actividades de coordinación se finan en documentos escritos				
* Se revisan de forma periódica el cumplimiento de los compromisos derivados de la coordinación				
Enfoque:				
Despliegue:				

<p>Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación del Servicio - Legislación que afecte al Servicio - Documentos de Planificación Estratégica generales y específicos - Informes de revisión y mejora de la Política y Estrategia - Modelos de encuestas 	<p>Otras anotaciones y comentarios del evaluador:</p>
--	--

CRITERIO : 3) PERSONAS				
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio • Representantes sociales 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)
Cuestiones generales de interés:				
* Se implica al personal y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de Recursos Humanos				
* Los planes de Recursos Humanos se alinean con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave				
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento y criterios de selección de personal				
1.1.1. ¿Están los procedimientos definidos con los objetivos del personal y sus funciones?				
1.1.2. ¿En los procesos de selección del personal se siguen criterios en función de las necesidades del servicio?				
Cuestiones de interés:				
* Se definen las necesidades de personal el Servicio y se comunican a los responsables alternativas que garantizan la selección óptima				
Actividades de gestión 1.2. Procedimiento y criterios de formación del personal				
1.2.1. ¿Existe un plan de formación definido especialmente para el servicio o es definido por la Universidad?				

1.2.2. ¿Se sigue un procedimiento para el diseño y ejecución del plan de formación del personal?				
1.2.3. ¿Se involucra todo el personal del servicio en el Plan de formación?				
1.2.4. ¿Es renovado con frecuencia el plan de formación del personal?				
1.2.5. ¿El plan de formación incluye temas de calidad?				
Cuestiones de interés:				
* Se identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del trabajo				
* Se crean planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar el ajuste del personal a las capacidades actuales y futuras de la organización				
* Se facilita la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y los requerimientos del trabajo				
* Se averigua y tiene en cuenta la opinión del personal sobre sus necesidades formativas				
* Se promueve la formación continua y la Autoformación				
Actividades de gestión 1.3. Procedimiento y criterio de desarrollo del personal				

1.3.1. ¿Existen unos criterios inspirados directamente en los objetivos generales de la Universidad y criterios elaborados en función de las necesidades puntuales del Servicio?				
1.3.2. ¿Se elaboran procedimientos y criterios en función de las necesidades específicas del servicio?				
1.3.3. ¿Se sigue un procedimiento para el diseño y ejecución del plan de formación del personal?				
1.3.4. ¿Es renovado con frecuencia el plan de desarrollo del personal?				
Cuestiones de interés:				
* Se apoya la actualización profesional potenciando los perfiles laborales existentes				
* Se favorece el enriquecimiento continuo de los puestos, potenciando la incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo				
* Se fomenta el trabajo en equipo a través del desarrollo de las actitudes personales necesarias para la creación de un ambiente laboral cooperativo				
* Se analizan las necesidades de desarrollo del personal en colaboración con los interesados				
Actividades de gestión 1.4. Procedimiento y criterio de evaluación del personal				
1.4.1. ¿Se han seguido unos criterios cuando se ha llevado a cabo un proceso de evaluación del personal?				

1.4.2. ¿Existen unos criterios inspirados directamente en los objetivos generales de la Universidad y criterios elaborados en función de las necesidades puntuales del Servicio?				
1.4.3. ¿Se sigue un procedimiento para el diseño y ejecución del plan de evaluación del rendimiento del personal?				
1.4.4. ¿Con qué periodicidad se lleva a cabo la evaluación del rendimiento del personal?				
Cuestiones de interés:				
* Se relacionan los resultados de la evaluación con la participación en planes de formación, desarrollo o promoción				
* Se consensúa con el personal los criterios para la evaluación del desempeño y el rendimiento				
* Se coordina la evaluación del personal con los criterios de evaluación del rendimiento de procesos				
Enfoque:				
Despliegue:				

CRITERIO : 3) PERSONAS				
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento				
2.1.1 ¿Hay definido un procedimiento para la asignación de responsabilidades entre los miembros del personal?				
2.1.2 ¿Se promueve que el personal se involucre en la toma de decisiones, de acuerdo con las atribuciones propias del puesto que desempeñan?				
Cuestiones de interés:				
* La asignación de responsabilidades se efectúa de acuerdo con los objetivos previstos				
* Se faculta a las personas para emprender acciones con autonomía				
* Se delega en las personas la competencia para modificar cuestiones no sustanciales de los procesos cuando se detectan defectos de funcionamiento				
* Se llega a acuerdos pactados de responsabilidad, según grado de autonomía				
Actividades de gestión 2.2. Nivel de autonomía y responsabilidad del personal				
2.2.1 ¿Tiene el personal un nivel suficiente de autonomía y responsabilidad, no incluidas en la cadena de mando, a la hora de realizar su trabajo?				

Cuestiones de interés:				
* Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora				
* Se reconoce a los empleados por su trabajo, manteniendo su nivel de implicación y asunción de responsabilidades				
* Se favorece la participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio				
Enfoque:				
Despliegue:				

CRITERIO : 3) PERSONAS				
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • EDS • Jefes de Servicio y unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Procedimiento				
3.1. ¿Hay establecido un sistema para identificar necesidades de comunicación?				

3.2. ¿Hay definido mecanismos para la comunicación interna de responsabilidades entre el equipo directivo y los miembros del personal?				
3.3. ¿Se utiliza de forma eficaz dicho procedimiento?				
Cuestiones de interés:				
* Se definen e implantan políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de coordinación entre el personal y el equipo directivo				
* Se aprovechan los canales verticales y horizontales (en ambos sentidos) existentes en el Servicio				
* Hay establecidos dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos que posibiliten la mayor claridad y rapidez de la información				
Enfoque:				
Despliegue:				

<p>Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de formación y desarrollo del personal - Documentación relacionada con los procesos de selección - Documentación sobre la evaluación del personal - Organigrama y diseño de perfiles profesionales - Planes de seguridad y salud laboral - Manuales de funciones del personal del Servicio - Tablas 2 y 3 de Administración 	<p>Otras anotaciones y comentarios del evaluador:</p>
---	--

Criterio: 4) ALIANZAS Y RECURSOS (ALREC)				
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y Unidades dependientes • Personal del Servicio • Profesorado • Alumnado • PAS 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)
Actividades de gestión. Recogida de Información				
1.1. ¿Dispone el Servicio de mecanismos para obtener información sobre cuestiones, relacionadas con la creación de alianzas y la gestión de recursos: rendimiento de procesos, gestión de los proveedores, satisfacción de los usuarios, otros aspectos relevantes?				
1.2. ¿Se utiliza de forma eficaz y habitual dichos mecanismos?				
Cuestiones de Interés				
* Se recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento en apoyo de una política de recursos coordinada con los objetivos de mejora				
* Se prepara la información de acuerdo con las necesidades y demandas del personal y de los usuarios, y se facilita el acceso a los registros y archivos				
* Se garantiza la validez, integridad y seguridad de la información				

* Se adquiere e incrementa el conocimiento sobre proveedores y usuarios				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 4) ALIANZAS Y RECURSOS (ALREC)

Subcriterio 2. Alianzas estratégicas

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y Unidades dependientes 	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Desarrollo de alianzas				
2.1. ¿Se tienen establecidas alianzas con otras organizaciones o unidades?				
2.2. ¿Se tienen establecidas relaciones con los proveedores del Servicios y compromisos mutuos para la mejora de la relación?				
Cuestiones de Interés				
* Se analizan las oportunidades del Servicio para crear alianzas con otros Servicios, Universidades, proveedores y otras organizaciones próximas.				

* Se establecen alianzas en línea con la política y estrategia del Servicio				
* Se implantan alianzas que mejoran la cadena proveedor-servicio-cliente				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 4) ALIANZAS Y RECURSOS (ALREC)

Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas:	Observaciones in situ en visitas	Valoración
			<ul style="list-style-type: none"> Equipo Rectoral EDS Jefes de Servicio y Unidades dependientes Personal del Servicio 	
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)

Actividades de gestión. Criterios y Procedimientos

3.1. ¿Se utilizan criterios para la asignación de los recursos disponibles entre las distintas unidades y miembros del Servicio?				
3.2. ¿Se tienen establecidos procedimientos para asegurar que la asignación de los recursos se ajusta a las prioridades marcadas por los planes y objetivos estratégicos?				
3.3. ¿Se utilizan para el Servicio conceptos de coste de "no calidad"?				

3.4. ¿Utiliza el Servicio métodos para optimizar la utilización de los recursos materiales de los que dispone?				
3.5. ¿Se revisa sistemáticamente la eficacia de estos procedimientos?				
Cuestiones de Interés				
* Se fijan criterios de equidad y de necesidades de los puestos en la asignación de los recursos				
* Se adecuan los medios materiales disponibles (tecnologías, equipos, instalaciones, etc.) a las actividades que se realizan y a las necesidades del personal y de los usuarios				
* Se gestiona el mantenimiento y uso de los activos para incrementar el rendimiento total de su ciclo de vida, disminuyendo y reciclando residuos, optimizando el consumo de los suministros, y otras acciones por el estilo				
* Se propicia un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y conocimiento				
* Se establecen criterios sobre reposición de bienes muebles y de material informático				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 4) ALIANZAS Y RECURSOS (ALREC)				
Subcriterio 4. Nuevas Tecnologías				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y Unidades dependientes • Personal del Servicio • Profesorado • Alumnado • Graduados • PAS 	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 4.1. Identificación / Implantación de nuevas tecnologías y difusión de la información				
4.1. ¿Se tienen definidos procedimientos para: identificar las oportunidades que le ofrecen las nuevas tecnologías, implantar novedades tecnológicas, dar a conocer entre el personal las novedades implantadas?				
4.2. ¿Se aplican sistemáticamente dichos procedimientos?				
4.3. ¿Se revisan sistemáticamente la eficacia de dichos procedimientos?				
Cuestiones de Interés				
* Hay sistemas para localizar y valorar las tecnologías alternativas emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el Servicio y en la sociedad				
* Se gestiona acertadamente la cartera tecnológica				
* Se aplican las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno				

* Se promueve la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten				
* Se conocen los avances tecnológicos introducidos en unidades similares				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 4) ALIANZAS Y RECURSOS (ALREC)

Subcriterio 5. Gestión del conocimiento

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y Unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
				(NE=Sin evidencias)
Valoración previa		Valoración	Valoración	(1 a 5)

Actividades de gestión. Procedimientos

5.1. ¿Existen mecanismos para gestionar la información relacionada con el desarrollo de la política y estrategia?				
5.2. ¿Existen procedimientos para recoger, generar y hacer uso de nuevos conocimientos con vistas a la mejora del Servicio?				
5.3. ¿Se revisan sistemáticamente dichos mecanismos y procedimientos?				

Cuestiones de Interés

* Se crean sistemas de almacenamiento y acceso a la información relacionada con la mejora del Servicio				
--	--	--	--	--

<p>* Se recoge sistemáticamente información de otras unidades y universidades para disponer de conocimientos punteros</p>				
<p>* Se mejora la comunicación para difundir la información relevante para el éxito de la política y estrategia</p>				
<p>Enfoque:</p>				
<p>Despliegue:</p>				
<p>Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio - Inventarios - Informe de gestión presupuestaria - Tablas 1, 2 y 4 de Administración - Modelos de encuestas 			<p>Otras anotaciones y comentarios del evaluador:</p>	

CRITERIO : 5) PROCESOS				
Subcriterio 1. Identificación de procesos claves				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y Unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)
Actividades de gestión 1.1. Mapa de procesos: elaboración				
1.1.1. ¿Se utiliza una metodología para la identificación de los procesos clave del Servicio?				
1.1.2. ¿Se encuentran debidamente documentados todos los procesos?				
1.1.3. ¿Existe un manual de procesos a disposición del personal donde queden reflejadas sus tareas?				
Cuestiones de interés:				
* Se establece un sistema de gestión de procesos (procedimiento integral para identificar, definir, poner en práctica, revisar y evaluar cada proceso)				
* Se gestionan las relaciones dentro de la organización (internas) y con grupos externos (proveedores, usuarios, etc.)				
* Se ha promovido la participación e implicación del personal, los proveedores y los clientes internos y externos en la identificación y definición de los procesos clave				

* Se aplican sistemas normalizados de calidad, sist. Medioambientales sist. De seguridad y salud en el trabajo				
Actividades de gestión 1.2. Mapa de procesos: contenidos				
1.2.1. ¿Existe un mapa de procesos?				
1.2.2. ¿Son conocidos los responsables de cada uno de los procesos?				
Cuestiones de interés:				
* Se diseñan todos los procesos, principalmente los centrales (procesos clave) y permiten poner en práctica con éxito la política y estrategia				
* Se han establecido las funciones de todo el personal				
* Se considera en la descripción de cada proceso, las fases y responsables de ejecución, responsables del seguimiento, medios de ejecución, tiempo estimado, conexiones con otros procesos, y así sucesivamente				
* Se analizan las condiciones necesarias antes de iniciar un proceso, con el fin de estimar y favorecer su viabilidad				
* Se designan los responsables de las diferentes fases de cada proceso y se definen sus cometidos				
Enfoque:				
Despliegue:				

CRITERIO : 5) PROCESOS				
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio y Unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento				
2.1.1. ¿Existe una manera de identificar criterios de éxito y los indicadores de eficacia y eficiencia para cada proceso?				
2.1.2. ¿Son revisados frecuentemente estos criterios e indicadores?				
2.1.3. ¿Se utilizan procedimientos para el seguimiento de los resultados de los distintos procesos?				
Cuestiones de interés:				
* Se han implantado sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento				
* Se aprovechan los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones				
* Es analizada sistemáticamente la información que se obtiene del personal, clientes y proveedores para conocer la valoración del servicio prestado y las demandas de corrección				

* Se evalúa la consecución de los objetivos actuales en comparación con los obtenidos en el pasado, y con los de otras unidades o servicios similares				
* Se ha determinado el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos previstos				
Actividades de gestión 2.2. Control y mejora de los procesos de soporte				
2.2.1. ¿Se describen los principales procesos de soporte que se reciben de otros servicios de la Universidad, o del exterior de la misma?				
2.2.2. ¿Se intenta mejorar esos procesos continuamente?				
2.2.3. ¿Existe una buena comunicación entre los responsables de los otros servicios que proporcionan procesos de soporte (incluyendo los proveedores externos), los requisitos de calidad y los resultados del rendimiento?				
Cuestiones de interés:				
* Se han implantado sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento, y prever mecanismos para corregir los fallos de los procesos				
* Se aprovechan los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones				

* Se emplean métodos para detectar y priorizar las oportunidades de mejora y establecer una dinámica de perfeccionamiento continuo				
Enfoque:				
Despliegue:				

CRITERIO : 5) PROCESOS

Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Profesorado • Alumnado • PAS 	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 3.1. Análisis de necesidades de los usuarios				
3.1.1. ¿Se ha establecido el Servicio para conocer las necesidades de los usuarios?				
3.1.2. ¿Es analizada la información para la planificación de nuevos servicios o prestaciones?				
Cuestiones de interés:				
* Se ha dado seguimiento al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos				

* Se encuentra implicado de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones				
* se gestiona la información procedente de los contactos habituales con los clientes, sus quejas y reclamaciones				
Actividades de gestión 3.2. Traducción en especificaciones de servicios				
3.2.1. ¿Se intenta cumplir con las expectativas y preocupaciones del usuario de un servicio?				
3.2.2. ¿Se traducen las necesidades de los usuarios en especificaciones concretas de servicios?				
3.2.3. ¿Se modifican y crean nuevos servicios en esta línea de satisfacción de usuarios con frecuencia?				
Cuestiones de interés:				
* Se ha anticipado oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes				
* Se han generado nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de partners				
* Se han diseñado nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas				
Actividades de gestión 3.3. Innovación en los procesos				
3.3.1. ¿Se utiliza un procedimiento que permita identificar e implantar innovaciones en los procesos, que optimicen los recursos existentes?				

