



**UNIVERSIDAD  
DE SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



**VICERRECTORADO DE POLÍTICA  
ACADÉMICA  
UNIDAD DE EVALUACION DE LA CALIDAD**

# **GUÍA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS Y UNIDADES DE GESTIÓN**

Octubre 2015

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS Y UNIDADES DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA .....	4
Objetivos .....	5
Fases.....	5
Inicio del proceso de evaluación .....	5
PROCESO DE IMPLANTACIÓN O REVISIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD.....	6
Servicios que aún no tienen las herramientas básicas de calidad .....	6
Servicios que tienen las herramientas básicas de calidad.....	7
PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	7
PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA.....	8
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	13
ANEXOS.....	14
ANEXO 1: EL MODELO EFQM.....	14
ANEXO 2: MODELO DE SOLICITUD PARA PROCESO DE EVALUACIÓN .....	

## INTRODUCCIÓN

La Ley Orgánica de Universidades 6/2001, de 21 de diciembre, modificada por la Ley 4/2007, de 12 de abril, ha puesto de manifiesto en su exposición de motivos el objetivo de la mejora de la calidad del Sistema Universitario Español, en su conjunto y en todas y cada una de sus actividades; entre estas se encuentra la de mejorar la gestión mediante la implantación de herramientas de calidad que hagan más eficaz la misma y mejoren la calidad en todas las áreas de la actividad universitaria: docencia, investigación y gestión.

Asimismo, en el artículo 31 se establece que la promoción y la garantía de calidad de las universidades españolas tiene entre sus objetivos: la medición del rendimiento del servicio público de la educación superior universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad; la transparencia, la comparación, la cooperación y la competitividad de las Universidades en el ámbito nacional e internacional; la mejora de la actividad docente e investigadora y de la gestión de las Universidades.

La reforma de la Universidad española, al igual que la de la Administración Pública, debe responder a las transformaciones sociales y económicas de la sociedad, a las que debe estar abierta. En este sentido se manifiesta la Ley 12/2010, de 28 de octubre, por la que se modifica la Ley 3/2003, de 28 de marzo, de Universidades de Castilla y León:

*“Nuestras Universidades se encuentran ante la permanente necesidad de responder a su función de educación, formación integral y especializada, de alcanzar elevados niveles de calidad en todos los ámbitos de su actividad, de elevar su actividad en I+D para una mayor aportación a la innovación y al desarrollo tecnológico, de adelantar propuestas estratégicas y contribuir a la generación de riqueza, a los valores del humanismo, al bienestar de las personas, al desarrollo sostenible y al progreso de Castilla y León”.*

El artículo 2 de los Estatutos aprobados por Acuerdo 19/2003, de 30 de enero de la Junta de Castilla y León, y modificados por Acuerdo 38/2011, de 5 de mayo, establece, entre los objetivos de la Universidad de Salamanca, la contribución a la mejora del Sistema Educativo y la promoción, para el cumplimiento de sus fines, de sistemas de evaluación garantes de la calidad de su actividad.

Por todo ello, la Universidad española en general, y la de Salamanca, en particular, deben introducir en su seno la cultura de la calidad y las técnicas de la gestión de calidad.

La elaboración de esta Guía de Evaluación de Servicios por la Unidad de Evaluación de la Calidad, se encuadra, sin duda, en el desarrollo de esa cultura y de esas técnicas, necesarias para dar cumplimiento a lo que las normas citadas fijan como criterios de consecución de una Universidad de Calidad, y por tanto de unos servicios de calidad. Para dar cumplimiento a lo establecido en el citado artículo, la Universidad de Salamanca ha establecido, entre otras acciones, la evaluación de los servicios universitarios y unidades de gestión.

La evaluación de los servicios es una herramienta esencial para conocer los resultados, avances y efectos de las políticas llevadas a cabo por el equipo de Gobierno de la Universidad y por tanto esta debe realizarse con las garantías de calidad necesarias y teniendo como objetivo la transparencia en la gestión y el servicio a los usuarios de los mismos.

Esta guía pretende identificar los elementos básicos para el diseño, evaluación y seguimiento de los procesos de implantación de herramientas de calidad, de autoevaluación y de evaluación externa, en los servicios y unidades de gestión de la Universidad de Salamanca, así como establecer los criterios básicos de evaluación para el proceso de autoevaluación, y fijar el procedimiento y dar las orientaciones necesarias para que los servicios pueden enfrentarse a los procesos de evaluación externa.

