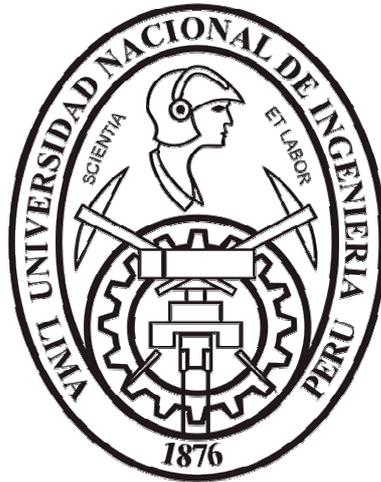


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL
SECCIÓN DE POSTGRADO**



**PLAN DE CALIDAD PARA LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
DE SERVICIOS EN LA FIC-UNI**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL**

ING. NOEMÍ LEOPOLDINA QUINTANA ALFARO

Índice

Agradecimientos.....	3
Presentación.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Calidad Administrativa y de Servicios en la FIC.....	7
1.1. Planteamiento y Justificación del Problema.....	7
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	7
1.1.2. Justificación del Problema.....	7
1.1.3. Objetivos.....	9
1.1.4. Alcance.....	9
1.1.5. Metodología.....	13
1.1.6. Marco de Referencia.....	21
1.2. La Universidad y la Gestión Administrativa.....	26
1.2.1. Nuevo Contexto para la Universidad.....	26
1.2.2. Modelos Clásicos de Universidad.....	30
1.2.3. Un Nuevo Modelo de Universidad.....	34
1.2.4. Gestión Administrativa en la Universidad Peruana.....	38
2. Fundamentos de la Calidad Total.....	40
2.1. Conceptos de Calidad.....	40
2.2. La Calidad Total en la Educación Superior.....	41
2.3. Modelos de Calidad Total.....	42
2.3.1. Modelo Deming.....	43
2.3.2. Modelo Malcolm Baldrige.....	44
2.3.3. Modelo Europeo EFQM.....	45
2.3.4. Modelo Iberoamericano.....	46
2.3.5. Modelo de Excelencia del PNC.....	47
2.4. Modelo EFQM.....	48
2.4.1. Aspectos Genéricos.....	48
2.4.2. Ventajas e Inconvenientes.....	49
2.4.3. Esquema Lógico del Modelo EFQM.....	50
2.4.4. Análisis de los Criterios del Modelo.....	51
2.4.5. EFQM en la Universidad Peruana.....	61
3. Proceso de Autoevaluación.....	63
3.1. Unidades de Autoevaluación.....	63
3.1.1. Secretaría y Archivo General.....	64
3.1.2. Centro de Información.....	66
3.1.3. Oficina de Administración.....	68
3.2. Autoevaluación usando el Modelo EFQM.....	70
3.3. Evaluación Externa de Usuarios.....	82
4. Diagnóstico de la Calidad.....	93
4.1. Criterios para el Diagnóstico.....	93

4.2.	Identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora.....	94
5.	Formulación de Planes de Mejora.....	109
5.1.	Balanced Scorecard	109
5.2.	Integración de EFQM y Balanced Scorecard.....	111
5.3.	Perspectivas de Mejora.....	114
5.3.1.	Perspectiva Sociedad	115
5.3.2.	Perspectiva Clientes	115
5.3.3.	Perspectiva Procesos	115
5.3.4.	Perspectiva Personal	116
5.3.5.	Perspectiva Recursos.....	116
5.3.6.	Perspectiva Financiera	116
5.4.	Objetivos de Mejora	116
5.5.	Mapa de Mejora Administrativa	119
5.6.	Plan de Mejoras por Perspectivas	122
5.7.	Plan de Mejoras por Dependencias.....	126
5.8.	Tablero de Control Balanceado.....	131
	Conclusiones.....	135
	Recomendaciones	137
	Referencias Bibliográficas.....	138
	Anexos.....	141
	Anexo 1: Encuesta EFQM	141
	Anexo 2: Encuesta Complementaria.....	150

Agradecimientos

Agradezco a la UNI por ser hogar y espacio de mi desarrollo profesional y académico.

Presentación

El presente trabajo nace ante el interés por colaborar con el mejoramiento institucional de nuestra querida Facultad de Ingeniería Civil (FIC) de la UNI. Para ello, nos hemos valido de la formación en la Maestría de Gestión Tecnológica Empresarial de la FIC y de nuestra experiencia en la Jefatura de la Oficina de Planificación y Acreditación de la FIC.

La Formulación de los Planes de Mejora Administrativa y de Servicios desarrollada con detalle en el **Capítulo 5** es resultado de un proceso que pasamos a explicar. En el **Capítulo 1**, se presenta el interés y sustento de nuestro trabajo. En el **Capítulo 2**, se presenta de manera general el estado del arte de la Calidad Total y el Modelo Europeo de Calidad (EFQM). En el **Capítulo 3**, se detalla el proceso de autoevaluación realizado en las áreas administrativas y de servicios haciendo uso del EFQM. Finalmente, en el **Capítulo 4**, realizamos el diagnóstico a través de los resultados encontrados en el capítulo anterior, vale decir reconocemos las debilidades o áreas a ser mejoradas a través de la aplicación de los Planes de Mejora Administrativa y de Servicios.

Estamos convencidos de la utilidad de este trabajo y que su aplicación incorpore formalmente la mejora continua de la calidad como elemento fundamental en la gestión administrativa y de servicios de nuestra Facultad.

La autora

Resumen

El presente estudio propone un plan de mejora continua de la calidad para la gestión administrativa y de servicios internos de la Facultad de Ingeniería Civil (FIC) de la UNI. El trabajo se desarrolla en tres etapas fundamentales. Primero, se realizó una autoevaluación de la calidad de la prestación de los servicios internos utilizando el Modelo Europeo de Calidad EFQM, para ello se consultó a los integrantes de las áreas administrativas. Esta auto evaluación fue contrastada con una evaluación externa a usuarios. Segundo, se hizo el diagnóstico real de la calidad. Y finalmente, se diseñó el plan de mejora continua de la calidad, usando el modelo Balanced Scorecard. Asimismo, la investigación proporciona a la FIC un instrumento concreto para la evaluación y la mejora continua de las unidades administrativas y de servicios internos.

Abstract

The present study proposes a plan of continuous improvement of the quality for the administrative management and of internal services of the Faculty of Civil Engineering (FIC) of the UNI. The work develops in three fundamental stages. First, there was realized an autoevaluation of the quality of the prestation of the internal services using the European Model of Quality EFQM, for it one consulted the members of the administrative areas. This autoevaluation was confirmed by an external evaluation to users. Second, the real diagnosis of the quality was done. And finally, there was designed the plan of constant improvement of the quality, using the model Balanced Scorecard. Likewise, the investigation provides to the FIC a concrete instrument for the evaluation and the improvement continues of the administrative units and of internal services.

1. Calidad Administrativa y de Servicios en la FIC

1

1.1. Planteamiento y Justificación del Problema

1.1.1. Planteamiento del Problema

Los usuarios de los servicios administrativos internos de la FIC están insatisfechos con su calidad, a consecuencia de una burocracia ineficiente y a los pocos recursos asignados a estos servicios.

Estos usuarios manifiestan su disconformidad verbalmente y a través de los buzones de sugerencia que se encuentran en la Facultad. Este universo de usuarios está conformado por docentes, personal administrativo, alumnos, egresados y clientes externos.

1.1.2. Justificación del Problema

En general, la gestión administrativa y de servicios internos en las universidades públicas es bastante deficiente.

Esta falta de calidad se pone de manifiesto en este trabajo, sobretudo en la insatisfacción de los principales usuarios y clientes: estudiantes, docentes, proveedores y otros miembros de la sociedad que interaccionan con las dependencias que tienen a su cargo este trabajo.

Esta problemática puede corroborarse en los diagnósticos de carácter estratégico que ha realizado la Universidad Nacional de Ingeniería y la Facultad de Ingeniería Civil de la UNI.

En los resultados del diagnóstico del Primer Taller de Planeamiento Estratégico UNI – 2005, referido a la Gestión y Producción de Bienes y Servicios, podemos ver como debilidades lo siguiente:

- Existencia de Personal Administrativo calificado limitado.
- Falta de experiencia empresarial y administrativa del personal docente.
- Falta de programas de capacitación en términos de gestión administrativa y empresarial.
- Procedimientos administrativos lentos y ausencia de sistemas integrados para una adecuada organización institucional.
- Falta de información sistematizada y oportuna para una adecuada toma de decisiones.

En el análisis interno del Plan Estratégico Institucional 2006-2010 de la FIC, referido a los Procesos Administrativos y de Servicios, encontramos las siguientes debilidades:

- La burocracia de la administración.
- Gestión deficiente y poco coordinada de las autoridades.
- Carencia de un sistema administrativo integrado.
- Carencia de algunos documentos de gestión como el Manual de Procedimientos (MAPRO).
- Falta de planes de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo.

Vista esta problemática, se ha considerado necesario elevar la calidad de la gestión administrativa y de servicios internos de la FIC a través de la elaboración y puesta en marcha de un Plan de Mejora Continua.

1.1.3. Objetivos

Los objetivos que persigue este trabajo de investigación son:

- Proporcionar al Consejo de Facultad información objetiva sobre el nivel de calidad de sus unidades administrativas y de servicios para la toma de decisiones.
- Promover la evaluación institucional de la calidad con fines de mejora continua de la FIC en el ámbito de la gestión administrativa y de servicios internos.
- Facilitar una metodología concreta para evaluar la calidad de la gestión administrativa de la FIC.
- Contar con un diagnóstico y plan de mejora de la calidad administrativa y de servicios internos.

1.1.4. Alcance

El alcance en el que se desarrollará el trabajo será la **Facultad de Ingeniería Civil (FIC) de la UNI**, debido a la cercanía que se tiene de esta problemática por nuestro rol de docente universitaria, a la posibilidad de obtener información de primera mano y a la factibilidad de implementar efectivamente los resultados de este estudio.

Se ha tomado como unidades de análisis, **aquellas dependencias que desarrollan actividades únicamente administrativas y de servicios internos**. En el organigrama institucional, podemos identificarlas como unidades de apoyo dependientes directamente del Decanato y que no forman parte de los Órganos de Línea. Solamente, se ha obviado a la Oficina de Proyectos y Obras por tener una naturaleza distinta.

Las unidades por tanto, tomadas para este trabajo son las siguientes:

- 1. Secretaria y Archivo General**
- 2. Centro de Información**, que a su vez incluye:
 - Biblioteca
 - Centro de Cómputo
 - Unidad de Estadística y Registros Académicos
 - Unidad de Publicaciones e Impresiones
- 3. Administración**, que a su vez incluye:
 - Unidad de Personal
 - Unidad de Control Presupuestal
 - Unidad de Abastecimiento
 - Unidad de Mantenimiento y Servicios Generales

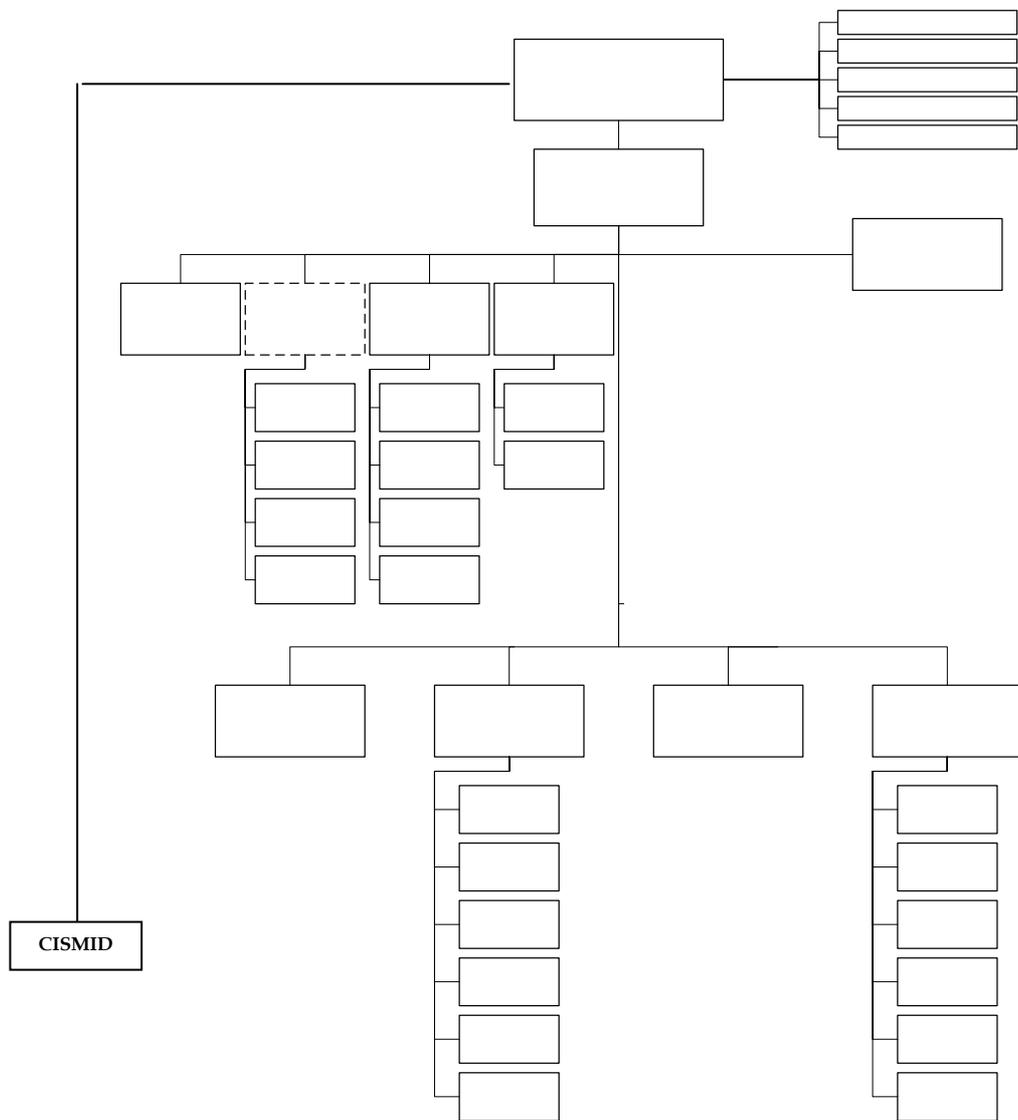
Debemos dejar en claro, de que todas las unidades de la FIC hacen de una u otra forma gestión administrativa y además desarrollan servicios internos, pero nos hemos enfocado únicamente en aquellas que sirven de soporte a la Facultad y que realizan una actividad más interna.

Asimismo, estas unidades de estudios tienen una problemática común, la cual también puede colegirse de los diagnósticos estratégicos

ya mencionados y por la información recogida de las personas que conforman estas unidades.

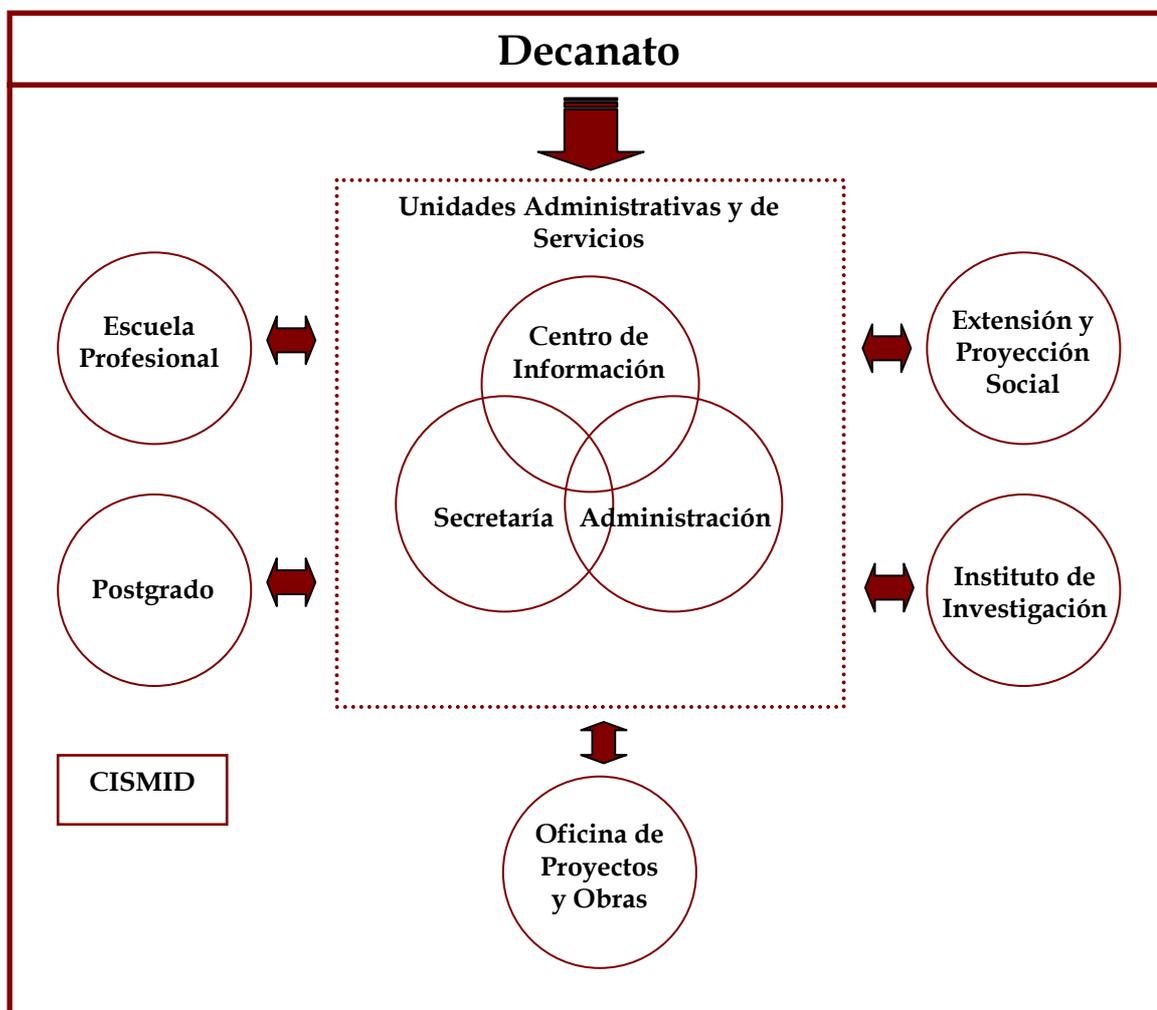
El desarrollar planes de mejora para todas unidades de manera conjunta nos permitirá reducir los costos, tiempos y riesgos de enfrentar las mejoras de manera individual.

Podemos identificar a estas unidades en el siguiente Organigrama Estructural de la FIC:



FACULTA
ORGA

De manera gráfica, podemos representar las semejanzas que tienen las unidades objeto de análisis y la manera en que éstas se relacionan con las diferentes dependencias de la FIC.



Vemos que, la relación de las unidades estudiadas con el resto de las dependencias es estrecha, por cuanto todas hacen uso por ejemplo de los servicios de personal, control presupuestal, mantenimiento y logística.

Esto quiere decir, que necesariamente las mejoras realizadas a estas unidades de gestión administrativa y de servicios internos afectarán positivamente al resto de las dependencias.

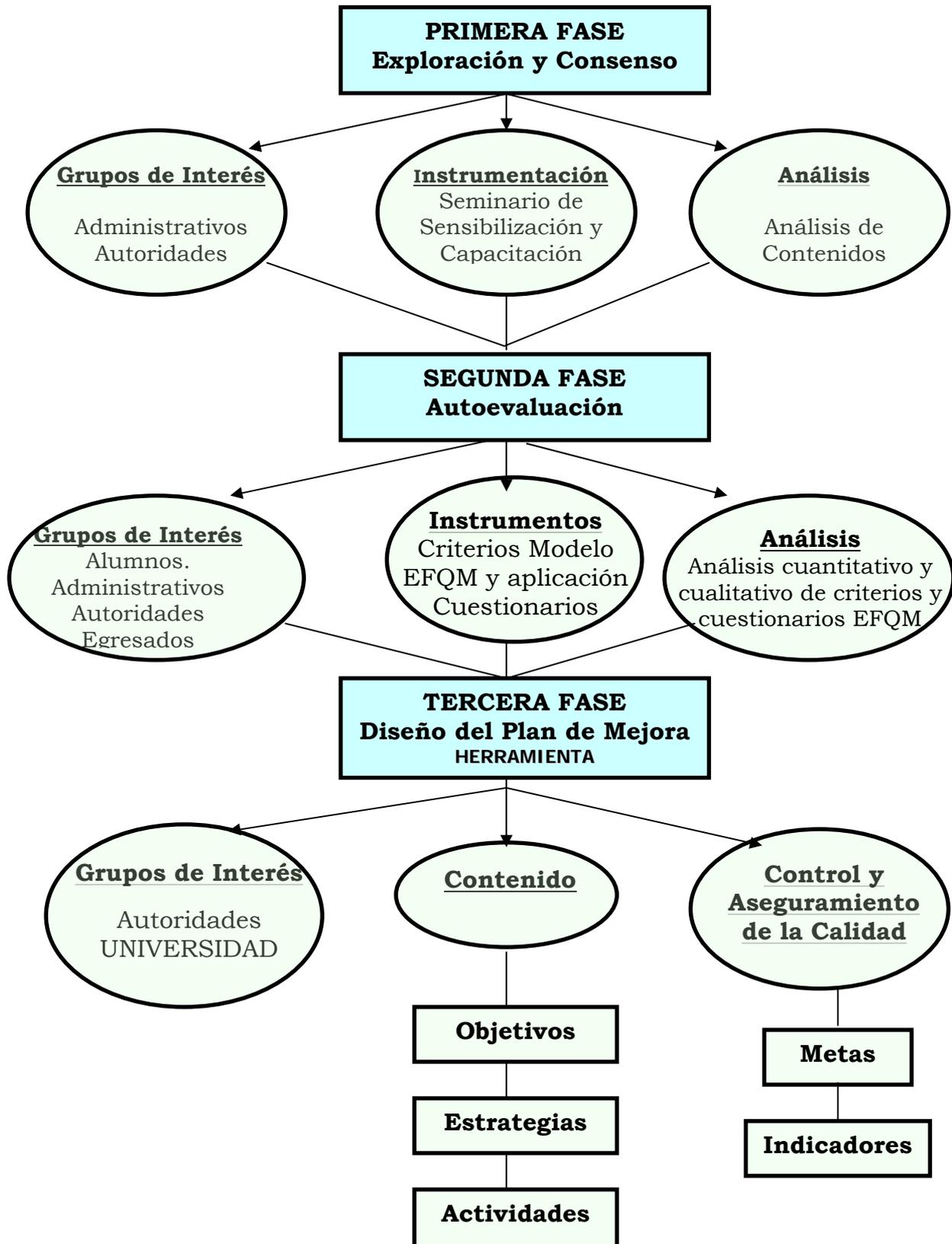
1.1.5. Metodología

El desarrollo del Plan de Calidad de la Gestión Administrativa y de Servicios tiene tres etapas o fases claramente diferenciadas: **la exploración y el consenso, la autoevaluación y el diseño del plan de mejora continua.** Previamente al estudio se ha realizado una revisión de la bibliografía sobre el tema, así como también la exploración de experiencias de este tipo o similares.

En la **primera fase**, se trata de consensuar con todos los miembros de las unidades administrativas, las decisiones relacionadas con el proceso de evaluación de la calidad, de modo que actúen como los principales protagonistas del proceso. Durante la **segunda fase**, denominada “de autoevaluación”, se ha determinado la situación actual de las unidades administrativas y de servicios según la valoración de sus miembros. Y finalmente, **la tercera fase** “de mejora de la calidad”, se ha elaborado un plan de mejora de la calidad, en función de los resultados obtenidos, formulando su despliegue a través del Balanced Scorecard.

La figura siguiente muestra la forma como se ha establecido la investigación:

Fases del Desarrollo de la Investigación



1. Primera Fase: Exploración y Consenso

La primera fase o etapa de la investigación la denominamos de exploración, divulgación y consenso. Los objetivos que se lograron en esta fase son:

- Crear un clima favorable hacia la mejora de la calidad de la gestión administrativa y particularmente hacia el proceso de evaluación interna, como mecanismo fundamental para dicha mejora.
- Sensibilizar a los miembros de las unidades administrativas y de servicios de la FIC sobre su participación y protagonismo en el proceso de autoevaluación y el diseño de las propuestas de mejora.
- Consultar con los miembros de las unidades y principales protagonistas del proceso Administrativo aquellos criterios que, a su juicio, son los más importantes para realizar el proceso de evaluación y fundamentar el proceso de mejora continua de la calidad de servicio administrativo.

Estrategias Metodológicas

a.- Sujetos participantes.

Para la etapa de sensibilización se tomaron en cuenta a la totalidad de los administrativos que fueron 67 y 16 jefes o autoridades, según como puede verse en el siguiente cuadro:

Sujetos	Población	Muestra	
		N°	%
Administrativos	67	31	46

Jefes y autoridades	16	07	44
Total	83	48	100

b.- Instrumentos de sensibilización y elaboración de cuestionarios

En esta fase de exploración, divulgación y consenso se han utilizado técnicas de capacitación a través de seminarios y cursos.

2. Segunda Fase: Proceso de Autoevaluación

Como señalamos anteriormente, la segunda fase corresponde al proceso de Autoevaluación propiamente dicho. Consideramos que esta fase representa un aspecto fundamental de la investigación puesto que, justamente en este proceso se basa el diseño de la propuesta de mejora continua de la calidad de la gestión administrativa.

El propósito que se sigue en esta fase es obtener un diagnóstico de la realidad de las unidades administrativas y de servicio de la FIC, con la participación de todos los implicados en ella.

Para lograr este propósito se espera cumplir los siguientes objetivos:

- Describir el contexto general de las unidades administrativas involucradas.
- Elaborar los instrumentos necesarios para conocer la realidad de la calidad de la gestión administrativa, usando el Modelo EFQM
- Conocer la autovaloración del personal administrativo y de servicios sobre la calidad de la gestión administrativa.
- Analizar las diferencias entre las valoraciones en los cuestionarios del personal administrativo, de los usuarios externos y estudiantes en las unidades de análisis.

Estrategias Metodológicas

a.- Sujetos participantes (población y muestra)

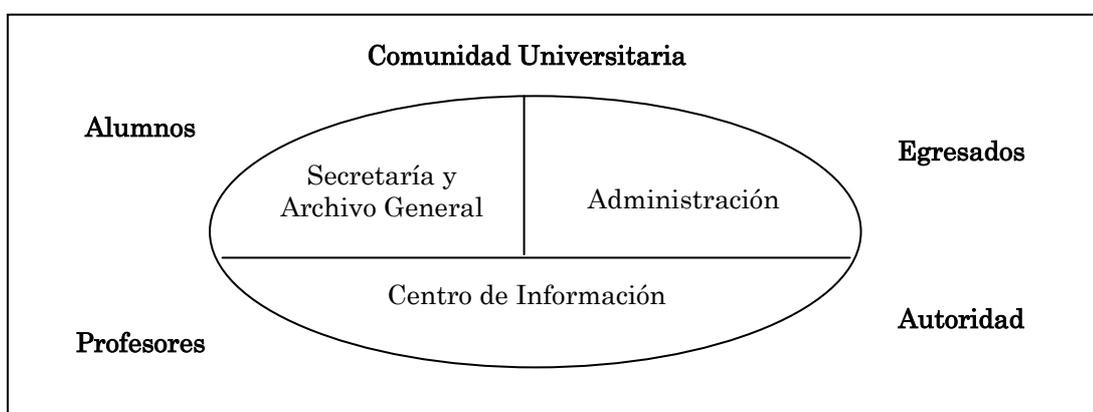
Los segmentos administrativos que componen la colectividad estudiada en esta fase han sido considerados como sujetos participantes, estas son las personas que desde diferentes perspectivas están vinculadas con la gestión administrativa de la FIC y tienen algún tipo de relación con la gestión académica y administrativa de la carrera de Ingeniería Civil.