3.3.2. ¿Se utilizan datos comparativos de otros servicios y/o universidades para incorporar modificaciones en los procesos?				
Cuestiones de interés:				
* Los métodos idóneos son fijados para llevar a efecto modificaciones en los procesos y servicios				
* Se informa de los cambios introducidos a todos los grupos interesados				
* Se asegura que el personal recibe la formación adecuada para aplicar procesos nuevos o modificados.				
Actividades de gestión 3.4. Incorporación de nuevas Filosofías				
3.4.1. ¿Se estimulan las habilidades creativas e innovadoras del personal?				
3.4.2. ¿Se han incorporado nuevas filosofías de trabajo o se han producido cambios en este sentido en el último periodo?				
Cuestiones de interés:				
* Se potencia la creatividad y la innovación, desarrollando productos y servicios competitivos				
* Existe un esfuerzo por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de atención al cliente				
* Se estimula el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras (continuas o drásticas)				

Enfoque:
Despliegue:

CRITERIO : 5) PROCESOS

Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> Equipo Rectoral EDS Jefes de servicio y unidades dependientes 	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias) (1 a 5)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	
Actividades de gestión 4.1. Procedimientos				
4.1.1. ¿Se sigue un procedimiento para valorar de forma sistemática la eficacia y el grado de aplicación de los sistemas de gestión?				
4.1.2. ¿Existen responsables de realizar la revisión de los sistemas de gestión?				
Cuestiones de interés:				
* Se aplican sistemas de evaluación de la calidad				
* Se definen criterios para valorar los sistemas de gestión				
* Se determinan la periodicidad y los responsables de la revisión de los sistemas de gestión				
Actividades de gestión 4.2. Mejora del os Sistemas de Gestión				
4.2.1. ¿Se utilizan los resultados de evaluación para planificar mejoras en los sistemas para el período siguiente?				

4.2.2. ¿Son supervisados esos cambios y su implantación?				
4.2.3. ¿Se comunica al personal del servicio los cambios que hay que realizar y reciben formación antes de su implantación?				
Cuestiones de interés:				
* Se han descubierto y aplicado nuevos sistemas de gestión				
* Se han establecido pruebas piloto y controlar la implementación de modificaciones en los sistemas de gestión				
* Se informa de los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos interesados				
* Se asegura que el personal comprende y acepta los cambios para operar procesos nuevos o modificados				
Enfoque:				
Despliegue:				

<p>Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas y encuestas de satisfacción - Mapa de procesos - Planes de formación y actualización del personal - Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.) - Planes de seguimiento de los procesos - Informes de evaluación y/o de auditorías externas - Planes de mejora en ejecución - Tabla 5 de Administración - Modelos y resultados de encuestas 	<p>Otras anotaciones y comentarios del evaluador:</p>
--	--

Criterio: 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
Subcriterio 1. Medidas de percepción de los clientes				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Profesorado • Alumnado • Graduados • PAS 	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 1.1. Procedimientos				
1.1.1 ¿Se siguen procedimientos para conocer que aspectos son significativos para los clientes y su importancia relativa y se contrata su percepción?				
1.1.2. ¿Se utilizan los conocimientos que proporcionan esos procedimientos?				
Cuestiones de interés:				
* Se establecen los grupos de interés				
* Se utilizan mecanismos para obtener el grado de satisfacción de los grupos de interés				
* Se establecen mecanismos para obtener información sobre la satisfacción de los clientes				
* Se conoce la percepción que el cliente tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio				

Actividades de gestión 1.2. Resultados				
1.2.1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes/usuarios con el Servicio?				
Cuestiones de interés:				
* Hay satisfacción con la fiabilidad o confianza que ofrece el Servicio				
* Hay satisfacción con la capacidad de respuesta, rapidez o disposición del personal para ayudar a resolver problemas				
* Hay satisfacción con la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad en el trato con el cliente				
* Hay facilidad con que se accede a los servicios (satisfacción con los horarios, medios de comunicación, accesibilidad de los empleados)				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
Subcriterio 2. Indicadores de rendimiento				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Profesorado • Alumnado • Graduados • PAS 	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
2.1. ¿Se identifican indicadores de rendimiento para obtener información indirecta sobre la satisfacción de los usuarios?				
* Se obtienen mediciones complementarias: nº clientes o usuarios y evolución, nº bajas voluntarias, nº felicitaciones, etc.				
Subcriterio 3. Difusión y Uso de los resultados				
Actividades de gestión. Difusión y uso				
3.1. ¿Se tienen identificados los destinatarios de la información sobre satisfacción de los usuarios?				
3.2. ¿Se difunden los resultados sobre satisfacción de usuarios?				
3.3. ¿Tienen consecuencias o aplicación los datos obtenidos de las mediciones sobre satisfacción?				
Cuestiones de interés:				
* Se difunden los resultados entre los responsables de gobierno, personal del servicio y otros grupos de interés				

* Se revisan los objetivos, a partir de los resultados obtenidos				
* Se implantan y realizan acciones que impliquen a los clientes o usuarios				
* Se introducen modificaciones de acuerdo con las sugerencias obtenidas de los clientes usuarios				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de servicio de unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Sistemas de revisión				
4.1. ¿Están definidos los procedimientos de medición de satisfacción de usuarios? ¿Se revisan periódicamente?				
4.2. ¿Están identificadas las personas que analizan los resultados de las mediciones de la satisfacción de usuarios?				

Cuestiones de interés:				
* Se analizan los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones y procedimientos				
* Se señalan si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados				
Enfoque:				
Despliegue:				

<p>Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tablas de indicadores - Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción - Tabla 6 de la Administración - Modelo y resultados de encuestas 	<p>Otras anotaciones y comentarios del evaluador:</p>
---	--

CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS				
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio de unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión 1.1. Procedimientos				
1.1.1 ¿Se siguen procedimientos definidos el grado de satisfacción del personal del Servicio?				
1.1.2. ¿Se utilizan los conocimientos que proporcionan esos procedimientos?				
Cuestiones de interés:				
* Se establecen indicadores que determinan la motivación e implicación del personal				
* Se recogen mediciones complementarias				
Actividades de gestión 1.2. Resultados				
1.2.1. ¿Cuál es el grado de satisfacción del personal del Servicio?				
Cuestiones de interés:				
* Hay satisfacción con las tareas desempeñadas, incluyendo su interés intrínseco, la variedad, dificultad y cantidad, la creatividad y autonomía asociada al puesto, las oportunidades de aprendizaje o las posibilidades de participación en la mejora, entre otros				

* Hay satisfacción con los beneficios o recompensas inherentes al puesto, abarcando aspectos variados como el salario, la promoción, el reconocimiento o beneficios del tipo pensiones, vacaciones, seguros médicos, etc.				
* Hay satisfacción con los supervisores, estimando los estilos de supervisión, la competencia y habilidades técnicas, comunicación o relaciones humanas				
* Hay satisfacción con los compañeros de trabajo en términos de competitividad, apoyo social, relaciones humanas o comunicación				
* Hay satisfacción con las condiciones laborales, horarios, descansos, espacio físico, seguridad e higiene, etc.				
* Hay satisfacción con la dirección del Servicio y con la propia universidad, en relación con la misión institución, salarios, impacto en la comunidad o gestión del cambio				
Actividades de gestión 1.3. Datos comparativos				
1.3.1. ¿Cómo son comparativamente los resultados de satisfacción del personal del Servicio respecto a otros de la misma Universidad?				
1.3.2. ¿Cómo son comparativamente los resultados de satisfacción del personal del Servicio respecto a otros de otras Universidades?				
Cuestiones de interés:				
* Se conocen los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros				

* Se establecen contactos con los responsables de otros Servicios				
Enfoque:				
Despliegue:				

CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio de unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Difusión y uso				
2.1. ¿Se tienen identificados los destinatarios de la información sobre los resultados?				
2.2. ¿Se difunden los resultados sobre satisfacción del personal?				
2.3. ¿Tienen consecuencias o aplicación los datos obtenidos de las mediciones sobre satisfacción?				
Cuestiones de interés:				
* Se implantan acciones basadas en las encuestas realizadas al personal				
* Se responde a las sugerencias				

* Se llevan a cabo acciones dirigidas a implicar al personal				
Enfoque:				
Despliegue:				

CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio de unidades dependientes • Personal del Servicio 	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)

Actividades de gestión. Sistemas de revisión

3.1. ¿Están definidos los procedimientos para la revisión de las mediciones de satisfacción del personal?				
3.2. ¿Están identificadas las personas que revisan las mediciones de satisfacción del personal?				

Cuestiones de interés:

* Se analizan críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones				
* Se estudia si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados				

Enfoque:				
Despliegue:				

Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 7) <ul style="list-style-type: none">- Manuales de funciones del personal del Servicio- Tablas de indicadores (Tabla 7 Administración)- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción- Modelo y resultados de encuestas	Otras anotaciones y comentarios del evaluador:
---	---

Criterio: 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD				
Subcriterio 1. Análisis de la Demanda social				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Graduados • Representantes Sociales 	Observaciones in situ en visitas	Valoración <i>(NE=Sin evidencias)</i>
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Conocimiento de la percepción social				
1.1. ¿Utiliza el Servicio sistemas para identificar la percepción del entorno social sobre los servicios que presta?				
1.2. ¿Cómo son dichos sistemas?				
Cuestiones de interés				
* Se sintetiza y estructura la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad.				
* Se evalúan las tendencias sobre la calidad percibida por el entorno				
Enfoque:				
Despliegue:				

Criterio: 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD				
Subcriterio 2. Actividades de impacto				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: • Equipo Rectoral • EDS	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Actividades de acercamiento				
2.1. ¿Programa y desarrolla el Servicio actividades de acercamiento a la comunidad local para aumentar y mejorar el desarrollo de éstas?				
Cuestiones de interés				
* Se desarrollan actividades como parte responsable de la sociedad (difusión de información relevante para la misma, aportación de ayudas a grupos sociales afectados, relación con las autoridades relevantes)				
* El servicio se implica activamente en la comunidad donde realiza su función (impacto en la educación, formación y nivel cultural, fomento del voluntariado, firma de convenios con otras instituciones y empresas)				
* Se llevan a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de la calidad				
* Se participa mediante la presencia, el apoyo financiero y la colaboración institucional en acciones relacionadas con el fomento de la cultura cívica, la solidaridad social, el deporte, el ocio saludable, la ciencia o la cultura				

Enfoque:
Despliegue:

Criterio: 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Subcriterio 3. Análisis de Impacto

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: • Equipo Rectoral • EDS	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias) (1 a 5)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	

Actividades de gestión. Resultado de las actividades de acercamiento a la comunidad

3.1. ¿Cómo son los mecanismos que el Servicio tiene establecidos para valorar el impacto que consigue con las actividades de acercamiento a la comunidad?				
3.2. ¿Cómo son los resultados del impacto social que el Servicio consigue con estas actividades?				

Cuestiones de interés

* Hay accesibilidad a la información sobre las actividades y programas del Servicio, cobertura en prensa, edición de folletos informativos, creación de páginas Web, etc.				
* Se realizan felicitaciones, conceden premios, reciben certificaciones, etc.				
* La relación con autoridades relevantes es fluida				

Enfoque:
Despliegue:

Criterio: 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de servicio de unidades dependientes	Observaciones in situ en visitas	Valoración (NE=Sin evidencias)
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Sistemas de revisión				
4.1. ¿Se aplican con frecuencia las mediciones y procedimientos descritos?				
4.2. ¿Están identificadas las personas que revisan las mediciones y los procedimientos?				
Cuestiones de interés				
* Se analizan los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones de impacto				
* Se señala si los indicadores de impacto se adecuan a los objetivos planificados				
* Se introducen modificaciones derivadas de la información recibida sobre los resultados sociales				
Enfoque:				
Despliegue:				

Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 8) - Tablas de indicadores (tabla 8 Administración) - Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social - Modelo y resultados de encuestas y entrevistas	Otras anotaciones y comentarios del evaluador:
--	--

CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE				
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados				
Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio de Unidades Dependientes • Profesorado • Alumnado • Graduados • PAS • Personal de Biblioteca 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)
Actividades de gestión. Medida y valoración de los resultados de los procesos clave				
1.1. ¿Utiliza el Servicio sistemas para medir los resultados de sus procesos clave?				
1.2. ¿Cómo son las tendencias apreciadas en los resultados de los principales procesos?				
1.3. ¿Cómo son comparativamente los resultados que obtiene el Servicio respecto de los otros Servicios, Universidades u organismos?				
Cuestiones de interés:				
* Se dispone de resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)				
* Se dispone de indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)				
Enfoque:				

Despliegue:	
Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita:	Otras anotaciones y comentarios del evaluador:
Subcriterios relacionados: 1a, 1b, 1c, 2a, 2b, 2d, 3d, 3e, 4a, 4e, 5a, 5c, 5d, 6a, 6b, 7a, 7b, 9a, 9b	

CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE

Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> Equipo Rectoral EDS Jefes de Servicio de Unidades Dependientes 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)

Actividades de gestión. Medida y valoración de los resultados de los procesos de soporte

2.1. ¿Utiliza el Servicio procedimientos para medir los resultados de sus procesos soporte?				
2.2. ¿Cómo son las tendencias apreciadas en los resultados de los principales procesos soporte?				
2.1.3. ¿Cómo son comparativamente los resultados que obtiene el Servicio respecto de los otros Servicios, Universidades u organismos?				