Todo ello, teniendo en cuenta, en su caso, las directrices y orientaciones de las Agencias para la Calidad, ya sea a nivel estatal o de Castilla y León. La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), que tiene encomendadas, por el artículo 31.3 de la LOU, las funciones de evaluación, certificación y acreditación, elaboró un programa que “pretende promover la cultura y estrategia de evaluación que favorezcan el establecimiento o la continuidad de procesos de mejora continua de la calidad en los servicios universitarios”. En el ámbito de Castilla y León, el artículo 36 de la *Ley 12/2010, de 28 de octubre, por la que se modifica la Ley 3/2003, de 28 de marzo, de Universidades de Castilla y León*, describe las funciones otorgadas a la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACSUCYL) en dichas materias.

## **EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS Y UNIDADES DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA**

La evaluación es una herramienta que se apoya en un método sistemático basado en la recopilación y análisis de la información a través de unos criterios establecidos previamente que nos muestran si se han conseguido los objetivos propuestos, y cuyos resultados sirven de base para la toma de decisiones en los servicios y para la planificación y mejoras futuras en los mismos.

Los procesos de evaluación propiamente dichos generalmente tienen dos etapas, autoevaluación y evaluación externa, cada una de ellas con entidad propia, por lo que los servicios pueden decidir realizar su autoevaluación, sin acudir posteriormente a una evaluación externa, o seguir el proceso completo.

En estas evaluaciones externas se tiene en cuenta el informe de autoevaluación del propio servicio, se revisa la documentación generada en el proceso de autoevaluación, se realiza una visita *in situ* del servicio y se elabora, finalmente, un informe del equipo evaluador externo.

## Objetivos

Entre los objetivos marcados para los procesos de autoevaluación y evaluación se encuentran:

- Favorecer la cultura de la calidad.
- Establecer Sistemas de Garantía de la Calidad.
- Detectar fortalezas y debilidades.
- Establecer y realizar el seguimiento de los planes de mejora precisos, con el fin de lograr una mejora continua.
- Reforzar la imagen de calidad, tanto interna como externa, de los servicios universitarios.
- Facilitar información a la institución y a la sociedad.
- Potenciar el reconocimiento, ya sea nacional o internacionalmente.

## Fases

En sentido amplio, el **proceso de evaluación** consta de tres fases, que pueden ser independientes, pero deben ser de obligado cumplimiento, consecutivamente, siempre que se quiera llegar a cada una de las fases superiores:

- a) Implantación o revisión, en su caso, de las herramientas de calidad.
- b) Proceso de autoevaluación.
- c) Proceso de evaluación externa.

En general, la evaluación externa de los servicios o unidades de la Universidad de Salamanca se realizará mediante el Modelo EFQM (Ver Anexo 1), en el que se basa fundamentalmente esta Guía, aunque, en función de la naturaleza del servicio o de la decisión del director del mismo o del equipo de gobierno, se podrá optar por conseguir la certificación con la norma ISO 9001:2015.

## Inicio del proceso de evaluación

### *1. Solicitud interna*

El procedimiento de evaluación en los servicios universitarios y unidades de gestión, en la fase que corresponda, se puede iniciar de dos formas, bien por decisión del equipo de gobierno o por iniciativa del propio servicio, en cuyo caso se cumplimentará la solicitud (Anexo 2), que deberá llevar el visto bueno del Vicerrectorado correspondiente o de la Gerencia, según proceda.

Una vez notificada la autorización a los servicios o unidades solicitantes, éstos procederán a ponerse en contacto con la Unidad de Evaluación de la Calidad.

### *2. Estudio preliminar por la Unidad de Evaluación de la Calidad*

En esta fase, el Director/a de la Unidad de Evaluación de la Calidad, junto con las personas responsables de la evaluación de servicios celebrará una primera reunión con el Jefe del servicio o unidad solicitante, con objeto de aproximarse a la situación real del servicio, para poder planificar el proceso. El proceso seguirá el diagrama recogido en la Figura 1.

### **3. *Nombramiento del Comité Interno de Autoevaluación***

El número óptimo de miembros está comprendido entre 5 y 7, representativos del servicio a evaluar, entre los que se recomienda la participación de dos usuarios. De entre los miembros del Comité, se designa un Coordinador, cuyo cometido será el de dar soporte a todo el proceso, resolver dudas, etc. La composición del Comité se notificará a la Unidad de Evaluación de la Calidad, y el Rector procederá al nombramiento de cada uno de los componentes.