En cuanto a la selección de los componentes de las diferentes áreas de la administración se han comprometido al personal administrativo y de servicios de oficinas que tienen mayor implicancia con la enseñanza de la carrera de Ingeniería Civil, debiendo realizar un posterior estudio para las demás que no son objeto de la presente investigación.

En este sentido se define como población objeto de estudio el siguiente grupo de individuos:

- Alumnos de los diferentes ciclos de estudios en una muestra de 120.
- Autoridades de los diferentes departamentos; muestra de 16.
- Personal administrativo y de servicios adscritos a las diferentes áreas objeto de estudio: 31.
- La comunidad universitaria en la cual esta inmersa la facultad.
- Egresados de la carrera de Ingeniería Civil: muestra de 50.
- Profesores de la Facultad: muestra de 20

Tomando en cuenta la vinculación de los sujetos participantes con la facultad, esta se encuentra distribuida en dos segmentos: sujetos internos y sujetos externos. Se consideran sujetos participantes internos a los componentes de las unidades administrativas: Secretaría y Archivo general; Centro de Información y Administración. Entre los sujetos participantes externos están los egresados; estudiantes; profesores; autoridades y comunidad universitaria en general. A continuación se muestra gráficamente:



b.- Instrumentos de recogida de datos

Para llevar a cabo la recogida de los datos se combinaron los métodos cuantitativos y cualitativos, teniendo mayor énfasis en la utilización de métodos cualitativos. Para la selección de los instrumentos se combinaron los cuestionarios y las entrevistas para diferentes sujetos, y la revisión de documentos e informes representativos de la realidad.

c.- Procesamiento y análisis de los datos

El tratamiento de la información de la segunda etapa de los cuestionarios se realizó usando técnicas estadísticas para determinar la media, frecuencia y los porcentajes por referencia al total de los sujetos involucrados en cada unidad administrativa.

Igualmente hemos realizado una revisión de documentos en aquellos casos que tienen un aporte valioso para complementar el estudio de cada una de las unidades de análisis.

3. Tercera Fase: Diseño del Plan de mejora (aseguramiento de la calidad)

Toranzos (2000), se refiere a un sistema de aseguramiento de la calidad como una serie de procesos de tipo preventivo, basados en estándares que promueven una buena gestión administrativa y posibilitan que las cosas se hagan de la mejor manera posible, desde la primera oportunidad, para lograr la satisfacción de clientes internos (profesores, estudiantes) y externos (padres de familia, empresas, entidades gubernamentales, sociedad en general).

Por su parte Cantón (2001), señala que el aseguramiento de la calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la organización. Sostiene que las acciones deben ser demostrables, para proporcionar la confianza adecuada todos los miembros involucrados de que se cumplen con los requisitos del sistema de calidad.

De esta manera se logra garantizar el correcto funcionamiento del sistema y el logro de los objetivos propuestos; establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

Para llevar a cabo la tercera etapa de investigación es necesario emplear los resultados obtenidos en las etapas precedentes. En esta fase deseamos realizar una propuesta de mejora de modo que se lleven a cabo las actividades necesarias para producir una mejora continua de la

calidad de la gestión administrativa impartida en la facultad objeto de estudio.

La finalidad que perseguimos en esta fase es diseñar un plan de mejora continua de la calidad de la gestión administrativa que responda a las propuestas de todos los miembros de la facultad, de modo que se convierta en el inicio de una cultura de calidad e impulse la excelencia en todo los procesos.

Para lograr esta finalidad aspiramos cumplir los siguientes objetivos:

- Fundamentar el diseño del plan de mejora a partir del informe de evaluación interna obtenido a partir de la primera y la segunda etapa de investigación.
- Desarrollar el contenido del plan de mejora en cuanto a objetivos, actividades y estrategias de cada una de las unidades de análisis consideradas. Especificando en cada caso la asignación de responsabilidad y su temporalización.
- Contemplar las estrategias de evaluación del plan de mejora.
- Favorecer la participación de los miembros de la facultad al establecer las propuestas de mejoras.

a.- Estrategias Metodológicas

Al llegar a ésta etapa de la investigación, consideramos que estamos en disposición de presentar algunas propuestas de mejora de la calidad de la gestión administrativa en la facultad. Para llevarla a cabo se ha cuidado el cumplimiento de las etapas precedentes, puesto que éstas representan su base y fundamento.

Todas aquellas personas que participaron del proceso de consulta y evaluación tuvieron conocimiento de los criterios seleccionados y la oportunidad de revisar sus opiniones y emitir sus comentarios por escrito antes de una fecha determinada. Este paso no solo se realizó para cumplir el principio de efectuar el máximo de consultas, sino también para garantizar que no se han omitido consideraciones importantes de los miembros de la facultad.

Una vez obtenido los resultados de la autoevaluación (segunda fase) se realizaron reuniones con las diferentes unidades para la constatación de dichos resultados y generar las propuestas de mejora en forma participativa.

El Plan de Mejora se estructuró en tres partes principales: en la primera definimos los propósitos, la justificación y los ejes principales que lo caracterizan. En la segunda parte, definimos las actividades planificadas según se refieran a las funciones de las unidades administrativas involucradas en el presente estudio. Finalmente presentamos, en la tercera parte, las propuestas de evaluación y seguimiento.

1.1.6. Marco de Referencia

Ley Nro. 28044: Nueva Ley General de Educación

Publicada el 28 de julio del 2003. El capítulo III está referido íntegramente a la calidad en la educación. Puede leerse en sus artículos 13, 14, 15 y 16 lo siguiente:

Artículo 13°.- Calidad de la educación

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- a. Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b. Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c. Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d. Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e. Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f. Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-

pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

- g. Investigación e innovación educativas.
- h. Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Artículo 14°.- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

El Estado garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, que abarca todo el territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país.

El Sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia.

Artículo 15.- Organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

Los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa son:

- En la Educación Básica, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.
- En la Educación Superior, un organismo que será creado y normado por ley específica.

Artículo 16°.- Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

En el ámbito de sus competencias, los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación:

- a. Promueven una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.
- b. Evalúan, en los ámbitos nacional y regional, la calidad del aprendizaje y de los procesos pedagógicos y de gestión.
- c. Acreditan, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.
- d. Certifican y recertifican las competencias profesionales.
- e. Difunden los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación.
- f. Desarrollan programas orientados a formar profesionales especializados en evaluar logros y procesos educativos.

- g. Compatibilizan los certificados, grados, diplomas y títulos educativos nacionales y establecen su correspondencia con similares certificaciones expedidas en el extranjero.
- h. Elaboran, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones.

Ley Nro. 23733: Ley Universitaria Actual

La Ley Universitaria vigente no hace mención alguna a la calidad, autoevaluación o acreditación de las carreras.

Ley Nro. 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

El día 23 de mayo último fue publicado en el Diario Oficial El Peruano la Ley número 28740 que fue promulgada el 19 de mayo del mismo.

Esta Ley norma los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa, define la participación del Estado en ellos y regula el ámbito, la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), a los que se refieren los artículos 14° y 16° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.

1.2. La Universidad y la Gestión Administrativa

1.2.1. Nuevo Contexto para la Universidad

Según José Ginés Mora (2004) del Centro de Estudios en Gestión de la Educación Superior de la Universidad Politécnica de España, el paradigma de formación universitaria vigente, responde a las necesidades de una sociedad y de un mercado laboral que están desapareciendo.

El contexto al que ha de responder la universidad está cambiando, y es necesario que también se modifique el modelo de formación si se quiere dar respuesta a las necesidades de este nuevo contexto. Veamos brevemente cuáles son las características más relevantes de este nuevo contexto para la educación superior.

1. La Sociedad Global

La globalización del contexto de la universidad es obvia. El mercado laboral, sobre todo el de los egresados universitarios, se está haciendo global en un doble sentido: no sólo los egresados trabajan con creciente frecuencia en otros países, sino que lo hacen en compañías transnacionales cuyos métodos de trabajo, de organización y de actividades tienen un carácter global. Esa globalización, y, por tanto, la de sus requerimientos formativos, afecta de manera muy directa al funcionamiento de las instituciones universitarias, que deberán dar respuesta a unas necesidades de formación que ya no son las específicas de un entorno inmediato.

Otra característica importante de la globalización es la velocidad con la que se mueve el conocimiento. La relativa estabilidad de las profesiones, típica de la era industrial, ligada a unos conocimientos constantes y a un entorno específico, ya no es la situación imperante.

Un tercer aspecto que hay que resaltar de la sociedad global es la competencia global de instituciones universitarias. Actualmente, se promueve desde la Organización Mundial del Comercio en la inclusión de la educación superior como un servicio más sometido al libre intercambio. Estados Unidos y Australia, dos países típicamente exportadores de educación superior, son los patrocinadores de este proceso de liberalización, que puede representar un cambio enorme para el futuro de las instituciones universitarias y para la formación que ellas imparten.

2. La Sociedad del Conocimiento

La aparición de la llamada sociedad del conocimiento es otro de los cambios en el contexto de la universidad que va a ejercer mayor influencia sobre su funcionamiento. El valor económico de la educación, y en particular de la superior, ha estado latente desde el siglo XIX, cuando las universidades se dispusieron a dar respuesta a las nuevas demandas de la era industrial. Sin embargo, fue en la segunda mitad del siglo XX cuando el valor económico de la educación fue universalmente reconocido por los analistas.

Durante ese período, que fue testigo de un gran desarrollo tecnológico, los expertos empezaron a percibir con claridad que ese desarrollo sólo era posible si se disponía de recursos humanos muy cualificados. En la sociedad del conocimiento, a diferencia de

la sociedad industrial, se considera que son el conocimiento y la tecnología, y ya no la mera producción industrial, los elementos de mayor impacto para el desarrollo económico y social de las comunidades.

El entorno de las universidades está cambiando en esta sociedad que emerge, con las siguientes características:

- Aceleración de la innovación científica y tecnológica.
- Rapidez de los flujos de información en una nueva dimensión del espacio y del tiempo.
- Aumento del riesgo en la mayoría de los fenómenos, de la complejidad, de la no-linealidad y de la circularidad.

La universidad se vislumbra como una generadora de conocimiento, aunque no la única, y como una empresa al servicio de las necesidades de formación y de desarrollo tecnológico del entorno dentro de la sociedad del conocimiento.

3. La Masificación de la Universidad

En las últimas décadas, las universidades han experimentado la transformación más importante de toda su historia: pasar de ser unos establecimientos dedicados a formar a las elites, a convertirse en el lugar de formación de una gran parte de la población, lo que ha venido en llamarse un sistema de educación superior universal.

Las universidades, por primera vez en su trayectoria, se han hecho universales en tres sentidos:

- **En su expansión geográfica**, ya que se han extendido a todos los lugares, de modo que apenas es necesaria la movilidad física para poder asistir a un centro de educación superior. Pero, además, el desarrollo creciente de la educación virtual (a pesar de las limitaciones que todavía tiene este tipo de educación), permite el acceso a la formación superior desde cualquier lugar y en cualquier situación.
- La universidad también se está haciendo universal **en el sentido temporal**. Mientras que por tradición dicha educación había sido algo preparado casi en exclusiva para los jóvenes que finalizaban sus estudios secundarios, en la actualidad existe una tendencia creciente a ofrecer estudios a lo largo de toda la vida para cubrir las necesidades de formación continua de los profesionales, pero también las de una demanda cultural creciente de la población adulta.
- Por último, la universidad se ha hecho universal **en el acceso**. En todos los países desarrollados, así como en muchos otros en vías de desarrollo, una proporción muy elevada de jóvenes que finalizan sus estudios secundarios accede a la educación superior.

La universidad del futuro se vislumbra como una institución que suministrará formación a la gran mayoría de la población a lo largo de toda la vida. Una universidad como ésta, extendida a una gran parte de la población, a través de toda su vida, y accesible en todo lugar, no es igual ni puede funcionar del mismo modo que la vieja, todavía muy reciente, a la que sólo ingresaban los pocos jóvenes que disponían de recursos elevados y

que provenían de los estratos sociales y culturales más altos de la sociedad. La universidad universal debe plantearse nuevos objetivos y nuevos modos de funcionamiento, que no se corresponden con los que han estado vigentes desde la Edad Media hasta hace muy poco.

Todos los cambios de contexto que hemos mencionado conducen a la definición de lo que podríamos llamar un nuevo modelo de universidad, caracterizado por la globalización (compitiendo en un entorno global), por la universalidad (sirviendo a todos y en todo momento), y por la necesidad de dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad del conocimiento. Sin embargo, aunque las tendencias generales parecen claras, el nuevo contexto, precisamente por ser nuevo, es incierto y complejo.

1.2.2. Modelos Clásicos de Universidad

Gines Mora ¹, nos dice que las universidades tienen cierta tendencia a creer en la invariabilidad de los principios universitarios. Es curioso que las universidades, muy críticas con la mayoría de los aspectos de la ciencia o de la sociedad, sean tan respetuosas con lo que se llama la cultura universitaria.

En consecuencia, las universidades, se comportan como instituciones conservadoras, sobre todo en los momentos de grandes cambios. Los universitarios solemos estar muy orgullosos de la vieja y larga vida de las universidades, que se remonta a la Edad Media.

Sin embargo, las universidades, tal como hoy las conocemos, son mucho más recientes. Fue a principios del siglo XIX cuando tuvo lugar el

¹ La Necesidad del Cambio Educativo para la Sociedad del Conocimiento. Ginés Mora, José (2004),

gran cambio de la universidad medieval a la universidad moderna. En ese momento aparecieron tres modelos de universidades con organizaciones diferentes, que se corresponden con otras tantas respuestas a la sociedad emergente del siglo XIX. Esta sociedad se caracterizaba por dos hechos: en primer lugar, se trataba de una sociedad en la que adquiriría importancia como nuevo modelo de organización social el Estado-nación liberal; en segundo lugar, era la sociedad en la que se estaba produciendo el desarrollo industrial.

Ante ese fenómeno común en Europa y en los nuevos Estados americanos: surgimiento de los Estados nacionales y de la era industrial, los países respondieron con diferentes modelos de organización de sus universidades. Dichos modelos se pueden agrupar en tres tipos:

1. **El modelo alemán**, también llamado humboldtiano o científico, se organizó mediante instituciones públicas, con profesores funcionarios y con el conocimiento científico como meta de la universidad. En ella, el objetivo era formar personas con amplios conocimientos, no necesariamente relacionadas con las demandas de la sociedad o del mercado laboral. La idea que sustentaba el modelo (heredada del idealismo alemán del siglo XVIII) era que una sociedad con personas formadas científicamente sería capaz de hacer avanzar al conjunto de la sociedad en sus facetas sociales, culturales y económicas. De hecho fue así durante más de un siglo, y las universidades alemanas ayudaron no poco a convertir al país en una potencia científica y económica.

2. **El modelo francés**, también llamado napoleónico o docente, tuvo por objetivo formar a los profesionales que necesitaba el Estado-nación burocrático recién organizado por la Francia napoleónica. Las universidades se convirtieron en parte

de la administración del Estado para formar a los profesionales que ese mismo Estado necesitaba. Los profesores se harían funcionarios públicos, y las instituciones estarían al servicio del Estado más que al de la sociedad. El modelo, exportado a otros países del sur de Europa, tuvo éxito también para la consolidación de las estructuras del Estado liberal.

3. **El modelo anglosajón**, también llamado pragmático o multidiverso, al contrario de los dos anteriores, no convirtió en estatales a las universidades, manteniendo el estatuto de instituciones privadas que todas las universidades europeas tenían hasta principios del siglo XIX. En las universidades británicas, cuyo modelo se extendió a las norteamericanas, el objetivo central fue la formación de los individuos, con la hipótesis de que personas bien formadas en un sentido amplio serían capaces de servir adecuadamente las necesidades de las nuevas empresas o las del propio Estado. Este modelo, como los otros, también tuvo éxito en los países en los que se aplicó, pero, a diferencia de los otros, resistió mejor el paso del tiempo y parece estar más adaptado al contexto actual.

Los tres modelos de universidades que surgen en los inicios del siglo XIX, han ido entremezclando sus características con el paso del tiempo. Por ejemplo, la investigación científica, una característica típica del modelo alemán a la que eran ajenas las universidades anglosajonas, se incorporó a algunas de ellas a finales del propio siglo XIX. Sin embargo, las universidades francesas o algunas otras instituciones de educación superior de ese país, como las Grandes Écoles, siguen siendo ajenas a la idea de que la investigación es una parte esencial de la vida universitaria.

Podemos apreciar que algunas cosas que la universidad considera fundamental, como la investigación, son ajenas a la universidad antigua, pero también a muchas universidades modernas. Este es un buen ejemplo de que la universidad tiene menos principios sagrados y generales que las propias universidades suelen creer.

El modelo dominante en Latinoamérica se asemeja en lo fundamental al napoleónico, y está concebido para dar respuesta a las necesidades de un mercado laboral caracterizado por:

- **Profesiones bien definidas**, con escasa intercomunicación, con competencias profesionales claras, y, en muchos casos, hasta legalmente fijadas. La escasa intercomunicación que las profesiones tienen entre ellas, hace que las competencias requeridas sean siempre específicas y relacionadas con un aspecto concreto del mundo laboral.
- **Profesiones estables**, cuyas exigencias de competencia profesional apenas cambian a lo largo de la vida profesional.

El sistema universitario, y de alguna manera el del conjunto del sistema educativo, daba respuesta a estas necesidades específicas del mercado laboral. La palabra «licenciado», de tanto arraigo en nuestros sistemas universitarios, representa bien ese sentido que se le ha dado a la universidad como otorgadora de licencias para ejercer las profesiones. Lógicamente, si se trataba de formar para profesiones que además iban a ser estables durante mucho tiempo, las universidades formaban enseñando el estado del arte en cada profesión.

Todos los conocimientos que podían ser necesarios para ejercerla debían ser inculcados en los jóvenes estudiantes. La hipótesis era que todo lo que no se aprendía en la universidad ya no se iba a aprender

después. Los profesores, actores principales del proceso educativo, debían procurar que los estudiantes aprendieran el máximo de conocimientos específicos que fueran a ser necesarios en la vida laboral, pero, sobre todo, que los profesores deberían garantizar que ningún estudiante que obtuviera el título académico (que igualmente era el profesional) careciera de esos conocimientos imprescindibles para el ejercicio de la profesión. La universidad y el profesor eran – y siguen siendo – garantes de que los graduados tengan la competencia profesional necesaria. Las universidades no sólo dan la habilitación académica sino también la profesional, al contrario de lo que sucede en el mundo anglosajón, en el que la habilitación para el ejercicio profesional la otorgan los gremios profesionales y no las universidades. Este es un hecho relevante que podría cambiar pronto, y que supondría una auténtica revolución en el modelo tradicional de las universidades.

1.2.3. Un Nuevo Modelo de Universidad

Hemos revisado algunos modelos universitarios que respondían a necesidades de otras épocas, sociedades y perspectivas. La cuestión ahora es tratar de analizar cuál debe ser la respuesta de la universidad a las nuevas demandas del contexto. En esta parte se señalan algunos de los aspectos que, en opinión de José Ginés Mora, deben ser cambiados en las universidades para dar una respuesta adecuada a este nuevo entorno.

- **Cambio del modelo educativo: de la enseñanza al aprendizaje**

Hay que crear un entorno de aprendizaje continuo alrededor de los estudiantes que les capacite para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida, y que les permita permanecer receptivos a los cambios conceptuales, científicos y

tecnológicos que vayan apareciendo durante su actividad laboral. Hay que pasar de un modelo basado en la acumulación de conocimientos a otro fundamentado en una actitud permanente y activa de aprendizaje.

Dado que la transmisión de conocimientos no puede continuar siendo el único objetivo del proceso educativo, el modelo pedagógico sustentado en el profesor como transmisor de conocimientos debe ser sustituido por otro en el que el alumno se convierta en el agente activo del proceso de aprendizaje, que deberá seguir manteniendo durante toda su vida. La función del profesor será la de dirigir y entrenar al estudiante en ese proceso de aprendizaje.

- **Cambios objetivos: de los conocimientos a las competencias**

No es posible sostener por más tiempo que los sistemas de educación superior sólo sigan centrados en la formación de conocimientos, sobre todo de conocimientos teóricos, cuando las demandas de la sociedad del conocimiento y del mercado laboral en el que van a trabajar los graduados exige también la formación en otro grupo más amplio de competencias.

Es necesario transmitir los valores del mercado laboral, aunque, dada la gran diversidad de empleadores (públicos y privados, y, dentro de estos, de múltiples tipologías), tales valores han de ser también generalistas. Hay que transmitir también los valores generales relacionados con la cultura del trabajo: mayor atención al entorno laboral, más énfasis en los nuevos estilos de gestión, y mayor importancia a los aspectos culturales y humanos del proceso productivo.

Es preciso introducir métodos proactivos que transmitan las competencias que van a necesitar los futuros trabajadores. Este es, en esencia, el objetivo que se señala cuando se pide a la universidad que sea capaz de mejorar su empleabilidad. En estos momentos, una educación activa que desarrolle las potencialidades individuales y sociales que el alumno va a necesitar en el futuro debería ser el principal objetivo pedagógico de las universidades.

- **Cambios en los modelos organizativos**

Si la universidad es un lugar de formación para una proporción mayoritaria de la sociedad, su principal deber como servicio público será el de estar atenta a las necesidades globales de esa sociedad, que son muy distintas de las necesidades tradicionales de las elites o de las del propio Estado. Eso exige nuevos modelos organizativos bastante más flexibles y ágiles.

La universidad ha dejado de ser el lugar de formación de las elites dirigentes del Estado y de las grandes empresas. Por otro lado, aquella ya no es un centro en donde se puede cultivar sólo la alta investigación. Cada vez más se le exige que sea el motor de la investigación aplicada y del desarrollo tecnológico de la comunidad.

Otro aspecto que requiere cambios del modelo organizativo es el de la temporalización del proceso de aprendizaje. El sistema educativo superior ha estado tradicionalmente enfocado a atender a jóvenes estudiantes cuando finalizaban sus estudios secundarios. En estos momentos en los que la sociedad del conocimiento exige la formación continua de todos los que están inmersos en el proceso productivo, la preparación que

proporcionan las universidades ya no puede estar ni exclusiva ni fundamentalmente enfocada a la formación de los jóvenes, sino a extenderla a todos aquellos que quieran aprovechar sus enseñanzas a lo largo de sus vidas.

- **Cambios en los procesos de evaluación**

Los sistemas de evaluación de cualquier proceso tienen un gran impacto sobre el desarrollo de ese mismo proceso. En el caso de la educación, es un hecho evidente que el modo de evaluar hace que los sistemas se adapten más rápido y mejor a los objetivos que ha marcado previamente el modelo de evaluación.

El cambio de contexto para la educación superior (sociedad global, sociedad del conocimiento, universalidad, etc.) exige realizar cambios en el sistema universitario para dar respuesta a los nuevos retos planteados. Los cambios que hay que realizar son de dos tipos: intrínsecos (del modelo pedagógico) y extrínsecos (del modelo organizativo de las instituciones)

En esencia, el cambio se reduce a abrir las puertas a la sociedad y a escuchar lo que ésta demanda de las universidades. Eso exige una actitud de servicio social de las instituciones, y, sobre todo, de cada uno de sus miembros, en especial de los docentes que han de aplicar estos cambios.

1.2.4. Gestión Administrativa en la Universidad Peruana

En términos de la publicación que acaba de realizar la Oficina de Coordinación Universitaria del Ministerio de Educación, denominada “La Universidad en el Perú: Razones para una reforma universitaria” (2005), podemos señalar lo siguiente en lo referente a la gestión en la universidad pública peruana:

Precariedad de los equipos de gestión

El ejercicio del gobierno universitario se halla lastrado por una cultura política corporativa de copamiento del poder para su administración como medio de distribución de favores, recompensar lealtades y articular clientela. Bajo esa manera de entender la administración universitaria se tejen redes de interés particular, escasamente compatibles e incluso contradictorias con el desarrollo de la vida académica.

La elección de los cuadros administrativos, sobre todo en el nivel de las responsabilidades intermedias, técnicas, tiende a ejercerse por razones de lealtad política, antes que en función a criterios de solvencia profesional. Como resultado de ello, de hecho en algunas universidades públicas el número de trabajadores no docentes supera ampliamente al de los docentes.

Débil estadística y planificación

Se puede constatar que la mayor parte de universidades no cuenta con datos estadísticos básicos y actualizados, ni efectúa un seguimiento suficiente del desarrollo de sus actividades. Ello afecta la posibilidad de contar con un planeamiento estratégico adecuado.

Esta situación compromete aspectos elementales de la función universitaria, sobre cuyo desarrollo no se tiene información confiable, no obstante que afectan directamente la credibilidad de la universidad.

Tampoco hay información disponible sobre datos de orden financiero en las universidades, como no las hay respecto al número y certificación (grados y títulos) de sus docentes, de muchos de los cuales hay indicios suficientes de que apenas poseen el Bachillerato, aunque en algunos casos importen clases aún en postgrados. Por cierto, la desinformación es aún mayor en lo que respecta a las condiciones de empleo de los egresados, elemento capital para evaluar el grado de pertinencia de su formación.

Esta carencia de información básica para evaluar la calidad, configura una situación de práctica ausencia de mecanismos de rendimiento de cuentas con metas e indicadores para juzgar su cumplimiento, como corresponde a una institución de responsabilidad social. Aquella situación es inaceptable, en el caso de la universidad pública porque hace uso de fondos públicos y responde a necesidades de orden social de los que debe dar cuenta, y en el caso de las universidades privadas porque imparten un servicio de interés igualmente público.

2. Fundamentos de la Calidad Total

2

2.1. Conceptos de Calidad

Las definiciones de calidad, han sufrido un proceso evolutivo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante lo anterior, existe hoy en día un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad. El cliente, la persona quien usa o se beneficia de un producto o proceso, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad porque es él quien define en primer lugar la calidad.

En el ámbito empresarial el concepto de calidad ha sido vinculado con la filosofía de la Calidad Total. En este sentido, existen importantes aportes para gestionar las empresas según éste nuevo paradigma, basado en una serie de principios y fundamentos.

Sin embargo, tratando de ampliar el término, la Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad.

2.2. La Calidad Total en la Educación Superior

Fernández Lamarra (2006), señala que el rol central que desempeña la temática de la calidad y su evaluación, a nivel nacional y regional, hace necesario profundizar el debate sobre las concepciones de calidad en la educación superior, definiendo con mayor precisión sus dimensiones, criterios e indicadores, sus enfoques metodológicos de evaluación y acreditación y las estrategias para su aseguramiento y mejoramiento permanente.

Algunas iniciativas europeas como la European Network for Quality Assurance (ENQA)² y la Joint Quality Initiative (JQI)³ han contribuido a este debate y a homogeneizar concepciones, estándares e indicadores de calidad en el marco de la Unión Europea. En Estados Unidos y en Canadá –con una más larga tradición sobre esta temática– las concepciones y sus metodologías se revisan periódicamente, en función de los requerimientos sociales y profesionales. En América Latina aún el debate es incipiente, aunque se han hecho algunos avances de carácter preliminar.