Cuestiones de interés:

* Resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)				
--	--	--	--	--

* Indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)				
Enfoque:				
Despliegue:				
Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita:			Otras anotaciones y comentarios del evaluador:	
Subcriterios relacionados: 1a, 1b, 1c, 2a, 2b, 2d, 3d, 3e, 4a, 4e, 5a, 5c, 5d, 6a, 6b, 7a, 7b, 9a, 9b				

CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE

Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio de Unidades Dependientes • Profesorado • Alumnado • Graduados • PAS • Representantes sociales 	Observaciones in situ en visitas	Valoración
				(NE=Sin evidencias)
Valoración previa		Valoración	Valoración	(1 a 5)
Actividades de gestión. Difusión y uso				
3.1. ¿Se tienen identificados los destinatarios de la información sobre los resultados?				
3.2. ¿Se difunden los resultados obtenidos?				

3.3. ¿Tienen consecuencias o aplicación los datos obtenidos?				
Cuestiones de interés:				
* Los resultados se ponen en conocimiento de los responsables de gobierno				
* Los resultados se difunden entre el personal, los proveedores y los responsables de los procesos de soporte				
* Se revisan los procesos clave a partir de los resultados obtenidos				
* Los resultados se emplean para defender la petición de nuevos recursos (humanos, personales, tecnológicos, etc.) ante los responsables competentes				
Enfoque:				
Despliegue:				

CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE

Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos

Aspectos a considerar	Informe Auto-evaluación	Entrevistas: • Equipo Rectoral • EDS • Jefes de Servicio de Unidades Dependientes	Observaciones in situ en visitas	Valoración
	Valoración previa	Valoración	Valoración	(NE=Sin evidencias) (1 a 5)
Actividades de gestión. Sistemas de revisión				
4.1. ¿Están definidos los procedimientos para la revisión de las mediciones descritas?				

4.2. ¿Están identificadas las personas que revisan las mediciones y los procedimientos?				
Cuestiones de interés:				
* Se analizan críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones sobre los resultados				
* Se estudia si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados				
Enfoque:				
Despliegue:				

Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita: (CRITERIO 9) <ul style="list-style-type: none"> - Dossier de datos estadísticos del Servicio - Resultados de auditorías , revisiones o evaluaciones - Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos) - Tabla 9 administración 	Otras anotaciones y comentarios del evaluador:
--	---

HERRAMIENTA II: ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

La relación de aspectos a considerar en la elaboración del informe de evaluación externa que se presenta, pretende ser una ayuda para el CEE a la hora de realizar su informe. Las evidencias y opiniones acumuladas por cada miembro del CEE necesariamente han de organizarse y simplificarse para poder ser puestas en común y proceder al informe oral previo, primero y al informe escrito, después.

Parece obvio pensar que en cada uno de los ítems que se explicitan se ha debido generar un juicio más o menos positivo, en la escala indicada, a no ser que la ausencia de evidencia impida tal juicio. En tal caso, si el tema es relevante, debería dejarse constancia de la necesidad de obtener dicha evidencia, como parte del proceso de mejora. En otros casos la evidencia aportada en el informe de autoevaluación y la recabada por el CEE puede ser que no permita emitir un juicio valorativo. Debería dejarse apuntada tal situación. Finalmente, y en ciertas situaciones, será necesario considerar la no pertinencia o el no ha lugar a considerar ciertos puntos.

En aquellos casos en los que el juicio del CEE sea de grave inadecuación o deficiencia, debería aportarse por parte del CEE:

- El detalle explicativo sobre la evidencia que sustenta tal valoración (en los apartados del Informe reservados a los comentarios valorativos)
- Las indicaciones de las mejoras a introducir (en el apartado correspondiente)

El Informe de Evaluación Externa se ajustará al protocolo que se presenta a continuación. Dicho protocolo divide la valoración de cada apartado en tres grupos:

- a) Una valoración de cada tema de interés en la escala 1-5, para lo que se utilizará la información integrada que proporciona la tabla A.
- b) Una valoración descriptiva de los apartados más importantes, para lo que se utilizará tanto la valoración cuantitativa como la información cualitativa obtenida en las audiencias, la visita a las instalaciones o de otras fuentes de evidencias -tabla A-
- c) La valoración y propuesta de fortalezas, debilidades y acciones de mejora.

En el anexo del Informe, el CEE señalará la documentación adicional aportada por la unidad evaluada y utilizada por el CEE en la evaluación externa, de acuerdo con la relación suministrada.

PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES
UNIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS



PROCOLO PARA LA REDACCIÓN DEL
INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

SERVICIO DE:

DE LA UNIVERSIDAD DE:

Lugar y fecha:

Índice

1. Introducción
 - 1.1. Identificación del Servicio universitario evaluado y de la convocatoria de evaluación
 - 1.2. Composición y nombramiento del CEE
 - 1.3. Programa de la visita, asistencia a las Audiencias e Incidencias
 2. Valoración del proceso de evaluación interna
 3. Evaluación de los criterios
 - 3.0. Criterio 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio
 - 3.1. Criterio 1. Liderazgo
 - 3.2. Criterio 2. Política y Estrategia
 - 3.3. Criterio 3. Personas
 - 3.4. Criterio 4. Alianzas y Recursos
 - 3.5. Criterio 5. Procesos
 - 3.6. Criterio 6. Resultados en los Clientes
 - 3.7. Criterio 7. Resultados en las Personas
 - 3.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad
 - 3.9. Criterio 9. Resultados Clave
 4. Síntesis de la evaluación externa
 - 4.1. Valoración semicuantitativa del Servicio
 - 4.2. Perfil de calidad del Servicio. Principales fortalezas y debilidades
 - 4.3. Matriz de madurez del Servicio. Propuestas de Mejora
 - 4.4. Valoración cualitativa y Plan de Mejora
 5. Valoración del proceso de evaluación externa
 - 5.1. Valoración del Apoyo Recibido del Servicio Evaluado
 - 5.2. Nivel de Satisfacción con la tarea realizada.
- Anexo: Documentación adicional aportada y utilizada en la evaluación externa

1. Introducción

1.1. Identificación del Servicio universitario evaluado y de la convocatoria de evaluación.

(En este apartado el CEE identificará la unidad evaluada, la decisión de evaluar, posibles experiencias previas de evaluación, existencia de un Plan Institucional de evaluación...)

1.2. Composición y nombramiento del CEE

(En este apartado el CEE describirá la composición del CEE, su designación, posibles experiencias comunes...)

1.3. Programa de la visita, asistencia a las Audiencias e Incidencias

(En este apartado el CEE describirá el programa de la visita, medios puestos a su disposición, audiencias consultadas, niveles de asistencias a las audiencias, incidencias...)

2. Valoración del proceso de evaluación interna

En este apartado, el CEE valorará:

- 1) *en la tabla adjunta, los diferentes apartados consignados a la luz de la información obtenida del Autoinforme, de las audiencias, de las observaciones directas y de la documentación adicional utilizada.*
- 2) *en el cuadro adjunto, y de forma integrada, los principales apartados señalados en la tabla desde una perspectiva cualitativa.*

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA:							
1: Ausencia o Muy deficiente							
2: Deficiente							
3: Suficiente							
4: Satisfactorio							
5: Muy satisfactorio							
NE: Sin evidencias o no procede (al valorar esta opción tomará el valor uno)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
ASPECTOS PREVIOS							Sin datos
Valoración del IA	0	0	0	0	0		
¿Es el IA suficientemente integral, analítico y crítico? ¿Existen ausencias significativas?							
¿Es claro? ¿Está basado en evidencias y opiniones fiables?							
¿Plantea fortalezas, debilidades y propuestas de mejora coherentes?							
¿Incorpora las diversas perspectivas: alumnado, profesorado, equipo directivo, personal y graduados, entorno...?							
ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL	0	0	0	0	0		Sin datos
a) Estructura, composición, funcionamiento del Comité de autoevaluación e implicación institucional	0	0	0	0	0		Sin datos
Composición del Comité							
Criterios de elección / nombramiento de sus miembros							

Composición del Comité: representatividad de los colectivos						
Criterios de liderazgo						
Distribución de tareas						
Niveles de implicación institucional						
Grado de implicación institucional: Rectorado, Equipo de Dirección, etc.						
Importancia de la evaluación de titulaciones, departamentos y servicios en el Plan General de la Universidad						
Nivel de apoyo técnico para la evaluación						
b) Sobre el proceso de elaboración del IA	0	0	0	0	0	Sin datos
Los mecanismos de publicidad y participación						
Presentación a la comunidad del SU del procedimiento de actuación.						
Grado de difusión institucional de la experiencia						
¿Se han promovido acciones para fomentar el diálogo sobre el informe de autoevaluación?						
¿Se han obtenido sugerencias desde la comunidad del SU al IA?						
Las fuentes de la evidencia						
Existencia de procedimientos sistemáticos de recogida de información						
Niveles de evidencia: información cuantitativa o cualitativa utilizada						
Nivel de respuesta de las tablas solicitadas en la guía de autoevaluación						
Información documentada basada en opiniones de los agentes internos						
Juicios de valor apoyados por información o datos documentales						
c) Sobre la estructura del IA	0	0	0	0	0	Sin datos
Presencias y ausencias						
Apartados tratados y no tratados según la guía de autoevaluación; en el caso de ausencias, analizar las razones en el apartado de Comentarios						
Grado de incorporación de los indicadores en la tabla correspondiente						
Indicación explícita de las fortalezas, debilidades y propuestas de mejora						

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3. VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS

En los siguientes apartados, el CEE valorará:

- 1) *en la tabla adjunta, los diferentes apartados consignados a la luz de la información obtenida del Autoinforme, de las audiencias, de las observaciones directas y de la documentación adicional utilizada.*
- 2) *en el cuadro siguiente, y de forma integrada, los principales apartados señalados en la tabla desde una perspectiva cualitativa.*
- 3) *en el cuadro final, las fortalezas, debilidades y acciones de mejora no contempladas por el CEE, fruto del proceso de evaluación externa.*

3.0. CRITERIO: 0) EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA:							
1: Ausencia o Muy deficiente							
2: Deficiente							
3: Suficiente							
4: Satisfactorio							
5: Muy satisfactorio							
NE: Sin evidencias o no procede (al valorar con esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
Criterio: 0) Evolución y Contexto actual del Servicio	0	0	0	0	0		Sin datos
Subcriterio 1. Acontecimientos y cambios importantes	0	0	0	0	0		Sin datos
0.1 ¿La sucesión de acontecimientos ocurridos en el Servicio han influido de una forma favorable en la evolución del mismo?							
0.2 ¿Cómo se pueden valorar los acontecimientos más recientes?							
0.3. ¿Cómo son, en términos generales, la política y la situación actual del Servicio?							
0.4. ¿Cómo se pueden valorar, en términos generales, las líneas de actuación del equipo directivo del Servicio?							
* Se han realizado cambios favorables en la estructura del Servicio							
* Se han realizado cambios favorables en los equipos directivos de la institución o del Servicio							
* Se han realizado cambios favorables en los objetivos y responsabilidades							
* Se han realizado cambios favorables en los sistemas de gestión							
* Se han realizado cambios favorables en las relaciones con los órganos de Gobierno							
* Se han realizado cambios favorables en las relaciones internas del personal							
* El Servicio tiene bien establecida su estrategia y objetivos							

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.0.1. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Criterio: 0) EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Criterio: 0) EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO							
Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones	
	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Propuestas de Mejora (según CEE)				Priorización			Observaciones
				<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.1. CRITERIO 1) LIDERAZGO

3.1.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA: 1: Ausencia o Muy deficiente 2: Deficiente 3: Suficiente 4: Satisfactorio 5: Muy satisfactorio NE: Sin evidencias o no procede (al valorar con esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
Criterio: 1) Liderazgo	0	0	0	0	0		Sin datos
Subcriterio 1. Definición de la Estrategia del Servicio	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividad de gestión. Implicación de los Líderes							
1.1. ¿Se han implicado de forma significativa los máximos responsables en el establecimiento de objetivos de mejora de calidad del Servicio?							
1.2. ¿Grado de implicación de los líderes en la cultura de cambio en la Universidad?							
1.3. ¿Existen medidas adecuadas para favorecer las actitudes positivas hacia el cambio?							
* Se ha definido la misión y visión del Servicio y se han propuesto como guía para la mejora permanente							
* Los líderes se involucran personalmente en actividades de mejora y, en general, con la gestión de la calidad de su Unidad							
* Se potencian los objetivos dirigidos hacia la satisfacción del cliente, según los propósitos de la unidad administrativa de la que forma parte							
* Se fomentan y generan actitudes y comportamientos entre el personal que ayuden a promover la mejora							
* Los líderes han proporcionado los recursos y ayudas adecuados para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión del Servicio.							
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la Calidad	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Recogida de propuestas, valoración y definición de mejoras							
2.1. ¿Los responsables del Servicio han tenido un papel relevante en la recogida de propuestas de mejora elaboradas por el personal?							
2.2. ¿Existen y son adecuados los procedimientos que se han sugerido en la valoración de las propuestas de mejora del Servicio?							
2.3. ¿Existen y son adecuados los criterios que se han utilizado para valorar y priorizar las propuestas?							
2.4. ¿Han contribuido significativamente los responsables del Servicio a la definición de las propuestas de mejora?							
2.5. ¿Se han traducido operacionalmente estas definiciones de mejora?							
2.6. ¿Se realiza el proceso de recogida, valoración y definición de mejoras con la frecuencia adecuada?							
2.7. ¿Se tiene definido quién revisa y cómo este procedimiento, para conocer su eficacia?							
* Se ha creado e implantado un procedimiento que permita medir, revisar y aumentar los resultados clave							
* Se planifican actividades para recoger sugerencias entre el personal							

* Se definen prioridades de trabajo y defenderlas ante el propio personal y ante otras instancias responsables							
* Se comprende y da respuesta a las necesidades y expectativas del personal, los usuarios y otros grupos de personas implicadas							
* Se impulsa la mejora continua partiendo de la autoevaluación							
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Procedimiento							
3.1. ¿Tiene establecido el Servicio procedimientos para el reconocimiento de esfuerzos en la consecución de mejoras?							
3.2. ¿Se aplica este procedimiento con la frecuencia debida?							
3.3. Sí está definido, ¿quién revisa y cómo este procedimiento, para conocer su eficacia?							
3.4. ¿Se implican los responsables del Servicio en este sistema?							
* Se anima y permite a las personas participar en acciones de mejora							
* Se reconoce oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de individuos y equipos de todos los niveles del Servicio por su contribución a los resultados, por su fidelidad, etc.							
* Se incrementa la autonomía y responsabilidad del personal mediante la delegación, en reconocimiento a su esfuerzo							
* Se utilizan como recompensas, no sólo beneficios de corte económico, sino también sociales, culturales y laborales							
* Se conoce y estimula el esfuerzo de las personas y los equipos en todos los niveles de la organización							
Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de Gestión. Sistemas de comunicación							
4.1. ¿Promueve el equipo directivo la comunicación con los diferentes grupos de interés: personal profesional del Servicio, distintos tipos de usuarios, proveedores del Servicio, autoridades universitarias y otros grupos de interés?							
4.2. ¿Es efectiva la comunicación?							
* Se crean documentos informativos en los que se presentan y defienden las estrategias del Servicio							
* Se solicita a todo el personal que identifique a sus clientes y proveedores							
* Se conocen y mantienen relaciones continuas con los clientes y proveedores, dar respuesta a sus necesidades y solucionar los defectos de la colaboración							
* Se informa a clientes y proveedores de los cauces de que disponen para manifestar quejas y sugerencias							

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.1.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO 1 : LIDERAZGO			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Sí</u>	<u>No</u>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Sí</u>	<u>No</u>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (según CEE)			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE)			Priorización			Observaciones
			<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.2. CRITERIO: 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA

3.2.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA: 1: Ausencia o Muy deficiente 2: Deficiente 3: Suficiente 4: Satisfactorio 5: Muy satisfactorio NE: Sin evidencias o no procede (al valorar esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
	Criterio: 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (POL+EST)	0	0	0	0	0	
Subcriterio 1. Recogida de Información relevante	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión. Procedimientos							
1.1. ¿Están establecidos y son adecuados los procedimientos para la recogida de información sobre: rendimiento de los procesos y actividades internas, rendimiento del personal, opinión de los usuarios, información comparativa de otros servicios y universidades?							
1.2. ¿Existen y son adecuados los procedimientos para recoger información sobre otras cuestiones de interés?							
1.3. ¿Se aplican los procedimientos de recogida de información con la frecuencia debida?							
1.4. ¿Se analiza y utiliza esta información a la hora de planificar y tomar decisiones estratégicas?							
* Se reúne y estudia la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros							
* Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga, en orden a integrarlos en la definición de la política y estrategia							
* Se comprenden y anticipan los avances que se producen en el área de los Servicios de Administración, incorporando las actividades que desempeñen con éxito otras unidades							
* Se valoran las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas							
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividad de gestión 2.1. Procedimientos	0	0	0	0	0		Sin datos
2.1.1. ¿Tiene el Servicio establecido un procedimiento de planificación de objetivos de mejora haciendo hincapié en: el papel de los responsables, los procedimientos de actuación en las reuniones, el resultado esperado?							
2.1.2. ¿Se ha planifican objetivos de mejora con la frecuencia debida?							
* Se conjugan, en la planificación y estrategia, las necesidades y expectativas de todos los distintos grupos que compongan o tengan relaciones con el Servicio							
* Se cuenta con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad							

* Se definen escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar lo riesgos que puedan ocurrir							
* Se adapta la organización del Servicio para introducir prácticas de gestión acordes con el modelo de excelencia							
* Se establecen factores críticos de éxito, incluidos los relacionados con la calidad de prestación del Servicio que recibe el usuario							
Actividad de gestión 2.2. Objetivos y criterios de calidad	0	0	0	0	0		Sin datos
2.2.1. ¿Existen documentos de planificación de objetivos de calidad a corto, medio y largo plazo?							
2.2.2. ¿Existen criterios de calidad para cada proceso y puesto de trabajo en relación con los objetivos planificados?							
2.2.3. ¿Son adecuados estos criterios de calidad en relación con los objetivos planificados?							
* Se ha definido el esquema de procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia							
* Se distribuyen las responsabilidades de cada estrategia dentro de la Unidad							
* El plan de calidad está incorporado dentro de la planificación anual del Servicio							
* El plan de calidad está fijado en documentos e instrucciones prácticas de trabajo comprensibles para todos							
Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión 3.1. Procedimientos	0	0	0	0	0		Sin datos
3.1.1 ¿Existen métodos para garantizar la consecución de los planes y objetivos de calidad del Servicio?							
3.1.2 ¿Son adecuados los métodos que se utilizan para garantizar la consecución de los planes y objetivos de calidad del Servicio?							
3.1.3 ¿Se comunica y se implanta la planificación y la estrategia?							
* Se revisa y actualiza la política y estrategia							
* Se evalúa la importancia, eficacia e impacto de la planificación							
* Se valora la efectividad y utilidad de los canales de comunicación con los grupos de interés							
* Se comprueba la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la política y estrategia							
* Se valora el grado de integración de los procesos de planificación, comunicación, evaluación, etc., en las rutinas del Servicio							
* Se utilizan los recursos disponibles para lograr los objetivos de mejora							
* Se dirige y controla el proceso de seguimiento de los planes de mejora							
Actividades de gestión 3.2. Difusión de los objetivos de mejora al personal	0	0	0	0	0		Sin datos
3.2.1. ¿Hay establecidos procedimientos para que todo el personal reciba información específica sobre los criterios de calidad?							

3.2.2. ¿Hay establecidos procedimientos para que el personal conozca los objetivos de mejora de los servicios que prestan?							
3.2.3. ¿Hay establecidos procedimientos para detectar si estos criterios han sido incorporados por cada persona?							
* Se implica al personal en la elaboración de planes de mejora							
* Se estudia junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes de mejora, teniendo en cuenta el carácter específico de cada puesto de trabajo							
Actividades de gestión 3.3. Participación del personal en los objetivos de mejora	0	0	0	0	0		Sin datos
3.3.1. ¿Existen procedimientos para promover la participación del personal en la consecución de los objetivos de mejora?							
3.3.2. ¿Es adecuado el grado de motivación o disposición interna a participar?							
* Se implica al personal en la elaboración de planes de acción							
* Se analizan junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio y específicos de cada puesto							
* Se valora el nivel de sensibilización del personal con respecto a la política y estrategia							
* Se adecua la formación a los programas de actuación							
* Se estima periódicamente el esfuerzo del personal por conseguir los objetivos previstos de cada puesto							
Subcriterio 4. Recursos Disponibles	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Procedimiento para garantizar que todo el personal dispone de medios para lograr la mejora							
4.1. ¿Existen procedimientos para garantizar que cada persona dispone de recursos para realizar su trabajo según los criterios de calidad establecidos para él?							
4.2. ¿Dispone cada persona de competencia para gestionar estos recursos?							
4.3. ¿Se revisa con la frecuencia adecuada que cada persona dispone de los recursos necesarios?							
4.4. ¿Se revisa la eficacia de este procedimiento?							
* La estructura del Servicio se adapta para poner en práctica con éxito la planificación y la estrategia							
* Se conocen las necesidades de recursos que tiene el personal							
* Se definen criterios y prioridades que racionalicen los recursos en función de los planes de mejora							
* Se asignan los recursos disponibles según las necesidades de los planes previstos							
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia General de la Universidad	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividad de Gestión. Procedimientos para asegurar la coordinación							
5.1. ¿Existen procedimientos adecuados para asegurar que los objetivos del Servicio se desarrollan de forma coherente con la estrategia general de la Universidad?							

5.2. ¿Existen procedimientos adecuados para coordinar la estrategia del Servicio con la que hayan definido otros Servicios relacionados?					
* Se desarrolla la política y estrategia en conexión lógica con la misión, visión y valores globales de la institución					
* Se mantiene una relación fluida con los órganos de gobierno universitarios y con los demás Servicios de la institución					
* Se crean grupos de trabajo Inter departamentales para coordinar los objetivos y acciones de mejora					
* Las estrategias y actividades de coordinación se finan en documentos escritos					
* Se revisan de forma periódica el cumplimiento de los compromisos derivados de la coordinación					

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.2.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO 2 : POLÍTICA Y ESTRATEGIA			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Sí</u>	<u>No</u>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Sí</u>	<u>No</u>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
Propuestas de Mejora (según CEE):	Priorización					Observaciones
	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>			

3.3. CRITERIO 3) PERSONAS

3.3.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA: 1: Ausencia o Muy deficiente 2: Deficiente 3: Suficiente 4: Satisfactorio 5: Muy satisfactorio NE: Sin evidencias o no procede (al valorar con esta opción tomará el valor 1)		1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
CRITERIO : 3) Personas		0	0	0	0	0		Sin datos
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal		0	0	0	0	0		Sin datos
Cuestiones Generales		0	0	0	0	0		
* Se implica al personal y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de Recursos Humanos								
* Los planes de Recursos Humanos se alinean con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave								
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento y criterios de selección del personal		0	0	0	0	0		
1.1.1. ¿Están los procedimientos definidos con los objetivos del personal y sus funciones?								
1.1.2. ¿En los procesos de selección del personal se siguen criterios en función de las necesidades del servicio?								
* Se definen las necesidades de personal el Servicio y se comunican a los responsables alternativas que garantizan la selección óptima								
Actividades de gestión 1.2. Procedimiento y criterios de formación del personal		0	0	0	0	0		
1.2.1. ¿Existe un plan de formación definido especialmente para el servicio o es definido por la Universidad?								
1.2.2. ¿Se sigue un procedimiento para el diseño y ejecución del plan de formación del personal?								
1.2.3. ¿Se involucra todo el personal del servicio en el Plan de formación?								
1.2.4. ¿Es renovado con frecuencia el plan de formación del personal?								
1.2.5. ¿El plan de formación incluye temas de calidad?								
* Se identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del trabajo								
* Se crean planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar el ajuste del personal a las capacidades actuales y futuras de la organización								
* Se facilita la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y los requerimientos del trabajo								

* Se averigua y tiene en cuenta la opinión del personal sobre sus necesidades formativas						
* Se promueve la formación continua y la Autoformación						
Actividades de gestión 1.3. Procedimiento y criterio de desarrollo del personal	0	0	0	0	0	
1.3.1. ¿Existen unos criterios inspirados directamente en los objetivos generales de la Universidad y criterios elaborados en función de las necesidades puntuales del Servicio?						
1.3.2. ¿Se elaboran procedimientos y criterios en función de las necesidades específicas del servicio?						
1.3.3. ¿Se sigue un procedimiento para el diseño y ejecución del plan de formación del personal?						
1.3.4. ¿Es renovado con frecuencia el plan de desarrollo del personal?						
* Se apoya la actualización profesional potenciando los perfiles laborales existentes						
* Se favorece el enriquecimiento continuo de los puestos, potenciando la incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo						
* Se fomenta el trabajo en equipo a través del desarrollo de las actitudes personales necesarias para la creación de un ambiente laboral cooperativo						
* Se analizan las necesidades de desarrollo del personal en colaboración con los interesados						
Actividades de gestión 1.4. Procedimiento y criterio de evaluación del personal	0	0	0	0	0	
1.4.1. ¿Se han seguido unos criterios cuando se ha llevado a cabo un proceso de evaluación del personal?						
1.4.2. ¿Existen unos criterios inspirados directamente en los objetivos generales de la Universidad y criterios elaborados en función de las necesidades puntuales del Servicio?						
1.4.3. ¿Se sigue un procedimiento para el diseño y ejecución del plan de evaluación del rendimiento del personal?						
1.4.4. ¿Con qué periodicidad se lleva a cabo la evaluación del rendimiento del personal?						
* Se relacionan los resultados de la evaluación con la participación en planes de formación, desarrollo o promoción						
* Se consensúa con el personal los criterios para la evaluación del desempeño y el rendimiento						
* Se coordina la evaluación del personal con los criterios de evaluación del rendimiento de procesos						
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	0	0	0	0	0	Sin datos
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento	0	0	0	0	0	
2.1.1. ¿Hay definido un procedimiento para la asignación de responsabilidades entre los miembros del personal?						