En aquellos casos en que, por las características especiales del servicio o unidad, sea necesario un asesoramiento especial, podrá crearse un Comité más amplio de apoyo al Comité de Autoevaluación.

## **PROCESO DE IMPLANTACIÓN O REVISIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD**

### **Servicios que aún no tienen las herramientas básicas de calidad**

Se procederá a la planificación y diseño de las mismas. Para ello, se constituirán diferentes grupos de trabajo que promoverán, entre otras, las siguientes acciones:

- a) Elaboración de la Carta de Servicios.
- b) Elaboración del mapa de procesos.
- c) Elaboración del catálogo de procedimientos.
- d) Desarrollo y documentación de los procedimientos estratégicos, clave y soporte.
- e) Definición de funciones de los puestos de trabajo.

El desarrollo e implantación de estas herramientas de calidad puede hacerse en una o varias fases, siendo imprescindible completar la segunda fase para poder optar a la solicitud de un Sello de Excelencia.

La **primera fase** consiste en la elaboración de la Carta de Servicios y su consiguiente aprobación por el órgano competente, y publicación en la web de la Universidad de Salamanca. Una vez cumplido este requerimiento, el Rector otorgará un reconocimiento al servicio o unidad, y otorgará un diploma a cada uno de los miembros participantes en el comité interno de autoevaluación.

La **segunda fase** comienza con la identificación de todos los procesos que inciden en el Servicio o Unidad, lo que dará lugar a un catálogo de procedimientos y a un mapa de procesos, y culmina con el desarrollo y documentación de los procedimientos estratégicos, clave y soporte. Una vez publicado en la web de la Universidad el manual de procedimientos resultante de esta fase, el Rector otorgará un reconocimiento al servicio o unidad, y otorgará un diploma a cada uno de los miembros participantes en el comité interno de autoevaluación.

La **tercera fase** consiste en la definición de funciones de los puestos de trabajo y, como se ha comentado anteriormente, no es imprescindible para optar a cualquiera de los sellos de excelencia. El Rector otorgará un reconocimiento al servicio o unidad, y otorgará un diploma a cada uno de los miembros participantes en el comité interno de autoevaluación.

## Servicios que tienen las herramientas básicas de calidad

La Unidad de Evaluación de la Calidad, como encargada de asesorar y apoyar al Comité Interno de Autoevaluación de cada servicio o unidad, colaborará en la revisión de las herramientas de calidad implementadas. A continuación, si el servicio o unidad decide optar a cualquiera de los Sellos EFQM<sup>1</sup>, desde la Unidad de Evaluación de la Calidad se valorarán las posibilidades de obtenerlos; si la respuesta fuera negativa, se elaborará e implantará un plan de mejoras y se realizará una nueva autoevaluación. Una vez que se estime posible la obtención de cualquier sello, se solicitará formalmente la evaluación al Club de Excelencia en Gestión, como licenciario en España del Modelo EFQM.

## PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Existen infinidad de definiciones de autoevaluación, pero para nuestros fines hemos optado por una definición sencilla: proceso mediante el cual los servicios reúnen la información acerca de sus características, criterios y procedimientos y analiza si son acordes con sus propósitos u objetivos. Este procedimiento de reflexión y evaluación se lleva a cabo por un Comité de Evaluación y siguiendo la metodología propuesta por esta guía. Básicamente, este proceso se puede estructurar en tres fases:

- a) Recogida de información procedente de:
  - a. Proceso de implantación o revisión de las herramientas de calidad: especialmente, servicios ofrecidos, cumplimiento de objetivos, y procesos del servicio o unidad de gestión.
  - b. Análisis del entorno, tanto del ámbito universitario como de los usuarios, la sociedad, etc.
  - c. Resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios y de satisfacción laboral, si los hubiera.
- b) Elaboración del informe de autoevaluación, que resultará del análisis de la información existente y de las reflexiones de los miembros del Comité Interno de Evaluación. Este informe se presentará a todas las personas del servicio o unidad antes de su redacción definitiva, para que puedan expresar sus opiniones o sugerencias. Si el servicio decide no optar a un sello de excelencia, el informe de autoevaluación puede hacerse en libre formato, siempre que contenga, en todo caso, los puntos fuertes y los puntos débiles del servicio o unidad, así como las áreas de mejora observadas. Si se decide en esta fase optar a un sello de excelencia, se puede realizar directamente el informe de autoevaluación a través de la Herramienta Perfil<sup>®</sup>CEG, que es condición indispensable para proseguir con la evaluación externa, según el Modelo EFQM.