Un primer acercamiento a las concepciones sobre calidad que surgen de los informes nacionales que ha realizado IESALC-UNESCO, permiten considerar que éstas varían según los actores. Para los académicos se refiere a los conocimientos; para los empleadores a competencias; para los estudiantes a la empleabilidad; para la sociedad a ciudadanos respetables y competentes; para el Estado, según la concepción que asuma, puede variar de aspectos vinculados con el desarrollo social y humano a la eficiencia, a los costos y a los requerimientos de capital humano.

² Red Europea para el Aseguramiento de la Calidad (<http://www.enqa.net>)

³ Iniciativa Común de la Calidad (<http://www.jointquality.com>)

Como señala Días Sobrinho (1995), el concepto de calidad es una construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de la institución educativa que refleja las características de la sociedad que se desea para hoy y que se proyecta para el futuro. No es un concepto unívoco y fijo sino que debe ser construido a través de consensos y negociaciones entre los actores. El espíritu de las distintas definiciones de calidad coincide en que es una concepción de construcción colectiva y gradual que integra y articula visiones y demandas diferentes con los valores y propósitos de la institución educativa.

La definición de la UNESCO sintetiza el espíritu de otras definiciones de calidad: La calidad es la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior a su Deber ser. Partiendo de esta premisa, se desarrolla esta idea en la cual se señala que cada uno de los elementos institucionales que componen la definición de calidad (Deber Ser, Quehacer y Ser) es evaluado, predominantemente, con una categoría específica. Así la misión, al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, es evaluada en cuanto a su pertinencia; el funcionamiento (Quehacer) es evaluado en términos de eficiencia; y los logros y resultados son evaluados en cuanto a su eficacia.

2.3. Modelos de Calidad Total

Según Montilla (2003), para enfrentarnos a la difícil tarea de abordar la calidad de la educación superior se nos presentan dos opciones: se puede diseñar un modelo de calidad propio o se puede optar por acomodar a la realidad un modelo determinado.

La definición del modelo teórico de calidad puede representar un intento de aproximarnos a un determinado paradigma ideológico

conceptual: a tal efecto, optaremos por el de calidad total, asumiéndola una postura de mejora continua para nuestra Facultad.

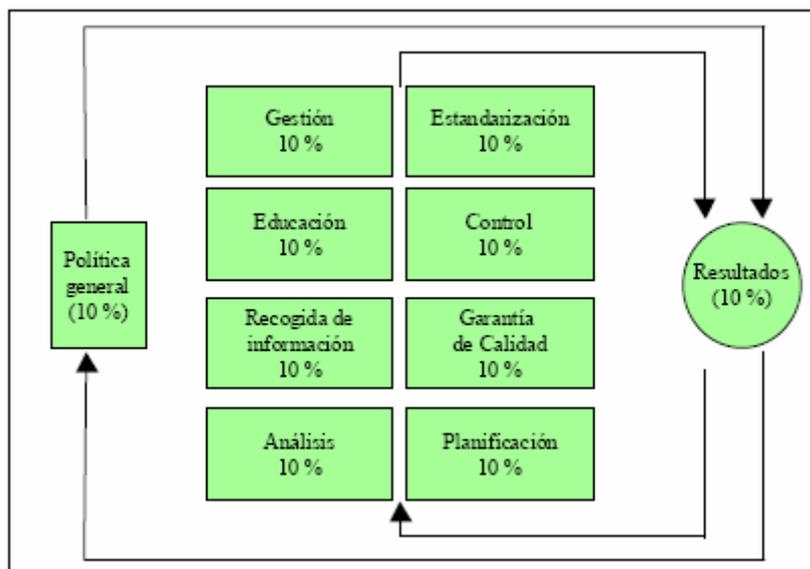
Al enmarcarnos en la calidad total consideramos necesario reflexionar sobre los modelos ya configurados. En este sentido, y aunque concebidos inicialmente para empresas productivas, cabe mencionar los modelos de Deming, Malcolm Baldrige, EFQM, que posteriormente han sido objeto de acomodaciones aplicables al campo educativo superior.

2.3.1. Modelo Deming

Este modelo se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de calidad en las empresas. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores; aún cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados.

Fue en la década de los ochenta cuando se inicia la penetración del modelo en el ámbito educativo, fue asumido por diversas iniciativas, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido.

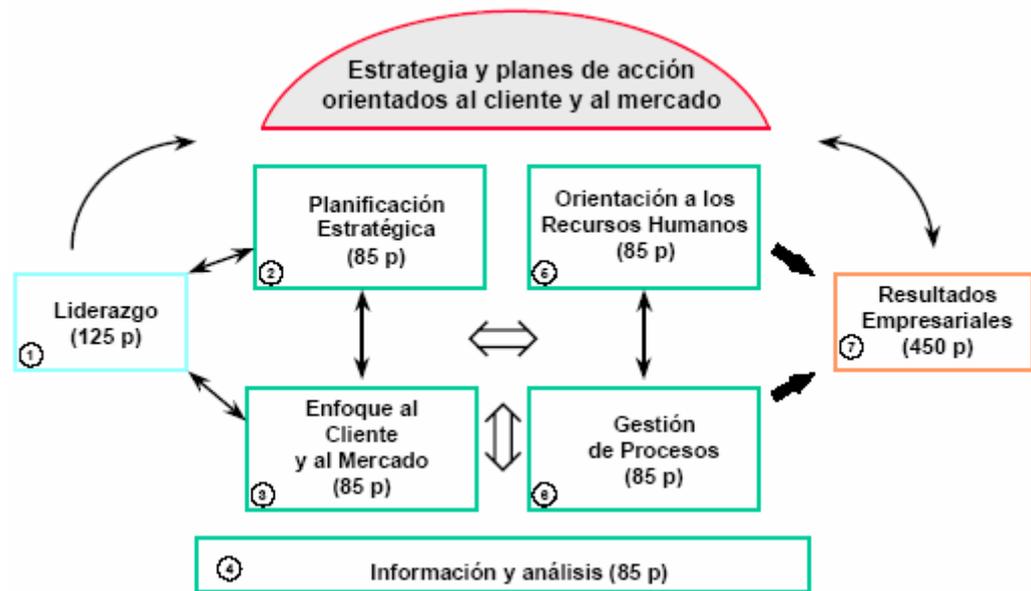
El modelo de calidad propuesto por Deming exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que la de cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos.



2.3.2. Modelo Malcolm Baldrige

Este modelo presenta una complejidad mayor que el modelo de Deming, ya que establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas. Además, fija como metas a conseguir, no tanto los resultados mismos, toma en cuanto la satisfacción al cliente. Otra novedad la constituye la aparición de una nueva categoría, la cual es la del liderazgo de los directivos.

Se trata de un modelo centrado en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes de la institución educativa como organización.



2.3.3. Modelo Europeo EFQM

En 1988, catorce empresas europeas, líderes de distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management" (EFQM), alcanzándose en la actualidad más de 800 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios. La EFQM tiene como objetivo potenciar la posición de las empresas europeas en los mercados mundiales.

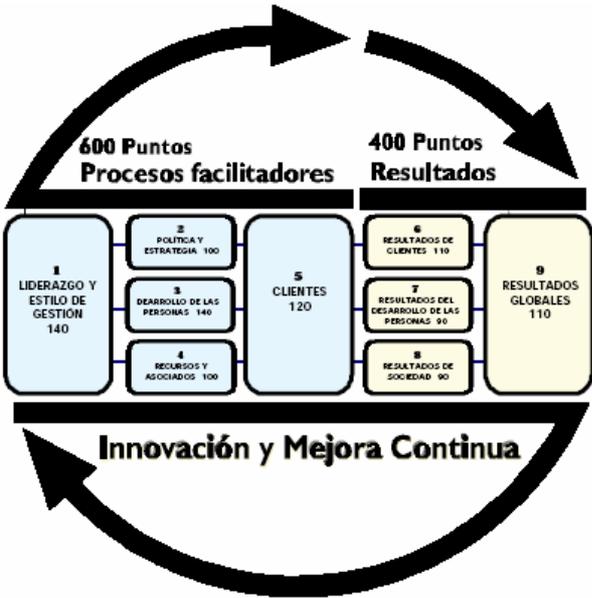
El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización”



2.3.4. Modelo Iberoamericano

Este modelo es considerado como un modelo de Excelencia en la Gestión, consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”. Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.



2.3.5. Modelo de Excelencia del PNC

El Premio Nacional a la Calidad (Perú) ha sido establecido para ayudar a las empresas a:

- Conocer un modelo de excelencia gestión basado en prácticas universalmente aceptadas
- Implementar una gestión basada en la calidad
- Incrementar su competitividad mediante:
 - Uso de conceptos del Modelo.
 - Autoevaluación.
 - Postulación al Premio.

El Premio es otorgado a las organizaciones que constituyen ejemplo a seguir.

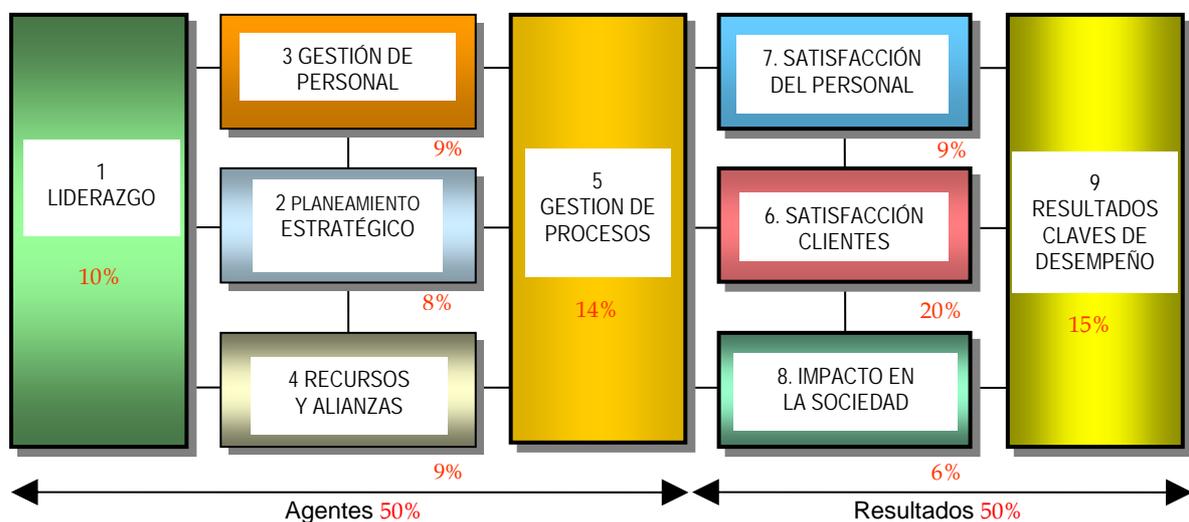


2.4. Modelo EFQM

2.4.1. Aspectos Genéricos

EFQM es un modelo que realiza un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un Modelo de Referencia (EFQM Excellence Model).

Modelo EFQM



Con la aplicación de este modelo podemos obtener:

- Un diagnóstico de la excelencia en la gestión.
- La identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Soporte a la definición de planes de acción.
- Base objetiva de comparación con otras organizaciones externas o internas a la Facultad.
- Medidas del progreso en el tiempo.
- Formación e implicación del personal.
- Opción a presentación a un reconocimiento externo.

2.4.2. Ventajas e Inconvenientes

En el siguiente cuadro podemos ver aquellas ventajas e inconvenientes del uso del EFQM:

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un modelo institucional para realizar la evaluación: Auto evaluación y Evaluación Externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminología difícil de comprender: Ambigüedad en algunos criterios.
<ul style="list-style-type: none"> • Útil para detectar áreas de mejora: Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una buena formación previa.
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los resultados que deben estar basados en evidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo menos implementado como sistema de certificación frente a la ISO.
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de comparación con otros servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios universitarios no suelen contar con presupuesto propio (dificultad para determinar los resultados financieros)
<ul style="list-style-type: none"> • Integra la planificación de la mejora continua en la vida de las unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones en los procesos de selección de las personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de Certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se percibe un impacto directo de los servicios en la sociedad.

Para su puesta en marcha se requiere asimismo:

- Sistematización de los procesos.
- Automatización de la información.
- Disciplina para el seguimiento continuo.

2.4.3. Esquema Lógico del Modelo EFQM

En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER (en inglés radar). REDER lo forman cuatro elementos:

1. **R**esultados
2. **E**nfoque
3. **D**espliegue
4. **E**valuación y **R**evisión

A continuación se describen con detalle los elementos del concepto REDER que deben abordarse:

- **Enfoque:** Este abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque estará, solidamente fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés; y, por otra, estará integrado, es decir, apoyara la política y estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques.
- **Despliegue:** Se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque se implantará en las áreas de interés y de un modo sistemático.
- **Evaluación y Revisión:** Aquí se aborda lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones

regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello en identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora.

- **Resultados:** Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una organización considerada excelente, mostrara tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzaran, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordara las áreas relevantes.

2.4.4. Análisis de los Criterios del Modelo

La estructura del modelo europeo EFQM es dual, en un primer momento, con Agentes Facilitadores y Resultados. Luego, cada uno de los nueve criterios se subdivide en varios subcriterios, y éstos en áreas que también son variables, pero mientras que los subcriterios son inamovibles para el evaluador las áreas se pueden seleccionar y añadir en función de una mejor descripción de las realidades de la unidad, pero siempre que correspondan a los aspectos definidos en el subcriterio.

El Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total, incluye cinco criterios que se denominan Agentes Facilitadores (Criterios 1, 2, 3, 4 y 5) y cuatro que denomina Resultados (Criterios 6, 7,8 y 9).

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

1. Política y Estrategia
2. Personas
3. Alianzas y Recursos
4. Liderazgo
5. Procesos

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

Es muy importante que en el momento de evaluar cada criterio se tenga en cuenta que en un servicio no basta con tener claramente definido el Enfoque, sino también el Despliegue y la Evaluación y la Revisión.

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

6. Resultados en los Clientes
7. Resultados en las Personas
8. Impacto en la sociedad
9. Resultados Clave

Con carácter general, para responder a las preguntas incluidas en estos criterios, se tendrán en cuenta “los niveles de excelencia” estimados de los aspectos que se definen a continuación:

- Los indicadores utilizados se refieren a aquéllos aspectos que son realmente más valorados por:
 - Los usuarios, clientes, allegados (alumnos, profesores, otros servicios universitarios... según el alcance) (en el criterio 6).
 - Los empleados (en el criterio 7).
 - La sociedad (en el criterio 8).
 - Y los considerados clave para la Universidad (o servicio / área evaluado) (en el criterio 9).

- Estos indicadores se miden y controlan de forma periódica y sistemática.

- Están segmentados para los distintos ámbitos y sectores de la Universidad, siendo indispensables en las áreas relevantes para cada caso.

- Las tendencias son positivas (o sostenidas cuando los valores conseguidos sean convenientes), al menos durante los tres últimos años.

- Se comparan con los correspondientes de la competencia y se comprueba el carácter favorable de dicha comparación.

- Existen objetivos definidos, que serán adecuados y se alcanzarán.

- Los indicadores conseguidos muestran una correlación y son consecuencia de la gestión de los Agentes Facilitadores que influyen en ellos.

1. Política y Estrategia

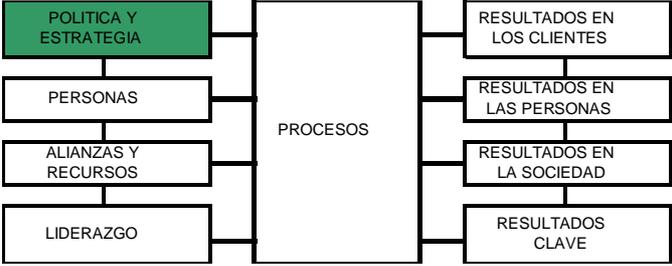
Se debe conocer, a través de este criterio, la misión, visión, valores y orientación estratégica de la organización/Unidad y los métodos utilizados para conseguirlos.

Mediante este criterio se conoce cómo la Unidad formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia, y la convierte en planes y acciones concretos.

La planificación y estrategia deberán recoger la visión, valores y la dirección estratégica de la Unidad.

Este criterio ha de reflejar los principios de la gestión de calidad y cómo la Unidad alcanzará sus objetivos mediante tales principios.

- La visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable de la Unidad.
- La misión es la razón de ser de la Unidad, la que justifica su existencia.
- Los valores son los que determinan los comportamientos y relaciones interpersonales a seguir por el personal de la Unidad.
- La dirección estratégica es la orientación a medio plazo de los planes de acción de la Unidad con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión.
- La planificación son los pasos a seguir para que la Unidad alcance su visión (son las acciones, objetivos y actuaciones concretas a realizar).



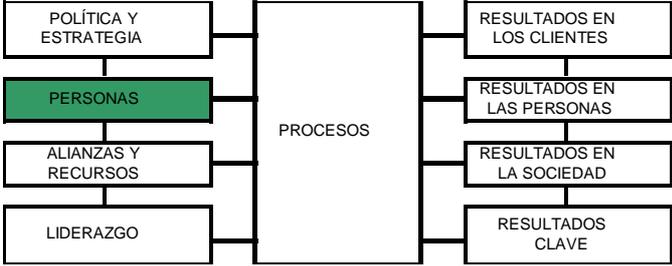
2. Personas

Con este criterio, debemos examinar la gestión del personal de la Unidad.

A través de este criterio se examina cómo la Unidad desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta servicio.

Por personal se entiende las personas que prestan servicios en la Unidad.

En este criterio se tendrá en cuenta cómo la Unidad se preocupa por su personal y cómo lo gestiona, dentro del margen de decisión que posea en cada caso, de acuerdo con el marco establecido por el ordenamiento jurídico.



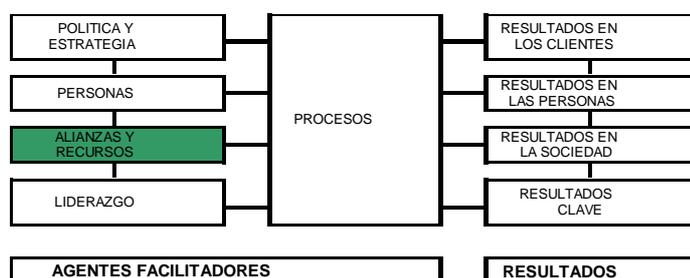
3. Alianzas y Recursos

El objetivo general de evaluación es conocer la gestión, utilización y conservación de los recursos de la Unidad.

Este criterio describe cómo gestiona cada Unidad sus recursos de manera eficaz (para lograr sus objetivos) y eficiente (al menor coste posible).

Las Unidades y organizaciones administrativas están sujetas a una regulación específica en materia de recursos, que establece una serie de limitaciones y requisitos especiales para la gestión de los recursos materiales que hace que las Unidades tengan una capacidad para su utilización diferente a la que tienen las organizaciones privadas.

En la autoevaluación se debe medir cómo cada Unidad utiliza los recursos, dentro de los límites específicos del sector público, para el cumplimiento de su planificación y estrategia. La Unidad debe describir todas las particularidades y limitaciones que tiene para el uso de los recursos.



4. Liderazgo

En este criterio se analiza y describe el comportamiento de todos los dirigentes y responsables de la Unidad como líderes de la misma hacia la excelencia universitaria.

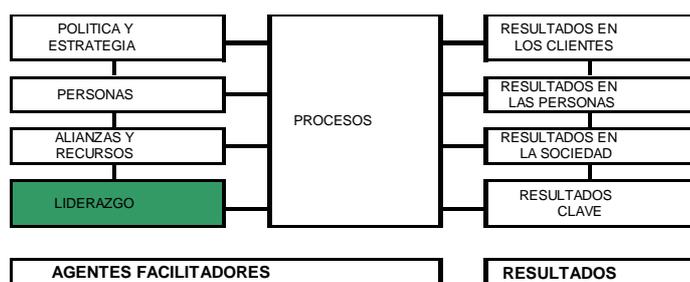
En este criterio se describe cómo los directivos y responsables de la unidad administrativa, con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión de la calidad.

El impulso de los responsables políticos, los directivos y líderes de las organizaciones ha de guiar a las unidades administrativas para lograr una gestión de calidad mediante la mejora continua.

Por directivos se entienden aquellos que tienen la responsabilidad máxima de cada Unidad para dirigirla y adoptar decisiones.

Con el término líder se define a quien dirige, coordina o supervisa a las personas o grupos de una Unidad a cualquier nivel.

Los líderes que gestionan cualquier Unidad deben demostrar que conocen claramente a sus clientes y sus necesidades específicas.



5. Procesos

Este criterio nos debe llevar a conocer cómo la Unidad identifica, desarrolla y mejora sus procesos.

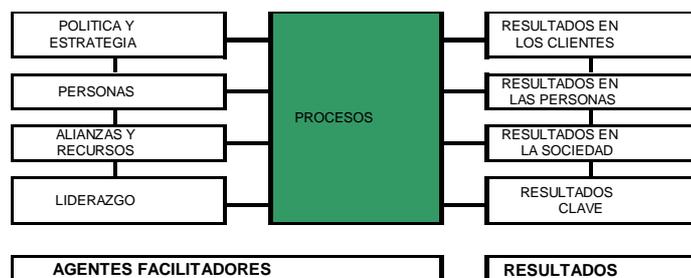
Con este criterio se evalúa cómo la Unidad identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos.

Por proceso se entiende la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor.

Ha de prestarse una especial atención a los procesos críticos claves. En los organismos públicos, los procesos críticos pueden

encontrarse tanto en las Unidades administrativas que prestan servicios como en las Unidades de apoyo.

En la mejora de los procesos debe tenerse en cuenta que éstos han de ser coherentes con la visión, misión y valores de la unidad.



6. Resultados en los Clientes

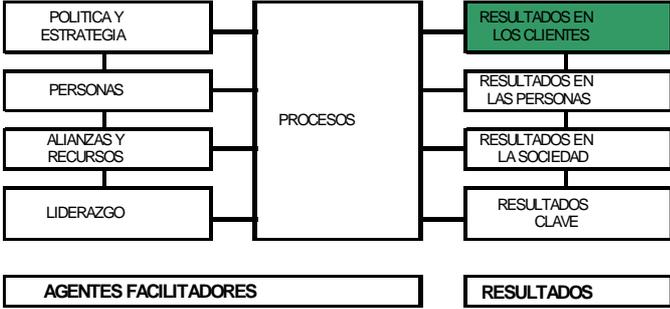
Con este análisis conoceremos qué logros está obteniendo la Unidad en relación con sus clientes y usuarios externos.

En este criterio se evalúa qué logros se están alcanzando en relación a la satisfacción de los clientes de la Unidad.

Por cliente se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios administrativos o quien los utiliza.

Los usuarios de los servicios son los clientes directos. No obstante, los ciudadanos, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, así mismo, clientes al beneficiarse de la actividad administrativa, o utilizar los servicios administrativos.

Aquí no se evalúan los logros de las Unidades que han de considerarse como sus resultados, sino exclusivamente los relativos a la satisfacción del cliente.



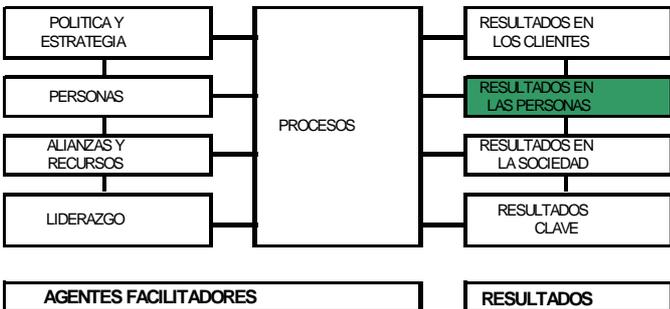
7. Resultados en las Personas

Este criterio nos ayudará a identificar qué logros está alcanzando la Unidad en relación con las personas que la integran.

A través de este criterio se examina qué se está consiguiendo para incrementar la satisfacción del personal.

Por personal, se entiende las personas que prestan servicios en la Unidad, cualquiera que sea su vinculación laboral.

Este criterio ha de relacionarse con el criterio de “Gestión de personal”. Al igual que en este último criterio, la autoevaluación ha de dejar el margen las áreas o aspectos donde no posee autonomía y centrarse en las áreas donde goza de mayor libertad.

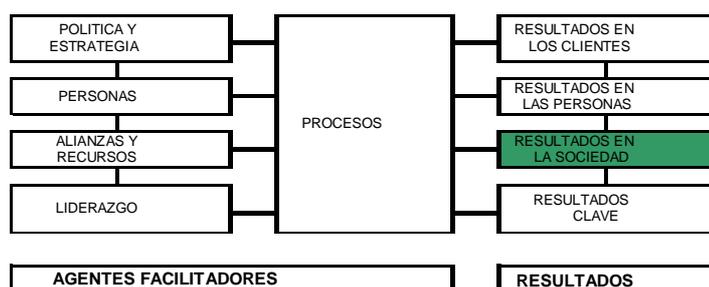


8. Impacto en la sociedad

Este criterio nos detalla qué logros está alcanzando la Unidad en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.

Este criterio describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales, y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la Unidad.

Se evalúa el impacto en la sociedad de las actividades que realiza la Unidades que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones. En este último caso (los resultados del cumplimiento de sus funciones), la evaluación se efectuará a través del criterio “Resultados en los clientes” y del criterio “Resultados clave”.



9. Resultados Clave

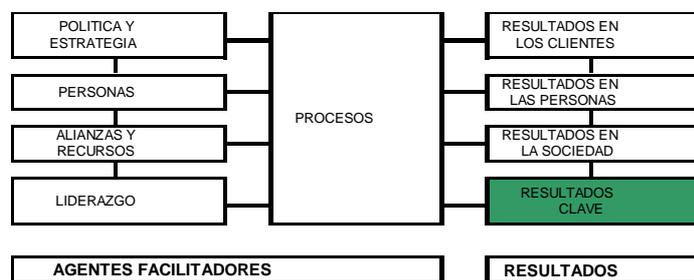
Con este criterio se estudian los resultados que está consiguiendo la Unidad en relación a los objetivos previstos.

Este criterio pretende conocer qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los clientes e interesados de cada Unidad.

En este apartado hay que situar todo lo que se considere logros importantes para la Unidad a corto, medio y largo plazo, ya sean de carácter económico o no. La medición de los resultados ha de efectuarse

de acuerdo con la planificación y la estrategia, y con los procesos críticos analizados.

Las distintas Unidades pueden tener resultados muy diferentes entre sí y, en muchos casos, éstos no serán la obtención de beneficios, si no prestan servicios directos al ciudadano mediante la contraprestación de un precio real. Esta circunstancia se tendrá en cuenta al realizar la autoevaluación de este criterio.



2.4.5. EFQM en la Universidad Peruana

El Modelo EFQM en nuestro país, al igual que los otros modelos de calidad total como el Malcolm Baldrige o Deming, viene siendo utilizado por las empresas privadas y en mayor medida de origen extranjero.

Mención aparte merece el Premio Nacional a la Calidad que desde el 2002 viene siendo entregado en el país por el Comité de Gestión de la Calidad del Centro de Desarrollo Industrial (CDI) que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú.

Lastimosamente, no se tiene un registro formal del uso y aplicación del Modelo EFQM en el Perú, pero a continuación presentamos dos experiencias interesantes en las universidades peruanas:

UCSM – Arequipa

El Dr. Ramón R. Abarca Fernández, Profesor Principal de la Universidad Católica Santa María de Arequipa ha elaborado entre el 2004 y el 2005 los documentos: “Guía para autoevaluar los servicios de la Universidad” y “Autoevaluación de Programas Profesionales” con la finalidad de mejorar la calidad de esta universidad y prepararse para los procesos de acreditación.