2.1.2 ¿Se promueve que el personal se involucre en la toma de decisiones, de acuerdo con las atribuciones propias del puesto que desempeñan?						
* La asignación de responsabilidades se efectúa de acuerdo con los objetivos previstos						
* Se faculta a las personas para emprender acciones con autonomía						
* Se delega en las personas la competencia para modificar cuestiones no sustanciales de los procesos cuando se detectan defectos de funcionamiento						
* Se llega a acuerdos pactados de responsabilidad, según grado de autonomía						
Actividades de gestión 2.2. Nivel de Autonomía y responsabilidad del personal	0	0	0	0	0	
2.2.1 ¿Tiene el personal un nivel suficiente de autonomía y responsabilidad, no incluidas en la cadena de mando, a la hora de realizar su trabajo?						
* Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora						
* Se reconoce a los empleados por su trabajo, manteniendo su nivel de implicación y asunción de responsabilidades						
* Se favorece la participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio						
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	0	0	0	0	0	Sin datos
Actividades de gestión. Procedimiento						
3.1. ¿Hay establecido un sistema para identificar necesidades de comunicación?						
3.2. ¿Hay definido mecanismos para la comunicación interna de responsabilidades entre el equipo directivo y los miembros del personal?						
3.3. ¿Se utiliza de forma eficaz dicho procedimiento?						
* Se definen e implantan políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de coordinación entre el personal y el equipo directivo						
* Se aprovechan los canales verticales y horizontales (en ambos sentidos) existentes en el Servicio						
* Hay establecidos dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos que posibiliten la mayor claridad y rapidez de la información						

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.3.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO : 3) PERSONAS			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Sí</u>	<u>No</u>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Sí</u>	<u>No</u>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones	
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>		
Propuestas de Mejora (según CEE):				Priorización			Observaciones
				<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	

3.4. CRITERIO 4) ALIANZAS Y RECURSOS

3.4.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA: 1: Ausencia o Muy deficiente 2: Deficiente 3: Suficiente 4: Satisfactorio 5: Muy satisfactorio NE: Sin evidencias o no procede (al valorar con esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
	CRITERIO : 4) ALIANZAS Y RECURSOS	0	0	0	0	0	
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Recogida de información							
1.1. ¿Dispone el Servicio de mecanismos para obtener información sobre cuestiones, relacionadas con la creación de alianzas y la gestión de recursos: rendimiento de procesos, gestión de los proveedores, satisfacción de los usuarios, otros aspectos relevantes?							
1.2. ¿Se utiliza de forma eficaz y habitual dichos mecanismos?							
* Se recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento en apoyo de una política de recursos coordinada con los objetivos de mejora							
* Se prepara la información de acuerdo con las necesidades y demandas del personal y de los usuarios, y se facilita el acceso a los registros y archivos							
* Se garantiza la validez, integridad y seguridad de la información							
* Se adquiere e incrementa el conocimiento sobre proveedores y usuarios							
Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Desarrollo de alianzas							
2.1. ¿Se tienen establecidas alianzas con otras organizaciones o unidades?							
2.2. ¿Se tienen establecidas relaciones con los proveedores del Servicios y compromisos mutuos para la mejora de la relación?							
* Se analizan las oportunidades del Servicio para crear alianzas con otros Servicios, Universidades, proveedores y otras organizaciones próximas.							
* Se establecen alianzas en línea con la política y estrategia del Servicio							
* Se implantan alianzas que mejoran la cadena proveedor-servicio-cliente							
Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Criterios y procedimientos							
3.1. ¿Se utilizan criterios para la asignación de los recursos disponibles entre las distintas unidades y miembros del Servicio?							

3.2. ¿Se tienen establecidos procedimientos para asegurar que la asignación de los recursos se ajusta a las prioridades marcadas por los planes y objetivos estratégicos?							
3.3. ¿Se utilizan para el Servicio conceptos de coste de "no calidad"?							
3.4. ¿Utiliza el Servicio métodos para optimizar la utilización de los recursos materiales de los que dispone?							
3.5. ¿Se revisa sistemáticamente la eficacia de estos procedimientos?							
* Se fijan criterios de equidad y de necesidades de los puestos en la asignación de los recursos							
* Se adecuan los medios materiales disponibles (tecnologías, equipos, instalaciones, etc.) a las actividades que se realizan y a las necesidades del personal y de los usuarios							
* Se gestiona el mantenimiento y uso de los activos para incrementar el rendimiento total de su ciclo de vida, disminuyendo y reciclando residuos, optimizando el consumo de los suministros, y otras acciones por el estilo							
* Se propicia un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y conocimiento							
* Se establecen criterios sobre reposición de bienes muebles y de material informático							
Subcriterio 4. Nuevas Tecnologías	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Identificación/implantación de nuevas Tecnologías y Difusión de información							
4.1. ¿Se tienen definidos procedimientos para: identificar las oportunidades que le ofrecen las nuevas tecnologías, implantar novedades tecnológicas, dar a conocer entre el personal las novedades implantadas?							
4.2. ¿Se aplican sistemáticamente dichos procedimientos?							
4.3. ¿Se revisan sistemáticamente la eficacia de dichos procedimientos?							
* Hay sistemas para localizar y valorar las tecnologías alternativas emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el Servicio y en la sociedad							
* Se gestiona acertadamente la cartera tecnológica							
* Se aplican las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno							
* Se promueve la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten							
* Se conocen los avances tecnológicos introducidos en unidades similares							
Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Procedimientos							
5.1. ¿Existen mecanismos para gestionar la información relacionada con el desarrollo de la política y estrategia?							

5.2. ¿Existen procedimientos para recoger, generar y hacer uso de nuevos conocimientos con vistas a la mejora del Servicio?					
5.3. ¿Se revisan sistemáticamente dichos mecanismos y procedimientos?					
* Se crean sistemas de almacenamiento y acceso a la información relacionada con la mejora del Servicio					
* Se recoge sistemáticamente información de otras unidades y universidades para disponer de conocimientos punteros					
* Se mejora la comunicación para difundir la información relevante para el éxito de la política y estrategia					

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.4.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO : 4) ALIANZAS Y RECURSOS			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE):	Priorización			Observaciones		
	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

3.5. CRITERIO 5) PROCESOS

3.5.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA: 1: Ausencia o Muy deficiente 2: Deficiente 3: Suficiente 4: Satisfactorio 5: Muy satisfactorio NE: Sin evidencias o no procede (al valorar con esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
	CRITERIO : 5) PROCESOS	0	0	0	0	0	
Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión 1.1. Mapa de procesos: elaboración	0	0	0	0	0		Sin datos
1.1.1. ¿Se utiliza una metodología para la identificación de los procesos clave del Servicio?							
1.1.2. ¿Se encuentran debidamente documentados todos los procesos?							
1.1.3. ¿Existe un manual de procesos a disposición del personal donde queden reflejadas sus tareas?							
* Se establece un sistema de gestión de procesos (procedimiento integral para identificar, definir, poner en práctica, revisar y evaluar cada proceso)							
* Se gestionan las relaciones dentro de la organización (internas) y con grupos externos (proveedores, usuarios, etc.)							
* Se ha promovido la participación e implicación del personal, los proveedores y los clientes internos y externos en la identificación y definición de los procesos clave							
* Se aplican sistemas normalizados de calidad, sist. Medioambientales sist. De seguridad y salud en el trabajo							
Actividades de gestión 1.2. Mapa de procesos: contenidos	0	0	0	0	0		Sin datos
1.2.1. ¿Existe un mapa de procesos?							
1.2.2. ¿Son conocidos los responsables de cada uno de los procesos?							
* Se diseñan todos los procesos, principalmente los centrales (procesos clave) y permiten poner en práctica con éxito la política y estrategia							
* Se han establecido las funciones de todo el personal							
* Se considera en la descripción de cada proceso, las fases y responsables de ejecución, responsables del seguimiento, medios de ejecución, tiempo estimado, conexiones con otros procesos, y así sucesivamente							
* Se analizan las condiciones necesarias antes de iniciar un proceso, con el fin de estimar y favorecer su viabilidad							

* Se designan los responsables de las diferentes fases de cada proceso y se definen sus cometidos							
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión 2.1. Procedimientos	0	0	0	0	0		Sin datos
2.1.1. ¿Existe una manera de identificar criterios de éxito y los indicadores de eficacia y eficiencia para cada proceso?							
2.1.2. ¿Son revisados frecuentemente estos criterios e indicadores?							
2.1.3. ¿Se utilizan procedimientos para el seguimiento de los resultados de los distintos procesos?							
* Se han implantado sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento							
* Se aprovechan los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones							
* Es analizada sistemáticamente la información que se obtiene del personal, clientes y proveedores para conocer la valoración del servicio prestado y las demandas de corrección							
* Se evalúa la consecución de los objetivos actuales en comparación con los obtenidos en el pasado, y con los de otras unidades o servicios similares							
* Se ha determinado el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos previstos							
Actividades de gestión 2.2. Control y mejora de los procesos de soporte	0	0	0	0	0		Sin datos
2.2.1. ¿Se describen los principales procesos de soporte que se reciben de otros servicios de la Universidad, o del exterior de la misma?							
2.2.2. ¿Se intenta mejorar esos procesos continuamente?							
2.2.3. ¿Existe una buena comunicación entre los responsables de los otros servicios que proporcionan procesos de soporte (incluyendo los proveedores externos), los requisitos de calidad y los resultados del rendimiento?							
* Se han implantado sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento, y prever mecanismos para corregir los fallos de los procesos							
* Se aprovechan los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones							
* Se emplean métodos para detectar y priorizar las oportunidades de mejora y establecer una dinámica de perfeccionamiento continuo							
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	0	0	0	0	0		Sin datos

Actividades de gestión 3.1. Análisis de necesidades de los usuarios	0	0	0	0	0		Sin datos
3.1.1. ¿Se ha establecido el Servicio para conocer las necesidades de los usuarios?							
3.1.2. ¿Es analizada la información para la planificación de nuevos servicios o prestaciones?							
* Se ha dado seguimiento al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos							
* Se encuentra implicado de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones							
* se gestiona la información procedente de los contactos habituales con los clientes, sus quejas y reclamaciones							
Actividades de gestión 3.2. Traducción en especificaciones de servicios	0	0	0	0	0		Sin datos
3.2.1. ¿Se intenta cumplir con las expectativas y preocupaciones del usuario de un servicio?							
3.2.2. ¿Se traducen las necesidades de los usuarios en especificaciones concretas de servicios?							
3.2.3. ¿Se modifican y crean nuevos servicios en esta línea de satisfacción de usuarios con frecuencia?							
* Se ha anticipado oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes							
* Se han generado nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de partners							
* Se han diseñado nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas							
Actividades de gestión 3.3. Innovación en los procesos	0	0	0	0	0		Sin datos
3.3.1. ¿Se utiliza un procedimiento que permita identificar e implantar innovaciones en los procesos, que optimicen los recursos existentes?							
3.3.2. ¿Se utilizan datos comparativos de otros servicios y/o universidades para incorporar modificaciones en los procesos?							
* Los métodos idóneos son fijados para llevar a efecto modificaciones en los procesos y servicios							
* Se informa de los cambios introducidos a todos los grupos interesados							
* Se asegura que el personal recibe la formación adecuada para aplicar procesos nuevos o modificados.							
Actividades de gestión 3.4. Incorporación de nuevas Filosofías	0	0	0	0	0		Sin datos
3.4.1. ¿Se estimulan las habilidades creativas e innovadoras del personal?							
3.4.2. ¿Se han incorporado nuevas filosofías de trabajo o se han producido cambios en este sentido en el último periodo?							
* Se potencia la creatividad y la innovación, desarrollando productos y servicios competitivos							

* Existe un esfuerzo por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de atención al cliente							
* Se estimula el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras (continuas o drásticas)							
Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión 4.1. Procedimientos	0	0	0	0	0		Sin datos
4.1.1. ¿Se sigue un procedimiento para valorar de forma sistemática la eficacia y el grado de aplicación de los sistemas de gestión?							
4.1.2. ¿Existen responsables de realizar la revisión de los sistemas de gestión?							
* Se aplican sistemas de evaluación de la calidad							
* Se definen criterios para valorar los sistemas de gestión							
* Se determinan la periodicidad y los responsables de la revisión de los sistemas de gestión							
Actividades de gestión 4.2. Mejora de los sistemas de gestión	0	0	0	0	0		Sin datos
4.2.1. ¿Se utilizan los resultados de evaluación para planificar mejoras en los sistemas para el período siguiente?							
4.2.2. ¿Son supervisados esos cambios y su implantación?							
4.2.3. ¿Se comunica al personal del servicio los cambios que hay que realizar y reciben formación antes de su implantación?							
* Se han descubierto y aplicado nuevos sistemas de gestión							
* Se han establecido pruebas piloto y controlar la implementación de modificaciones en los sistemas de gestión							
* Se informa de los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos interesados							
* Se asegura que el personal comprende y acepta los cambios para operar procesos nuevos o modificados							

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.5.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO : 5 PROCESOS			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Si</u>	<u>No</u>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		<u>Si</u>	<u>No</u>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones	
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Propuestas de Mejora (Según CEE)				Priorización			Observaciones
				<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

3.6. CRITERIO 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES

3.6.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA:							
1: Ausencia o Muy deficiente							
2: Deficiente							
3: Suficiente							
4: Satisfactorio							
5: Muy satisfactorio							
NE: Sin evidencias o no procede (al valorar esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
Criterio: 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES	0	0	0	0	0		Sin Datos
Subcriterio 1. Medidas de percepción de los clientes	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión 1.1.Procedimientos	0	0	0	0	0		Sin Datos
1.1.1. ¿Se siguen procedimientos para conocer que aspectos son significativos para los clientes y su importancia relativa y se contrata su percepción?							
1.1.2. ¿Se utilizan los conocimientos que proporcionan esos procedimientos?							
* Se establecen los grupos de interés							
* Se utilizan mecanismos para obtener el grado de satisfacción de los grupos de interés							
* Se establecen mecanismos para obtener información sobre la satisfacción de los clientes							
* Se conoce la percepción que el cliente tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio							
Actividades de gestión 1.2. Resultados	0	0	0	0	0		Sin Datos
1.2.1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes/usuarios con el Servicio?							
* Hay satisfacción con la fiabilidad o confianza que ofrece el Servicio							
* Hay satisfacción con la capacidad de respuesta, rapidez o disposición del personal para ayudar a resolver problemas							
* Hay satisfacción con la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad en el trato con el cliente							
* Hay facilidad con que se accede a los servicios (satisfacción con los horarios, medios de comunicación, accesibilidad de los empleados)							
Subcriterio 2. Indicadores de rendimiento	0	0	0	0	0		Sin Datos
2.1. ¿Se identifican indicadores de rendimiento para obtener información indirecta sobre la satisfacción de los usuarios?							
* Se obtienen mediciones complementarias: nº clientes o usuarios y evolución, nº bajas voluntarias, nº felicitaciones, etc.							
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión. Difusión y uso							

3.1. ¿Se tienen identificados los destinatarios de la información sobre satisfacción de los usuarios?						
3.2. ¿Se difunden los resultados sobre satisfacción de usuarios?						
3.3. ¿Tienen consecuencias o aplicación los datos obtenidos de las mediciones sobre satisfacción?						
* Se difunden los resultados entre los responsables de gobierno, personal del servicio y otros grupos de interés						
* Se revisan los objetivos, a partir de los resultado obtenidos						
* Se implantan y realizan acciones que impliquen a los clientes o usuarios						
* Se introducen modificaciones de acuerdo con las sugerencias obtenidas de los clientes usuarios						
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	0	0	0	0	0	Sin Datos
Actividades de gestión. Sistema de revisión						
4.1. ¿Están definidos los procedimientos de medición de satisfacción de usuarios? ¿Se revisan periódicamente?						
4.2.. ¿Están identificadas las personas que analizan los resultados de las mediciones de la satisfacción de usuarios?						
* Se analizan los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones y procedimientos						
* Se señalan si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados						

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.6.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO : 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones	
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Propuestas de Mejora (Según CEE)				Priorización			Observaciones
				<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

3.7. CRITERIO 7) RESULTADOS EN EL PERSONAL

3.7.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA:							
1: Ausencia o Muy deficiente							
2: Deficiente							
3: Suficiente							
4: Satisfactorio							
5: Muy satisfactorio							
NE: Sin evidencias o no procede (al valorar con esta opción tomará el valor 1)							
1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia	
CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS							
0	0	0	0	0		Sin datos	
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal							
0	0	0	0	0		Sin datos	
Actividades de gestión 1.1. Procedimientos							
0	0	0	0	0		Sin datos	
1.1.1 ¿Se siguen procedimientos definidos el grado de satisfacción del personal del Servicio?							
1.1.2. ¿Se utilizan los conocimientos que proporcionan esos procedimientos?							
* Se establecen indicadores que determinan la motivación e implicación del personal							
* Se recogen mediciones complementarias							
Actividades de gestión 1.2. Resultados							
0	0	0	0	0		Sin datos	
1.2.1. ¿Cuál es el grado de satisfacción del personal del Servicio?							
* Hay satisfacción con las tareas desempeñadas, incluyendo su interés intrínseco, la variedad, dificultad y cantidad, la creatividad y autonomía asociada al puesto, las oportunidades de aprendizaje o las posibilidades de participación en la mejora, entre otros							
* Hay satisfacción con los beneficios o recompensas inherentes al puesto, abarcando aspectos variados como el salario, la promoción, el reconocimiento o beneficios del tipo pensiones, vacaciones, seguros médicos, etc.							
* Hay satisfacción con los supervisores, estimando los estilos de supervisión, la competencia y habilidades técnicas, comunicación o relaciones humanas							
* Hay satisfacción con los compañeros de trabajo en términos de competitividad, apoyo social, relaciones humanas o comunicación							
* Hay satisfacción con las condiciones laborales, horarios, descansos, espacio físico, seguridad e higiene, etc.							
* Hay satisfacción con la dirección del Servicio y con la propia universidad, en relación con la misión institución, salarios, impacto en la comunidad o gestión del cambio							
Actividades de gestión 1.3. Datos comparativos							
0	0	0	0	0		Sin datos	
1.3.1. ¿Cómo son comparativamente los resultados de satisfacción del personal del Servicio respecto a otros de la misma Universidad?							

1.3.2. ¿Cómo son comparativamente los resultados de satisfacción del personal del Servicio respecto a otros de otras Universidades?							
* Se conocen los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros							
* Se establecen contactos con los responsables de otros Servicios							
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Difusión y uso							
2.1.1. ¿Se tienen identificados los destinatarios de la información sobre los resultados?							
2.1.2. ¿Se difunden los resultados sobre satisfacción del personal?							
2.1.3. ¿Tienen consecuencias o aplicación los datos obtenidos de las mediciones sobre satisfacción?							
* Se implantan acciones basadas en las encuestas realizadas al personal							
* Se responde a las sugerencias							
* Se llevan a cabo acciones dirigidas a implicar al personal							
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Sistemas de revisión							
3.1. ¿Están definidos los procedimientos para la revisión de las mediciones de satisfacción del personal?							
3.2. ¿Están identificadas las personas que revisan las mediciones de satisfacción del personal?							
* Se analizan críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones							
* Se estudia si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados							

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.7.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO : 7) RESULTADOS EN EL PERSONAL			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (según CEE)			Priorización			Observaciones
			<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.8. CRITERIO 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

3.8.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA:							
1: Ausencia o Muy deficiente							
2: Deficiente							
3: Suficiente							
4: Satisfactorio							
5: Muy satisfactorio							
NE: Sin evidencias o no procede (al valorar esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
Criterio: 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	0	0	0	0	0		Sin Datos
Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión. Conocimiento de la percepción social							
1.1. ¿Utiliza el Servicio sistemas para identificar la percepción del entorno social sobre los servicios que presta?							
1.2. ¿Cómo son dichos sistemas?							
* Se sintetiza y estructura la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad.							
* Se evalúan las tendencias sobre la calidad percibida por el entorno							
Subcriterio 2. Actividades de Impacto	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión. Actividades de acercamiento							
2.1. ¿Programa y desarrolla el Servicio actividades de acercamiento a la comunidad local para aumentar y mejorar el desarrollo de éstas?							
* Se desarrollan actividades como parte responsable de la sociedad (difusión de información relevante para la misma, aportación de ayudas a grupos sociales afectados, relación con las autoridades relevantes)							
* El servicio se implica activamente en la comunidad donde realiza su función (impacto en la educación, formación y nivel cultural, fomento del voluntariado, firma de convenios con otras instituciones y empresas)							
* Se llevan a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de la calidad							
* Se participa mediante la presencia, el apoyo financiero y la colaboración institucional en acciones relacionadas con el fomento de la cultura cívica, la solidaridad social, el deporte, el ocio saludable, la ciencia o la cultura							
Subcriterio 3. Análisis de impacto	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión. Resultado de las actividades de acercamiento a la comunidad							

3.1. ¿Cómo son los mecanismos que el Servicio tiene establecidos para valorar el impacto que consigue con las actividades de acercamiento a la comunidad?							
3.2. ¿Cómo son los resultados del impacto social que el Servicio consigue con estas actividades?							
* Hay accesibilidad a la información sobre las actividades y programas del Servicio, cobertura en prensa, edición de folletos informativos, creación de páginas Web, etc.							
* Se realizan felicitaciones, conceden premios, reciben certificaciones, etc.							
* La relación con autoridades relevantes es fluida							
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	0	0	0	0	0		Sin Datos
Actividades de gestión. Sistemas de revisión							
4.1. ¿Se aplican con frecuencia las mediciones y procedimientos descritos?							
4.2. ¿Están identificadas las personas que revisan las mediciones y los procedimientos?							
* Se analizan los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones de impacto							
* Se señala si los indicadores de impacto se adecuan a los objetivos planificados							
* Se introducen modificaciones derivadas de la información recibida sobre los resultados sociales							

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.8.2. SEGÚN DADE DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CRITERIO : 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
Puntos Fuertes (Según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (Según CEE)			
Puntos Débiles (Según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (Según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propuestas de Mejora (Según CEE)	Priorización					Observaciones
	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

3.9. CRITERIO 9) RESULTADOS CLAVE

3.9.1. VALORACIÓN DE SUBCRITERIOS

ESCALA DE VALORACIÓN CUANTITATIVA:							
1: Ausencia o Muy deficiente							
2: Deficiente							
3: Suficiente							
4: Satisfactorio							
5: Muy satisfactorio							
NE: Sin evidencias o no procede (al valorar con esta opción tomará el valor 1)	1	2	3	4	5	Media	Suficiencia/ Insuficiencia
CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE	0	0	0	0	0		Sin datos
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicio prestados	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Medida y valoración de los resultados de los procesos clave							
1.1. ¿Utiliza el Servicio sistemas para medir los resultados de sus procesos clave?							
1.2. ¿Cómo son las tendencias apreciadas en los resultados de los principales procesos?							
1.3. ¿Cómo son comparativamente los resultados que obtiene el Servicio respecto de los otros Servicios, Universidades u organismos?							
* Se dispone de resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)							
* Se dispone de indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)							
Subcriterio 2. Resultado de los procesos de soporte	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Medida y valoración de los resultados de los procesos soporte							
2.1. ¿Utiliza el Servicio procedimientos para medir los resultados de sus procesos soporte?							
2.2. ¿Cómo son las tendencias apreciadas en los resultados de los principales procesos soporte?							
2.1.3. ¿Cómo son comparativamente los resultados que obtiene el Servicio respecto de los otros Servicios, Universidades u organismos?							
* Resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)							
* Indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)							
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	0	0	0	0	0		Sin datos
Actividades de gestión. Difusión y uso							
3.1. ¿Se tienen identificados los destinatarios de la información sobre los resultados?							
3.2. ¿Se difunden los resultados obtenidos?							
3.3. ¿Tienen consecuencias o aplicación los datos obtenidos?							

* Los resultados se ponen en conocimiento de los responsables de gobierno								
* Los resultados se difunden entre el personal, los proveedores y los responsables de los procesos de soporte								
* Se revisan los procesos clave a partir de los resultados obtenidos								
* Los resultados se emplean para defender la petición de nuevos recursos (humanos, personales, tecnológicos, etc.) ante los responsables competentes								
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	0	0	0	0	0		Sin datos	
Actividades de gestión. Sistemas de revisión								
4.1. ¿Están definidos los procedimientos para la revisión de las mediciones descritas?								
4.2. ¿Están identificadas las personas que revisan las mediciones y los procedimientos?								
* Se analizan críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones sobre los resultados								
* Se estudia si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados								

Comentarios valorativos del criterio y Otras anotaciones:

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada apartado resaltado con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la Tabla A) obtenidas durante la visita

3.9.2. VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

ERIO : 9) RESULTADOS CLAVE			
Puntos Fuertes (según Autoinforme)	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las fortalezas resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Fuertes (según CEE)			
Puntos Débiles (según Autoinforme):	Comentarios (el CEE comentará, si en su opinión procede, las debilidades resaltadas por el CEI)	Pertinencia	
		Sí	No
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Puntos Débiles (según CEE):			

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
 Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Propuestas de Mejora (según Autoinforme):	Pertinencia		Priorización			Observaciones	
	<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Propuestas de Mejora (Según CEE)				Priorización			Observaciones
				<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Baja</u>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

4. SINTESIS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

4.1. VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

El CEE asignará una puntuación a cada subcriterio, debiendo incluir los comentarios que estime necesarios acerca del enfoque y despliegue en cada caso. Al final definirá el perfil de calidad del Servicio por la valoración media de cada Criterio.

CRITERIO : 1) LIDERAZGO							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Recogida de información relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Planificación de los objetivos de mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 4. Recursos disponibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia General de la Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 3) PERSONAS							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 4) ALIANZAS Y RECURSOS							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 4. Nuevas Tecnologías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 5) PROCESOS							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 4. Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Medidas de percepción de los Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Indicadores de rendimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Actividades de impacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Análisis del impacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE							
Subcriterios:	Valoración					Enfoque:	Despliegue:
	1	2	3	4	5		
• Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
• Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valoración media del criterio							

4.2. PERFIL DE CALIDAD DEL SERVICIO

En este apartado, a la luz de las valoraciones realizadas para cada subcriterio, el CEE identificará el perfil de calidad del Servicio, de acuerdo con la escala cualitativa creciente utilizada. Para ello, señalará en las celdas correspondientes, la valoración asignada a cada criterio.

Perfil de calidad del Servicio	Valoración				
	1	2	3	4	5
CRITERIO : 1) LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 3) PERSONAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 4) ALIANZAS Y RECURSOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 5) PROCESOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. MATRIZ DE MADUREZ DEL SERVICIO

En este apartado, a la luz de las valoraciones realizadas para cada criterio y subcriterio, el CEE identificará el nivel de madurez alcanzado por el Servicio, de acuerdo con la escala cualitativa creciente mostrada en la tabla, en cada uno de los conceptos señalados, relacionados con la implantación de los principios de calidad y con la estrategia de la excelencia, que muestran el avance progresivo del Servicio en el camino hacia ésta. Para ello, **sombreará las celdas correspondientes para cada concepto.**

TABLA 14. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Orientación hacia los resultados Las decisiones de gestión se orientan a lograr resultados en los usuarios, las personas, la sociedad y la eficacia de los procesos del Servicio	Se han identificado los grupos de interés relevantes	Se conocen sus necesidades de forma anecdótica	Sus necesidades se evalúan de manera estructurada	Los resultados del Servicio se dirigen a cubrir algunas de las múltiples necesidades de estos grupos	Existen mecanismos para equilibrar sus necesidades y expectativas
	1	2	3	4	5
Orientación hacia el cliente Las decisiones de gestión se orientan a lograr mayores niveles de satisfacción de los usuarios del Servicio	Se evalúa la satisfacción de los clientes	Los datos sobre satisfacción se utilizan para introducir modificaciones y mejoras	Los objetivos estratégicos se relacionan con las necesidades de los clientes	Se evalúa la eficacia de los objetivos estratégicos para aumentar la satisfacción de los usuarios	Se entienden los mecanismos que impulsan las necesidades de los clientes y se actúa sobre ellos
	1	2	3	4	5
Liderazgo y coherencia en los objetivos Los líderes promueven la gestión de la calidad, la participación y la coherencia en los objetivos de calidad	Se han definido la visión y la misión del Servicio	Los procesos de trabajo recogen las directrices de la visión y misión	Política, personas y procesos son coherentes y existe un "modelo de liderazgo"	Los líderes tienen influencia en la creación de una cultura de calidad	En todos los niveles del Servicio se comparten valores y modelos éticos
	1	2	3	4	5
Gestión por procesos y hechos Las decisiones de gestión están basadas en procesos bien definidos, así como en datos y hechos objetivos recogidos mediante procedimientos sistemáticos de medición y evaluación	Se han definido los procesos para alcanzar los resultados deseados	Existen procedimientos para evaluar el rendimiento y otras cuestiones de interés	Se utilizan datos e información comparativa para establecer objetivos ambiciosos	Se obtienen conclusiones prácticas para la mejora a partir de los datos evaluativos	Se entiende y utiliza la capacidad de los procesos para mejorar el rendimiento
	1	2	3	4	5

Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
Protocolo del Informe Externo de Evaluación de los Servicios Universitarios