---

<sup>1</sup> En el caso de que el servicio o unidad quiera certificarse contra la Norma ISO 9001, la UEC realizará, igualmente, un estudio para detectar las posibilidades de cumplimiento de los requisitos exigidos por la misma.

- c) Elaboración de un Plan de Mejora: podrá hacerse en formato libre, si no se ha decidido todavía optar a algún sello de excelencia, o en el formato oficial exigido por el Club de Excelencia en Gestión, en el caso de optar a Sello de Excelencia. En ambos casos, es imprescindible priorizar las acciones de mejora que se van a llevar a cabo.

La duración estimada para este proceso estará comprendida entre cuatro y seis meses, periodo durante el cual recibirán ayuda de la Unidad de Evaluación de la Calidad.

## PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

Entendemos por evaluación el mecanismo que permite a los servicios comparar su situación con respecto a un modelo o parámetro previamente establecido. Generalmente los procesos de autoevaluación se completan con procesos de evaluación (internos o externos). Los externos son llevados a cabo por organismos externos a la institución, distintos según el modelo elegido y seguido para la misma.

Como se ha mencionado anteriormente, y sin perjuicio de la posibilidad de certificación de los servicios y unidades a través de las normas ISO 9000, el proceso de evaluación externa se realizará, en la generalidad de los casos, contra el Modelo EFQM.

La **presentación del proyecto** ante el Club de Excelencia en Gestión se formalizará a través de la Unidad de Evaluación de la Calidad. En esta fase, el servicio o unidad preparará la información que servirá de base al proceso, como pueden ser los datos cuantitativos y cualitativos que apoyen los juicios de valor manifestados en el proceso de evaluación.

También se contará con el apoyo de la UEC durante el desarrollo del proceso de evaluación propiamente dicho, que se extenderá entre seis y ocho meses desde su inicio hasta su finalización.

En el plazo de un mes desde la **aceptación de la oferta por la Entidad de Certificación**, se constituirá el **Comité de Autoevaluación (CA)**, que será el encargado de la elaboración del informe de autoevaluación y diagnóstico. Puede ser el mismo Comité Interno de Autoevaluación ya existente en el servicio o unidad, para los procesos previos a la evaluación externa.

Los miembros del Comité de Autoevaluación recibirán **formación específica** por especialistas de la Unidad de Evaluación de la Calidad, a través de un curso de tres horas. Durante hora y media se expondrá el plan de actuación (cronograma, herramientas a manejar, informe de autoevaluación, etc.) y se efectuará una aproximación al modelo EFQM; en el resto de la jornada se presentará la “Herramienta PERFIL<sup>®</sup>CEG”, (cuestionario desarrollado por el Club Excelencia en Gestión, de acuerdo con los requerimientos del modelo EFQM). Finalmente se resolverán las dudas que puedan plantearse.

Una vez presentado el **informe de autoevaluación y diagnóstico** por el Comité, la Universidad designará un licenciario de Autoevaluación, de entre los autorizados por el Club de

Excelencia en Gestión, que será el encargado de validar el proceso de autoevaluación. La finalidad de esta fase es verificar que el proceso de autoevaluación se ha desarrollado mediante la herramienta PERFIL<sup>®</sup>CEG, según la metodología estipulada, así como verificar la puntuación cuantitativa y cualitativa. La designación de licenciario será comunicada al Club de Excelencia en Gestión por la Universidad.

La **fase de homologación** tendrá un periodo de duración de un mes, y su resultado se plasmará en un informe de autoevaluación emitido por el licenciario. A partir de esta fase, el procedimiento es diferente, según se opte al Sello de Compromiso con la Excelencia, por un lado, o a cualquiera de los restantes Sellos, por otro.

El Club de Excelencia en Gestión constituirá el equipo evaluador en función del Sello de Excelencia al que se opte. Este equipo de evaluadores es de carácter mixto y estará formado por personal de la entidad de certificación y externos, todos ellos acreditados por el Club de Evaluadores CEG.

Los tipos de reconocimiento están en función de la puntuación obtenida en el proceso de autoevaluación y se definen de la siguiente forma:

**Sello de Compromiso hacia la Excelencia**, cuando la puntuación es de 200 puntos EFQM o más. La universidad debe:

- Haber realizado dicha autoevaluación con la Herramienta PERFIL<sup>®</sup>CEG o la metodología REDER-EFQM, y que haya sido homologada por un licenciario de Autoevaluación. Excepcionalmente, puede evitarse la fase de homologación si previamente se ha obtenido un Sello de 200 o más puntos EFQM y se posee un certificado ISO 9001 vigente, obtenido hace más de un año.
- Elaborar un Plan de Mejora<sup>2</sup>, en el formato oficial obligatorio, con al menos, tres proyectos de mejora derivados de la autoevaluación.