Estos documentos han sido elaborados tomando como base el Modelo de Calidad EFQM y ya han sido puestos en práctica en esa universidad como en la Facultad de Enfermería.

PUCP - Lima

El Sistema de Gestión de la Calidad de la PUCP (SGC), tiene como objetivo principal, garantizar la incorporación de mecanismos que permitan el desarrollo de procesos de mejoramiento continuo, de cara a las demandas de la sociedad. El sistema gira en torno a la reflexión y análisis de diversos aspectos relevantes que definen el ser y el hacer de la institución, con el apoyo de un conjunto de criterios e indicadores de calidad desarrollados para cada uno de los ámbitos del hacer universitario: formación, investigación y servicios, desde un enfoque multidimensional.

El SGC que ha sido adoptado toma como referencia el modelo de excelencia de la calidad EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) y está alineado al Plan Estratégico Institucional 2000 – 2010 de la PUCP.

3. Proceso de Autoevaluación

3

3.1. Unidades de Autoevaluación

La evaluación de las unidades y servicios administrativos internos de la Facultad de Ingeniería Civil con el modelo EFQM comprende: la Secretaría y Archivo General; el Centro de Información integrado por las unidades de: Centro de Cómputo, Biblioteca, Registros Académicos y Estadística, y Publicaciones e Impresiones; y Administración integrada por las unidades de: Control Presupuestal, Personal, Abastecimiento, y Mantenimiento y Servicios Generales, con un total de 37 personas adscritas al colectivo de Personal Administrativos y Servicios.

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS	N°
1. Secretaría y Archivo General	05
2. Centro de Información	02
• Centro de computo	06
• Biblioteca	06
• Publicaciones e Impresiones	01
• Estadística y Registros Académicos	06
3. Administración	03
• Control Presupuestal	03
• Logística y Abastecimiento	03
• Mantenimiento	02
TOTAL	37

3.1.1. Secretaría y Archivo General

a. Funciones

La Secretaria y Archivo General de la FIC es un órgano de apoyo y tiene las siguientes funciones:

- Tener a su cargo los documentos y archivo de la Facultad.
- Conducir y supervisar la administración documentaria de la Facultad.
- Conducir y supervisar los procesos de trámite, registro y archivo documentario como de la correspondencia oficial.
- Elaborar documentos relativos al cumplimiento de acuerdos de los órganos de gobierno y consultivos.
- Tramitar, registrar y certificar oficialmente los documentos que requieran tal tratamiento.
- Realizar acciones de información y comunicación en apoyo a la adopción, difusión y cumplimiento de las decisiones del Consejo de Facultad y el Decanato.

b. Grupos de interés relacionados con el servicio

En la actualidad gestiona cientos de expedientes provenientes de toda la comunidad universitaria en mayor o menor medida, destacando: alumnos, profesores, egresados, personal administrativo, proveedores y empleadores.

c. Composición y ámbito a evaluar

Todo el servicio. El Servicio se compone de las siguientes áreas organizativas:

- La sección de mesa de partes.
- La secretaria y archivo.
- Conserjería.

d. Personal administrativo

La distribución del personal en cada sección es la siguiente:

Sección	Nombrado	Contratado
1. Secretaria Académica	01	
2. Mesa de partes	01	
3. Secretaria y archivo	01	01
4. Conserjería	01	01
TOTAL	04	02

e. Percepción del personal de la unidad sobre su posición en el contexto de la FIC

Los resultados de este apartado se irán comentando en el análisis de los criterios del modelo de autoevaluación EFQM.

f. Innovación tecnológica.

Esta unidad está implementada con equipos informáticos en sus diferentes áreas, con conexión por Internet y deficiencias de conexión local por Intranet.

Se ha diseñado un sistema de control documentario con limitada aplicación en las diferentes unidades administrativas.

g. Normativa aplicable a la actividad de la unidad o servicio.

Todas las leyes que rigen los procesos administrativos y de educación superior. También la normativa interna (estatuto, MOF, ROF).

3.1.2. Centro de Información

a. Funciones

El centro de Información de la FIC es un órgano de apoyo de la Facultad, y tiene las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de las dependencias a su cargo.
- Dictar las medidas necesarias a fin de que la información requerida sea puesta a disposición de los interesados en forma oportuna.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad existente de cada uno de los sistemas administrativos a su cargo.
- Proponer al Decanato lineamientos en cuanto a uso, gestión evaluación y seguridad de las Unidades y Servicios Administrativos que tiene a su cargo: Biblioteca, Centro de Cómputo, Unidad de Estadística y Registros Académicos y la Unidad de Publicaciones e Impresiones.
- Brindar apoyo a la labor académica y administrativa de la Facultad, de acuerdo a lo establecido por el Decanato y el Consejo de Facultad.
- Velar por la implementación de material y equipo necesario para la mejor gestión de cada uno de sus unidades orgánicas.
- Promover la capacitación y especialización del personal técnico de sus unidades orgánicas.

b. Grupos de interés relacionados con el servicio

Toda la comunidad Universitaria y en particular Profesores, Alumnos, Egresados, y administrativos de la FIC.

c. Composición y ámbito a evaluar

Todo el Servicio. El Servicio se compone de las siguientes unidades:

- La Biblioteca.
- El Centro de Cómputo.
- La Unidad de Estadística y Registros Académicos.
- La Unidad de Publicaciones e Impresiones.

d. Personal administrativo

La distribución del personal en cada unidad es la siguiente:

Unidad	Nombrado	Contratado
1. Biblioteca	01	05
2. Centro de Computo	01	05
3. Estadística y Registros Académicos	02	04
4. Publicaciones e Impresiones		01
TOTAL	04	15

e. Percepción del personal de la unidad sobre su posición en el contexto de la FIC

Los resultados de este apartado se van comentando en el análisis de los criterios del modelo de autoevaluación EFQM.

f. Innovación tecnológica.

Las unidades que conforman el Centro de Información están implementadas con equipos informáticos básicos.

g. Normativa aplicable a la actividad de la unidad o servicio

Todas las leyes que rigen los procesos administrativos y de educación superior. También la normativa interna (estatuto, MOF, ROF).

3.1.3. Oficina de Administración

a. Funciones

La Oficina de Administración de la FIC es un órgano de Apoyo de la Facultad, y tiene las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo concerniente a la gestión administrativa y económica de la facultad.
- Formular y proponer al Decanato, normas y lineamientos en materia de administración de recursos humanos, económicos y materiales.
- Coordinar con los demás órganos de la Facultad todo lo relacionado al área de su competencia.
- Velar por la correcta ejecución de la normatividad de los sistemas administrativos a su cargo.
- Resolver los casos de cierta dificultad que se presenten en materia de personal, presupuesto, abastecimiento y mantenimiento, evaluando su resultado.
- Proponer al Decanato y realizar programas de capacitación al personal administrativo de la Facultad en materia administrativa.
- Evaluar la gestión de los órganos a su cargo, informando de los resultados al Decanato.
- Elaborar las medidas correctivas a que hubiere lugar y retroalimentar la gestión administrativa de la Facultad.
- Otras que le sean encargadas por el Consejo de Facultad y el Decanato.

b. Grupos de interés relacionados con el servicio

Toda la comunidad Universitaria y en particular Directivos, Profesores y administrativos de la FIC.

c. Composición y ámbito a evaluar

Todo el Servicio. El Servicio se compone de las siguientes unidades:

- Personal.
- Control Presupuestal.
- Abastecimiento.
- Mantenimiento y Servicios Generales.

d. Personal administrativo

La distribución del personal en cada unidad es la siguiente:

Unidad	Nombrado	Contratado
1. Personal	02	01
2. Control Presupuestal		03
3. Abastecimientos	02	01
4. Mantenimiento y Servicios Generales	01	02
TOTAL	05	07

e. Percepción del personal de la unidad sobre su posición en el contexto de la FIC

Los resultados de este apartado se van comentando en el análisis de los criterios del modelo de auto evaluación EFQM..

f. Innovación tecnológica

Las unidades que conforman la Oficina de Administración están implementadas con equipos informáticos básicos.

g. Normativa aplicable a la actividad de la unidad o servicio.

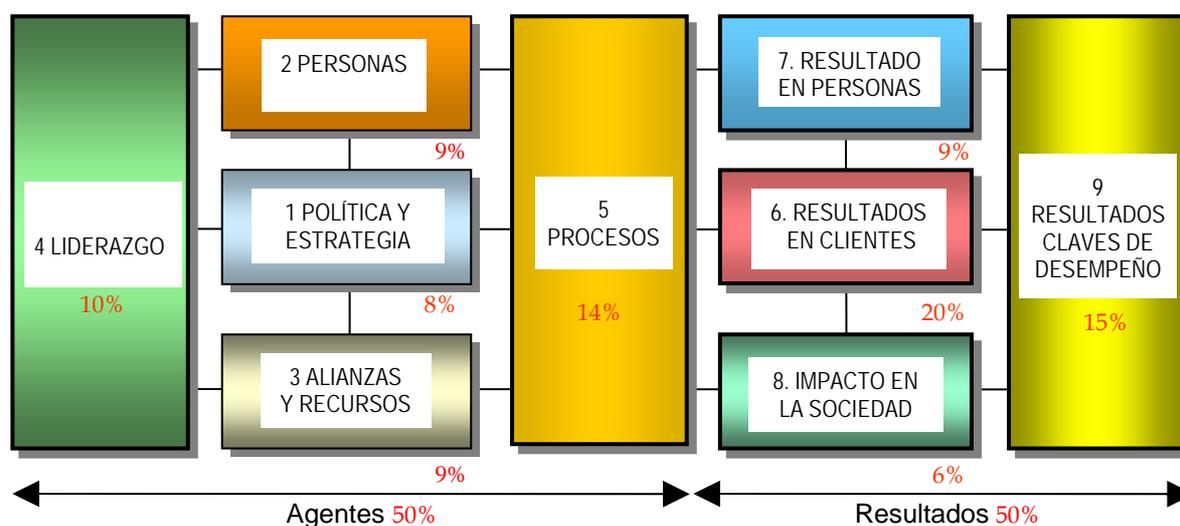
Todas las leyes que rigen los procesos administrativos y de educación superior. También la normativa interna (estatuto, MOF, ROF).

3.2. Autoevaluación usando el Modelo EFQM

Una vez definido el alcance de nuestra investigación será necesario precisar el instrumento específico de autoevaluación.

En este caso hemos usado principalmente una encuesta elaborada conjuntamente entre la Oficina de Calidad Universitaria (OCU) de la UNI y la Oficina de Planificación y Acreditación (OPAC) de la Facultad de Ingeniería Civil de la UNI, en base a una adaptación del Modelo Europeo EFQM para evaluar la gestión administrativa y de servicios. Esta adaptación puede encontrarse dentro de la documentación del II Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) de España. Asimismo, se han usado entrevistas con los actores vinculados a las oficinas y unidades administrativas y de servicios, para recoger información complementaria.

Esta encuesta cubre con amplitud los 9 componentes o criterios que tiene el Modelo Europeo EFQM a través de 118 preguntas cerradas (subcriterios) adecuadamente distribuidas. Las respuestas se ajustaron a una Escala de Likert de 5 posibles valores. Una diferencia importante con el modelo original es la reasignación de pesos para cada uno de los componentes, como podemos ver en la siguiente figura:



La encuesta fue respondida por todo el personal de cada una de las oficinas y unidades comprendidas en el estudio. La encuesta completa puede revisarse en el Anexo 1 de este documento.

Debe señalarse que las unidades de Biblioteca y Publicaciones e Impresiones fueron trabajadas conjuntamente por la semejanza y complementariedad de sus operaciones. Asimismo, Personal fue incluida dentro de Administración, debido a que por ahora físicamente funcionan juntas. Finalmente, queda indicar que el Centro de Información aún no se encuentra en operación, por tanto no fue considerada en esta evaluación.

Esto quiere decir que las dependencias autoevaluadas fueron:

1. Secretaría y Archivo General
2. Biblioteca y Publicaciones
3. Centro de Cómputo
4. Estadística y Registros Académicos
5. Administración y Personal
6. Control Presupuestal
7. Logística y Abastecimiento
8. Mantenimiento y Servicios Generales

Las encuestas fueron procesadas acumulando primero los resultados de cada criterio según el tipo de respuesta. Luego, se obtuvo una media ponderada que representa el valor final por cada criterio. Finalmente, dado que cada criterio estaba asociado a un peso determinado, estas medias fueron expresadas en porcentaje para conocer el nivel de cumplimiento que es lo que más nos interesa.

Los resultados que nos ofrece la encuesta en base a los nueve criterios para cada una de las oficinas y unidades evaluadas son:

1. Secretaría y Archivo General

Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	2	4	7	4	2	3.0	4.8
Personas	7	6	7	5	6	2.9	5.2
Alianzas y recursos	2	8	8	5	5	3.1	5.6
Liderazgo	5	4	6	4	5	3.0	6.0
Procesos	1	1	11	1	1	3.0	8.4
Resultados en los clientes	1	7	7	5	0	2.8	11.2
Resultados en las personas	0	3	2	3	0	3.0	5.4
Impacto en la sociedad	1	2	1	3	3	3.5	4.2
Resultados clave	1	0	4	6	4	3.8	11.4
						Total	62.2

2. Biblioteca y Publicaciones

Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	12	5	22	22	51	3.8	6.2
Personas	10	18	31	33	34	3.5	6.3
Alianzas y recursos	14	10	20	33	13	3.2	5.8
Liderazgo	0	0	8	46	24	4.2	8.4
Procesos	0	5	28	71	16	3.8	10.7
Resultados en los clientes	0	3	26	27	22	3.9	15.4
Resultados en las personas	0	0	19	16	7	3.7	6.7
Impacto en la sociedad	0	0	2	12	4	4.1	4.9
Resultados clave	0	3	22	15	2	3.4	10.1
						Total	74.6

3. Centro de Cómputo

Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	5	5	16	28	22	3.8	6.0
Personas	18	10	14	17	6	2.7	4.9
Alianzas y recursos	0	7	17	21	15	3.7	6.7
Liderazgo	0	5	12	15	7	3.6	7.2
Procesos	0	3	23	40	14	3.8	10.7
Resultados en los clientes	1	2	15	21	0	3.4	13.7
Resultados en las personas	0	1	13	14	0	3.5	6.2
Impacto en la sociedad	0	2	2	4	4	3.8	4.6
Resultados clave	0	0	14	12	2	3.6	10.7
						Total	70.8

4. Estadística y Registros Académicos

Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	0	2	27	44	22	3.9	6.2
Personas	0	11	36	41	20	3.6	6.6
Alianzas y recursos	4	9	35	26	1	3.1	5.7
Liderazgo	0	0	9	32	24	4.2	8.5
Procesos	2	4	32	47	15	3.7	10.3
Resultados en los clientes	1	5	20	28	11	3.7	14.6
Resultados en las personas	0	1	19	10	5	3.5	6.4
Impacto en la sociedad	0	1	3	8	0	3.6	4.3
Resultados clave	0	1	13	24	12	3.9	11.8
						Total	74.4

5. Administración y Personal

Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	0	1	8	28	20	4.2	6.7
Personas	0	3	15	35	10	3.8	6.9
Alianzas y recursos	0	1	12	22	10	3.9	7.0
Liderazgo	0	0	8	11	20	4.3	8.6
Procesos	0	0	17	23	20	4.1	11.3
Resultados en los clientes	0	0	11	15	13	4.1	16.2
Resultados en las personas	0	2	7	7	5	3.7	6.7
Impacto en la sociedad	0	0	1	7	1	4.0	4.8
Resultados clave	0	0	1	14	6	4.2	12.8
						Total	81.0

6. Control Presupuestal

Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	3	3	13	16	22	3.9	6.2
Personas	4	7	16	19	17	3.6	6.5
Alianzas y recursos	6	8	9	8	14	3.4	6.0
Liderazgo	0	1	11	8	19	4.2	8.3
Procesos	1	12	17	15	15	3.5	9.8
Resultados en los clientes	2	4	13	9	11	3.6	14.4
Resultados en las personas	0	3	6	5	7	3.8	6.8
Impacto en la sociedad	0	1	3	1	4	3.9	4.7
Resultados clave	0	0	10	7	4	3.7	11.1
						Total	73.9

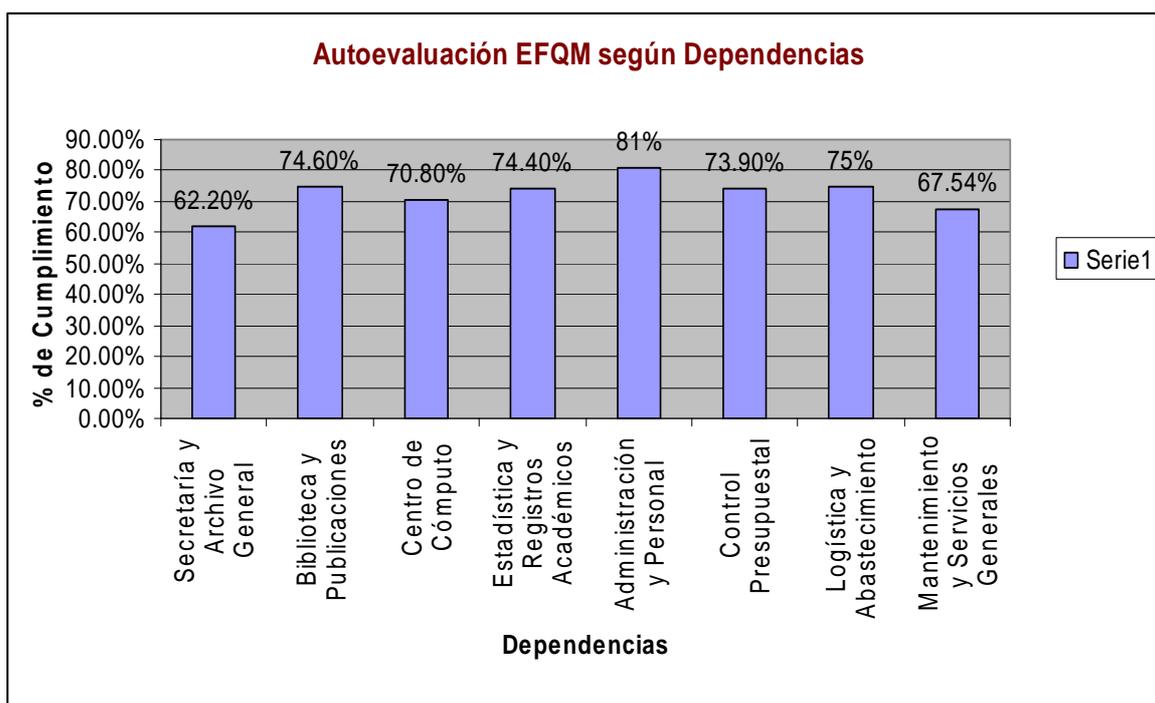
7. Logística y Abastecimiento

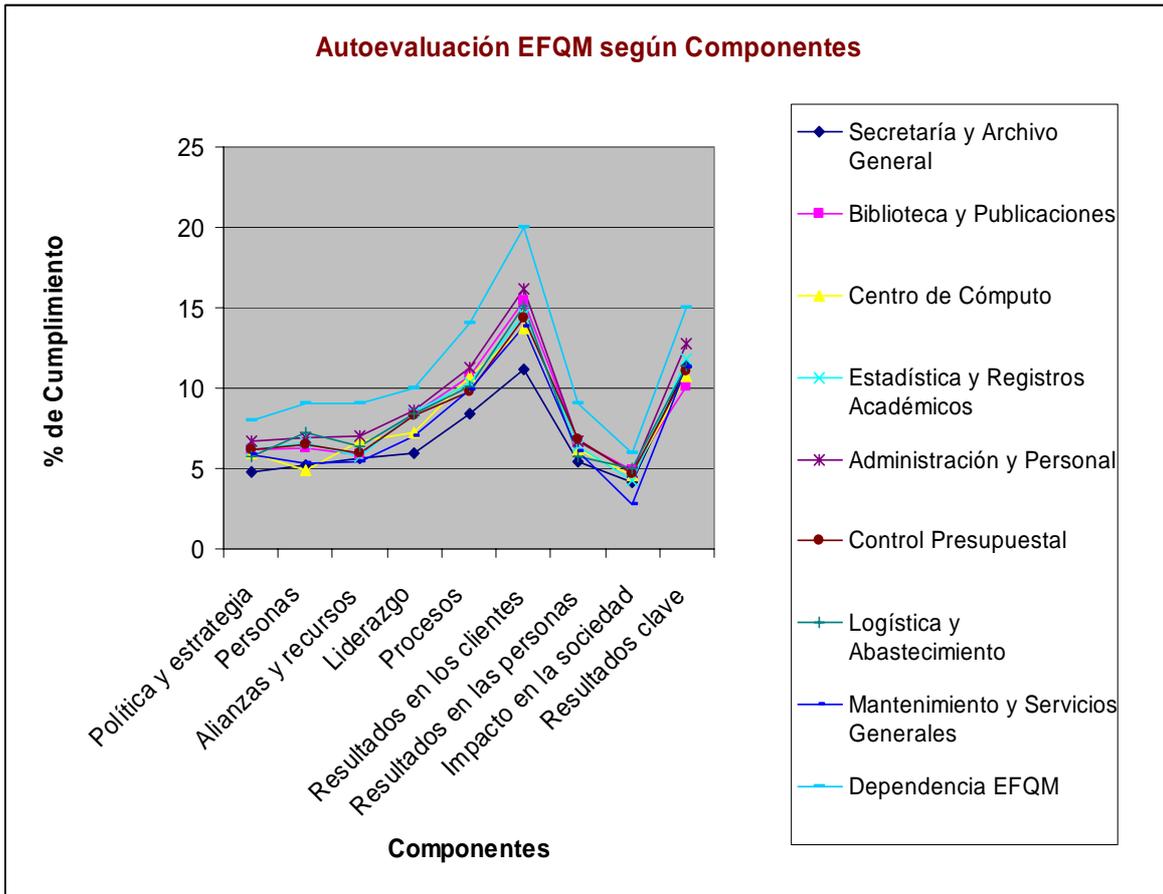
Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	0	3	13	20	2	3.6	5.7
Personas	0	2	7	21	12	4.0	7.2
Alianzas y recursos	1	1	12	12	4	3.6	6.4
Liderazgo	0	0	5	11	10	4.2	8.4
Procesos	0	2	14	21	3	3.6	10.1
Resultados en los clientes	0	1	8	13	4	3.8	15.1
Resultados en las personas	0	0	12	2	0	3.1	5.7
Impacto en la sociedad	0	0	0	5	1	4.2	5.0
Resultados clave	0	0	4	9	1	3.8	11.4
						Total	75.0

8. Mantenimiento y Servicios Generales

Criterios / Valores	1	2	3	4	5	Media	% logrado
Política y estrategia	4	2	22	11	18	3.6	5.8
Personas	12	12	14	12	11	3.0	5.3
Alianzas y recursos	3	12	17	8	5	3.0	5.4
Liderazgo	3	4	7	20	5	3.5	7.0
Procesos	1	4	27	17	11	3.6	9.9
Resultados en los clientes	2	2	16	14	5	3.5	13.8
Resultados en las personas	1	2	9	9	2	3.4	6.1
Impacto en la sociedad	2	4	1	2	0	2.3	2.8
Resultados clave	0	1	7	9	4	3.8	11.3
						Total	67.54

Consolidado Autoevaluación EFQM									
Componentes / Dependencias	Secretaría y Archivo General	Biblioteca y Publicaciones	Centro de Cómputo	Estadística y Registros Académicos	Administración y Personal	Control Presupuestal	Logística y Abastecimiento	Mantenimiento y Servicios Generales	Dependencia EFQM
Política y estrategia.	4.8	6.2	6	6.2	6.7	6.2	5.7	5.8	8
Personas	5.2	6.3	4.9	6.6	6.9	6.5	7.2	5.3	9
Alianzas y recursos	5.6	5.8	6.7	5.7	7	6	6.4	5.4	9
Liderazgo	6	8.4	7.2	8.5	8.6	8.3	8.4	7	10
Procesos	8.4	10.7	10.7	10.3	11.3	9.8	10.1	9.9	14
Resultados en los clientes	11.2	15.4	13.7	14.6	16.2	14.4	15.1	13.8	20
Resultados en las personas	5.4	6.7	6.2	6.4	6.7	6.8	5.7	6.1	9
Impacto en la sociedad	4.2	4.9	4.6	4.3	4.8	4.7	5	2.8	6
Resultados clave	11.4	10.1	10.7	11.8	12.8	11.1	11.4	11.3	15
Totales	62.20%	74.60%	70.80%	74.40%	81%	73.90%	75%	67.54%	100%





3.3. Evaluación Externa de Usuarios

Luego, de realizar una revisión minuciosa de los resultados apreciamos que los valores del componente 6 relacionado con los Clientes pueden ser irreales debido a que según nuestra apuesta a priori esperábamos que los Resultados en los Clientes no fueran satisfactorios para la FIC.

Para resolver esta inquietud se elaboró una Encuesta Complementaria para la evaluación externa basada en la documentación del II Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) de España, que fue dirigida a los principales clientes (alumnos y usuarios externos) de estas oficinas y unidades.

Esta Encuesta Complementaria contiene únicamente 17 preguntas cerradas que fueron respondidas conforme a una Escala de Likert de 6 valores.

La encuesta fue tomada en 2 etapas. La primera etapa estuvo dirigida a 5 dependencias: Administración, Control Presupuestal, Logística y Abastecimiento, Mantenimiento y Servicios Generales, y Secretaría y Archivo General. En esta etapa se hizo la encuesta a otras 14 dependencias internas de la FIC que son clientes de estas primeras.

La segunda etapa estuvo dirigida a las restantes, es decir, Biblioteca y Publicaciones, Centro de Cómputo, y Estadística y Registros Académicos. Adicionalmente, también se le hizo a Secretaría y Archivo General. En esta etapa se encuestaron a 100 clientes (estudiantes, egresados y externos).

La encuesta completa puede revisarse en el Anexo 2 de este documento.