Desarrollo e implicación de las personas El personal está implicado y participa activamente en las decisiones de gestión del Servicio	Las personas aceptan la responsabilidad para resolver problemas	Participan activamente en las decisiones de gestión	Son innovadoras y creativas para impulsar los objetivos del Servicio	Toman decisiones de forma autónoma dentro de su esfera de responsabilidades	Tienen facultad para actuar y compartir conocimientos y experiencias
	1	2	3	4	5
Aprendizaje, innovación y mejora continuos Los procesos de trabajo y las acciones de mejora permiten el aprendizaje, la innovación y la mejora continua	Se identifican y se actúa sobre las oportunidades de mejora	La participación y la evaluación generan oportunidades de aprendizaje	La mejora continua es un objetivo aceptado por todos	Se ponen en práctica las innovaciones y cambios que sugieren las personas	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras que tienen éxito
	1	2	3	4	5
Desarrollo de alianzas Se establecen relaciones estratégicas con otros servicios, universidades, proveedores, y otros grupos relacionados con el Servicio	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores	Se establecen relaciones de cooperación para mejorar la calidad de los procesos	Se reconocen las mejoras y logros de los proveedores y se han identificado los <i>partners</i> clave	Se establecen alianzas estratégicas para mejorar la calidad de las entidades firmantes	El Servicio y sus <i>partners</i> desarrollan en común los planes y políticas a partir de conocimientos compartidos
	1	2	3	4	5
Responsabilidad social El Servicio gestiona sus recursos con eficiencia y aportando un valor añadido a todo tipo de clientes o usuarios	Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos	Se conocen las demandas sociales y se les da respuesta	Existe una implicación activa en la sociedad	El Servicio aporta a la sociedad más de lo que recibe de ella	Las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas
	1	2	3	4	5

4.4. VALORACIÓN CUALITATIVA Y PLAN D E MEJORA

En este apartado, el CEE resumirá las fortalezas y debilidades y propondrá un Plan de Mejora, a la luz de las consideradas pertinentes por el CEE, más las sugeridas por el propio CEE en los apartados anteriores. Asimismo señalará las propuestas de mejora que propone, con indicación de la prioridad que les asigna dicho CEE (alta: seis meses; media: un año, baja: dos años)

Servicio de..... de la Universidad de.....		Convocatoria de:	
PUNTOS FUERTES (considerados como pertinentes por el CEE)	PUNTOS DEBILES (considerados como pertinentes por el CEE)	PROPUESTAS DE MEJORA	Prioridad (alta, media, baja)
CRITERIO : 1) LIDERAZGO			
CRITERIO : 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA			
CRITERIO : 3) PERSONAS			
CRITERIO : 4) ALIANZAS Y RECURSOS			
CRITERIO : 5) PROCESOS			
CRITERIO : 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES			
CRITERIO : 7) RESULTADOS EN EL PERSONAL			
CRITERIO : 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE			

5. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

(En este apartado el CEE valorará cualquier aspecto relacionado con el propio proceso de evaluación externa; la idoneidad del CEE, la organización, el grado de satisfacción del CEE, etc., así como las sugerencias de mejora que considere oportunas.)

ANEXO: DOCUMENTACIÓN UTILIZADA

(Marcar o sombrear la casilla correspondiente)

Evidencias y otros documentos a solicitar para la visita	Facilitados por el CEI	Utilizados por el CEE
CRITERIO 0. Evolución y Contexto actual del Servicio		
- Cuadro de variables del entorno socioeconómico		
- <i>Dossier</i> de datos estadísticos del Servicio		
- Plantilla y organigrama del servicio en su evolución		
- Encuestas de satisfacción interna y externa		
- Normativa y reglamentos específicos del Servicio		
- Normativa general de la Universidad		
- Plan Estratégico de la Universidad		
- Planificación del Servicio		
- Datos de evolución de las variables cuantitativas del Servicio relacionadas con el conjunto de variables de la Universidad		
- Tablas 1 y 2 de la Administración, según Guía de Autoevaluación		
-		
CRITERIO 1. Liderazgo		
- Reglamentos, Estatutos ...		
- Documentos de objetivos anuales o plurianuales		
- Ejemplos de comunicaciones, equipos de trabajo		
- Planes estratégicos del Servicio y de la Universidad		
- Planes operativos		
- Cursos de formación en gestión de calidad		
- Organigrama del Servicio		
- Ejemplos de felicitaciones		
- Resultados de encuesta de personal		
- Plan de evaluación de rendimiento personal		
-		
CRITERIO 2. Política y Estrategia		
- Plan de comunicación del Servicio		
- Legislación que afecte al Servicio		
- Documentos Planificación Estratégica Generales y específicos		
- Informe de revisión y mejora de la Política y Estrategia		
- Modelos de encuestas del personal		
-		
CRITERIO 3. Personas		
- Planes de formación y desarrollo del personal		
- Documentación relacionada con los procesos de selección		
- Documentación sobre la evaluación del personal		
- Organigrama y diseño de perfiles profesionales		
- Planes de seguridad y salud laboral		
- Manuales de funciones del personal del Servicio		
- Tablas 2 y 3 de Administración		
-		
CRITERIO 4. Alianzas y Recursos		
- Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio		

- Inventarios		
- Informe de gestión presupuestaria		
- Modelos de encuestas		
- Tablas 1, 2 y 4 de Administración		
-		
CRITERIO 5. Procesos		
- Entrevistas y encuestas de satisfacción		
- Mapa de procesos		
- Planes de formación y actualización del personal		
- Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.)		
- Planes de seguimiento de los procesos		
- Informes de evaluación y/o de auditorías externas		
- Planes de mejora en ejecución		
- Tabla 5 de Administración		
- Modelos y resultados de encuestas		
-		
CRITERIO 6. Resultados en los Clientes		
- Tablas de indicadores		
- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción		
- Tabla 6 de la Administración		
- Modelo y resultados de encuestas		
-		
CRITERIO 7. Resultados en las Personas		
- Manuales de funciones del personal del Servicio		
- Tablas de indicadores (Tabla 7 Administración)		
- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción		
- Modelo y resultados de encuestas		
-		
CRITERIO 8. Resultados en la Sociedad		
- Tablas de indicadores (Tabla 8 Administración)		
- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social		
- Modelo y resultados de encuestas y entrevistas		
-		
CRITERIO 9. Resultados Clave		
- <i>Dossier</i> de datos estadísticos del Servicio		
- Resultados de auditorías, revisiones o evaluaciones		
- Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)		
- Tabla 9 Administración		

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **ALIANZAS.** Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. Entre los miembros de una alianza (partners) podemos encontrar a proveedores, distribuidores, joint ventures y participantes en una alianza (no siempre se reconoce al proveedor como un partner formal).
2. **APRENDIZAJE.** Adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje en las organizaciones son el benchmarking, las evaluaciones y/o auditorías externas y los estudios de mejoras prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual serían la formación y la cualificación profesional.
3. **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.** Revisión y evaluación sistemática e independiente para determinar si las actividades relacionadas con la calidad y sus resultados correspondientes se ajustan a lo planificado, y si estos planes son ejecutados de forma efectiva y adecuada para conseguir los objetivos deseados.
4. **AUDIENCIAS:** Contactos semiestructurados del Comité de Evaluadores Externos con los agentes implicados en el Servicio Universitario durante la visita. Se utiliza también esta denominación para describir las acciones del Comité Interno de Evaluación para elaborar y consensuar el Informe de Autoevaluación.
5. **AUDITORÍA DE LA CALIDAD.** Verificación del progreso alcanzado en los objetivos establecidos en un determinado plan estratégico, evaluación del cumplimiento de requisitos, métodos y procedimientos establecidos, determinación del grado de cumplimiento de las acciones correctoras dictadas en auditorías previas y valoración del grado de avance en un programa de calidad.
6. **AUTOEVALUACIÓN:** Proceso de evaluación conteniendo propuestas de mejora elaborado por el Comité Interno de Evaluación siguiendo las indicaciones de la Guía de Autoevaluación.
7. **AUTONOMÍA.** Capacidad del personal para tomar decisiones en las áreas bajo su responsabilidad, sin necesidad de consultar con sus supervisores.
8. **BENCHMARKING.** Proceso continuo extensivo a todas las funciones de una institución que mide los productos, servicios y actividades en general y los compara con los de sus competidores o con aquellas organizaciones que son reconocidas como modelos o ejemplos de calidad.
9. **CADENA PROVEEDOR-SERVICIO-CLIENTE.** Proceso integrado que, implicando a diversos agentes, tiene como culminación la prestación de un servicio. Cada uno de los pasos supone un valor añadido al proceso.
10. **CALIDAD INSTITUCIONAL.** Excelencia relacionada con la imagen global que la institución proyecta al exterior.
11. **CALIDAD INTEGRAL.** Concepto que abarca desde el cumplimiento de especificaciones hasta la consecución de la satisfacción del cliente, y que está determinado por métodos de gestión que analizan rigurosamente todas las actividades y ponen de manifiesto las necesidades y satisfacción de los clientes.
12. **CALIDAD.** Conjunto de características inherentes a un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas.
13. **CÍRCULOS DE CALIDAD.** Grupos de estudio de automejora formados por un número, sin determinar, de personal de una organización con el fin de analizar conjuntamente cómo se llega a la excelencia en su trabajo.
14. **CLIENTE.** Organización o persona, interna o externa a la institución, receptor de un producto (consumidor, usuario final), que recibe beneficios de la organización en un sentido amplio.
15. **COMITÉ DE EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD:** Órgano de la Universidad responsable de la evaluación en el contexto del Plan. De él dependen los Comités de Evaluación de las Titulaciones.
16. **COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA (CEE):** Grupo de expertos (académicos, evaluadores, profesionales) que realizan la Evaluación Externa, siguiendo la Guía de Evaluación Externa.
17. **COMITÉ DE EVALUACIÓN INTERNO (CEI):** Órgano responsable de la evaluación e

- implantación de la calidad en el Servicio Universitario.
18. **COMITÉ/COMISIÓN DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD:** Equivalente (cuando existe) al Comité de Evaluación de la Universidad. En algunos casos diferentes.
 19. **COMPROMISO CON LA CALIDAD.** Participación de los líderes de la organización en el desarrollo de esfuerzos por mejorar la calidad, materializada en el establecimiento y trabajo de los comités de calidad, de políticas u objetivos de calidad, difusión de dichos objetivos y asignación de recursos para conseguirlos.
 20. **CONOCIMIENTO.** Uno de los elementos de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento. El conocimiento es la información más las directrices que permiten pasar a la acción (ver más adelante datos e información).
 21. **CONTROL DE CALIDAD.** Conjunto de técnicas operativas y actividades utilizadas para cumplir con las demandas o requisitos de la calidad.
 22. **COSTE DE NO-CALIDAD.** Coste o pérdida de valor añadido asociada a la existencia de errores o defectos en la realización de un proceso.
 23. **CREATIVIDAD.** Generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.
 24. **CRITERIOS DE CALIDAD.** Conjunto de valores y/o estándares que sirven como referencia para valorar la eficacia, efectividad y, de forma amplia, la calidad de un proceso u objeto.
 25. **CULTURA.** Conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización (o sociedad) transmiten, practican y refuerzan.
 26. **DATOS.** Uno de los elementos de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento. Los datos son los hechos en sí.
 27. **DESARROLLO DEL PERSONAL.** Proceso que persigue, de manera planificada, enriquecer al personal de la organización a través de su puesto de trabajo, en dimensiones variadas (personal, profesional, humana, emocional, social, etc.).
 28. **DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD.** Metodología estructurada en la que las demandas del cliente son traducidas a especificaciones técnicas apropiadas para cada una de las etapas de desarrollo y dispensa de un producto o servicio.
 29. **DESPLIEGUE.** Grado de implantación del enfoque en todos los posibles niveles de la unidad (vertical), y en todas las áreas y actividades de cada nivel (horizontal), considerando si se ha llegado a su máximo potencial.
 30. **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.** Orientación a medio plazo de los planes de acción de una unidad con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión.
 31. **EFFECTIVIDAD.** Conjunto amplio de los resultados de un proceso (esperados o inesperados, positivos o negativos, deseados o no intencionados).
 32. **EFICACIA.** Logro de los resultados previstos en los objetivos iniciales de un proceso de trabajo.
 33. **EFICIENCIA.** Cálculo del valor añadido de un proceso teniendo en cuenta el coste de su consecución.
 34. **ENFOQUE.** Forma en que la unidad afronta o soluciona los problemas y alcanza los objetivos que se ha propuesto referentes a un determinado criterio o subcriterio. Para su valoración se tiene en cuenta si las acciones que se emprendan en este sentido están fundamentadas, son sistemáticas, son de aplicación continua y si están sujetas a revisión y evaluación para ser mejoradas.
 35. **EQUIPO DIRECTIVO.** Máximos directivos de la organización con responsabilidad y autoridad para dirigir la organización y tomar decisiones.
 36. **ESTÁNDAR.** Resultado deseado de un proceso que se puede medir mediante el uso de indicadores.
 37. **ESTÁNDARES DE CALIDAD.** Normas que hacen referencia a la gestión y garantía de la calidad desarrollada como ayuda para lograr de manera más eficaz los elementos de un sistema de gestión integral de la calidad y cuya puesta en práctica permite a la institución mantenerla de modo efectivo.
 38. **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD.** Examen sistemático para determinar si las actividades que conducen a la calidad están desarrollándose de acuerdo con lo previsto y si el producto o servicio se está dispensando de una manera efectiva y es apropiado para alcanzar los objetivos perseguidos.
 39. **EVIDENCIA:** Destinadas a fundamentar los juicios de valor emitidos mediante información, hechos o datos concretos y contrastables
 40. **EXCELENCIA.** Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los

- resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.
41. **EXPECTATIVAS DEL USUARIO.** Lo que el usuario espera que la organización le ofrezca, en términos de servicios concretos o del modo en que se prestan los servicios.
 42. **GARANTÍA DE CALIDAD.** Actividades planificadas y utilizadas como sistema para analizar y asegurar la calidad y que sirven para mostrar que un producto o servicio cumple con las normas o criterios establecidos
 43. **GASTO TOTAL POR USUARIO POTENCIAL.** Gasto realizado con relación a docentes, alumnos, personal de administración y servicios, y cualquier tipo de usuario del Servicio.
 44. **GASTOS DE EQUIPAMIENTO.** Gastos derivados de la compra de material inventariable, necesarios para el funcionamiento de una dependencia, siendo éste de pequeña envergadura (mobiliario, equipos de procesos de información, maquinaria, utillaje, etc.).
 45. **GASTOS DE FUNCIONAMIENTO.** Gastos fungibles necesarios para el funcionamiento de una unidad administrativa (papel, tóner, paquetería, luz, teléfono, etc.). Se excluyen los gastos de personal y los referidos a inversiones.
 46. **GASTOS DE INFRAESTRUCTURA.** Gastos necesarios para la creación de una dependencia, siendo en su mayoría gastos inventariables.
 47. **GASTOS DE INVERSIÓN.** Gastos generados por la adquisición de bienes inventariables y realización de obras específicas para la mejora de las dependencias. Se excluyen los gastos de funcionamiento y los gastos de personal.
 48. **GASTOS DE PERSONAL.** Gastos generados por la aportación de trabajos laborales de personas físicas (contratos de sustitución, acumulación de tareas, becas, colaboraciones, externalización, etc.).
 49. **GASTOS EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.** Gastos generados por la adquisición y mantenimiento de hardware básico y software básico (software de gestión de la información, servidores informáticos, antivirus, etc.).
 50. **GASTOS FUNGIBLES.** Gastos en bienes y servicios que tienen naturaleza perecedera.
 51. **GASTOS INVENTARIABLES.** Gastos de material no perecedero o cuya vida media de uso es superior a dos años.
 52. **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Conjunto de actividades compuesto, al menos, por los procesos de selección, formación, desarrollo y evaluación del personal, y cuyo objetivo es aumentar y mejorar el potencial de los recursos humanos de la organización.
 53. **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.** Proceso por el cual se identifica, recoge, organiza y distribuye el conocimiento, la información o cualquier otro recurso conceptual necesario para asegurar el buen funcionamiento de los procesos de trabajo.
 54. **GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD (GIC).** Manera en que se gestiona una organización para lograr la excelencia, basada en conceptos como: orientación hacia el cliente, asociación con los proveedores, desarrollo y compromiso del personal, mejora continua, liderazgo y coherencia en los objetivos, responsabilidad social, orientación hacia los resultados.
 55. **GESTIÓN.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
 56. **GRUPOS DE INTERÉS EN LA ORGANIZACIÓN (STAKEHOLDERS).** Todos aquellos grupos que tienen interés económico, o de otro tipo, en las actividades y en el rendimiento de la organización, incluidos los clientes, empleados, proveedores, ciudadanos, autoridades, gobierno central y sus agencias, etc.
 57. **GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL SERVICIO:** Documento que contiene orientaciones básicas y directrices técnicas para que el Comité Interno de Evaluación realice la Autoevaluación.
 58. **GUÍA DE EVALUACIÓN EXTERNA:** Documento que contiene orientaciones generales y directrices técnicas para que el Comité de Evaluadores Externos realice la Evaluación Externa.
 59. **IMPACTO SOCIAL.** Efectos que las actividades del Servicio tienen sobre la sociedad o los grupos sociales relacionados de alguna manera con el mismo, incluyendo consecuencias de todo tipo (positivas, negativas, inmediatas, demoradas, directas o indirectas).

60. **INDICADOR.** Característica o rasgo medible o cuantificable.
61. **INFORMACIÓN.** Uno de los elementos de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento. La información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva.
62. **INFORME ANUAL ANDALUZ:** Documento que emite la UCUA con base en los informes anuales de las Universidades participantes.
63. **INFORME ANUAL DE LA UNIVERSIDAD:** Documento que emite el Comité de Evaluación de la Universidad basado en los Informes Finales correspondientes a la convocatoria anual del Plan Nacional.
64. **INFORME ANUAL DEL PLAN NACIONAL:** Documento que emite el Comité Técnico del Plan apoyado por la Oficina Técnica que evalúa la correspondiente convocatoria en base a los informes anuales de las Universidades participantes.
65. **INFORME DE AUTOEVALUACIÓN:** Documento elaborado por el Comité Interno de Evaluación. Es el output inicial de la Autoevaluación.
66. **INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA:** Documento que contiene la información y propuestas elaboradas por el Comité de Expertos Externos (CEE).
67. **INFORME FINAL DEL SERVICIO:** Documento elaborado por el Comité de Evaluación Interno (CEI), que está basado en el Informe de Autoevaluación y el Informe de la Evaluación Externa.
68. **INFRAESTRUCTURA.** Sistema de instalaciones o equipamientos permanentes de una organización.
69. **INNOVACIÓN.** Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.
70. **INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** Opinión del cliente sobre la medida en la que la transacción no ha satisfecho sus necesidades y expectativas. Una transacción depende de un tiempo y momento específicos y se basa en necesidades y expectativas mutuas o en la comunicación de éstas entre las partes implicadas. Las quejas del cliente son un indicador común de la insatisfacción respecto de una transacción, aunque la ausencia de las mismas no implica necesariamente la satisfacción del cliente.
71. **JUICIOS DE VALOR:** Comentarios críticos sobre la Enseñanza, Investigación y Gestión del Servicio universitario evaluado
72. **LIDERAZGO.** Agente facilitador de la gestión integral de la calidad que juega un papel fundamental en el establecimiento de la misión, visión y objetivos globales de una institución, así como en la visión estratégica y la orientación proactiva que contribuyen a su efectividad.
73. **LÍDERES.** Personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización, incluidos el equipo de gobierno, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.
74. **MANUAL DE PROCESOS.** Documento informativo en el que se recogen de forma sintética las actividades del Servicio y las funciones y responsabilidades de sus miembros.
75. **MAPA DE PROCESOS.** Descripción esquemática y/o gráfica en la que se incluyen elementos como actividades, responsables, tiempo estimado, modo de ejecución, o cualquier otro que sirva para especificar operativamente los procesos clave y de soporte de un Servicio.
76. **MATERIALES.** Elementos físicos en todas sus formas, incluyendo stocks de materias primas y productos terminados, así como material en proceso.
77. **MEJORA CONTINUA.** Excelencia de productos, servicios o procesos causados por cambios favorables de forma creciente y progresivos como resultado de actividades de evaluación formativa o continua.
78. **MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE CONTROL DE LA CALIDAD.** Métodos o técnicas utilizadas para medir el grado de conformidad (o variabilidad) de los productos o servicios dispensados por una organización que no sólo permiten corregir errores, sino que, correctamente utilizados, proporcionan toda la información necesaria para mejorar los procesos productivos.
79. **MISIÓN.** Declaración que sintetiza el propósito o razón de ser de una organización. Describe por qué existe la organización o función. No es tanto cuál es el negocio o función como por qué existe éste o qué propósito justifica la existencia confirmada de los operativos establecidos por el centro.

80. **MODELO DE EXCELENCIA.** Conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización, o a una parte de la misma, hacia la mejora continua de su gestión y resultados.
81. **NECESIDADES DEL USUARIO.** Diferencia entre lo que el cliente o usuario desea y lo que realmente tiene respecto de algún objeto o bien que le resulta relevante desde distintos puntos de vista.
82. **OBJETIVOS POLÍTICOS.** Objetivos establecidos por organismos gubernamentales y por políticos, en contraposición a los objetivos operativos establecidos por la organización, o a los objetivos orientados al cliente.
83. **ORGANIZACIÓN.** Cualquier servicio, institución o sistema de gobierno nacional o local.
84. **PARÁMETRO.** Característica o rasgo medible o cuantificable.
85. **PARTNER.** Unidad administrativa, empresa proveedora, universidad o entidad que actúa como compañera o socio de la unidad evaluada al definir su política y estrategia.
86. **PERCEPCIÓN.** Opinión del individuo o grupo de personas.
87. **PERSONAL.** Totalidad de individuos empleados en la organización incluidos los fijos, a tiempo parcial, temporales, y con contratos específicos.
88. **PLAN DE CALIDAD.** Documento en el que se recoge de forma estructurada la previsión de objetivos, acciones, procesos, resultados y barreras esperadas en relación con las actividades de mejora del Servicio a corto o medio plazo.
89. **PLAN DE SEGUIMIENTO:** Acciones temporalizadas para comprobar la implantación de los planes de mejora de la calidad (Servicio Universitario y proceso de evaluación).
90. **PLANES (ESTRATÉGICOS) DE MEJORA:** Acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas para mejorar al Servicio Universitario al proceso de Evaluación. Son consecuencia de los Juicios de Valor y constituyen una parte sustancial e imprescindible de todos los Informes.
91. **POLÍTICA Y ESTRATEGIA.** Marco general de la unidad administrativa donde se integran su definición de la visión, misión, valores y dirección estratégica, y se establecen sus planes de acción.
92. **POLÍTICO.** Representante electo que controla y determina la dirección política general de la organización.
93. **PRESUPUESTO.** Relación de gastos e ingresos previstos para la realización de un proceso o la prestación de un servicio.
94. **PRINCIPIOS ÉTICOS.** Leyes morales de comportamiento que adopta la organización y por las cuales se guía.
95. **PROCESO CLAVE.** Proceso central o crítico para lograr los objetivos del Servicio.
96. **PROCESO DE SOPORTE.** Proceso diseñado para apoyar o facilitar el desarrollo de algún proceso clave, de tal modo que, desaparecido este último, el proceso de soporte deja de tener sentido.
97. **Proceso.** Conjunto secuenciado de actividades de valor añadido, integradas e interrelacionadas, necesario para la obtención de un producto y su correspondiente prestación de servicio.
98. **PRODUCTO.** Resultado de un proceso.
99. **PROGRAMA.** Conjunto de actividades o procesos institucionales estructurados y agrupados dentro de un plan de trabajo cuyos objetivos, fases, responsables y resultados esperados están planificados de forma integrada.
100. **PROPIETARIO DE UN PROCESO.** Persona que se hace responsable de la ejecución, seguimiento y éxito de un proceso de trabajo de principio a fin.
101. **PROTOSCOLOS:** Conjunto de cuestiones a plantear y tablas de datos (información de base) en los ámbitos de Enseñanza, Investigación y Gestión que forman parte de la Guía de Autoevaluación del Servicio Universitario.
102. **PROVEEDORES.** Quienes suministran bienes y servicios. Pueden ser externos o internos.
103. **PUNTOS DÉBILES.** Elementos, condiciones, procesos, o cualesquier aspecto del Servicio que destaque por su bajo valor y merezca ser rechazado o modificado con vistas a la mejora del Servicio.
104. **PUNTOS FUERTES.** Elementos, condiciones, procesos, o cualquier aspecto del Servicio que destaquen por su valor y merezcan ser generalizados como elementos de calidad.
105. **RECONOCIMIENTO DE ESFUERZOS.** Recompensa o beneficio que se otorga al personal cuando destaca positivamente por su creatividad e implicación en las actividades de

- mejora del Servicio.
106. **RECURSOS CONCEPTUALES.** Conjunto de habilidades, información y conocimientos necesarios para poner en práctica un plan o proceso de trabajo.
 107. **RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.** Fondos a corto plazo necesario para los funcionamientos diarios de la organización, procedente de distintas fuentes, necesarios para la financiación a largo plazo de la organización.
 108. **RECURSOS.** Entradas o insumos necesarios para poner en práctica un plan o proceso de trabajo, incluyendo aspectos económicos, materiales, tecnológicos o conceptuales.
 109. **REDER.** Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.
 110. **RENDIMIENTO.** Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.
 111. **RESULTADOS CLAVE:** Logros se están alcanzando en relación con los objetivos y metas del servicio.
 112. **RESULTADOS EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y EN LA SOCIEDAD:** Logros se están alcanzando en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria.
 113. **RESULTADOS EN LAS PERSONAS:** Logros está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que conforman la unidad.
 114. **RESULTADOS EN LOS CLIENTES:** Logros que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos, entendiendo como tales los destinatarios de las actividades que se realizan.
 115. **RESULTADOS.** Logros obtenidos, económicos y no económicos, en relación con la planificación, la estrategia y los procesos establecidos.
 116. **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** Opinión del cliente sobre la medida en la que la transacción ha satisfecho sus necesidades y expectativas.
 117. **SERVICIO.** Producto intangible resultado de al menos una actividad efectuada en el interfaz entre el suministrador y el cliente.
 118. **SISTEMA DE COMUNICACIÓN.** Sistema estructurado (vertical u horizontal, formal o informal) en el que se definen las líneas de intercambio de información, necesidades e instrucciones, dentro de la estructura del Servicio y la organización. Incluye las personas o puestos dentro del organigrama que deben establecer comunicación así como el contenido de la misma.
 119. **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.** Sistema para establecer la política de calidad y los objetivos de la calidad y para la consecución de dichos objetivos.
 120. **SISTEMA DE GESTIÓN.** Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.
 121. **SOCIEDAD.** Aquellos a quienes afecta la organización, o que se creen afectados por ella, sus productos, servicios y procesos, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización, sus clientes y partners.
 122. **SUGERENCIA DE MEJORA.** Propuesta de actividades relacionadas con la corrección o modificación de un punto débil del Servicio.
 123. **TIEMPO DE RESPUESTA.** Tiempo necesario para responder a una solicitud de servicio formulada por el cliente.
 124. **TRILOGÍA DE LA CALIDAD.** Visiones diferentes de la gestión integral de la calidad que se refieren al desarrollo de los productos y procesos necesarios para satisfacer las demandas del cliente (planificación de la calidad), que pretende satisfacer los objetivos deseados con el producto y proceso (control de calidad), y la consecución de niveles de actuación sin precedentes (mejora de la calidad).
 125. **USUARIO POTENCIAL.** Número de individuos para quienes la unidad administrativa ofrece sus servicios. En el ámbito universitario, generalmente, docentes, alumnos y personal de administración y servicios.
 126. **USUARIO REAL.** Número de individuos que realmente utilizan el servicio.
 127. **VALORES.** Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones (por ejemplo, confianza, apoyo, principios).
 128. **VENTAJA COMPETITIVA.** El mayor atractivo de una organización que ofrece servicios diferentes y/o que mejor satisfacen las necesidades de sus clientes, en comparación con las organizaciones de la competencia.
 129. **VISIÓN.** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el

futuro; es decir, la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable de la organización.