Para validar el Plan de Mejora se requiere que, por lo menos tres proyectos de mejora estén implantados y que existan resultados que avalen las mejoras obtenidas. La validación requiere, como se ha mencionado anteriormente, la visita de un licenciario del Club de Excelencia en Gestión, y tendrá lugar entre los seis y nueve meses posteriores a la entrega de la documentación (Autoevaluación homologada y Plan de Mejora)

Si el reconocimiento no se obtiene en la primera visita, existe un plazo de tres meses, a partir de la misma, para solicitar una nueva validación del mismo Plan de Mejora, aunque pueden sustituirse alguno de los proyectos por otros que tuvieran menor prioridad en el plan.

**Sello de Excelencia Europea 300+**: cuando la puntuación obtenida después de la autoevaluación es de 300 puntos o más, la Universidad debe:

- Haber realizado dicha autoevaluación con la Herramienta PERFIL<sup>®</sup>CEG o la metodología REDER-EFQM, y que haya sido homologada por un licenciario de

---

<sup>2</sup> Puede consultarse la Guía del Sello de Compromiso hacia la Excelencia, donde describe los cuatro pasos fundamentales para la elaboración, seguimiento y revisión de un Plan de Mejora (acordar los criterios de priorización, priorizar los proyectos de mejora, planificarlos e implantarlos).

Metodología de Autoevaluación. En el caso de renovación del sello del mismo nivel, no es necesario homologar la autoevaluación.

- Redactar la Memoria EFQM con un máximo de 45 páginas o la Memoria Conceptual de 35 páginas (solo si renueva o sube de nivel), según las directrices y formatos establecidos por el Club de Excelencia en Gestión.

Al menos un mes antes de la fecha de evaluación, se remitirá al equipo evaluador una copia de la documentación presentada por la Universidad para optar a cualquiera de estos sellos, con objeto de realizar sus estudios y revisión. Todos los miembros del equipo evaluador analizarán la Memoria presentada, además de los resultados obtenidos en la autoevaluación efectuada por la Universidad.

Una vez estudiada toda la documentación, se celebrará, previa a la visita, la preceptiva reunión de consenso entre todos los miembros del equipo evaluador. El calendario de la visita será pactado previamente por la respectiva Universidad y el Equipo Evaluador.

Durante la visita se verificará, por parte de los evaluadores, que las actividades de gestión figuradas en la Memoria están implantadas. La Universidad deberá facilitar la información necesaria, así como autorizar el acceso a las instalaciones, personal y registros para que el equipo evaluador pueda comprobar, en definitiva, la coherencia entre las actividades realizadas y la documentación presentada.

La visita se desarrollará según las siguientes etapas:

- Reunión inicial con el Comité de Autoevaluación.
- Visita de evaluación a las instalaciones y servicios universitarios y unidades de gestión objeto de evaluación.
- Reunión de consenso del equipo evaluador a la finalización de la visita.
- Reunión final con la Universidad y comunicación del resultado.

El equipo evaluador, tras la visita, puede determinar las siguientes situaciones:

- Recomendar el Sello inmediatamente.
- No recomendar el Sello, por no haberse alcanzado la puntuación suficiente. No obstante, si existiera posibilidad de obtener el sello, puede acordarse una visita extraordinaria dentro de los 90 días posteriores a la fecha de presentación del informe final a la Universidad. Dicha visita se centraría en las áreas de mejora indicadas en el informe final.
- Recomendar el reconocimiento del Sello de Compromiso hacia la Calidad, siempre que cumpla los requisitos, es decir, la implantación de tres proyectos de mejora. En el informe de evaluación emitido por el equipo evaluador se recogerán los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Finalizada la evaluación externa, la entidad certificadora tramitará toda la documentación generada al CEG, para la concesión, si procede, del Sello de Excelencia y, a solicitud del servicio o unidad evaluada, de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM.

**Sello de Excelencia Europea 400+:** cuando la puntuación obtenida después de la autoevaluación es de 400 puntos EFQM o más, la universidad debe:

- Haber realizado dicha autoevaluación con la Herramienta PERFIL©CEG o la metodología REDER-EFQM, y que haya sido homologada por un licenciario de Metodología de Autoevaluación. En el caso de renovación del sello del mismo nivel, no es necesario homologar la autoevaluación.
- Redactar la Memoria EFQM con un máximo de 60 páginas, o la Memoria Conceptual de 35 páginas (solo si renueva o sube de nivel), según las directrices y formatos establecidos por el Club de Excelencia en Gestión.