Los resultados de esta prueba para cada una de las oficinas o unidades son:

1. Secretaría y Archivo General (Mesa de Partes)

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	39	4	22	18	12	5	1.8
2. Cualificación de personal	38	4	23	27	8	0	1.6
3. Trato del personal	38	7	22	22	11	0	1.6
4. Confianza que otorga el personal	39	5	21	26	9	0	1.6
5. Información a los usuarios	39	6	19	24	12	0	1.6
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	40	5	20	24	11	0	1.6
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	39	3	18	29	11	0	1.7
8. Recolección de quejas y sugerencias	43	9	30	13	5	0	1.3
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	39	9	29	18	5	0	1.4
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	41	7	21	21	9	1	1.5
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	41	8	19	23	9	0	1.5
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	52	3	10	18	17	0	1.5
13. Señalización del acceso a las instalaciones	36	12	25	18	8	1	1.5
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	36	3	14	29	18	0	1.9
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	38	7	23	22	10	0	1.6
16. Satisfacción global sobre el servicio	38	8	17	32	5	0	1.6
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	40	5	18	31	6	0	1.6
Total							1.6

2. Biblioteca y Publicaciones

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	5	4	8	14	62	7	3.5
2. Cualificación de personal	5	2	15	33	43	2	3.1
3. Trato del personal	5	2	12	31	45	5	3.2
4. Confianza que otorga el personal	5	1	11	33	45	5	3.3
5. Información a los usuarios	5	1	13	41	35	5	3.2
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	7	1	17	45	26	4	2.9
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	5	3	12	47	29	4	3.0
8. Recolección de quejas y sugerencias	24	5	32	19	16	4	2.1
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	10	2	23	39	24	2	2.7
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	10	3	16	45	23	3	2.8
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	11	2	13	44	27	3	2.8
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	25	0	5	28	40	2	2.6
13. Señalización del acceso a las instalaciones	9	8	31	26	23	3	2.6
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	6	3	10	46	33	2	3.0
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	6	2	17	47	25	3	2.9
16. Satisfacción global sobre el servicio	5	2	12	50	28	3	3.0
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	8	3	13	42	33	1	2.9
Total							2.9

3. Centro de Cómputo

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	9	2	4	28	48	9	3.3
2. Cualificación de personal	11	4	23	48	13	1	2.5
3. Trato del personal	8	5	29	44	13	1	2.5
4. Confianza que otorga el personal	8	4	23	41	23	1	2.7
5. Información a los usuarios	8	2	24	48	16	2	2.7
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	11	5	27	44	12	1	2.4
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	12	3	24	50	10	1	2.5
8. Recolección de quejas y sugerencias	19	13	38	23	7	0	1.9
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	12	5	44	30	8	1	2.2
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	12	7	19	49	13	0	2.4
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	16	4	16	51	12	1	2.4
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	33	2	8	34	22	1	2.1
13. Señalización del acceso a las instalaciones	10	13	42	19	16	0	2.2
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	8	7	18	44	23	0	2.7
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	9	6	21	49	14	1	2.6
16. Satisfacción global sobre el servicio	8	5	18	57	12	0	2.6
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	8	3	21	52	14	2	2.7
Total							2.5

4. Estadística y Registros Académicos

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	5	12	48	23	8	4	2.3
2. Cualificación de personal	2	6	28	45	15	4	2.8
3. Trato del personal	2	10	30	44	12	2	2.6
4. Confianza que otorga el personal	3	9	30	43	13	2	2.6
5. Información a los usuarios	2	6	29	46	15	2	2.7
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	3	8	33	42	12	2	2.6
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	2	6	25	48	18	1	2.8
8. Recolección de quejas y sugerencias	12	16	40	25	5	2	2.0
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	3	13	35	34	13	2	2.5
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	2	9	25	45	17	2	2.7
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	3	10	26	43	16	2	2.7
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	22	6	12	33	25	2	2.4
13. Señalización del acceso a las instalaciones	5	11	46	20	15	3	2.4
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	3	6	19	32	37	3	3.0
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	4	6	28	47	11	4	2.7
16. Satisfacción global sobre el servicio	2	7	27	46	17	1	2.7
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	4	6	25	51	13	1	2.7
Total							2.6

5. Administración y Personal

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	1	1	1	4	6	1	3.4
2. Cualificación de personal	0	3	3	6	2	0	2.5
3. Trato del personal	0	0	1	5	5	3	3.7
4. Confianza que otorga el personal	1	1	2	5	5	0	3.1
5. Información a los usuarios	1	2	1	7	3	0	2.8
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	1	3	3	7	0	0	2.3
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	1	1	3	6	3	0	2.8
8. Recolección de quejas y sugerencias	2	3	3	2	4	0	2.6
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	2	2	3	5	2	0	2.6
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	1	2	5	2	4	0	2.6
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	1	4	2	5	1	1	2.5
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	4	3	2	5	0	0	2.2
13. Señalización del acceso a las instalaciones	2	4	4	1	3	0	2.3
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	1	4	2	5	2	0	2.4
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	1	0	3	5	5	0	3.2
16. Satisfacción global sobre el servicio	0	1	3	7	3	0	2.9
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	0	2	2	7	3	0	2.8
Total							2.7

6. Control Presupuestal

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	1	1	1	2	6	3	3.7
2. Cualificación de personal	1	2	0	2	7	2	3.5
3. Trato del personal	0	0	0	3	7	4	4.1
4. Confianza que otorga el personal	0	1	0	5	7	1	3.5
5. Información a los usuarios	0	0	1	4	8	1	3.6
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	2	1	2	6	3	0	2.9
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	1	0	2	7	2	2	3.3
8. Recolección de quejas y sugerencias	2	0	2	4	5	1	3.4
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	1	2	1	5	5	0	3.0
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	2	0	2	4	5	1	3.4
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	1	1	0	7	5	0	3.2
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	2	1	2	2	6	1	3.3
13. Señalización del acceso a las instalaciones	2	3	4	1	3	1	2.6
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	1	3	3	5	2	0	2.5
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	1	0	1	3	8	1	3.7
16. Satisfacción global sobre el servicio	2	1	1	2	7	1	3.5
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	1	1	0	5	6	1	3.5
Total							3.3

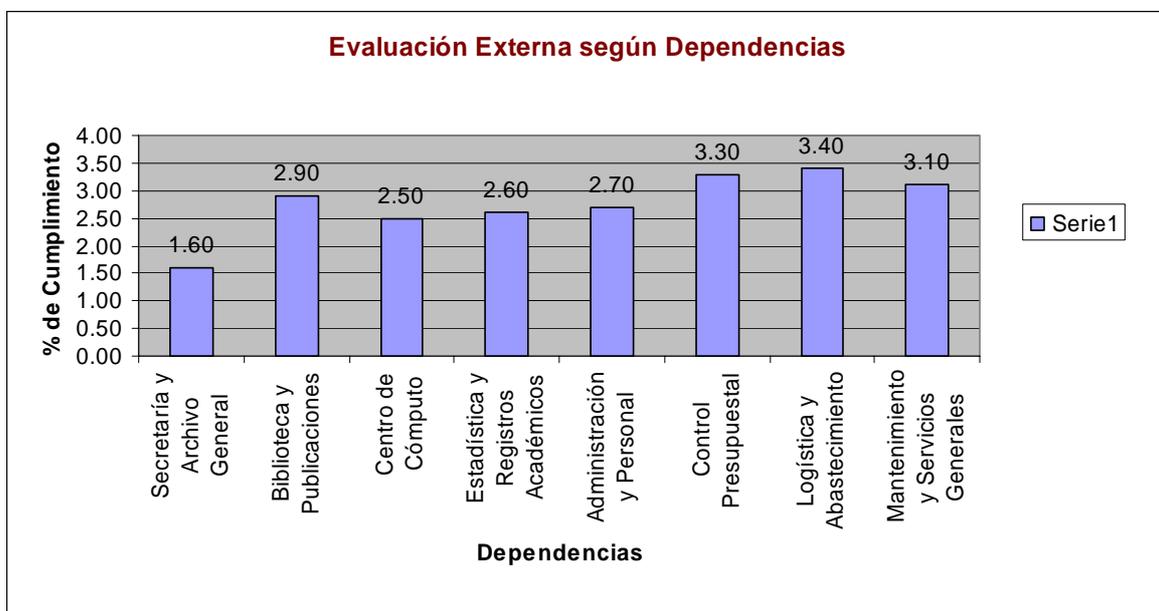
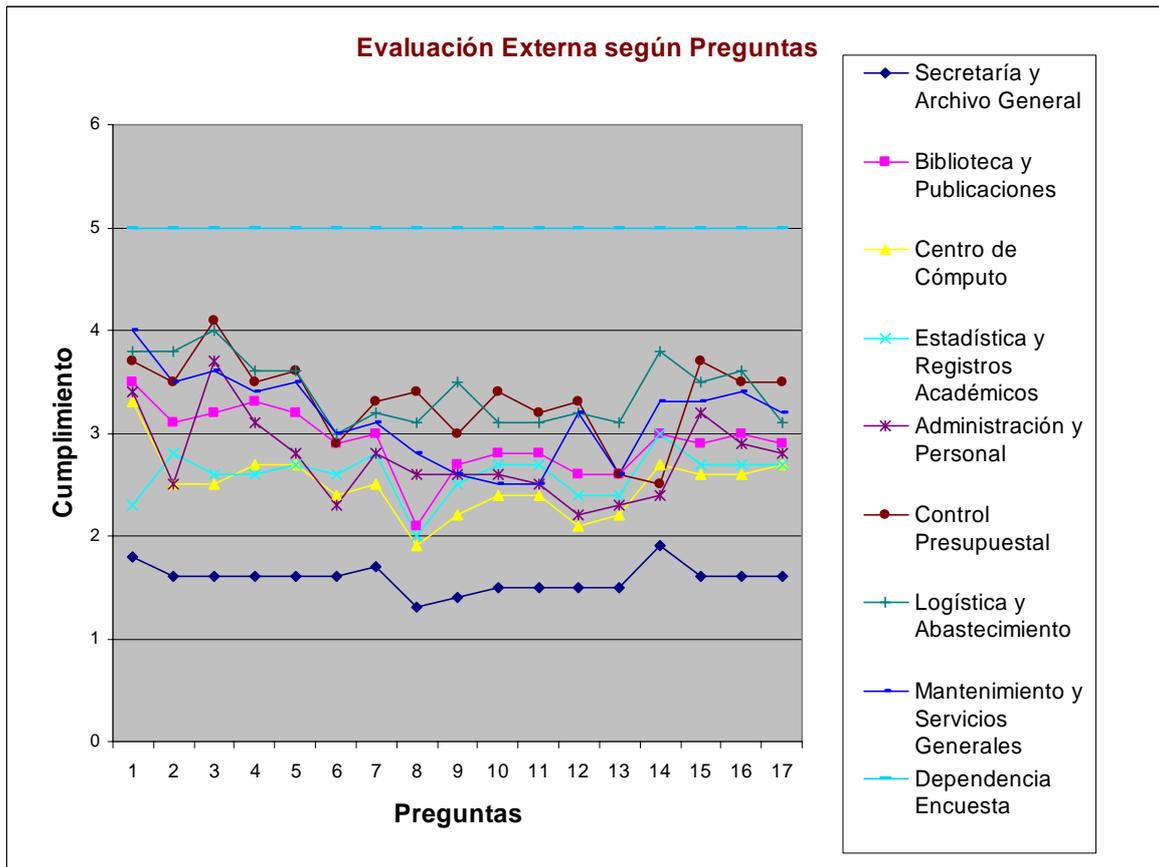
7. Logística y Abastecimiento

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	2	0	1	3	6	2	3.8
2. Cualificación de personal	1	0	0	4	7	2	3.8
3. Trato del personal	0	0	0	3	8	3	4.0
4. Confianza que otorga el personal	0	0	0	7	5	2	3.6
5. Información a los usuarios	0	0	0	7	5	2	3.6
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	0	1	4	4	4	1	3.0
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	1	1	2	5	3	2	3.2
8. Recolección de quejas y sugerencias	2	2	0	7	1	2	3.1
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	3	0	1	6	2	2	3.5
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	2	1	3	4	2	2	3.1
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	1	1	4	3	3	2	3.1
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	2	0	2	7	2	1	3.2
13. Señalización del acceso a las instalaciones	1	3	2	1	5	2	3.1
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	0	0	0	5	7	2	3.8
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	1	0	0	8	3	2	3.5
16. Satisfacción global sobre el servicio	0	0	0	8	3	3	3.6
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	0	0	2	9	2	1	3.1
Total							3.4

8. Mantenimiento y Servicios Generales

Preguntas / Valores	0	1	2	3	4	5	Media
1. Horario de atención	1	0	1	1	8	3	4.0
2. Cualificación de personal	1	0	1	6	4	2	3.5
3. Trato del personal	0	0	1	5	7	1	3.6
4. Confianza que otorga el personal	0	0	1	7	5	1	3.4
5. Información a los usuarios	1	0	1	5	6	1	3.5
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	0	1	1	9	3	0	3.0
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	0	1	0	10	3	0	3.1
8. Recolección de quejas y sugerencias	3	2	1	5	3	0	2.8
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	2	2	2	7	1	0	2.6
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	0	2	4	7	1	0	2.5
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	1	2	3	7	1	0	2.5
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	1	0	1	10	1	1	3.2
13. Señalización del acceso a las instalaciones	1	3	3	4	2	1	2.6
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	1	0	2	6	4	1	3.3
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	0	0	0	11	2	1	3.3
16. Satisfacción global sobre el servicio	0	0	1	8	4	1	3.4
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	1	0	1	9	2	1	3.2
Total							3.1

Consolidado Evaluación Externa									
Componentes / Dependencias	Secretaría y Archivo General	Biblioteca y Publicaciones	Centro de Cómputo	Estadística y Registros Académicos	Administración y Personal	Control Presupuestal	Logística y Abastecimiento	Mantenimiento y Servicios Generales	Dependencia Encuesta
1. Horario de atención	1.8	3.5	3.3	2.3	3.4	3.7	3.8	4	5
2. Cualificación de personal	1.6	3.1	2.5	2.8	2.5	3.5	3.8	3.5	5
3. Trato del personal	1.6	3.2	2.5	2.6	3.7	4.1	4	3.6	5
4. Confianza que otorga el personal	1.6	3.3	2.7	2.6	3.1	3.5	3.6	3.4	5
5. Información a los usuarios	1.6	3.2	2.7	2.7	2.8	3.6	3.6	3.5	5
6. Conocimiento de necesidades de usuarios	1.6	2.9	2.4	2.6	2.3	2.9	3	3	5
7. Conocimientos de posibilidades del servicio	1.7	3	2.5	2.8	2.8	3.3	3.2	3.1	5
8. Recolección de quejas y sugerencias	1.3	2.1	1.9	2	2.6	3.4	3.1	2.8	5
9. Disposición de documentación escrita para los usuarios	1.4	2.7	2.2	2.5	2.6	3	3.5	2.6	5
10. Tiempo de respuesta en pedido de información	1.5	2.8	2.4	2.7	2.6	3.4	3.1	2.5	5
11. Tiempo de respuesta en pedido de servicio	1.5	2.8	2.4	2.7	2.5	3.2	3.1	2.5	5
12. Relación del servicio con la necesidad del usuario	1.5	2.6	2.1	2.4	2.2	3.3	3.2	3.2	5
13. Señalización del acceso a las instalaciones	1.5	2.6	2.2	2.4	2.3	2.6	3.1	2.6	5
14. Acceso a las instalaciones donde se da el servicio	1.9	3	2.7	3	2.4	2.5	3.8	3.3	5
15. Asesoramiento al usuario sobre el servicio prestado	1.6	2.9	2.6	2.7	3.2	3.7	3.5	3.3	5
16. Satisfacción global sobre el servicio	1.6	3	2.6	2.7	2.9	3.5	3.6	3.4	5
17. Satisfacción sobre las mejoras hechas al servicio respecto a la última vez	1.6	2.9	2.7	2.7	2.8	3.5	3.1	3.2	5
Totales	1.60	2.90	2.50	2.60	2.70	3.30	3.40	3.10	5.00



4. Diagnóstico de la Calidad

4

4.1. Criterios para el Diagnóstico

El diagnóstico se realizó para todas las dependencias ya mencionadas, pero ahora hemos juntado Administración y Personal, Control Presupuestal, Logística y Abastecimiento, y Mantenimiento y Servicios Generales en una sola que denominaremos de aquí en adelante únicamente como Administración. Esta unión se fundamenta en las enormes similitudes que existen en estas dependencias de acuerdo a su funcionamiento y organización.

Esto quiere decir que las mejoras que se plantearán en el siguiente capítulo se basarán en estas 5 dependencias:

- Secretaría y Archivo General (Se).
- Biblioteca y Publicaciones (Bi).
- Centro de Cómputo (Cc).
- Estadística y Registros Académicos (Es).
- Administración (Ad).

Para llevar a cabo este diagnóstico, identificamos las Fortalezas (puntos fuertes) y las Áreas de Mejora (puntos débiles) en cada uno de los componentes del modelo EFQM.

4.2. Identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora

Las Fortalezas y Áreas de Mejora fueron determinadas en base a la Autoevaluación, la Evaluación Externa de clientes, las entrevistas con los actores más relevantes de la FIC y al conocimiento que tenemos de la institución evaluada.

A continuación, presentamos las fortalezas y las áreas de mejora de cada dependencia, tomando en cuenta cada uno de los componentes del EFQM:

1. Política y Estrategia		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Existencia de normas específicas, tareas y funciones.	No están definidos los objetivos de la unidad, por falta de planificación.
	Se mantiene una relación fluida con los órganos de gobierno de la FIC y con las demás unidades.	Deficiencias en los mecanismos de comunicación con unidades o áreas de la FIC.
	Predisposición del personal, para realizar autoevaluación y mejora continua.	No hay exigencia sobre la aplicación de los programas informáticos sobre la gestión de documentos.
		No se valora la efectividad y la utilidad de los canales de comunicación.
		No se analiza con el personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales de la unidad y específicos de cada puesto.
Biblioteca y Publicaciones	Los clientes están identificados.	Falta la definición de la política y estrategia de la Biblioteca.
	Disposición del personal propio de la Biblioteca para iniciar procesos de evaluación y mejora.	Falta la definición de objetivos.
	Existencia de un Reglamento	Al no existir una política ni estrategia, carece de sentido hablar de comunicación de dicha política.
	Conocimiento de algunos indicadores básicos	Poca información a clientes y usuarios sobre el funcionamiento de la biblioteca.
		Pocas líneas de comunicación que facilite la creatividad y el aprendizaje de las personas.

Centro de Cómputo	Una vez definido los objetivos del Centro de Cómputo, se dispone de una cierta libertad para su consecución.	Falta una política de comunicación horizontal entre áreas del Servicio.
	Se dispone de los medios adecuados para la labor de cada puesto. Se considera que se conocen los objetivos generales del Servicio.	Falta un plan de formación, aunque en ocasiones sería más eficaz la reserva de un tiempo de autoformación, con la ayudas de manuales, libros y software adecuada.
		Falta de acceso a libros y manuales electrónicos, para que la experiencia adquirida no se pierda.
		Se considera interesante sistematizar las necesidades, percepciones y sugerencias de los clientes.
Estadística y Registros Académicos	La Unidad tiene objetivos establecidos.	No existe una Planificación de objetivos de Mejora
	Están establecidas, las Políticas de atención a los usuarios.	Los objetivos no están alineados con la Misión, Visión y Planes Estratégicos de la FIC
		No se conocen las necesidades y expectativas de los Usuarios, Docentes, Alumnos, Personal Administrativo, Directivos en general según convenga para integrarlos en la definición de política y estrategia de la Unidad.
		No existe un plan de calidad, dentro de la Planificación anual del servicio.
Administración	Conocimiento de unos objetivos basados en disposiciones de la jefatura.	No existe coordinación entre la Oficina y la estrategia general de la FIC
		No se ha plasmado por escrito una política y estrategia propia de la Oficina.
		No existe una buena comunicación interna entre los clientes y usuarios con el servicio que presta.
		No están establecidos indicadores de resultados ni de satisfacción de los clientes.
		Condiciones de trabajo inadecuadas.

2. Personas		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Predisposición del personal, a integrarse en procesos de mejora. De la calidad de servicios	Ausencia de perfiles par cada puesto de trabajo en la unidad.
	Fomenta y apoya la participación individual en las actividades de mejora.	Falta de planes específicos de formación y promoción para el personal
	Fomenta el trabajo en equipo a través del desarrollo de actitudes personales necesarias para la creación de un ambiente laboral cooperativo.	No existe un proceso de Autoevaluación con plena aceptación y participación del personal.
		Ausencia de mecanismos que permitan conocer la opinión de personal y faciliten la comunicación.
		No están establecidas las relaciones entre las funciones del personal y las necesidades reales de los usuarios.
Biblioteca y Publicaciones	Predisposición del personal a integrarse en procesos de mejora y evaluación de los servicios.	Ausencia de perfiles para cada puesto de trabajo.
	Suficiente cualificación técnica del personal.	Falta de motivación al personal para involucrarse en las políticas y estrategias así como en procesos de desarrollo y formación.
	Facilidad para clasificar y combinar competencias del personal.	No se ha buscado la participación del personal en la mejora del Servicio.
	Criterios y parámetros concretos para la selección de personal.	Ausencia de las competencias o funciones de cada puesto de trabajo.
	Buen ambiente entre compañeros.	Falta de planes específicos de formación para el personal.
	Incremento de la plantilla para cubrir la apertura de los puntos de servicio.	No existe un proceso de autoevaluación con plena aceptación y participación del personal.
		No hay establecidas relaciones entre las funciones del personal y las necesidades reales de los usuarios.
		Ausencia de planes de promoción interna.
		No se delega en la toma de decisiones. Esto sólo tendría sentido con una planificación previa. Si no existen unas líneas de actuación, las decisiones se toman al azar.
		Ausencia de mecanismos que faciliten la comunicación.
		Ausencia de mecanismos que permitan conocer la opinión del personal.
Centro de Cómputo	Facilidad de acceso a los responsables del Servicio.	Falta de planificación en la formación.

	Libertad de acción en la labor del puesto de trabajo.	Falta de un sistema de gestión de conocimientos.
Estadística y Registros Académicos	Existe una identificación fuerte del personal de servicio con su unidad.	Falta de planificación en la formación.
	El personal tiene una formación suficiente, para el desempeño de su trabajo.	No existe un complemento de productividad e incentivos.
	El servicio identifica clasifica y combina las competencias del personal con las necesidades del servicio, de sus clientes y usuarios.	No hay delegación de toma de decisiones.
	Hay participación y consenso de los integrantes de la unidad, para la formulación del plan de calidad del servicio.	Ausencia de planes de promoción interna en función al rendimiento de procesos.
		Falta de comunicación a nivel horizontal y vertical, tanto a nivel interno como externo.
Administración	Clara definición de los puestos de trabajo.	Mejorar la coordinación interna con las demás áreas de la Oficina.
	Continuidad en los trabajadores en el Servicio.	Ausencia de mecanismos de incentivos del personal y programas de capacitación.
	Alta implicación del personal y asunción de responsabilidades por parte del mismo.	Falta de comunicación de objetivos, política y estrategia. de la Oficina.
	Existencia de una actitud personal de mejorar.	No existe evaluación de desempeño de los puestos de trabajo.
		No existe un buen trato a los clientes y usuarios.
		Las iniciativas personales de las diferentes áreas no encuentran apoyo en la jefatura de la Oficina.

3. Alianzas y Recursos		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Cuenta con equipos ofimáticas	No están establecidas las relaciones entre las funciones del personal y las necesidades reales de los usuarios.
	Existencia de la página Web de la FIC, que simplifica procedimientos e información rápida.	No se aplica nuevas tecnologías, para perfeccionar el funcionamiento interno.
	Establecer alianzas que mejoren la cadena de Proveedor – Servicio-Cliente.	No existe Sistemas de almacenamiento y acceso a la información de documentos tramitados.
		No se utiliza el correo electrónico como apoyo a la comunicación interna.
Biblioteca y Publicaciones	Se trabaja en la mejora de recursos económicos y de su gestión.	Escasa implicación del personal en la gestión de gastos e ingresos.
	Se realiza el seguimiento del presupuesto.	Se detecta que no se evalúan las decisiones que conlleven un gasto en inversión.
	Existen órganos suficientes para desarrollar acuerdos y alianzas claves para el servicio.	Ausencia de mecanismos que informen a los interesados las razones por las cuales sus propuestas no son viables.
		Actualmente el sistema de seguridad contra incendios en los depósitos no funciona.
		Falta Formación en seguridad y prevención de riesgos laborales.
		Ausencia de un presupuesto y escaso seguimiento del presupuesto ordinario para la unidad.
		Edificios y equipos no adecuados y obsoletos
Centro de Cómputo	Se dispone de unos recursos directamente recaudados a través de servicios a terceros que presta la unidad.	El espacio comienza a ser insuficiente e incomodo para el personal.
	Se ha producido un incremento de seguridad para el acceso de estudiantes, usuarios externos.	Los condicionantes propios de la administración públicas (plazos, procedimientos, etc.)
		La investigación de innovación tecnológica se hace a nivel personal.
		Limitada facilidad de acceso al Servicio en jornada de trabajo.
Estadística y Registros Académicos	La unidad garantiza la validez integridad y seguridad de la información.	No están adecuados los medios materiales disponibles (tecnología equipo, instalaciones, etc.) a las actividades que se realizan y las necesidades del personal y de los usuarios.
	Hay una coordinación estricta del servicio con el centro de computo para	No hay incentivos para aplicar nuevas tecnologías, para perfeccionar el

	realizar los procesos de matricula.	funcionamiento interno.
	Se establece alianzas en la línea, con la política y estrategia del registro central de la UNI.	Falta de formación del personal en el uso de nuevas tecnologías que se implanten.
		Crear sistemas de almacenamiento y acceso a la información procesada y relacionada con la mejora del servicio.
Administración	Existencia de herramientas informáticas	Falta de cauces de coordinación, de transmisión de la información.
	Optimización de los activos existentes	Ubicación incorrecta del Servicio.
	Acuerdo y convenios alcanzados, con áreas de la administración central	Falta de actualización constante de la información
	Todo lo relacionado con protección de datos, la integridad y seguridad de la información	Falta de coordinación con las Jefaturas de las diferentes Oficinas

4. Liderazgo		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Involucramiento de la Secretaria Académica y Decano en la mejora de la Unidad.	No Existe Visión y Misión de la unidad
	Impulsa la mejora continua partiendo de la Autoevaluación.	Falta de planificación de actividades para recoger sugerencias entre el personal.
	Buzón de sugerencias que se disponen para manifestar quejas y sugerencias para usuarios y proveedores.	No están definidos los objetivos dirigidos hacia la satisfacción de los usuarios (clientes)
Biblioteca y Publicaciones	Buenas relaciones entre los jefes de sección	Ausencia de un liderazgo claro y bien identificado.
	Buen liderazgo por parte de los jefes de sección	Faltan las directrices y el establecimiento de la política a seguir en cada una de las áreas de trabajo.
	Buena coordinación entre los jefes de sección.	Ausencia de un plan estratégico.
		Es necesario implementar sistemas adecuados de información sobre la opinión de los usuarios y personal.
		Eliminar barreras de comunicación interna.
Centro de Cómputo	El Jefe del Servicio, es accesible y escucha al personal de la unidad	Falta de reconocimientos adecuados por parte de la Facultad por las labores realizadas.
	El Jefe del Servicio, tiene entre sus prioridades la atención a los clientes o usuarios de las actividades de la unidad.	
	El Jefe del Servicio, ante determinadas situaciones, atiende personalmente a clientes y usuarios de la Unidad.	
Estadística y Registros Académicos	Los responsables del servicio promueven y establecen los mecanismos de comprobación de los distintos procesos para evitar fallos.	No esta definido la mision y visión de la unidad, como guía para la mejora continúa.
	La jefatura de la unidad fomenta la División y mejora los procesos procurando la participación en dicha mejora a la unidad de centro de cómputo.	La jefatura de la unidad da a conocer los resultados, pero no la planificación
Administración	Los responsables de cada tarea impulsan sus actividades con mucho empeño.	Falta de una gerencia estable y con competencias en administración.
	Existe una relativa accesibilidad a los integrantes del Servicio.	No se estimula ni reconoce las iniciativas de los trabajadores.
		La solución de los problemas no es de manera ágil y rápida.

5. Procesos		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Existe Reglamento de Organización y Funciones ROF	No existe un procedimiento integral para identificar, medir, poner en práctica revisar y evaluar cada proceso.
	Establecimiento de un sistema de trámite documentario para controlar y modificar los sistemas de gestión en la unidad.	No están diseñados todos los procesos principalmente aquellos que son centrales y que permiten poner en práctica con éxito la política y estrategia (MAPRO).
		No están documentadas las funciones del personal de la unidad.
Biblioteca y Publicaciones	Interés del personal de que todo funcione cada vez mejor y con eficacia.	No existe plan de actuaciones futuras, concebido, para la mejora
	Se está haciendo un esfuerzo por dar a conocer todos los servicios que presta la biblioteca y su funcionamiento.	Falta de indicadores.
Centro de Cómputo	Se considera que están asignadas las funciones y las responsabilidades en los procesos clave.	Exceso de tareas urgentes que impiden una planificación y documentación total de los procesos,
	El Servicio un conocimiento fiable de las expectativas y necesidades actuales y futuras de sus clientes.	Falta de documentación adecuada en los procesos clave.
Estadística y Registros Académicos	La unidad tiene identificado sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos, los clientes de cada proceso y sus necesidades.	Falta del soporte documental MAPRO de los diferentes procesos que se realizan en la unidad
	Las funciones de cada personal de la unidad están establecidas.	Falta de comunicación sistemática entre la unidad y sus usuarios.
		Escasa coordinación con otras unidades.
		No existe auditorias y Evaluación de los sistemas de gestión de procesos.
		Falta de innovación de los procesos y desarrollo de nuevos servicios.
Administración	Hay un estudio de los datos que genera el servicio o que le son proporcionados en forma parcial.	Falta de planificación, organización y control de los procesos claves de la Oficina
	Se actualizan relativamente los instrumentos de apoyo (como son las aplicaciones informáticas).	No se realizan encuestas sobre los procesos en los que sea susceptible la participación de los clientes.
	Existen acciones de mejora individuales	No existe un manual que recoja los procesos
		Una vez finalizados los procesos no se efectúan mediciones de resultados.
		No existe plan de mejora.
		No se dispone de datos que permiten

		evaluar los resultados.
		No existe control ni reglamento para la contratación de personal en las diferentes áreas de la Oficina.
		Falta de planificación y gestión financiera y de inversiones de los recursos directamente generados.
		Falta de innovación y automatización de los procesos claves de la Oficina

6. Resultados en los Clientes		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Atención personalizada en la secretaria.	Falta de planificación, para realizar encuestas periódicas con indicadores específicos de satisfacción del usuario.
	Buzón de sugerencias para quejas y reclamos de usuarios	No existe carta de servicio.
		Poco uso de la página Web. Para la comunicación con los usuarios.
		Falta de compromiso de Atención de calidad con los clientes en especial en áreas de mesa de partes.
Biblioteca y Publicaciones	Satisfacción con el horario, aunque se propone una ampliación en fechas puntuales.	Poco conocimiento de la normativa y prestaciones de la Biblioteca.
	Buena atención y acogida por parte del personal de Biblioteca.	Escasez de horario, en épocas puntuales.
	Adecuada distribución de servicios en la Biblioteca .	Ausencias puntuales del personal que hace que se demore el préstamo o la devolución
	Buen estado de conservación de los fondos.	Mejora del servicio de fotocopiado existente en la Biblioteca.
	Satisfacción con la información general.	Escaso número de fondos.
	Conocimiento del Servicio de Préstamo Ínter bibliotecario.	Falta de interés, por parte de los usuarios, por la información que propicia la biblioteca sobre los Servicios que ofrece como: - Préstamo por áreas - Préstamo a proyectos de investigación - Préstamo por docencia - Reserva de materiales
	Realización de encuestas de satisfacción e implementación de buzón de sugerencias	Poco uso del servicio de préstamo interbibliotecario.
		Poca participación del cliente en los cursos que imparte la Biblioteca.
Centro de Cómputo	Parece que hay una buena impresión del servicio.	Excesivas expectativas del usuario de cara a la solución informática, que se traduce en exigencias inalcanzables o demasiado costosas.
		No se hace una suficiente promoción de los servicios prestados por la unidad
Estadística y Registros Académicos	Existe buzón de sugerencias para recoger las quejas.	La unidad no realiza en forma sistemática encuestas para realizar la percepción que el cliente tiene de su relación con la unidad y la calidad de servicio.

	Satisfacción con la fiabilidad o confianza, que ofrece el servicio.	No existen indicadores de rendimiento del servicio para obtener información indirecta, sobre la satisfacción de los usuarios.
	Facilidad con que se accede a los servicios.	Insatisfacción con la capacidad de respuesta, rapidez o disposición del personal para ayudar a resolver problemas.
		Insatisfacción en el trato al cliente por falta de cortesía y credibilidad.
		No existe carta de servicios
		No se tiene un link en la página Web de la FIC las actividades planificadas de la unidad a lo largo del año.
Administración	Accesibilidad de los trabajadores y predisposición a la resolución de problemas.	Potenciar la información de los servicios que se prestan.
	Elaboración de planillas para el personal de quinta y cuarta categoría.	Mejorar la relación con los clientes y recoger las sugerencias de los mismos.
		No se contabiliza el número de quejas ni de felicitaciones, se desconoce su representatividad.
		Falta introducir nuevas tecnologías para transmitir información.

7. Resultados en las Personas		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	En la unidad se fomenta trabajo en equipo frente al individualismo.	Falta de formación del personal en temas de calidad.
	Buen clima de trabajo	Falta de documentación sobre temas a realizar.
	Autonomía en el desarrollo del trabajo	El responsable de la unidad no tiene conocimiento formal de las expectativas del personal
		Ausencia de indicadores de satisfacción del personal.
		Falta de comunicación interna.
Biblioteca y Publicaciones	Buenas relaciones interpersonales en las secciones	Falta de planificación y organización
	Apoyo en la formación del personal y capacitación periódica.	Falta de asignación de funciones que impidan el solapamiento de trabajos.
	Se fomenta el trabajo en equipo en las secciones	Entorno laboral no adecuado, en cuanto a equipamiento y espacios para el personal
		Falta de formación específica acorde al puesto de trabajo
		No existen sistemas de reconocimiento del trabajo
		Falta de comunicación con la Jefatura
Centro de Cómputo	Alto grado de responsabilidad del personal sobre las tareas que se realiza.	Falta de reconocimiento a las labores realizadas. Observamos una progresiva elevación de la carga de trabajo que no se ha traducido en reconocimientos adecuados.
	Queremos destacar el buen ambiente de trabajo que se refleja, que es un trabajo satisfactorio a pesar de la incomodidad de la infraestructura.	Falta de planificación de periodos de vacaciones para el personal de la unidad.
Estadística y Registros Académicos	La información recibida para la realización del trabajo en la unidad es adecuada.	Falta de formulación en temas de la calidad
	En la unidad se fomenta el trabajo en equipo frente al individualismo	Escasa participación del personal en la toma de decisiones
		Falta de documentación escrita sobre los procedimientos más relevantes.
		La jefatura de la unidad no tiene conocimiento formal de las expectativas del personal
		No hay mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal sobre las tareas desempeñadas, beneficios salariales, promoción reconocimiento.
		Falta de conocimiento de sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros.

Administración	La información recibida para la realización del trabajo es adecuada	Los responsables de la Oficina no tienen conocimiento formal de las expectativas del personal
	En el Servicio se fomenta el trabajo en equipo frente al individualizado	Falta de formación en temas de calidad
		No existe concientización en la realización de acciones de reciclaje de papel y otros elementos.

8. Impacto en la Sociedad		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Colaboración con empresas y egresados a través de las prácticas pre-profesionales para los alumnos.	Falta de información de actividades complementarias como cursos, conferencias, asistencia técnica que se realiza en la FIC.
Biblioteca y Publicaciones	Reducción y eliminación de residuos	Ausencia de seguimiento del impacto real en la sociedad
	Difusión de Información a usuarios reales y potenciales	No existe un sistema de climatización, ni un sistema de fumigación planificada
		Falta de organización de exposiciones
Centro de Cómputo	El centro de cómputo es un servicio de directa relación con la sociedad, y con la universidad, por lo que viene reflejado un cierto impacto en la sociedad y comunidad universitaria.	Se considera como punto débil interno que en ocasiones se desconoce dentro de la institución facultativa el impacto en la sociedad de algunos desarrollos del Servicio, como por ejemplo la matrícula por la Web.
Estadística y Registros Académicos	La calidad de servicio percibida por el entorno, interno y externo es aceptable, pero se puede mejorar.	No se han realizado encuestas para valorar. La imagen y el grado de satisfacción con el servicio de la unidad frente a egresados.
		Falta de acceso de los padres de familia a la evaluación de los alumnos a través de la Web.
Administración	La Oficina no ha realizado ninguna valoración de puntos fuertes ni débiles, ni ha propuesto ninguna línea de mejora.	

9. Resultados Clave		
Dependencia FIC	Fortalezas	Áreas de Mejora
Secretaría y Archivo General	Compromiso de la unidad de secretaria para llevar a cabo progresos de auto evaluación que sirva como punto de inicio de reflexión y mejora.	Ausencia de un plan de calidad del servicio de la unidad.
		Falta de un sistema de indicadores que permita comprobar los servicios que presta la secretaria FIC. Con otros servicios de la propia universidad o de otras distintas.
Biblioteca y Publicaciones	En la Sección de Automatización y Proceso Técnico se cumplen los objetivos de la sección desde el punto de vista técnico.	Poca inversión en publicaciones periódicas.
		Ausencia de sistemas de gestión de datos adecuado que permitan hacer valoraciones y evolución fiable de los mismos.
		Existencia de un sistema automatizado que tiene múltiples carencias y sin posibilidad de subsanarlas, puesto que ha dejado de actualizarse
		Poco interés institucional por el cambio del sistema automatizado
		Colaboración desigual de la comunidad universitaria en el suministro de fondos para la catalogación retrospectiva, lo que impide la correcta consecución de este proyecto
Centro de Cómputo	Resaltar la existencia de distintos indicadores para el seguimiento de los sistemas, aplicaciones y servicios gestionados por el Servicio de Informática.	Falta indicadores en diversas áreas de aplicaciones, como por ejemplo: red, aplicaciones, etc.
Estadística y Registros Académicos	Automatización de los procesos claves; como la Matricula, Procesamiento de notas.	Ausencia de indicadores que permitan comparar la unidad de la Estadística con otras unidades de la UNI.
	Actualización de la base de Datos de alumnos y egresados.	No existe una medida y valoración de los resultados de los procesos de soporte.
Administración	Existen datos relativamente objetivos	Inexistencia de indicadores de resultados por objetivo.
	Incremento de actividad.	Inexistencia de indicadores de rendimiento de cada uno de los procedimientos.
		Falta de adecuación a las nuevas tecnologías

5. Formulación de Planes de Mejora

5

5.1. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. La razón primordial es que el Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras organizaciones y preocupan a quienes las dirigen.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, el Balanced Scorecard ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia organizacional.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes

perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la organización en torno a sus verdaderos objetivos.

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de organización, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la organización que demuestran las personas de nuestra organización.

La necesidad de mejora no depende, por tanto, del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una organización que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un Balanced Scorecard puede ser extremadamente útil.

Será clave detectar, eso sí, qué se quiere conseguir. Hay organizaciones que lo pueden utilizar sólo como ayuda a la planificación, a través de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistema de información y seguimiento de la gestión. En cualquier caso, una de las virtudes del modelo puede ser establecer el enlace entre la planificación y la gestión.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo, para una organización pequeña, un Balanced Scorecard corporativo

puede ser suficiente, mientras que hay organizaciones que tienen Balanced Scorecards a siete niveles distintos. Por ejemplo, en una empresa sin ánimo de lucro, los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos.

De la misma manera, el punto de partida para la implantación varía. Las organizaciones parten de un sistema de planificación, de unos instrumentos de gestión, de una estructura organizativa concreta, de un determinado estilo de liderazgo y cultura, y de unos proyectos previos ya finalizados, en marcha u olvidados, como por ejemplo, la implantación de modelos de excelencia. El Balanced Scorecard supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que ya se ha hecho bien. Incluso adaptar el modelo a un lenguaje, unas perspectivas, etc., si ello permite que se entienda mejor. No se trata de mantener cosas que ya se han hecho, aunque sean insatisfactorias, pero sí de aprovechar esfuerzos positivos y evitar choques con otras actividades ya realizadas.

5.2. Integración de EFQM y Balanced Scorecard

El motivo principal por el que se autoevalúa las unidades administrativas y de servicios de la FIC según un modelo de excelencia, debe ser el de instalarse en un proceso de mejora continua. No obstante, el proceso de autoevaluación es sólo un diagnóstico que no consigue por sí mismo mejorar el ámbito evaluado.

La autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado, mostrando una serie de puntos fuertes (lo que se está gestionando de modo adecuado), áreas de mejora (las que son susceptibles de mejorar) y una puntuación. Nada cambiará en la FIC si no se actúa con las

oportunas acciones correctoras. Por lo tanto, el final del proceso se alcanza cuando las áreas de mejora detectadas se traducen en iniciativas de mejora, se implantan y se revisan controlando su progreso y su eficacia.

Justamente para planificar y poner en marcha estas acciones correctoras se hace necesario apoyarnos en un modelo específico que nos ayude en esta tarea, pues el EFQM no es por si mismo un modelo integral de gestión.

De todos los modelos disponibles, hemos elegido el Balanced Scorecard (BSC), debido a las siguientes razones:

1. El BSC es de fácil comprensión y ayuda de manera sencilla a comunicar las mejoras a la organización.
2. El BSC permitirá conectar la formulación estratégica de la FIC con las iniciativas de mejora en la parte administrativa.
3. El BSC tiene un enfoque sistémico que permitirá gestionar los aspectos de interés de manera integral.
4. El BSC puede integrarse con facilidad al EFQM.
5. El BSC es actualmente uno de los modelos de gestión más exitosos de los últimos 15 años.

Para hacer uso del BSC como contraparte del EFQM, se ha diseñado la siguiente tabla de equivalencia que muestra claramente la relación entre ambos modelos.

Equivalencia entre EFQM y BSC						
EFQM / BSC	Sociedad	Clientes	Procesos	Personal	Recursos	Financiera
Política y Estrategia						
Gestión de personal				X		
Alianzas y recursos					X	X
Liderazgo				X		
Gestión de procesos			X			
Resultados en los clientes		X				
Resultados en las personas				X		
Impacto en la sociedad	X					
Resultados claves de desempeño	X	X				

Como puede verse se ha hecho la correspondencia de los componentes del EFQM y las perspectivas estratégicas (ahora de mejora) del BSC de la FIC que se encuentran establecidas en la primera versión del Plan Estratégico 2006-2010.

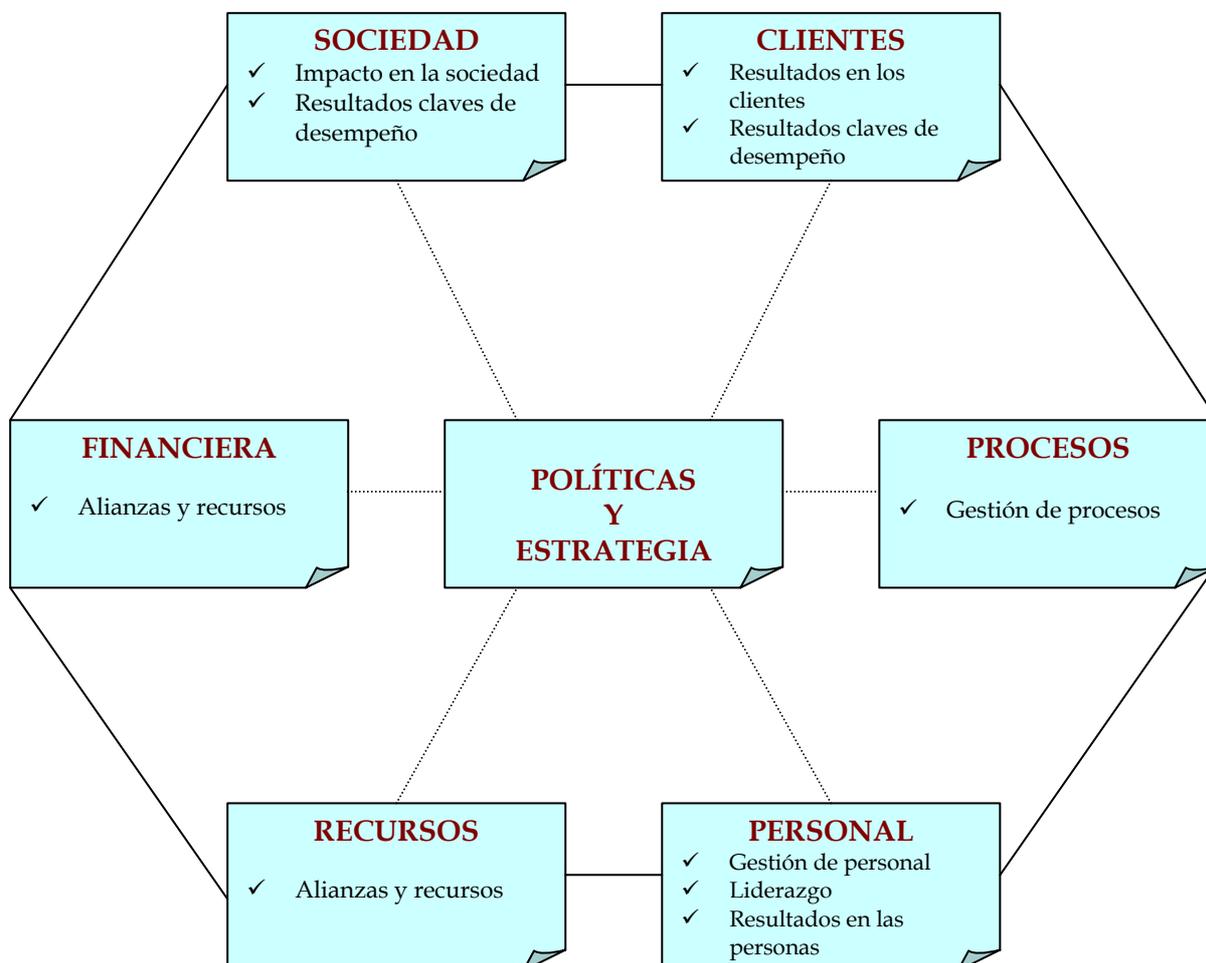
En la siguiente gráfica, presentamos el hexágono que describe el modelo integrado entre el EFQM y el BSC que usaremos para lo que resta de este trabajo.

Podemos notar que el único componente del EFQM que no tiene su perspectiva equivalente del BSC es Política y Estrategia. Esto se debe a que en el BSC la política y estrategia es una intención de más alto nivel que no se ubica como perspectiva sino como base de los objetivos planteados en las perspectivas.

Para apoyar la elaboración del Plan de Mejoras haremos uso del software **Dialog Strategy** de la compañía Axsellit en su versión 2.030.

Dialog Strategy es una de las mejores herramientas para cubrir todo el proceso de construcción de un Balanced Scorecard.

Modelo EFQM-BSC



5.3. Perspectivas de Mejora

Las perspectivas de mejora serán aquellos aspectos que interesan sean gestionados para asegurar la mejora continua de la parte administrativa y de servicios de la FIC.

Estas perspectivas serán en la práctica los componentes del EFQM traducidos al lenguaje del BSC, esto quiere decir que gestionar las perspectivas significará gestionar los componentes de calidad de la parte administrativa y de servicios de la Facultad.

Las perspectivas consideradas son las mismas que contiene el Plan Estratégico Institucional. Esto se hizo, para lograr que los planes de mejora se alineen perfectamente con los lineamientos estratégicos de la FIC.

Estas perspectivas son las siguientes:

5.3.1. Perspectiva Sociedad

Esta perspectiva está conformada por el Estado, las empresas y la sociedad civil que son beneficiados a través del impacto externo de los servicios que brindan las dependencias administrativas de la FIC. Esta perspectiva no será gravitante dado que la administración de la FIC ejerce escasa influencia en el entorno externo a la universidad.

5.3.2. Perspectiva Clientes

Esta perspectiva incluye a quienes son la razón de ser de las dependencias administrativas y de servicios de la FIC, ya sean internos o externos. En este caso el principal cliente es la misma Facultad y algunas dependencias de la universidad, a través de sus órganos académicos y administrativos.

5.3.3. Perspectiva Procesos

Esta perspectiva está referida a todas aquellas actividades que correspondan con la actividad administrativa que se llevan a cabo en la Facultad. Estos procesos permiten que se brinden adecuadamente los servicios a los clientes externos e internos. Dicho en términos administrativos, los llamaremos procedimientos.

5.3.4. Perspectiva Personal

Esta perspectiva incluye a las personas que gestionan y son dueños de los procesos administrativos, es decir son aquellas personas que hacen posible que la Facultad tenga el soporte administrativo necesario. Dentro de esta perspectiva consideramos a las autoridades, a los docentes que hacen labor administrativa y al personal administrativo de carrera.

5.3.5. Perspectiva Recursos

Esta perspectiva tiene que ver con los recursos físicos y lógicos como los equipos, los laboratorios, la biblioteca, la tecnología y los ambientes de la Facultad. Estos recursos dan el soporte al personal para que puedan gestionar adecuadamente.

5.3.6. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva incluye los recursos económicos y financieros asignados a la gestión administrativa y de servicios, que permiten la adquisición y mantenimiento de equipos, la creación de infraestructura, la compra de insumos y el pago del personal.

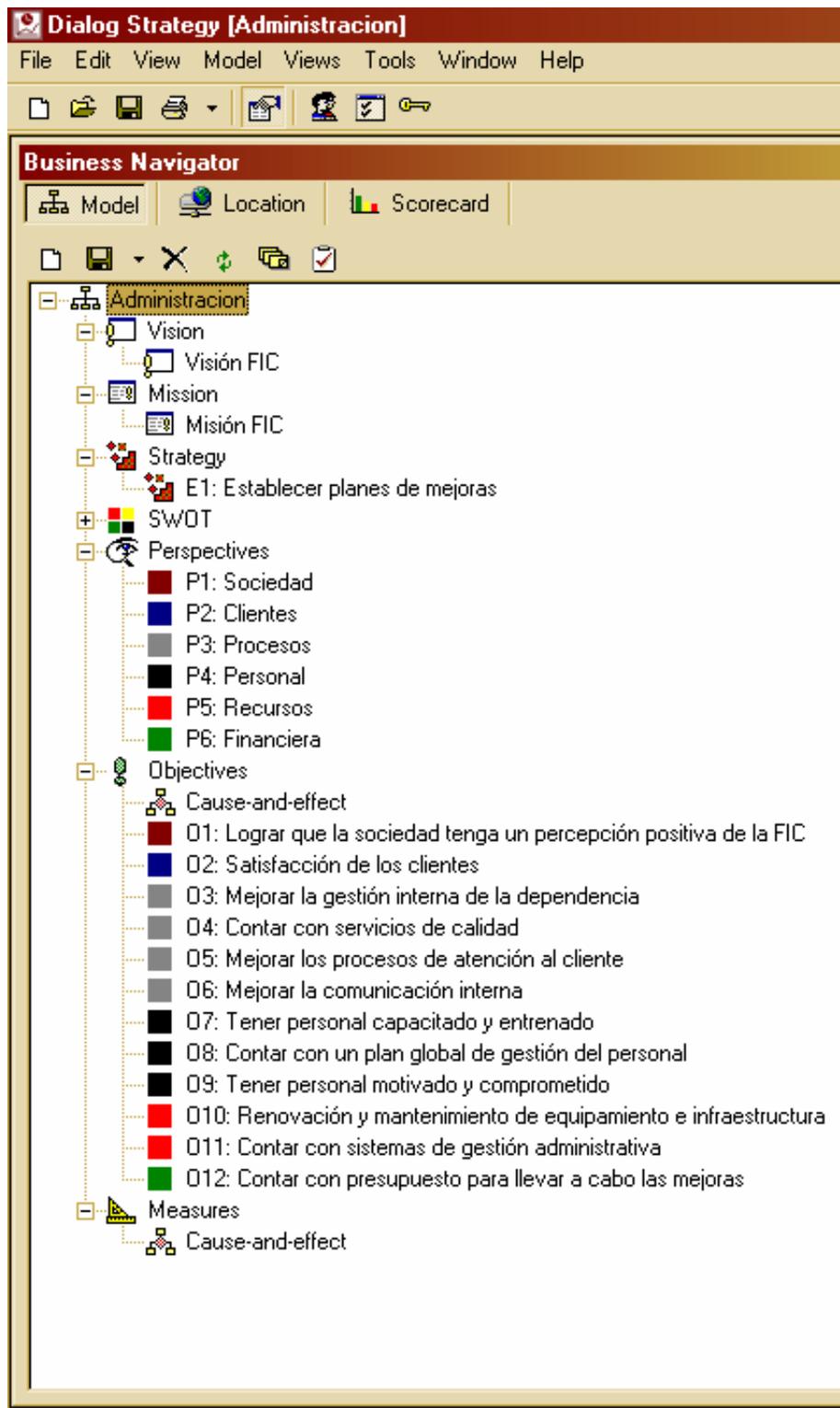
5.4. Objetivos de Mejora

Los objetivos de mejora se han establecido a partir de las áreas de mejora (debilidades) obtenidas en el diagnóstico.

Los objetivos de mejora son la representación concreta de la mejora global de la calidad de la gestión administrativa y de servicios de la FIC. Estos objetivos se presentarán según las perspectivas definidas previamente.

Perspectivas	Objetivos de Mejora	Descripción
Pe1: Sociedad	O1: Lograr que la sociedad tenga un percepción positiva de la FIC	Conseguir que la FIC mejore su imagen ante la sociedad a través de una presencia institucional de calidad.
Pe2: Clientes	O2: Satisfacción de los clientes	Lograr que todos los clientes internos y externos de la FIC salgan enteramente satisfechos de los servicios que les brinda la administración de la Facultad.
Pe3: Procesos	O3: Mejorar la gestión interna de la dependencia	Formalizar la planificación, organización, dirección, control y gestión de calidad de las actividades y proyectos de la dependencia.
	O4: Contar con servicios de calidad	Ofrecer a los clientes internos y externos de la FIC servicios que cumplan estándares mínimos de calidad.
	O5: Mejorar los procesos de atención al cliente	Entregar a los clientes de la Facultad nuevos espacios de comunicación con las dependencias administrativas y de servicios.
	O6: Mejorar la comunicación interna	Desarrollar nuevos medios y mejorar los existentes para fortalecer la comunicación entre las dependencias y las personas que trabajan en ellas.
Pe4: Personal	O7: Tener personal capacitado y entrenado	Contar con personas que desarrollen competencias que les permita cumplir su trabajo con calidad, innovación y pertinencia.
	O8: Contar con un plan global de gestión del personal	Establecer y poner en marcha un plan integral para la selección, evaluación, reconocimiento y mejora según un diseño de puestos.
	O9: Tener personal motivado y comprometido	Contar con personas con deseos de trabajar, con aprecio por la Facultad y con dedicación permanente.
Pe5: Recursos	O10: Renovación y mantenimiento de equipamiento e infraestructura	Mejorar las condiciones del mobiliario, de los equipos y de los ambientes en todas las dependencias administrativas y de servicios.
	O11: Contar con un sistema de información administrativa	Automatizar los procesos administrativos de la FIC a través de la implementación de un sistema de información gerencial que haga uso de las tecnologías de información y comunicación de manera intensiva.
Pe6: Financiera	O12: Contar con presupuesto para llevar a cabo las mejoras	Asegurar un presupuesto mínimo para la concreción de las mejoras propuestas en este documento.

Podemos ver también los objetivos, según como nos muestra Dialog Strategy:



5.5. Mapa de Mejora Administrativa

Un mapa de mejora es el conjunto de objetivos mejora que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos (o de mejora) son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard.

Este mapa nos ayudará a entender la coherencia entre los objetivos de mejora. Permitirá visualizar de manera sencilla y muy gráfica las mejoras a través de toda la parte administrativa y de servicios en la FIC.