El resto del procedimiento será el mismo descrito para la obtención del Sello de Excelencia 300<sup>+</sup>.

**Sello de Excelencia Europea 500+:** cuando la puntuación obtenida después de la autoevaluación es de 500 puntos EFQM o más, la universidad debe:

- Haber realizado dicha autoevaluación con la Herramienta PERFIL©CEG o la metodología REDER-EFQM, y que haya sido homologada por un licenciario de Metodología de Autoevaluación. En el caso de renovación del sello del mismo nivel, no es necesario homologar la autoevaluación. Excepcionalmente para este nivel, se puede sustituir la autoevaluación con la herramienta Perfil<sup>®</sup> por un Diagnóstico cualitativo de puntos fuertes y áreas de mejora (según los 32 subcriterios EFQM o los 8 conceptos fundamentales de la excelencia) y cuantitativo (dictamen del nivel de puntuación EFQM).
- Redactar la Memoria EFQM con un máximo de 75 páginas o la Memoria Conceptual de 35 páginas (solo si renueva o sube de nivel), según las directrices y formatos establecidos por el Club de Excelencia en Gestión, es decir, en todos los casos excepto cuando se pase de compromiso a 300<sup>+</sup>.

El resto del procedimiento será el mismo descrito para la obtención del Sello de 300<sup>+</sup>. El equipo evaluador podrá recomendar la obtención del sello inmediatamente inferior al solicitado, si el servicio o unidad no superara el proceso de evaluación para el sello al que opta. Para la obtención del sello correspondiente, la Universidad deberá realizar el pago de las correspondientes tasas. La validez de los Sellos será de dos años, y para su renovación, se realizará un nuevo proceso cuya duración será la misma que el de la evaluación realizada en el proceso de consecución inicial.

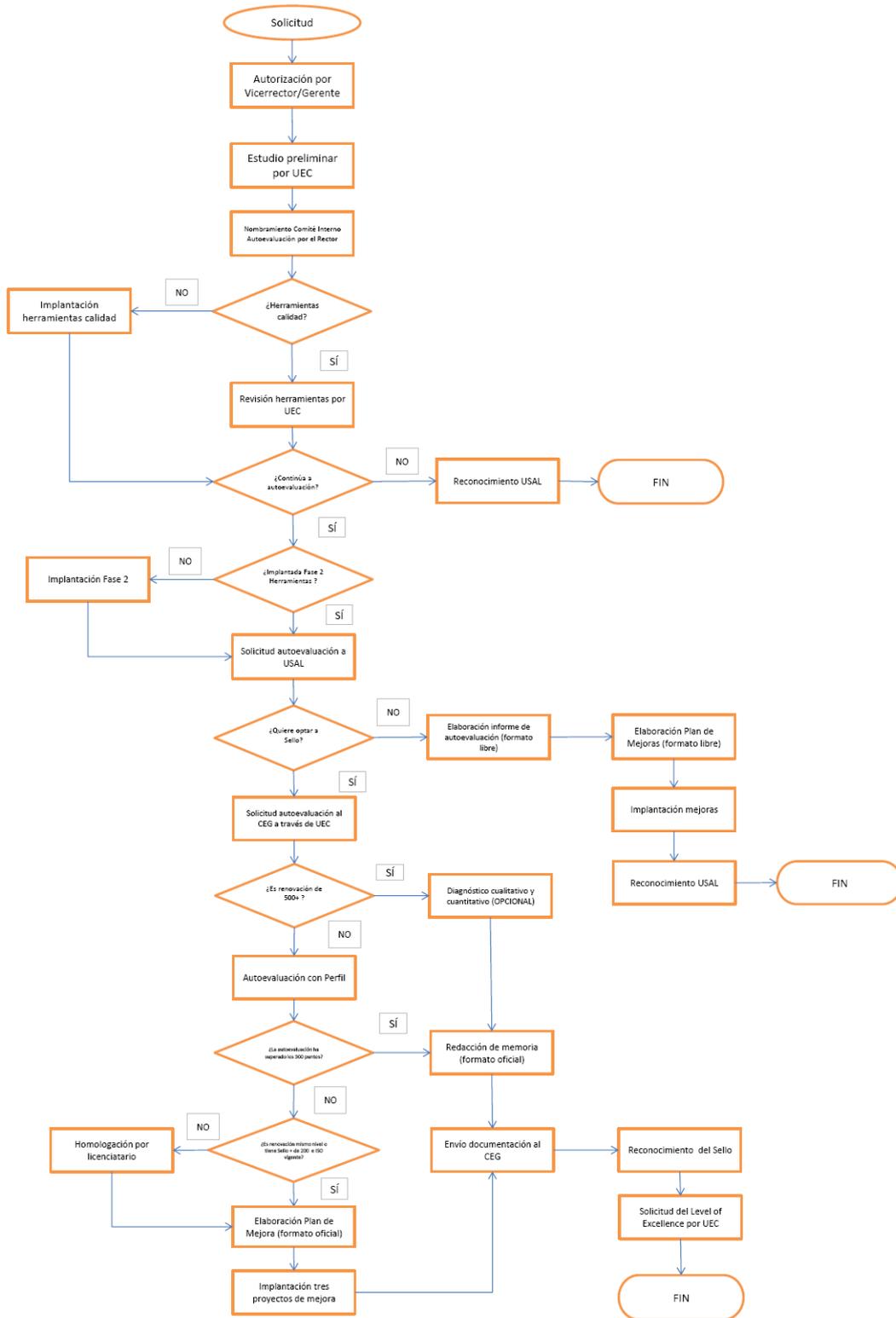


Figura 1. Diagrama del proceso de evaluación

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

*Modelo EFQM de Excelencia (EFQM MODEL 2013)*, EFQM, 2012.

*Guía del Esquema de Reconocimiento (Sello de Excelencia Europea)*, Club Excelencia en Gestión, Madrid, 2012.

<http://www.clubexcelencia.org>

<http://www.aneca.es>

<http://www.acsucyl.es>

## ANEXOS

### ANEXO 1: EL MODELO EFQM

Al auspicio de la Unión Europea, catorce de las principales empresas líderes en diferentes sectores industriales de Europa occidental decidieron constituir en 1988 la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea de Excelencia Empresarial), más conocida por sus siglas EFQM. En ella tienen cabida tanto organizaciones públicas como privadas.

El modelo EFQM es un modelo normativo, cuyo objeto es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización de que se trate, mediante la utilización de una serie de criterios establecidos previamente en la guía del modelo.

El modelo EFQM es un instrumento práctico, que sirve a cualquier organización para hacer un diagnóstico, mediante la autoevaluación, de la situación en que se encuentra en su camino hacia la excelencia.

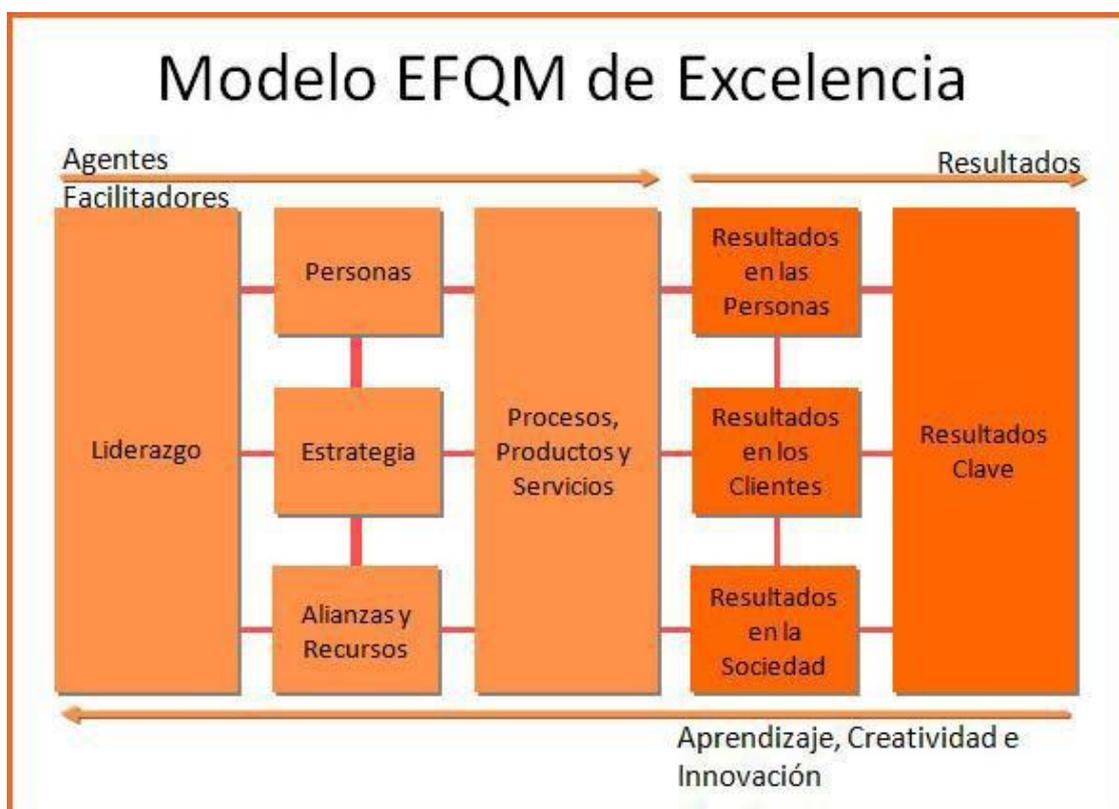


Fig. 2. Modelo EFQM de Excelencia. Esquema de criterios

El modelo se organiza en torno a dos grupos de criterios que se interrelacionan en un proceso continuo de aprendizaje, creatividad e innovación: Agentes Facilitadores y Resultados (ver fig. 1).

Los agentes facilitadores se dividen, a su vez, en cinco criterios: 1. Liderazgo, 2. Estrategia, 3. Personas, 4. Alianzas y Recursos, y 5. Procesos, Productos y Servicios. Estos muestran los aspectos del sistema de gestión y son, a su vez, la causa de los resultados de la organización.

El grupo Resultados se divide en cuatro criterios: 6. Resultados en los Clientes, 7. Resultados en las Personas, 8. Resultados en la Sociedad y 9. Resultados Clave. Estos cuatro criterios nos muestran lo que las organizaciones consiguen con cada uno de sus agentes facilitadores y con la interrelación entre ellos.

A continuación se expone el enfoque de cada uno de los criterios

1. Liderazgo: compromiso visible de los directivos en su función como “modelos de referencia de los valores y principios éticos de la organización”.
2. Estrategia: la organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia “centrada en sus grupos de interés y desplegada a través de las políticas, planes, objetivos y procesos”.
3. Personas: gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con objeto de “incrementar su compromiso con la organización (...) para favorecer que utilicen sus conocimientos y capacidades en beneficio de la misma”.
4. Alianzas y Recursos: planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de “apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos”.
5. Procesos, Productos y Servicios: diseño, gestión y mejora de los procesos, productos y servicios a fin de generar valor añadido “para sus clientes otros grupos de interés”.
6. Resultados en los Clientes: grado de satisfacción de los clientes, medido a través de la sus percepciones y de los indicadores de rendimiento.
7. Resultados en las Personas: grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de sus percepciones y de los indicadores de rendimiento.
8. Resultados en la Sociedad: grado de satisfacción de las necesidades y expectativas “de los grupos de interés relevantes de la sociedad”, a escala local, nacional o internacional, medido a través de sus percepciones y de los indicadores de rendimiento.
9. Resultados Clave: lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos, “que satisfacen o exceden las expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación”.



**VNIVERSIDAD  
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



**VICERRECTORADO DE POLÍTICA  
ACADÉMICA  
UNIDAD DE EVALUACION DE LA CALIDAD**

## ANEXO 2: MODELO DE SOLICITUD PARA PROCESO DE EVALUACIÓN

UNIDAD O SERVICIO A EVALUAR					
DIRECCIÓN				C.P.	
POBLACIÓN			PROVINCIA		
TELÉFONO			FAX		
NOMBRE DEL SOLICITANTE					
CARGO					
CORREO ELECTRÓNICO					
Nº PERSONAS DE LA UNIDAD O SERVICIO EVALUADO					
¿QUÉ HERRAMIENTAS BÁSICAS DE CALIDAD ESTÁN IMPLANTADAS?	CARTA DE SERVICIOS <input type="checkbox"/>	CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS <input type="checkbox"/>	MAPA DE PROCESOS <input type="checkbox"/>	DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS <input type="checkbox"/>	DEFINICIÓN DE FUNCIONES <input type="checkbox"/>
¿POSEE ALGÚN SELLO DE EXCELENCIA O CERTIFICACIÓN ISO?		¿CUÁL?			FECHA
OBSERVACIONES:					

**VICERRECTORADO DE POLÍTICA ACADÉMICA.- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA.-**

El Jefe del Servicio o Unidad

Vº Bº

Fdo.

Fdo.