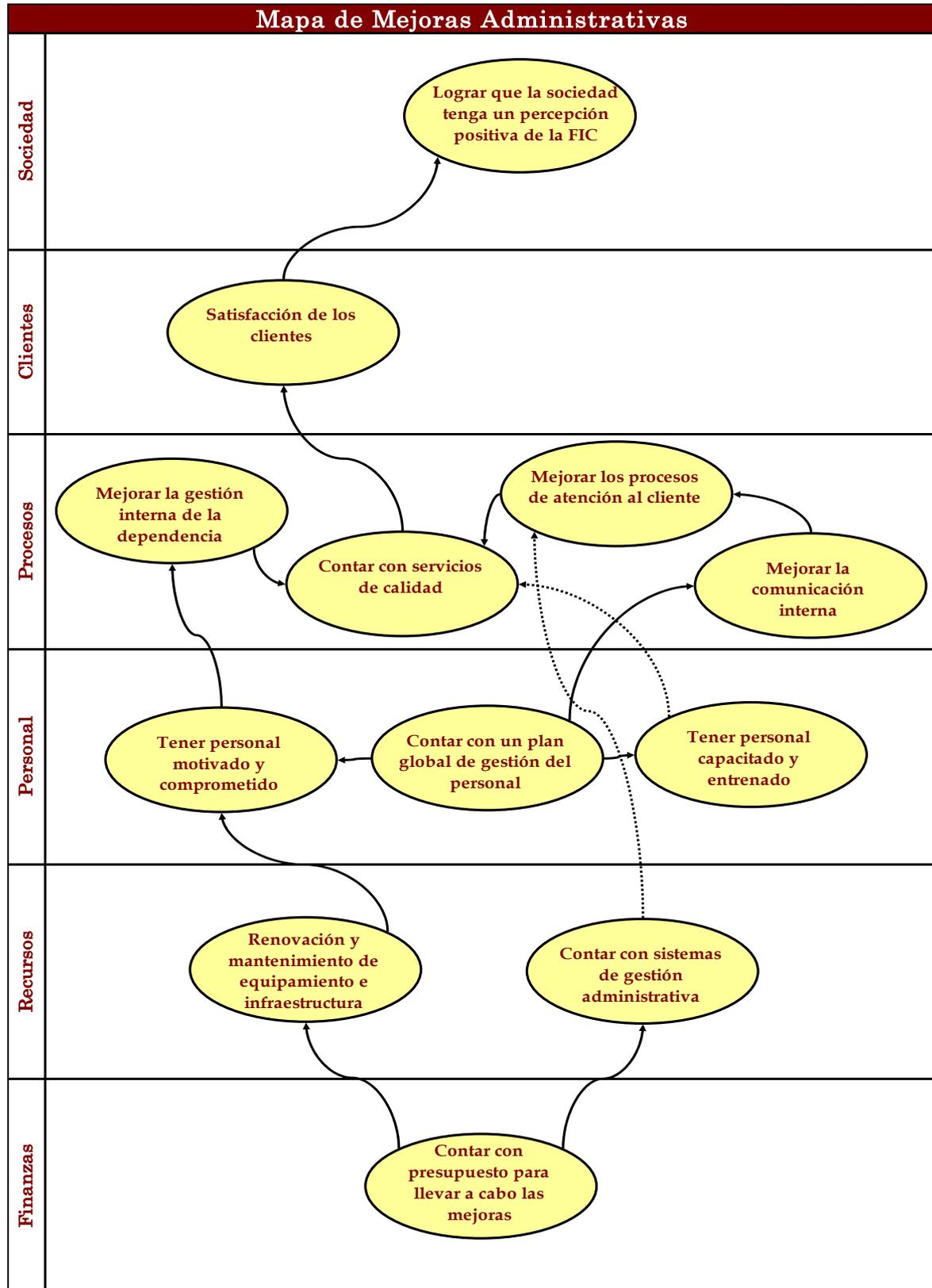
Un problema habitual en la selección de objetivos es tener demasiados. Los mapas de mejora pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos.

El mapa de mejoras ayuda a valorar la importancia de cada objetivo, ya que nos los presenta agrupados en las perspectivas que hemos definido.

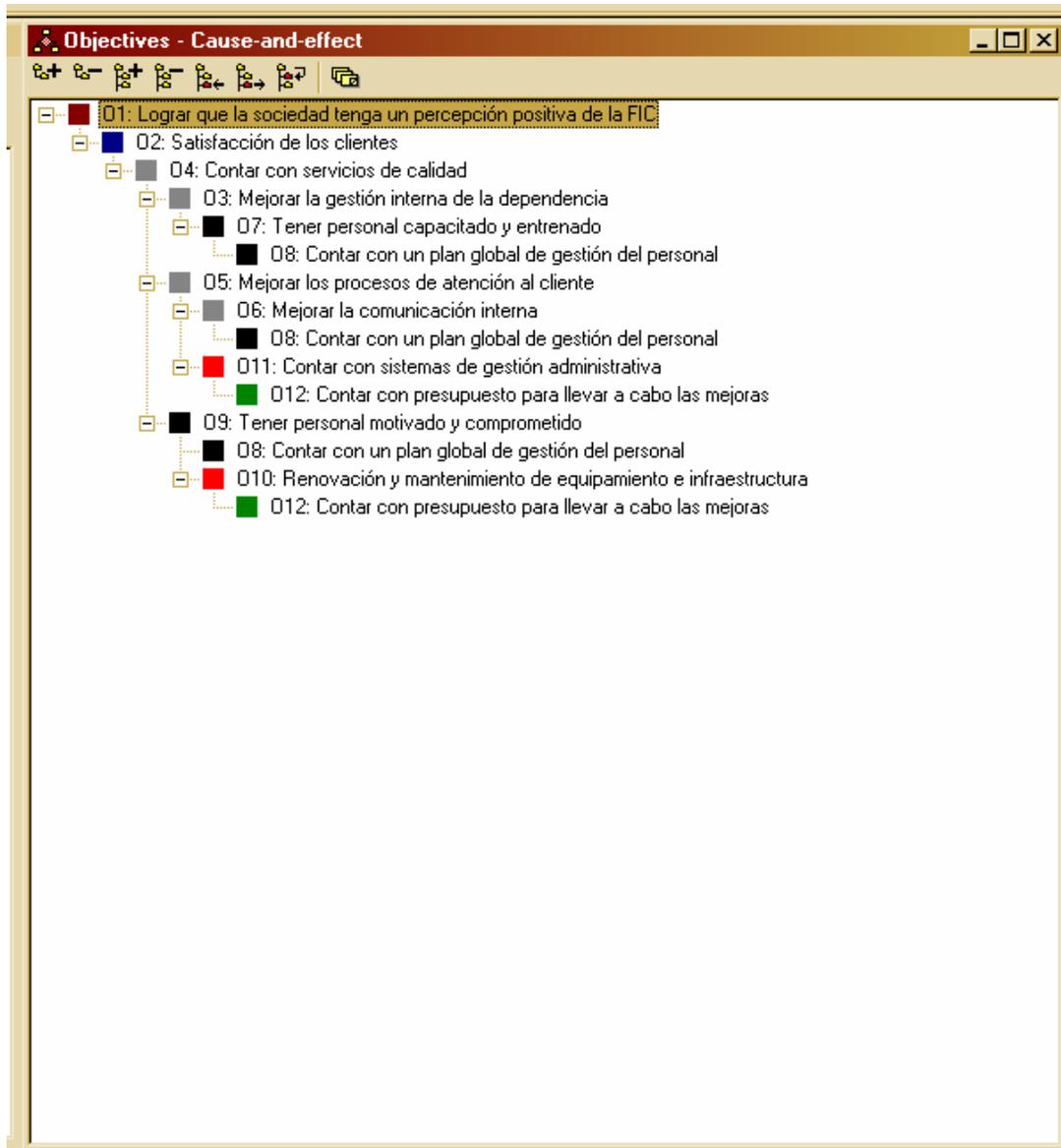
Como ya se ha mencionado, el mapa estratégico de mejoras de este trabajo sigue la línea trazada por el Plan Estratégico de la FIC, esto quiere decir que existe una concordancia de los elementos de gestión que en este caso son las perspectivas.

Concretamente podemos decir que las mejoras administrativas y de servicios que se consigan fruto de la implementación de este trabajo ayudarán directamente al logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional de la FIC.

A continuación presentamos este mapa estratégico de mejoras:



Podemos ver también los objetivos, según como nos muestra Dialog Strategy:



5.6. Plan de Mejoras por Perspectivas

Este Plan nos ayudará a proponer las mejoras para cada una de las dependencias según las perspectivas establecidas.

1. Sociedad						
Objetivos	Mejoras	Dependencia				
		Se	Bi	Es	Cc	Ad
O1: Lograr que la sociedad tenga un percepción positiva de la FIC.	M1: Difundir mensualmente las actividades de extensión y proyección social que realiza la FIC.	x				
	M2: Realizar exposiciones de los nuevas adquisiciones de libros y de las nuevas tesis.		x			
	M3: Diseñar alertas bibliográficas electrónicas para egresados y público en general.		x			
	M4: Difundir a la sociedad las actividades, proyectos y logros de la dependencia.	x	x	x	x	x
	M5: Medir a través de indicadores de resultado la percepción de la sociedad sobre la dependencia.		x		x	
Total	10	2	4	1	2	1

2. Clientes						
Objetivos	Mejoras	Dependencia				
		Se	Bi	Es	Cc	Ad
O2: Satisfacción de los clientes.	M6: Informar a los usuarios y clientes sobre el uso de los recursos de la dependencia.		x		x	
	M7: Capacitar a los usuarios y clientes sobre los procedimientos administrativos de la dependencia.	x	x	x	x	x
	M8: Realizar encuestas semestrales a nuestros clientes y usuarios sobre el nivel de atención de la dependencia.	x	x	x	x	x
	M9: Medir a través de indicadores de resultado la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.	x	x	x	x	x
Total	17	3	4	3	4	3

3. Procesos						
Objetivos	Mejoras	Dependencia				
		Se	Bi	Es	Cc	Ad
O3: Mejorar la gestión interna de la dependencia.	M10: Contar con un plan anual de actividades y proyectos.	x	x	x	x	x
	M11: Cumplir lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de la FIC.	x	x	x	x	x
	M12: Contar con un manual de procedimientos administrativos.	x	x	x	x	x
	M13: Realizar un seguimiento al cumplimiento de normas y reglamentos internos.	x	x	x	x	x
	M14: Documentar de manera ordenada, detallada y segura las actividades y proyectos de la dependencia.	x	x	x	x	x
	M15: Realizar un informe anual de la gestión de la dependencia.	x	x	x	x	x
O4: Contar con servicios de calidad.	M16: Asegurar de manera permanente la calidad de los servicios ofrecidos.	x	x	x	x	x
	M17: Realizar encuestas periódicas a los clientes y usuarios sobre los aspectos en los cuales puede mejorar el servicio brindado.	x	x	x	x	x
O5: Mejorar los procesos de atención al cliente	M18: Elaborar cartas de servicios para nuestros usuarios y clientes.	x	x	x	x	x
	M19: Establecer horarios de atención adecuados a las necesidades de los clientes y usuarios.	x	x	x	x	x
	M20: Recoger formalmente las quejas de los usuarios y clientes para tener lecciones aprendidas.	x	x	x	x	x
	M21: Medir la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos internos de la dependencia.	x	x	x	x	x
	M22: Mejorar el proceso de “carnetización” de los usuarios.		x			
	M23: Asignar mayor personal en la atención al cliente en horas punta.		x			

	M24: Elaborar un directorio electrónico de los usuarios y clientes de la dependencia.		X		X	
	M25: Tener una política agresiva de difusión de los servicios que brinda la dependencia.		X		X	
O6: Mejorar la comunicación interna	M26: Contar con una página web y un correo electrónico para mejorar la comunicación con los clientes y usuarios.	X	X	X		X
	M27: Implementar buzones de sugerencias.	X		X	X	X
Total	74	14	17	14	15	14

4. Personal

Objetivos	Mejoras	Dependencia				
		Se	Bi	Es	Cc	Ad
O7: Tener personal capacitado y entrenado.	M28: Elaborar y ejecutar planes anuales de capacitación de formación personal.					X
	M29: Elaborar y ejecutar planes anuales de capacitación técnica según los puestos de trabajo.					X
	M30: Capacitar al personal administrativo y de servicios en temas de calidad.	X	X	X	X	X
O8: Contar con un plan global de gestión del personal.	M31: Hacer un diseño de puestos según las competencias laborales.					X
	M32: Impulsar el liderazgo participativo.	X	X	X	X	X
	M33: Hacer evaluaciones periódicas del desempeño del personal.					X
	M34: Especificar las funciones del personal nombrado y contratado.					X
	M35: Elaborar un reglamento interno de trabajo.					X
	M36: Asegurar la selección del personal idóneo para las dependencias.					X
	M37: Realizar reuniones de trabajo periódicas de todo el personal administrativo.					X
O9: Tener personal motivado y comprometido	M38: Brindar descanso oportuno al personal.					X
	M39: Organizar actividades de confraternidad					
						X

	para el personal administrativo y de servicios.					
	M40: Establecer incentivos y premios al personal destacado de las dependencias.					X
	M41: Realizar reuniones periódicas de la Jefatura con el personal.	X	X	X	X	X
Total	26	3	3	3	3	14

5. Recursos

Objetivos	Mejoras	Dependencia				
		Se	Bi	Es	Cc	Ad
O10: Renovación y mantenimiento de equipamiento e infraestructura.	M42: Adquirir sistemas contra incendios		X			
	M43: Adquirir sistemas contra robos	X	X	X	X	X
	M44: Trasladar la dependencia a una nueva infraestructura.		X			
	M45: Contar con salida a Internet.		X			
	M46: Adquisición de nuevos equipos de cómputo.		X	X	X	
	M47: Mantenimiento periódico de equipos informáticos.	X	X	X	X	X
	M48: Realizar fumigaciones periódicas		X			
O11: Contar con sistemas de gestión administrativa.	M49: Contar con un sistema de gestión documentaria y de automatización de trámites.	X		X		
	M50: Contar con un sistema de gestión bibliográfica y de atención al cliente		X			
	M51: Hacer uso del sistema de gestión central de bibliotecas de la UNI.		X			
	M52: Contar con un equipo de investigación y desarrollo en TIC's para hacer innovaciones en la FIC.				X	
	M53: Brindar un sistema de seguridad de la información a las dependencias.				X	
	M54: Tener un sistema de gestión administrativa central.					X
Total	24	3	9	4	5	3

6. Financiera						
Objetivos	Mejoras	Dependencia				
		Se	Bi	Es	Cc	Ad
O12: Contar con presupuesto para llevar a cabo las mejoras.	M55: Evaluar la viabilidad económica del presupuesto del plan de mejoras.					x
	M56: Obtener los recursos económicos para la puesta en marcha del plan de mejoras.					x
Total	2	0	0	0	0	2

Total Mejoras						
Objetivos	Mejoras	Dependencia				
		Se	Bi	Es	Cc	Ad
Total	153	25	37	25	29	37

5.7. Plan de Mejoras por Dependencias

Este Plan nos ayudará a presentar las mejoras según el tiempo, los responsables y el presupuesto estimado para todas las dependencias.

Dependencias							
Objetivos	Mejoras	Periodo en Semestres				Responsables	Presupuesto Estimado (S/)
		1	2	3	4		
O1: Lograr que la sociedad tenga un percepción positiva de la FIC	M1: Difundir mensualmente las actividades de extensión y proyección social que realiza la FIC.	x	x	x	x	Se	-
	M2: Realizar exposiciones de los nuevas adquisiciones de libros y de las nuevas tesis.	x	x	x	x	Bi	100
	M3: Diseñar alertas bibliográficas electrónicas para egresados y público en general.	x		x		Bi	100
	M4: Difundir a la sociedad las	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc,	-

	actividades, proyectos y logros de la dependencia.					Ad	
	M5: Medir a través de indicadores de resultado la percepción de la sociedad sobre la dependencia.		x		x	Bi, Cc	-
O2: Satisfacción de los clientes	M6: Informar a los usuarios y clientes sobre el uso de los recursos de la dependencia.	x	x	x	x	Bi, Cc	-
	M7: Capacitar a los usuarios y clientes sobre los procedimientos administrativos de la dependencia.	x				Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M8: Realizar encuestas semestrales a nuestros clientes y usuarios sobre el nivel de atención de la dependencia.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	100
	M9: Medir a través de indicadores de resultado la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
O3: Mejorar la gestión interna de la dependencia	M10: Contar con un plan anual de actividades y proyectos.	x		x		Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M11: Cumplir lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de la FIC.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M12: Contar con un manual de procedimientos administrativos.	x				Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M13: Realizar un seguimiento al cumplimiento de normas y reglamentos internos.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M14: Documentar de manera ordenada, detallada y segura las actividades y proyectos de la dependencia.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M15: Realizar un informe anual de la gestión de la dependencia.		x		x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	50
O4: Contar con servicios de calidad	M16: Asegurar de manera permanente la calidad de los servicios ofrecidos.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M17: Realizar encuestas periódicas a los clientes y usuarios sobre los		x		x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	100

Plan de Calidad para la Gestión Administrativa y de Servicios en la FIC-UNI

	aspectos en los cuales puede mejorar el servicio brindado.						
O5: Mejorar los procesos de atención al cliente	M18: Elaborar cartas de servicios para nuestros usuarios y clientes.	x				Se, Bi, Es, Cc, Ad	200
	M19: Establecer horarios de atención adecuados a las necesidades de los clientes y usuarios.	x				Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M20: Recoger formalmente las quejas de los usuarios y clientes para tener lecciones aprendidas.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M21: Medir la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos internos de la dependencia.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M22: Mejorar el proceso de "carnetización" de los usuarios.	x				Bi	500
	M23: Asignar mayor personal en la atención al cliente en horas punta.	x				Bi	-
	M24: Elaborar un directorio electrónico de los usuarios y clientes de la dependencia.		x			Bi, Cc	200
	M25: Tener una política agresiva de difusión de los servicios que brinda la dependencia.	x	x			Bi, Cc	1000
O6: Mejorar la comunicación interna	M26: Contar con una página web y un correo electrónico para mejorar la comunicación con los clientes y usuarios.	x	x			Se, Bi, Es, Ad	1000
	M27: Implementar buzones de sugerencias.	x				Se, Es, Cc, Ad	200
O7: Tener personal capacitado y entrenado	M28: Elaborar y ejecutar planes anuales de capacitación de formación personal.	x		x		Ad	10000
	M29: Elaborar y ejecutar planes anuales de capacitación técnica según los puestos de trabajo.	x		x		Ad	10000
	M30: Capacitar al personal administrativo y de servicios en temas de calidad.		x		x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	2000
O8: Contar con	M31: Hacer un diseño de puestos	x	x			Ad	2500

un plan global de gestión del personal	según las competencias laborales.						
	M32: Impulsar el liderazgo participativo.		x	x		Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
	M33: Hacer evaluaciones periódicas del desempeño del personal.	x	x	x	x	Ad	400
	M34: Especificar las funciones del personal nombrado y contratado.	x				Ad	-
	M35: Elaborar un reglamento interno de trabajo.	x				Ad	-
	M36: Asegurar la selección del personal idóneo para las dependencias.	x	x	x	x	Ad	-
	M37: Realizar reuniones de trabajo periódicas de todo el personal administrativo.	x	x	x	x	Ad	-
O9: Tener personal motivado y comprometido	M38: Brindar descanso oportuno al personal.	x	x	x	x	Ad	-
	M39: Organizar actividades de confraternidad para el personal administrativo y de servicios.		x		x	Ad	2000
	M40: Establecer incentivos y premios al personal destacado de las dependencias.		x		x	Ad	5000
	M41: Realizar reuniones periódicas de la Jefatura con el personal.	x	x	x	x	Se, Bi, Es, Cc, Ad	-
O10: Renovación y mantenimiento de equipamiento e infraestructura	M42: Adquirir sistemas contra incendios		x			Bi	3000
	M43: Adquirir sistemas contra robos		x			Se, Bi, Es, Cc, Ad	2500
	M44: Trasladar la dependencia a una nueva infraestructura.			x	x	Bi	10000
	M45: Contar con salida a Internet.	x				Bi	-
	M46: Adquisición de nuevos equipos de cómputo.	x	x			Bi, Es, Cc	10000
	M47: Mantenimiento periódico de equipos informáticos.	x		x		Se, Bi, Es, Cc, Ad	2000
	M48: Realizar fumigaciones periódicas.	x	x	x	x	Bi	2000

Plan de Calidad para la Gestión Administrativa y de Servicios en la FIC-UNI

O11: Contar con sistemas de gestión administrativa	M49: Contar con un sistema de gestión documentaria y de automatización de trámites.	x	x			Se, Es	10000
	M50: Contar con un sistema de gestión bibliográfica y de atención al cliente	x	x			Bi	5000
	M51: Hacer uso del sistema de gestión central de bibliotecas de la UNI.	x				Bi	-
	M52: Contar con un equipo de investigación y desarrollo en TIC's para hacer innovaciones en la FIC.			x		Cc	5000
	M53: Brindar un sistema de seguridad de la información a las dependencias.	x	x	x	x	Cc	-
	M54: Tener un sistema de gestión administrativa central.	x	x	x		Ad	20000
O12: Contar con presupuesto para llevar a cabo las mejoras	M55: Evaluar la viabilidad económica del presupuesto del plan de mejoras.	x				Ad	-
	M56: Obtener los recursos económicos para la puesta en marcha del plan de mejoras.	x				Ad	-
Total							104950

Como puede observarse el presupuesto para la puesta en marcha del Plan de Mejoras en un plazo de 2 años asciende a S/. 104 950.

5.8. Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado presenta el despliegue del mapa estratégico de mejoras, según la triada de elementos claves de este Balanced Scorecard que son los objetivos, los indicadores y las mejoras.

Gestión Administrativa y de Servicios				
Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta	Mejoras
P1: Sociedad	O1: Lograr que la sociedad tenga un percepción positiva de la FIC	I1: Índice de percepción positiva I2: Efectividad de mejoras totales O1	75% 100%	M1: Difundir mensualmente las actividades de extensión y proyección social que realiza la FIC. M2: Realizar exposiciones de los nuevas adquisiciones de libros y de las nuevas tesis. M3: Diseñar alertas bibliográficas electrónicas para egresados y público en general. M4: Difundir a la sociedad las actividades, proyectos y logros de la dependencia. M5: Medir a través de indicadores de resultado la percepción de la sociedad sobre la dependencia.
P2: Clientes	O2: Satisfacción de los clientes	I3: Índice de satisfacción de los clientes I4: Efectividad de mejoras totales O2	75% 100%	M6: Informar a los usuarios y clientes sobre el uso de los recursos de la dependencia. M7: Capacitar a los usuarios y clientes sobre los procedimientos administrativos de la dependencia. M8: Realizar encuestas semestrales a nuestros clientes y usuarios sobre el nivel de atención de la dependencia. M9: Medir a través de indicadores de resultado la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.
P3: Procesos	O3: Mejorar la gestión interna de la dependencia	I5: Efectividad de mejoras totales O3	100%	M10: Contar con un plan anual de actividades y proyectos. M11: Cumplir lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de la FIC. M12: Contar con un manual de procedimientos administrativos. M13: Realizar un seguimiento al

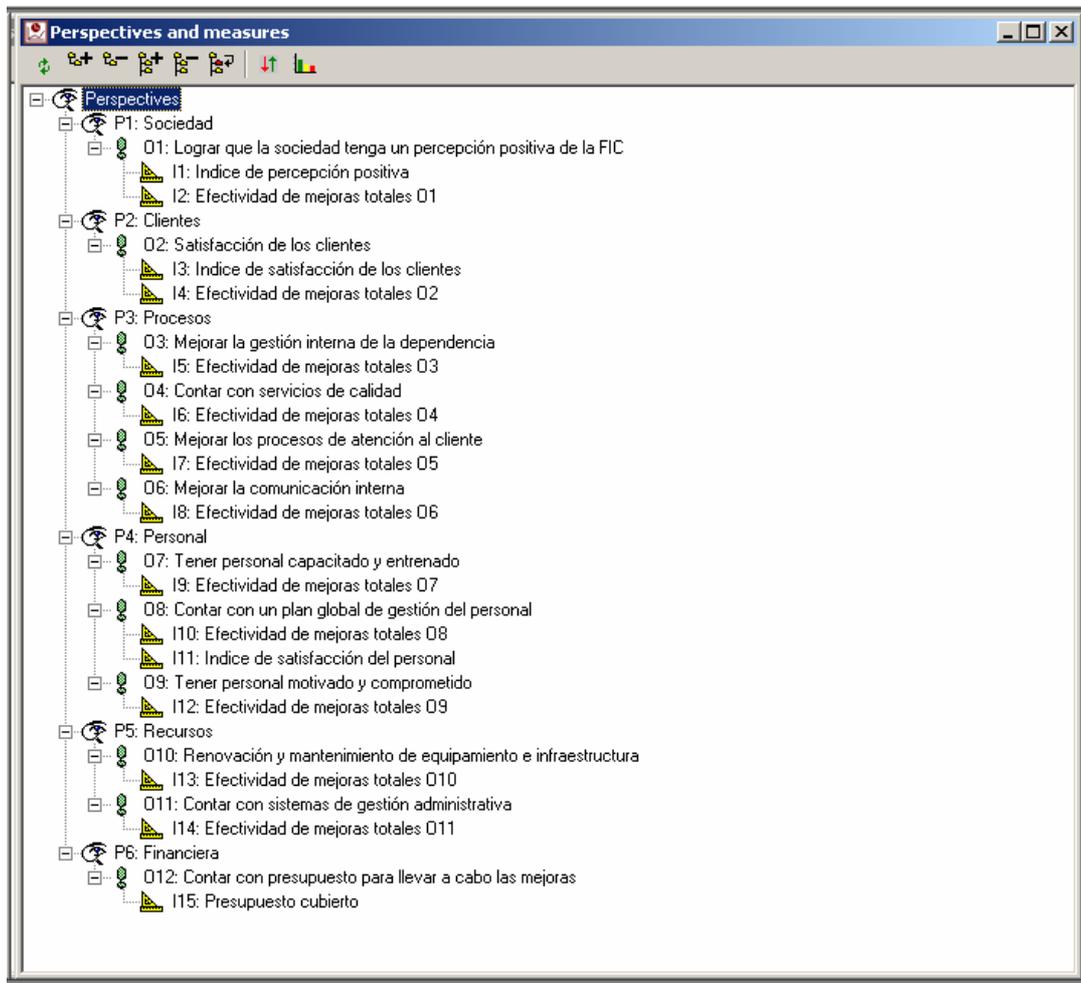
				<p>cumplimiento de normas y reglamentos internos.</p> <p>M14: Documentar de manera ordenada, detallada y segura las actividades y proyectos de la dependencia.</p> <p>M15: Realizar un informe anual de la gestión de la dependencia.</p>
	O4: Contar con servicios de calidad	I6: Efectividad de mejoras totales O4	100%	<p>M16: Asegurar de manera permanente la calidad de los servicios ofrecidos.</p> <p>M17: Realizar encuestas periódicas a los clientes y usuarios sobre los aspectos en los cuales puede mejorar el servicio brindado.</p>
	O5: Mejorar los procesos de atención al cliente	I7: Efectividad de mejoras totales O5	100%	<p>M18: Elaborar cartas de servicios para nuestros usuarios y clientes.</p> <p>M19: Establecer horarios de atención adecuados a las necesidades de los clientes y usuarios.</p> <p>M20: Recoger formalmente las quejas de los usuarios y clientes para tener lecciones aprendidas.</p> <p>M21: Medir la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos internos de la dependencia.</p> <p>M22: Mejorar el proceso de “carnetización” de los usuarios.</p> <p>M23: Asignar mayor personal en la atención al cliente en horas punta.</p> <p>M24: Elaborar un directorio electrónico de los usuarios y clientes de la dependencia.</p> <p>M25: Tener una política agresiva de difusión de los servicios que brinda la dependencia.</p>
	O6: Mejorar la comunicación interna	I8: Efectividad de mejoras totales O6	100%	<p>M26: Contar con una página web y un correo electrónico para mejorar la comunicación con los clientes y usuarios.</p> <p>M27: Implementar buzones de sugerencias.</p>
P4: Personal	O7: Tener personal capacitado y entrenado	I9: Efectividad de mejoras totales O7	100%	<p>M28: Elaborar y ejecutar planes anuales de capacitación de formación personal.</p> <p>M29: Elaborar y ejecutar planes anuales de capacitación técnica según</p>

				los puestos de trabajo. M30: Capacitar al personal administrativo y de servicios en temas de calidad.
	O8: Contar con un plan global de gestión del personal	I10: Efectividad de mejoras totales O8 I11: Índice de satisfacción del personal	100% 75%	M31: Hacer un diseño de puestos según las competencias laborales. M32: Impulsar el liderazgo participativo. M33: Hacer evaluaciones periódicas del desempeño del personal. M34: Especificar las funciones del personal nombrado y contratado. M35: Elaborar un reglamento interno de trabajo. M36: Asegurar la selección del personal idóneo para las dependencias. M37: Realizar reuniones de trabajo periódicas de todo el personal administrativo.
	O9: Tener personal motivado y comprometido	I12: Efectividad de mejoras totales O9	100%	M38: Brindar descanso oportuno al personal. M39: Organizar actividades de confraternidad para el personal administrativo y de servicios. M40: Establecer incentivos y premios al personal destacado de las dependencias. M41: Realizar reuniones periódicas de la Jefatura con el personal.
P5: Recursos	O10: Renovación y mantenimiento de equipamiento e infraestructura	I13: Efectividad de mejoras totales O10	100%	M42: Adquirir sistemas contra incendios M43: Adquirir sistemas contra robos M44: Trasladar la dependencia a una nueva infraestructura. M45: Contar con salida a Internet. M46: Adquisición de nuevos equipos de cómputo. M47: Mantenimiento periódico de equipos informáticos. M48: Realizar fumigaciones periódicas.
	O11: Contar con sistemas de gestión administrativa	I14: Efectividad de mejoras totales O11	100%	M49: Contar con un sistema de gestión documentaria y de automatización de trámites. M50: Contar con un sistema de gestión bibliográfica y de atención al

Plan de Calidad para la Gestión Administrativa y de Servicios en la FIC-UNI

				<p>cliente</p> <p>M51: Hacer uso del sistema de gestión central de bibliotecas de la UNI.</p> <p>M52: Contar con un equipo de investigación y desarrollo en TIC's para hacer innovaciones en la FIC.</p> <p>M53: Brindar un sistema de seguridad de la información a las dependencias.</p> <p>M54: Tener un sistema de gestión administrativa central.</p>
P6: Financiera	O12: Contar con presupuesto para llevar a cabo las mejoras	I15: % del presupuesto cubierto	100%	<p>M55: Evaluar la viabilidad económica del presupuesto del plan de mejoras.</p> <p>M56: Obtener los recursos económicos para la puesta en marcha del plan de mejoras.</p>

Podemos ver también la triada de elementos del Plan de Mejora (perspectivas-objetivos-indicadores), tal como nos muestra Dialog Strategy:



Conclusiones

1. La presente investigación es un primer acercamiento a la mejora de la calidad en la parte administrativa y de servicios internos de la Facultad de Ingeniería Civil de la UNI.
2. El valor agregado de este trabajo ha sido poder integrar de manera exitosa la aplicación del Modelo Europeo de Calidad EFQM y el modelo de despliegue estratégico Balanced Scorecard.

3. Los planes de mejora para la gestión administrativa y de servicios internos propuestos en este trabajo se encuentran alineados al Plan Estratégico 2006-2010 de la FIC y al proyecto de Autoevaluación de las Carreras de Pregrado que se viene realizando actualmente en la universidad.
4. Los Procesos y el Personal son los aspectos más débiles en todas las unidades analizadas de la FIC. Ejemplo de ello, es que 7 de los 12 objetivos de mejora se encuentran en estas perspectivas.
5. La Oficina de Administración y la Biblioteca y Publicaciones son las unidades que requieren el mayor número de mejoras. En total, suman casi el 50% del total de las mejoras.
6. En el caso de la **Secretaría General**, encontramos que las principales debilidades a superar son las referidas al Personal que labora allí y al servicio a los Clientes.
7. En el caso de la **Biblioteca y Publicaciones**, las mayores deficiencias son por los Recursos, esto quiere decir su infraestructura y equipamiento.
8. En el **Centro de Cómputo**, se debe poner énfasis especial en capacitar y promover al Personal que trabaja en esa dependencia.
9. En **Estadística y Registros Académicos**, lo más relevante es superar las limitaciones en lo referido a los Recursos disponibles, es decir los equipos y ambientes.
10. En lo que corresponde a **Administración**, las falencias vitales por superar están en varios frentes, principalmente: Recursos, Personal, Procesos y Clientes.

11. La inversión estimada para la puesta en marcha del Plan de Mejoras (S/. 104,950.00) es muy pequeña comparada con los beneficios que traerán a la FIC.
12. Esta propuesta se pondrá en manos del Consejo de Facultad, del Decanato y de las unidades administrativas y de servicios de la FIC para su implementación en el corto plazo.

Recomendaciones

1. Hacer uso de los resultados de esta investigación para poner en marcha un Plan Integral de Mejora de la Gestión Administrativa y de Servicios de la Facultad de Ingeniería Civil de la UNI.
2. Complementar el presente trabajo con el desarrollo de un plan de mejora académica. Una propuesta que integre los aspectos académicos y administrativos es la más recomendable.

3. Iniciar la implementación del presente plan en el corto plazo y se prolongue en los siguientes 2 años, estableciendo los mecanismos de seguimiento y control.
4. Priorizar los objetivos más sensibles del Mapa Estratégico de Mejoras, es decir aquellos que tienen más relación con el resto de objetivos. En este caso estos corresponden a las perspectivas de Procesos y Personal.
5. Implementar las mejoras de un mismo tipo en todas las unidades administrativas y de servicios para hacer un trabajo más eficiente y efectivo.
6. Elaborar un flujo de desembolsos de la inversión que realizará la FIC a lo largo de los 2 años en que se implemente el Plan de Mejoras Administrativas y de Servicios Internos.
7. Hacer uso de este Plan de Mejora para la Gestión Administrativa y de Servicios como elemento retroalimentador del Plan Estratégico 2006-2010 de la FIC.

Referencias Bibliográficas

1. *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Harrington J. (1997), Ed. McGraw Hill, Colombia.
2. *Balanced Scorecard: Impulsando la transformación estratégica de las universidades*. Cosphere Consulting Groups (2005). México.
3. *Calidad Total: Organizaciones de Calidad, Organizaciones de Éxito*. Sánchez, M. (2001). Ediciones Libertarias. Madrid, España.

4. *Calidad, Productividad y Competitividad*. Deming E. (1989), Ed. Díaz de Santos S.A., España.
5. *Diagnóstico Administrativo*. Martínez Chávez, Víctor Manuel (1995), Ed. Trillas. México.
6. *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Fernández, Alberto (2001). Revista de Antiguos Alumnos. Departamento de Contabilidad y Control del IESE. Madrid.
7. *El Modelo Integrado EFQM & BSC: transformando estrategia en acción excelente*. Trullenque, Francisco y Piquete, Juan (2004). Ediciones Deusto. España.
8. *El Problema de la Calidad en el Primer Plano de la Agenda Educativa*. Toranzos, L. y otros (2000). Revista Iberoamericana de Educación. Número 10. Madrid. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
9. *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Martínez Nogueira, Roberto (1999), CONEAU. Argentina.
10. *Evaluación Institucional, un Instrumento de Calidad Educativa*. Dias Sobrinho, José (1995). Editora Cortez, Sao Paulo, Brasil.
11. *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*. Ministerio de Administraciones Públicas (2006). España.

12. *Guía de Evaluación de Servicios*. Secretaría General del Consejo de Coordinación Universitaria (2001), II Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU). España.
13. *La Calidad en las Universidades Peruanas*. Thorne, Cecilia (2001), Publicación Digital. PUCP. Perú
14. *La Necesidad del Cambio Educativo para la Sociedad del Conocimiento*. Ginés Mora, José (2004), Revista Iberoamericana de Educación N° 35. España.
15. *La Calidad de la Enseñanza Universitaria (Caso: Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de los Andes - Núcleo Trujillo)*. Montilla Barreto, Ivenne (2003). Publicación Digital. Universitat Rovira i Virgili.
16. *La Implantación de la Calidad en los Centros Educativos*. Cantón, I. (2001) Una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid. CCS.
17. *La Evaluación y la Acreditación de la Calidad: Situación, Tendencias y Perspectivas*. Fernández Lamarra, Norberto (2006). Publicación Digital. IESALC-UNESCO.
18. *La Universidad en el Perú*. Oficina de Coordinación Universitaria, MINEDU (2005). Publicación Digital. Ministerio de Educación del Perú.
19. *Perfil V 4.0 Avanzado*. Club Gestión de la Calidad (2003). Publicación Digital. CGC.
20. *Técnicas para la Gestión de la Calidad*. Grima P. y Tort Martorell X. (1995), Ed. Díaz de Santos S.A., España.

Anexos

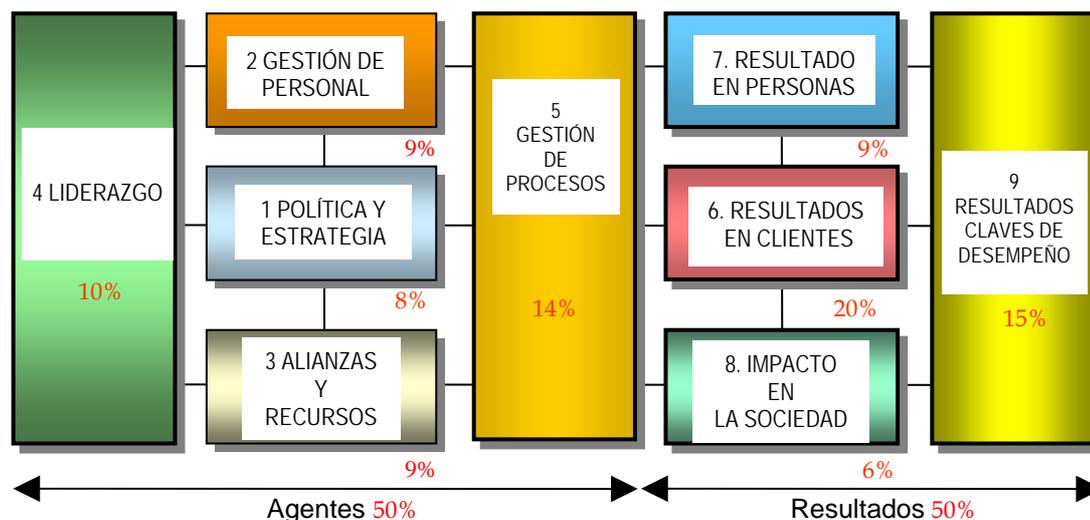
Anexo 1: Encuesta EFQM

ENCUESTA AUTOEVALUACIÓN EFQM

Esta encuesta ha sido elaborada conjuntamente por la Oficina de Calidad Universitaria (OCU) de la UNI y la Oficina de Planificación y Acreditación (OPAC) de la Facultad de Ingeniería Civil.

Está basada en el modelo europeo de excelencia de calidad EFQM (European Foundation for Quality Management) que se presenta a continuación en forma esquemática.

Modelo EFQM



Indicaciones:

En las páginas siguientes se presentan las preguntas de esta encuesta. Marcar en los cuadrados en blanco al lado derecho de cada una ellas, según la siguiente tabla:

5	Totalmente de acuerdo
4	Bastante de acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

CRITERIO 1: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

En este criterio se trata de analizar cómo el Servicio desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los agentes y personas con quienes interactúa, utilizando los mecanismos adecuados.

Nº	PREGUNTA	PONDERACION				
		1	2	3	4	5
1.1	¿Conoces los objetivos generales del Servicio? ¿Cómo se te ha informado?.....					
1.2	¿Consideras que esos objetivos se cumplen?					
1.3	¿Crees que para definir esos objetivos se ha tenido en cuenta la mejora de la calidad del Servicio?					
1.4	¿Has participado en la definición de los objetivos de tu lugar de trabajo?					
1.5	¿Crees que el Servicio tiene identificados a sus clientes/usuarios?					
1.6	¿Considera el Servicio a sus clientes/usuarios a la hora de fijar sus objetivos?					
1.7	¿Se demanda información a los clientes/usuarios, para definir la política del Servicio?					

1.8	¿Y a los proveedores?					
1.9	¿Y al propio personal del Servicio?					
1.10	¿Se preocupa el Servicio por conocer tus expectativas y necesidades?					
1.11	¿Usa el Servicio indicadores de resultados?					
1.12	¿Consideras que estás al día en la legislación que puede afectar a tu trabajo diario?					
1.13	¿Usa el Servicio la creatividad de su personal para sus procesos de gestión?					
1.14	¿Se revisan los objetivos del Servicio?					
1.15	¿Se hace de forma sistemática?					
1.16	¿Crees que el Servicio está preparado para adaptarse a todo tipo de cambios?					
1.17	¿Conoces cuáles son tus responsabilidades?					
1.18	¿Alguien se ha interesado alguna vez por comprobar si conoces los objetivos del Servicio? ¿Quién?.....					
1.19	¿Se te pregunta sobre tus necesidades de formación?					

CRITERIO 2: PERSONAS

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

Nº	PREGUNTA	PONDERACION				
		1	2	3	4	5
2.1	De forma general, ¿consideras adecuada la gestión de las personas que se realiza desde el Servicio? ¿Por qué? _____					
2.2	¿Consideras adecuado el proceso de selección de personal que sigue tu Universidad?					
2.3	¿Consideras adecuado el proceso de asignación al puesto de trabajo?					
2.4	¿Sientes que el Servicio garantiza tu desarrollo profesional? ¿Por qué?					
2.5	¿Crees que hay buen ambiente interno en el Servicio?					
2.6	¿En función de tu respuesta anterior, crees que ese ambiente es, en buena parte, consecuencia de la actuación del Jefe del Servicio?					
2.7	¿Piensas que se recoge tu opinión de forma sistemática?					
2.8	¿Se ha preocupado el Servicio por conocer cuáles son tus principales competencias y deficiencias?					
2.9	¿Consideras que el Plan de Formación satisface tus necesidades actuales?					
2.10	¿Consideras que el Plan de Formación puede responder a las necesidades					

	futuras del Servicio?					
2.11	¿Consideras que debería ampliarse la oferta formativa del Plan de Formación? En caso afirmativo ¿qué cursos crees necesarios?					
2.12	¿Crees que, de algún modo, el Servicio realiza una autoevaluación sistemática del desarrollo de sus funciones?					
2.13	¿Consideras que existe una adecuada delegación de funciones en la toma de decisiones?					
2.14	¿Piensas que hay un mecanismo de comunicación adecuado con tus compañeros y con tus superiores?					
2.15	¿Se realiza, de forma sistemática, un intercambio de experiencias entre compañeros del Servicio para mejorar tus capacidades personales?					
2.16	¿Crees que se valora adecuadamente tu trabajo?					
2.17	¿Piensas que debería haber algún tipo de reconocimiento especial que sirviese como motivación al trabajo diario? ¿Cómo?					
2.18	¿Consideras que tu puesto de trabajo reúne las mínimas condiciones de seguridad, higiene, etc., que le corresponderían?					
2.19	¿Se preocupa el Servicio de que no existan conflictos o tensiones entre su personal?					
2.20	¿Has planteado alguna iniciativa para mejorar algún proceso, o parte del mismo, de los llevados a cabo en el Servicio?					
2.21	¿Estas iniciativas, en su caso, se han tenido en cuenta?					

CRITERIO 3: ALIANZAS Y RECURSOS

Este criterio evalúa cómo el Servicio gestiona sus recursos internos (espacios, equipos, materiales, de información, de los conocimientos de su personal, tecnológicos, etc.), y también los externos (vinculación con proveedores, con otros Servicios universitarios, con otras entidades, etc.); todo ello con el fin de apoyar su eficiente y eficaz gestión.

Para ello se trata de analizar si el Servicio se preocupa por mejorar sus relaciones con otros Servicios de la propia Universidad o con organizaciones o instituciones externas a la misma; si gestiona y asigna sus recursos de forma sistemática y profesional; si dispone de un sistema de información fiable y actualizado sobre esa gestión; y si ello le permite controlar y mejorar su uso eficiente para el logro de sus objetivos.

Nº	PREGUNTA	PONDERACION				
		1	2	3	4	5
3.1	¿Consideras que el Servicio tiene que relacionarse con otras unidades similares, ajenas a la Universidad?					
3.2	¿Sabes si existen esas relaciones?					
3.3	¿Se mejoran la prestación de los Servicios del Servicio por medio de esa relación?					
3.4	¿El Servicio promueve acciones de mejora de la calidad basadas en experiencias obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas?					
3.5	¿La gestión de los recursos (informáticos, de equipamiento, mobiliario, fungible, etc.) se efectúa teniendo en cuenta la planificación y la estrategia del Servicio?					

3.6	¿Las aplicaciones informáticas que utilizo están bien adaptadas a mis necesidades y facilitan el trabajo?					
3.7	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos anteriores?					
3.8	¿Se valoran las acciones realizadas para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de dichos recursos?					
3.9	¿Se ordena el uso de los espacios físicos de acuerdo con las necesidades de los clientes y para facilitar su accesibilidad?					
3.10	¿La gestión y disposición de las instalaciones permite trabajar bien al personal?					
3.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?					
3.12	¿La unidad promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del Servicio?					
3.13	¿El Servicio facilita información a su personal y a sus clientes de acuerdo con sus necesidades?					
3.14	¿El Servicio identifica qué información y conocimientos necesita cada puesto de trabajo en beneficio de las personas y los clientes?					
3.15	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario de la unidad?					

CRITERIO 4: LIDERAZGO

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

		PONDERACION				
Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
4.1	El Jefe de Servicio, ¿actúa como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la unidad?					
4.2	El Jefe de Servicio ¿se implica y muestra su compromiso con la gestión de la calidad comunicando a la unidad sus objetivos generales?					
4.3	El Jefe de Servicio, ¿es accesible y escucha al personal de la unidad?					
4.4	El Jefe de Servicio, ¿recibe e imparte formación y comparte sus conocimientos con los demás miembros de la unidad?					
4.5	El Jefe de Servicio, ¿apoya las mejoras y tiene en cuenta las iniciativas del personal de la unidad?					
4.6	El Jefe de Servicio, ¿fomenta el trabajo en equipo?					
4.7	El Jefe de Servicio, ¿tiene entre sus prioridades la atención a los clientes o usuarios de las actividades de la unidad?					
4.8	El Jefe de Servicio, ante determinadas situaciones, ¿atiende personalmente a clientes y usuarios de la Unidad?					
4.9	El Jefe de Servicio, ¿establece relaciones con otras entidades, beneficiosas para la unidad?					
4.10	El Jefe de Servicio, ¿promueve el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de procesos con definición de planes y objetivos específicos?					
4.11	El Jefe de Servicio, ¿reconoce y valora los esfuerzos, logros y resultados del personal de la unidad?					
4.12	El Jefe de Servicio, ¿fomenta la participación en asociaciones profesionales, conferencias, etc.?					
4.13	El Jefe de Servicio, ¿apoya aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente (contenedores de papel reciclado, toner, pilas...) y su					

contribución a la sociedad?					
-----------------------------	--	--	--	--	--

CRITERIO 5: PROCESOS

En este criterio se debe evaluar cómo el Servicio identifica, diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes/usuarios actuales y futuros a través de las prestaciones que ofrece.

Nº	PREGUNTA	PONDERACION				
		1	2	3	4	5
5.1	¿Tiene el Servicio identificados y definidos sus procesos clave?					
5.2	¿Tiene el Servicio documentados sus procesos clave?					
5.3	¿Te parece importante que los tenga documentados?					
5.4	¿Están asignadas las funciones y las responsabilidades en los procesos clave?					
5.5	¿Tiene el Servicio un conocimiento fiable de las expectativas y necesidades actuales y futuras de sus clientes?					
5.6	¿Se diseñan sistemáticamente los procesos de tal manera que se puedan adecuar continuamente a las necesidades de los clientes?					
5.7	¿Existe un sistema de medición del cumplimiento de los objetivos de los diferentes procesos?					
5.8	¿Se identifican posibilidades de mejora de los procesos y se analiza su posible aplicación?					
5.9	¿Se investigan nuevos diseños de procesos, formas de actuación, aplicación de nuevas tecnologías, etc., para facilitar las operaciones y mejorar los procesos?					
5.10	Los nuevos procesos o las modificaciones de los ya existentes, ¿se implantan de modo planificado?					
5.11	¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para comprobar si se han obtenido los resultados previstos?					
5.12	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los ya existentes?					
5.13	¿Se aplican la innovación, la creatividad y las iniciativas del personal en la mejora de los procesos?					
5.14	¿Las propuestas de mejora en los procesos se establecen de común acuerdo con las personas que intervienen en su realización?					
5.15	¿Se produce una buena coordinación con otros Servicios y unidades que intervienen en los mismos procesos?					
5.16	¿Se estimula la creatividad y la innovación en el Servicio?					
5.17	¿Cuenta el Servicio con sistemas eficaces de atención al cliente sobre los					

	Servicios que se prestan?					
5.18	¿Tiene el Servicio implantados mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, sobre los Servicios que se prestan desde la misma?					
5.19	¿Tiene el Servicio implantados mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al modo en que el personal del Servicio presta dichos Servicios?					
5.20	¿Consideras que sería deseable que el Servicio tuviese un sistema de gestión de la calidad certificado, tipo ISO 9000?					

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

El objetivo de este criterio es evaluar lo que el Servicio está consiguiendo en relación a sus clientes/usuarios.

PONDERACION

Nº	PREGUNTA	PONDERACION				
		1	2	3	4	5
6.1	¿Tiene el Servicio perfectamente identificados a sus clientes?					
6.2	¿Los clientes tienen confianza y seguridad en las prestaciones que ofrece el Servicio?					
6.3	¿Revisa el Servicio los requisitos de las necesidades de los clientes que afectan a los procesos que realiza?					
6.4	¿Se evalúa periódicamente la satisfacción de los clientes?					
6.5	¿Los resultados de esas mediciones, en su caso, son satisfactorios para el Servicio?					
6.6	¿La satisfacción de los clientes muestra una tendencia a mejorar?					
6.7	Si te comparas con otros Servicios de la Universidad, ¿crees que la satisfacción de los clientes de tu Servicio supera a la de los de otras Unidades similares?					
6.8	¿Los resultados de satisfacción de los clientes son consecuencia de la planificación y mejoras que se van realizando en el Servicio?					
6.9	¿Dispone el Servicio de indicadores de rendimiento de los aspectos relevantes para la satisfacción de los clientes (tiempos de tramitación, tiempos de espera, cumplimiento de plazos, etc.)?					
6.10	Si no los tuviera, ¿crees que debería tenerlos?					
6.11	¿Se tiene en el Servicio un conocimiento real de las quejas y reclamaciones que se reciben de los clientes?					
6.12	¿El personal que atiende las consultas de los clientes está especialmente preparado?					
6.13	¿Está suficientemente identificado el personal clave para direccional consultas?					

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Se trata de analizar que está consiguiendo el Servicio en relación con el desarrollo de las personas que forman parte del mismo.

PONDERACION

Nº	PREGUNTA	PONDERACION				
		1	2	3	4	5
7.1	¿Evalúa el Servicio la satisfacción de su personal?					
7.2	Si es así, ¿consideras adecuado el proceso de evaluación el campo abarcado por la misma?					
7.3	Y ¿se trasladan a los órganos superiores los resultados de esa evaluación con propuestas e iniciativas de actuación de mejora?					
7.4	¿Se introducen acciones para mejorar la satisfacción del personal?					
7.5	¿La tendencia de la satisfacción del personal muestra una evolución positiva? (como resultado de encuestas o de observación general)					
7.6	Si te comparas con otras Servicios de la Universidad, ¿crees que la satisfacción del personal de tu Servicio supera a la de los de otras Unidades similares?					
7.7	¿Los resultados de satisfacción del personal son consecuencia de la planificación y mejoras que se van realizando en el Servicio?					

CRITERIO 8 y CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES

En el criterio 8 se trata de analizar lo que está consiguiendo el Servicio en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de su entorno local, nacional e internacional (según proceda).

Y en el 9, se debe evaluar lo que se está logrando en relación con los objetivos del Servicio, los procesos clave y en la satisfacción de las necesidades y expectativas formuladas por sus clientes/usuarios.

PONDERACION

N°	PREGUNTA	PONDERACION				
		1	2	3	4	5
8.1	¿Se preocupa el Servicio por su imagen en el entorno?					
8.2	¿Piensas que debe preocuparse por ello?, es decir, ¿crees que el Servicio tiene algún impacto en la sociedad?					
8.3	¿Se preocupa el Servicio por conservar y proteger los recursos medioambientales?					
9.1	¿Se utiliza algún indicador (como tiempos de tramitación, tiempos de espera, cumplimiento de plazos,...) de las prestaciones del Servicio?					
9.2	¿Consideras que, ya no la atención, sino el cumplimiento de la tarea habitual ha mejorado en los últimos años?					
9.3	¿Consideras que el Servicio gestiona adecuadamente su presupuesto?					
9.4	¿Se alcanzan los objetivos generales previstos?					
9.5	¿Los buenos resultados son consecuencia de buenos modos de actuación?					
9.6	¿Son mejores los resultados globales del Servicio que en años anteriores?					
9.7	¿Son mejores los resultados globales que en otros Servicios similares?					

Anexo 2: Encuesta Complementaria

ENCUESTA EVALUACIÓN EXTERNA

		FRECUENCIAS						
Nº	PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	Media
1	El horario de atención al usuario me parece satisfactorio (de 8 a 20 horas).							
2	El personal del Servicio está cualificado para las tareas que realiza.							
3	El trato recibido es considerado y amable.							
4	El personal da imagen de confianza.							
5	El personal informa de forma clara y comprensible a los usuarios.							
6	El Servicio conoce las necesidades de los usuarios.							
7	El usuario conoce las posibilidades que ofrece el Servicio.							
8	El Servicio recoge las quejas y sugerencias de los usuarios de manera satisfactoria.							
9	El Servicio dispone de documentación escrita que facilita para relacionarse con los usuarios.							
10	El tiempo transcurrido desde su solicitud de información y la respuesta por parte del personal del Servicio es satisfactorio.							
11	El tiempo transcurrido desde la solicitud de un servicio y la respuesta por parte del personal del Servicio es satisfactorio.							
12	El Servicio está relacionado con la resolución de la necesidad o problema del usuario.							
13	La señalización para acceder hasta las instalaciones del Servicio es clara.							
14	El acceso a las instalaciones del Servicio es satisfactorio.							
15	El asesoramiento prestado por el personal del Servicio para realizar gestiones relacionadas con el servicio prestado es satisfactorio.							
16	Valoración global: El desempeño de las funciones del Servicio ha sido satisfactoria.							
17	Valoración global: La mejora del Servicio, con respecto a la última vez que se relacionó con el mismo, ha sido satisfactoria.							

Escala de valores:

- 0= sin opinión
- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Bastante en desacuerdo
- 3= Término medio
- 4= Bastante de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo