



**GUÍA PARA LA INTERPRETACIÓN DEL MODELO EFQM
EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE UN CENTRO
UNIVERSITARIO DE LA UPV/EHU**

**San Sebastián-Donostia
Septiembre de 2005**

Coordinador:
José Miguel Blanco

- Facultad de Informática

Colaboradores:
Sabino Ayestarán
Ernesto Cilleruelo
Alfonso Davalillo

- Cátedra de Calidad
- Escuela Superior de Ingeniería
**- Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas
Navales**
- Escuela Universitaria Politécnica de San Sebastián
- Facultad de Ciencia y Tecnología
- Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación
- Dirección de Calidad Campus de Álava
- Escuela Universitaria Politécnica de San Sebastián
- Dirección de Calidad Campus de Vizcaya
- Escuela Universitaria de Ingeniería de Vitoria
- Escuela Universitaria de Ingeniería de Vitoria

Ricardo Echepare
Juan Ramón González
Iñaki Marko
José Miguel Merino
María Luisa Otaño
Francisco Panera
Rosario Resano
José Manuel Valle

**Documento privado de la
Cátedra de Calidad
de la UPV/EHU**

Introducción

En marzo de 2001 se constituyó la Red de Centros de Gestión Innovadora de la UPV/EHU (RCGI)[†], por iniciativa del Vicerrectorado de Innovación e Infraestructura Docente, como parte de las acciones que desarrollaban el Plan de Calidad de la UPV/EHU en el marco de los compromisos adquiridos en el primer Plan Universitario. En Noviembre de 2001 el grupo de trabajo de la RCGI acordó algunos principios que debían, en opinión de sus miembros, orientar la política de mejoras en la gestión universitaria. Entre otras recomendaciones, se proponía la adopción progresiva como referencia del modelo de la EFQM con el fin de avanzar en el camino de la mejora continua de la gestión de los centros.

En el periodo Marzo/2001-Noviembre/2001, considerando una serie de experiencias previas [2,3,6,7,8,9,10,12], los miembros de la RCGI elaboraron con la coordinación de la Cátedra de Calidad (www.sc.ehu.es/calidad), un documento de trabajo [1] que ha servido durante el periodo 2002-2004 como instrumento de formación y difusión interna para los centros de la UPV/EHU que han optado por utilizar el modelo EFQM. Desde entonces se han producido numerosos hitos (Tabla 1) asociados a un importante aumento del conocimiento interno sobre las potencialidades y dificultades que puede suponer el uso del modelo EFQM como referencia en la gestión de un centro de la UPV/EHU.

2001 La Escuela Universitaria Politécnica de San Sebastián (EUP) obtiene el reconocimiento Q de plata [5]
2002 La Escuela de Enfermería de San Sebastián y la EUP obtienen la certificación ISO
2003 EUSKALIT entrega los Diplomas de Compromiso a la Escuela Universitaria de Ingeniería de Vitoria y a la Escuela Superior de Ingeniería
2003 El Ministerio de Educación y Ciencia premia a la Facultad Ciencia y Tecnología dentro del programa de reconocimiento a acciones de mejora
2003 La Escuela Superior de Ingeniería de Bilbao y la Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas Navales obtienen la certificación ISO
2004 EUSKALIT entrega el Diploma de Compromiso a la Facultad de Ciencia y Tecnología
2005 Convenio entre la UPV/EHU y EUSKALIT
2005 La Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Minera de Baracaldo obtiene la certificación ISO

Tabla 1

El desarrollo de este documento responde al encargo dado por la Vicerrectora de Coordinación y Planificación a la Cátedra de Calidad, en línea con uno de los compromisos asumidos por la UPV/EHU en 2005 en su convenio con EUSKALIT, y su razón de ser es servir como herramienta de trabajo para las direcciones de los centros universitarios interesados en conocer y aplicar el modelo para orientar la mejora sistemática del conjunto de su actividad, con un perspectiva exigente y a largo plazo. Los aspectos fundamentales del modelo EFQM pueden consultarse en [10 y 11] y su conocimiento superficial es una condición necesaria para profundizar en los aspectos relacionados con la aplicabilidad del modelo en el contexto universitario.

El documento está estructurado siguiendo la estructura de nueve criterios (ver figura 1) del modelo EFQM. En primer lugar se van presentando secuencialmente los cinco criterios agentes (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos); a continuación, tras una breve introducción a los criterios resultados, se presentan los cuatro criterios de resultados (en los clientes, las personas, la sociedad y los resultados clave).

[†] Desde entonces, y en sus sucesivas ediciones, la RCGI ha estado compuesta por los siguientes centros: Escuela Superior de Ingeniería, Escuela Universitaria Politécnica y Escuela Universitaria de Enfermería de San Sebastián, Escuela Universitaria de Ingeniería de Vitoria, Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas Navales, Facultad de Psicología, Facultad de Ciencia y Tecnología, Escuela Universitaria de Empresariales de San Sebastián, Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica de Eibar y Escuela de Enfermería de Vitoria.

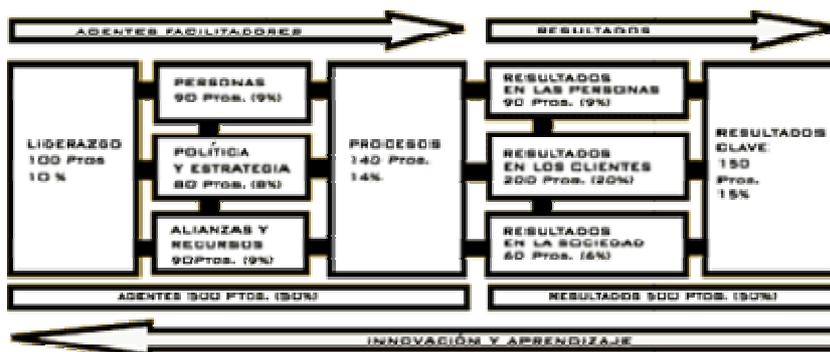


Figura 1: [/www.euskalit.net/erderaz/elmodeloefqm.php](http://www.euskalit.net/erderaz/elmodeloefqm.php)

1. Liderazgo

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, y en períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y pueden reorientarla.

En este criterio, se consideran las actividades y el comportamiento de los líderes[‡], haciendo énfasis en su compromiso y en sus acciones. También se examina cómo transmiten y fortalecen los valores del centro y de la universidad, y cómo se implican personalmente y trabajan en contacto, tanto con el personal (docente e investigador, y de administración y servicios) como con alianzas, proveedores y clientes, sean internos a la propia universidad (servicios centrales, departamentos e institutos,...) o externos a la misma.

El modelo en su conjunto se basa en que los resultados se obtienen como consecuencia de los procesos, que agrupan y relacionan acciones en la búsqueda de unos resultados. Los procesos son la plasmación de las líneas de actuación definidas en los ámbitos de política y estrategia, tratamiento de las personas y alianzas y recursos. Lo que el modelo viene a explicitar, a través del criterio liderazgo, es que para que haya una buena gestión de la política y estrategia, o de las personas, o de las alianzas, o de los recursos, o de los procesos, debe haber un compromiso personal bien canalizado (gestionado) por parte de los responsables. Y el modelo propuesto apunta en un sentido nítido: partiendo de los principios de calidad vividos por la dirección llega a la gestión de procesos, de la gestión de procesos a la estrategia, de la estrategia al trato a las personas, y del trato a las personas a la gestión de recursos y alianzas.

El camino puede recorrerse, retóricamente, al revés:

- ¿Cómo va a haber una buena gestión de las relaciones externas, si no hay una buena gestión de las relaciones internas?
- ¿Cómo va a haber una buena gestión de las relaciones internas, si no existe un marco diáfano que permita aclarar expectativas y obligaciones en la organización?
- ¿Cómo va a haber claridad en las expectativas y obligaciones de las personas, si no se plasma en las formas de actuar de los directivos?
- ¿Cómo va a haber claridad y proyecto a largo plazo fuera del marco de una buena gestión de y por procesos?
- ¿Cómo va a haber estrategia de gestión de y por procesos fuera de un planteamiento estratégico liderado por la dirección?

Los líderes de la universidad están sometidos a una doble tensión, relacionada con la *orientación interna-externa* y el modelo de *liderazgo directivo-participativo*.

Orientación interna vs. orientación externa. Por una parte, los líderes tienen que reforzar la identidad de la universidad: promover sus valores, su misión, visión y líneas estratégicas de actuación. Por otra, en la gestión de las políticas estratégicas y en la gestión de los procesos, tienen que estar atentos a la evolución de las necesidades de los clientes externos y de las

[‡] En un centro universitario los líderes son, al menos, los miembros del Equipo de Dirección (incluida la Administradora). En función de la organización del centro esta estructura puede verse complementada con Jefaturas de Negociado, Coordinadores de Titulación, etc. En todo caso, un centro puede ampliar el número de personas afectadas por la caracterización de la función de liderazgo.

demandas del entorno social y económico, para anticiparse a las necesidades de los clientes y responder a las demandas del entorno social y económico.

Liderazgo directivo vs. liderazgo participativo. Los líderes dirigen el cambio cultural y la gestión del centro, pero no pueden lograr sus objetivos sin la implicación y la participación activa de los empleados del centro (profesorado y personal de administración y servicios). Tienen que lograr un doble equilibrio:

- entre una dirección que asegura el logro de los objetivos y una dirección que facilita la participación de todos en la gestión del centro;
- entre productividad y el desarrollo personal de los empleados del centro.

1a: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de una cultura de Excelencia

Las evidencias respecto al *compromiso personal* de la dirección (y especialmente de quien la encabeza) se plasman en la participación en acciones de difusión (tanto internas como externas), formación (tanto recibéndola como impartíendola) y desarrollo de ciclos *planificación-acción-revisión* donde se demuestra que se planifica con el ánimo de hacer, que se hace lo que se planifica y que se contrastan resultados obtenidos y esperados para abordar nuevos ciclos con una perspectiva de mejora continua.

En un centro existen unas evidencias que pueden servir como referencia a la hora de valorar las actuaciones en este apartado, y son las relativas al tratamiento que se hace, tanto del ciclo presupuestario del centro, como de los planes estratégicos, de los planes de gestión y las memorias de actividades anuales. Se pretende que esta información (cuya elaboración es, en gran parte, preceptiva) se utilice como vía para introducir transparencia en la gestión del centro (lo que exigirá la concreción de objetivos), para planificar las actividades anuales, y para evaluar periódicamente qué ha pasado con los objetivos perseguidos y con el presupuesto gestionado. Nos alejamos de un buen modelo cuando se plantean y utilizan documentos y procedimientos burocráticos que no interesan, no son comunicados, o no son objeto de ninguna reflexión orientada a la mejora.

1b: Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Si no se gestionan los procesos, sobra cualquier reflexión adicional. Gestionar los procesos supone planificarlos, ejecutarlos conforme está planificado y tener un sistema de revisión del cumplimiento de las especificaciones y expectativas relativas a los mismos. Por supuesto, hay más de una forma de hacerlo bien. Aunque no es la única, una manera de demostrar que esa gestión responde a unos criterios homologados es obtener la certificación ISO 9001.

1c: Interacción de los líderes con clientes, aliados y representantes de la sociedad.

El modelo viene a decir que para que el centro desarrolle y mejore sus relaciones con los diferentes grupos de interés (ver subcriterios 2a, 4a y 5e) las personas que ejercen liderazgo tienen que mostrar el camino con el ejemplo, es decir, tomando la iniciativa para explorar, planificar, delegar, coordinar y evaluar los resultados de la interacción.

Lo esencial es que los líderes sean conscientes de que les corresponde tomar la iniciativa en la interacción con los clientes, aliados y representantes de la sociedad. En este contexto, se ejerce un liderazgo de tipo transaccional: el Centro ofrece productos y servicios, pero recibe a

cambio apoyo, financiación o reconocimiento de que cumple con las expectativas del entorno. Tomar la iniciativa en la interacción supone liderar aspectos como los recogidos en la tabla 2. Desde la perspectiva de este subcriterio se pondría el énfasis en el análisis y mejora del desempeño personal de los líderes en el ejercicio de las funciones señaladas, siempre con la base de la orientación hacia los agentes externos al Centro.

<p>Explorar y gestionar las necesidades y las demandas de los clientes, aliados y representantes de la sociedad Definir los objetivos que quiere alcanzar el Centro con los servicios que presta a los clientes con la relación de colaboración que establece con los aliados con el papel que juega en la sociedad</p> <p>Diseñar y Planificar los mecanismos de distribución de los recursos y servicios Diseñar los productos y servicios que el Centro está capacitado para dar a sus clientes y planificar los mecanismos de atención al cliente Diseñar y planificar las relaciones de colaboración que el Centro quiere mantener con sus aliados Diseñar y planificar la función que quiere cumplir el Centro en la sociedad</p> <p>Evaluar el grado de satisfacción de los clientes, aliados y representantes de la sociedad Evaluar hasta qué punto consigue el Centro los objetivos programados con el servicio que presta a los clientes con la relación de colaboración con los aliados con el papel asumido en la sociedad</p> <p>A partir de los resultados de la evaluación, mejorar continuamente el conocimiento de las necesidades de los clientes, aliados y representantes de la sociedad el diseño de los servicios que el Centro está capacitado para prestar a los clientes el tipo de relación que mantiene con los aliados la función asumida por el Centro en la sociedad la planificación de los mecanismos de distribución de los recursos y servicios el tipo de relación establecido con los aliados la función que el Centro asume en la sociedad la definición de los objetivos del Centro en relación a los clientes, a los aliados y a los representantes de la sociedad</p>

Tabla 2

1d: Refuerzo de una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

Si el equipo directivo pretende que el Centro se oriente a los clientes, tanto internos como externos, que haya participación, correctamente canalizada, y que se trabaje con una perspectiva de mejora continua basada en la gestión de los procesos y el trabajo en equipo, tendrá que ir dando pasos concretos en ese sentido, tanto en cuanto al comportamiento personal como en el del resto de las personas que ejercen el liderazgo.

El equipo directivo tendrá que ser el referente del trabajo en equipo, para que profesores, el personal de administración y servicios y estudiantes se impliquen en el trabajo en equipo.

El equipo directivo deberá ser también ejemplar en cuanto a la accesibilidad y en el reconocimiento del trabajo bien hecho.

En este apartado, conviene hacer hincapié en la diferencia entre *que las cosas pasen* y *hacer que las cosas pasen*. Una cosa es *tener siempre la puerta abierta* y otra cosa es ser realmente accesible. Una cosa es estar dispuesto a reconocer y otra distinta es ser sistemático a la hora de reconocer los esfuerzos y resultados obtenidos, específicamente los de las personas que se alinean con los objetivos del Centro. Como es sabido, de no planificar las acciones de reconocimiento, en muchos casos debido a las urgencias diarias, nunca se encuentra tiempo para agradecer el buen trabajo de los demás.

1e: Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

No se puede exigir a todos los líderes que sean creativos, pero sí se puede pedir que recojan y analicen las propuestas de cambio que provienen de los clientes externos e internos y las gestionen bien (planificándolas, ejecutándolas conforme a los planes y evaluándolas sistemáticamente). A menudo, el cambio se produce cuando una fuerza externa, una necesidad apremiante, actúa como catalizador. Los líderes tienen que saber aprovechar estas fuerzas catalizadoras para promover procesos de cambio en su organización. En este apartado -como en los demás- el modelo marca el exigente rumbo hacia la *excelencia*.

2. Política y estrategia

La estrategia es el modo en que una organización implanta su misión y visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de políticas, planes, metas y procesos relevantes.

Para situar este criterio, cabe definir la *estrategia* como “el conjunto de acciones, que tras adaptar los recursos a la situación actual y prevista de los entornos, permiten conseguir unos objetivos”. En consecuencia, disponer de una estrategia supone la existencia de objetivos estratégicos, un diagnóstico de la situación actual de los entornos interno y externo, una previsión de la evolución de estos entornos, y una decisión sobre las acciones a tomar en el futuro de una manera programada para alcanzar los objetivos.

Sin ánimo de exhaustividad, es posible identificar algunos elementos comunes que caracterizan la estrategia de los centros, al margen de su carácter (escuela universitaria, superior o facultad) y del campo de conocimiento en que se sitúen. Entre ellos cabe mencionar los recogidos en la tabla 3.

Titulaciones del centro: política de revisión y actualización de las titulaciones existentes. Oferta de nuevas titulaciones. Política de captación de estudiantes Política académica (numerus clausus, permanencia, cambio de titulación, admisión de traslados, convalidaciones, evaluación transversal, libre elección,...) Política de relación con egresados Política respecto a mantenimiento y mejora de la infraestructura docente Política de distribución de espacios físicos (docencia, administración, servicios, profesorado,...) Política sobre personal de administración y servicios Política de profesorado Política de normalización lingüística Política de relaciones intrainstitucionales (relación con los departamentos, con el campus, órganos de gobierno de la Universidad,...) Política de intercambios internacionales de estudiantes Política de relación con agentes sociales (colegios profesionales, organizaciones empresariales, instituciones,...) Política de relaciones académicas externas (participación en redes estatales, internacionales,...)

Tabla 3

Un proceso de planificación estratégica se inicia con la declaración de la misión y visión del centro (ver ejemplo en figura 2 [13]). La *misión* es una breve declaración que da respuesta a una creativa pregunta: ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Describe el propósito o razón de ser de la organización. Para su elaboración es muy importante el proceso de reflexión de la dirección. Su comunicación a todo el personal refuerza su identificación y compromiso con la organización. La *visión* describe cómo desea ser la organización en el futuro y su importancia radica en que sea compartida por las personas que trabajan en el centro. Es un instrumento importante para ilusionar a todo el personal con el proyecto común.

Misión de la Facultad de Ciencia y Tecnología (ZFT-FCT)

“La ZFT-FCT es un centro de educación superior en áreas científico-tecnológicas, integrado en la UPV/EHU, que asume la responsabilidad formativa de sus estudiantes, preparándoles para desempeñar una carrera productiva y para conducirse como ciudadanos responsables. Asimismo, actúa como agente impulsor de la producción científico-tecnológica y de la formación de investigadores en la universidad y la sociedad vasca a la que difunde el conocimiento que genera”.

Visión de la Facultad de Ciencia y Tecnología

“La ZFT-FCT quiere ser una institución formativa de referencia en áreas científico-tecnológicas, comprometida con una docencia bilingüe de grado y postgrado, internacionalmente reconocida, que permita incrementar la capacitación de sus estudiantes para el desarrollo de sus tareas profesionales.

Se propone consolidar su reputación investigadora en ámbitos nacionales e internacionales, potenciando la investigación básica y aplicada relevante para la mejora de la competitividad del sector industrial, asumiendo los principios del desarrollo sostenible, así como para el desarrollo cultural y social de la Comunidad Autónoma Vasca.

Para ello, será gestionada con criterios de mejora continua, haciendo un uso eficiente y efectivo de sus recursos para cubrir las necesidades de los estudiantes, así como de su personal docente, investigador, y de administración y servicios”

Valores de la organización

*Apertura y transparencia,
transmisión de la información,
participación y colaboración entre todos,
responsabilidad y profesionalidad de las personas,
sensibilidad y compromiso con el medio ambiente*

Ejes estratégicos

*Recursos humanos de la Facultad
Infraestructuras y entorno de trabajo
Gestión y organización interna
Excelencia en educación
Atención a estudiantes y egresados
Excelencia en investigación
Interacción con la sociedad, comunicación e imagen*

Figura 2

También puede ser conveniente realizar una reflexión sobre la propia cultura de la organización, sobre el conjunto de **valores** compartidos que orientan el comportamiento de todos, y sobre los que también conviene trabajar para promover su aceptación general

Los **ejes estratégicos** constituyen el instrumento de trabajo sobre el que construir políticas y estrategias, ya que deben constituir las áreas que requieren de una atención especial por su situación estratégica. Los ejes estratégicos deben cubrir una serie de características generales:

- Intentar reflejar las ideas-fuerza sobre las que perfilar/dirigir las actuaciones de las personas y agentes implicados, con lo que se enriquece la reflexión conjunta y sirve de referente para la priorización de estrategias y acciones.
- Se orientan al medio plazo como horizonte temporal.
- Ayudan a la definición de objetivos, estrategias y acciones (como respuesta a los ejes).
- Están interrelacionados entre sí, ayudando a la definición de la visión integrada del Centro (estructuran y afectan a un número amplio de áreas).
- Integran diversas áreas de intervención (transversalidad), recogiendo el conjunto de temas-áreas claves del Centro.
- Son el marco adecuado para la configuración general de grupos de trabajo y un ámbito adecuado para el consenso desde las distintas ópticas.

Las **políticas** no son sino compromisos explícitos que la organización adquiere en determinadas áreas relevantes (los ejes estratégicos) para el desarrollo de la estrategia. Sirven para orientar la toma de decisiones de los niveles ejecutivos.

2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

Aparece en este subcriterio la necesidad de identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los *grupos de interés*[§] actuales y futuros. Esto implicará, en primer lugar la identificación de los propios grupos de interés de un centro universitario.

Dada la naturaleza de un centro universitario, es necesario considerar a los estudiantes como clientes prioritarios, y de ellos debe obtenerse información que permita establecer políticas en líneas con la estrategia. Además de estos clientes, cabe distinguir también como clientes

[§] Persona o grupos de personas que tienen, o dicen tener, un interés, propiedad o derecho sobre la organización. Interesados directos e indirectos, internos (dentro de la estructura organizativa) y externos, en la organización que, teniendo algún tipo de influencia real o potencial en las operaciones y en los resultados, inciden en las decisiones de la dirección.

externos a los *egresados*, al mundo laboral en el que se insertan y a las empresas que demandan servicios (I+D+i u otros) al centro. Un análisis detallado de la estrategia, proveedores, alianzas, captación de recursos, mundo universitario y sociedad en general, permitirá la identificación de nuevos grupos de interés para cada centro.

Para atender adecuadamente al subcriterio deberán establecerse las fuentes de información que se utilizan desde cada grupo de interés, así como a quién se le asigna la responsabilidad de su recogida y análisis. La tabla 4 muestra cómo la ZTF-FCT presenta este tipo de información, resumida para el grupo de interés *estudiantes*.

GRUPO DE INTERÉS	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Estudiantes	Encuesta de satisfacción, al finalizar	Vicedecana Calidad
	Encuesta de satisfacción de prácticas en empresa	VD. Relaciones Empresa
	Encuesta de satisfacción del acto de recepción	Vicedecana Calidad
	Encuesta de valoración del profesorado	Secretario Facultad
	Sugerencias, quejas y reclamaciones (SAECYT)	Vicedecano Alumnos
	Estadística de consultas SOU y SAECYT	Vicedecano Alumnos
	Reuniones con el Presidente del Consejo de Estudiantes	Decano

Tabla 4

Un tema interesante para incluir en este subcriterio es el análisis de las actividades de la competencia, especialmente en el momento actual en el que la competencia entre los centros y universidades para la captación de estudiantes se ha incrementado notablemente.

2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

El análisis y la evolución de los indicadores se convierten en entradas fundamentales para el la formulación de la política y estrategias. En un centro universitario, parte de la información de los indicadores internos de rendimiento es suministrada por los servicios centrales, a través de su sistema informático de gestión, en especial todos aquellos relacionados con los datos académicos de los estudiantes.

Con objeto de facilitar la definición de acciones de mejora a partir de la información de los indicadores de rendimiento, conviene que los mismos estén, además, asociados a aquellos procesos (ver criterio 5) cuyo desarrollo o re-estructuración modifique de forma notable el/los indicador/es correspondientes. Es decir, los indicadores deben ser suficientemente “sensibles” a los cambios en los procesos.

2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

La inexistencia de un Plan Estratégico elaborado en base a un exhaustivo análisis estratégico de los entornos, no tiene por qué implicar la inexistencia de política y estrategia en el centro. De hecho, ningún directivo de ninguna organización reconocería que no sigue una determinada política y estrategia, aunque la misma no sea lo suficientemente explícita, consensuada y comunicada a todo el personal. Posiblemente, la primera labor a desarrollar en los centros que pudieran encontrarse en esta situación sería plasmar documentalmente la estrategia que guía al equipo directivo en la gestión a medio y largo plazo del centro. Esta actuación evidencia la existencia y desarrollo de una política y estrategia y, posiblemente, su revisión proporcionará con relativo esfuerzo de las personas de la organización un Plan Estratégico de futuro más coherente y consensuado.

La estrategia, planteada normalmente a medio-largo plazo suele desplegarse anualmente en los llamados Planes Anuales de Gestión. Es en éstos donde se formulan las acciones a desarrollar para cada una de las líneas estratégicas, así como los indicadores que permitirán visualizar el grado de cumplimiento de las mismas, y aquellos otros de rendimiento que orientan acerca de la validación (o revisión) de las políticas y estrategias establecidas.

A modo de ejemplo, la ZTF-FCT realiza la revisión, aprendizaje y mejora de la política y estrategia a través del proceso de *Seguimiento del Plan Anual de Gestión*, que recoge líneas de actuación y objetivos. Los logros específicos e indicadores de rendimiento de cada línea de actuación (como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de cada una de las acciones) también pueden consultarse en el documento asociado al proceso.

2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.
--

El mapa de procesos es otra de las herramientas necesarias para hacer realidad el despliegue de la política y estrategia de la organización. Su relación con las líneas estratégicas suele realizarse a través de una matriz de priorización. En dicha matriz se evalúa el grado de contribución de cada proceso a la consecución de los objetivos estratégicos de cada uno de los ejes. A través de la matriz de priorización se pueden establecer cuáles son los procesos clave de la organización, a la vez que se garantiza su alineamiento con la política y estrategia.

Los cuadros de seguimiento y evaluación permitirán establecer los correspondientes ajustes en las actividades a incorporar a sucesivos planes de gestión, posibles modificaciones del mapa de procesos y posibles reorientaciones en la política y estrategia del centro.

Obviamente, las políticas de comunicación de los análisis y sus conclusiones, son un factor básico de éxito para que el proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora se extienda a todas las personas del centro.

3. Personas

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Para situar nítidamente la reflexión, en este criterio, conviene delimitar con la mayor claridad a qué personas se hace referencia cuando se habla de las personas de un centro universitario. Podría parecer una cuestión baladí, pero sin embargo es un aspecto crucial, en el que se perciben con intensidad las dificultades asociadas al actual modelo de organización universitaria. Véase, por ejemplo, el caso de los profesores. En una misma universidad pueden convivir en equilibrio inestable dos perspectivas contradictorias. En la primera, se considera al profesor como perteneciente a un departamento que, de manera más o menos coyuntural, lo ha destinado a un centro para que asuma una determinada función docente. En la segunda, se percibe al profesor como perteneciente a un centro, y al departamento como un ente aglutinador de actividades relacionadas con la investigación y -de una forma mucho más ambigua- con la docencia. Además, en muchos casos y en la medida en que la investigación tiende a ser cada vez más multidisciplinar, la actividad del profesorado tiende a salir del control del departamento y a depender del Vicerrectorado de Investigación.

En cuanto a la docencia, ésta aparece más ligada a la titulación, puesto que es la titulación la que define el perfil profesional y las competencias que deben guiar la docencia dentro de una titulación. A los efectos de este documento, y por razones estrictamente prácticas, se considerará como personal docente e investigador del centro universitario a los docentes pertenecientes al censo electoral del centro.

Igualmente, forman parte del personal del centro los miembros del personal de administración y servicios adscritos al centro (incluyendo, en su caso, a los becarios que apoyan actividades de gestión: biblioteca, CIDIR, ...), aunque, para su contratación, los centros dependan de la gerencia de la universidad.

En el tema de las personas, al igual que en el tema de los recursos materiales y de los recursos económicos, los centros universitarios dependen mucho de los órganos de gobierno de la universidad. Esto podría llevar a los centros a una actitud pasiva respecto a la gestión del centro, considerando que los centros no convocan la Oferta Pública de Empleo, ni negocian el convenio o las condiciones salariales. Dejando de lado, en consecuencia, esos aspectos, habrá que centrarse en aquellos que sí están en el ámbito de competencia del centro.

En general, el criterio 3 tiene como objetivo analizar cómo se potencia (formación, implicación, fomento de la iniciativa) a las personas, cómo se concreta y comunica qué se espera de ellas y cómo se intenta conseguir que las personas respondan a las expectativas del centro. Todo lo que se haga en este ámbito parte de un principio relativamente simple: es necesario conseguir que las personas, trabajando con autonomía, se encuentren satisfechas haciendo bien -y cada vez mejor- lo que tienen que hacer. Conseguir, por una parte, la satisfacción de las personas, es relativamente sencillo. Que las personas hagan cosas bien, también. Todo a la vez es -como mínimo- muy complicado pero, a la vez, imprescindible.

Cuando se trata de personas, no podemos olvidar la importancia de los intangibles: el buen ambiente en las relaciones personales, la práctica del reconocimiento, las actitudes

personales... y la evidente complejidad que presenta por tratarse de un recurso con autonomía de decisión y potencialidad de desarrollo. Antes de entrar en detalle, y con el fin de considerar la perspectiva del centro, en la tabla 5 se recogen algunos aspectos significativos y concretos que están en su ámbito de influencia; primero respecto al personal de administración y servicios, después, respecto al profesorado.

<p>Personal de administración y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permisos de asistencia a actividades de formación • Organización interna de actividades de formación • Distribución y rotación en responsabilidades y tareas • Autorizaciones de permisos y periodos vacacionales • Entorno físico (ergonomía, facilidades,...) de trabajo • Comunicación y entorno de relaciones humanas • Propuesta de cese y nombramiento del administrador del centro <p>Profesorado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes a propuestas de departamentos respecto a creación de nuevas plazas y promociones • Informes respecto a solicitudes de traslado de profesorado • Informes a solicitudes de desplazamiento por razones laborales o personales • Formación transversal • Entorno físico (ergonomía, facilidades,...) de trabajo • Comunicación y entorno de relaciones humanas

Tabla 5

A diferencia de otros criterios, los aspectos de éste se explican muy bien por sí mismos, siendo la mayoría de ellos –probablemente los fundamentales- inabordables fuera de una política general de la universidad. Se tratará, por tanto de buscar oportunidades, no de constatar las evidentes debilidades.

3a: Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

En este ámbito, el centro puede, por ejemplo, diseñar y actualizar los planes de necesidades de profesorado y personal de administración y servicios, relacionando las necesidades con la consecución de los objetivos estratégicos del centro. El centro también es competente para definir procesos, relacionados con la acogida de las personas que se integran en el centro, tendentes a:

- lograr que se compartan los objetivos del mismo y la forma en que se organiza;
- facilitar la integración de las personas;
- facilitar el conocimiento de los medios y recursos de que disponen;
- que conozcan las limitaciones que enmarcan su trabajo...

En la medida de lo posible, el centro también puede identificar ámbitos de planificación y desarrollo de actividades de formación, específicamente las orientadas a reforzar la política de gestión de calidad.

3b: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Será objeto específico de reflexión:

- Si se recoge información sobre el grado de conocimiento y aceptación de las líneas de actuación del centro
- Si existen vías para establecer relaciones concretas entre los objetivos del centro y los individuales

- Si se potencia el establecimiento de objetivos específicos y asumidos para equipos responsables de procesos

3c: Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

Podría referirse este aspecto a la existencia de una vía para que las personas que identifican oportunidades de mejora puedan incorporarlas o sugerir cambios. También a la forma en que se potencia la capacidad de las personas para asumir responsabilidades y riesgos en el ámbito de sus competencias. O, por ejemplo, a si existen canales de comunicación dentro del centro que permitan trasladar demandas entre personas y/o unidades (secciones a secciones, secretaría a profesores, profesores a secretaría,...).

Existen algunas formas concretas de impulsar esta implicación, como pueden ser la promoción de equipos de mejora o la implantación de un sistema de buzón de sugerencias, siempre considerando la necesidad de reforzar la implicación reconociendo las aportaciones y convirtiéndolas en cambios apreciables. Todo ello sin olvidar la relevancia de los órganos colegiados de gobierno (Junta de Centro y Claustro) y las comisiones a la hora de canalizar la participación efectiva de las personas del centro.

En cuanto al personal de administración y servicios, un requisito imprescindible para lograr esta implicación es que la persona administradora del centro se integre en el equipo directivo del mismo. Bien entendido que, en primer lugar, dicha persona –cargo de confianza de la dirección- debe compartir los objetivos y valores que pretenden impulsarse.

3d: Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

En este aspecto, se analizarían los mecanismos de comunicación entre la dirección del centro y las personas, distinguiendo con claridad entre el significado de informar (comunicar unidireccionalmente) y comunicarse (que implica escucha en los dos sentidos).

Un elemento básico es la definición y realización de un proceso efectivo que haga llegar a las personas la información que les compete. Este proceso debe, ante una información dada, identificar quién la debe recibir y hacerla llegar de forma eficaz.

3e: Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Se limita el ámbito de reconocimiento al marco del centro y se sitúa en el contexto de objetivos y logros del mismo.

El análisis de este aspecto desde una perspectiva activa exige aceptar las propias limitaciones del centro a la hora de valorar y recompensar, pero no a desentenderse. La pregunta es si se ha explorado, hasta qué punto, y de qué forma, la posibilidad de reforzar desde el centro los compromisos de las personas.

Se trata de analizar si, dentro del centro, se realizan reconocimientos frecuentes de los esfuerzos y resultados obtenidos por las personas siendo, por ejemplo, las acciones que desde el centro se pueden abordar, la entrega de detalles personales o la realización de actos sociales.

4. Alianzas y recursos

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

La red de relaciones que entreteje un centro para el desarrollo de su misión es uno de sus activos más importantes. No menos relevante es la gestión de los recursos económicos y materiales de todo tipo. Además, en el modelo, se incluyen también en este criterio elementos avanzados, como son la gestión de las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento. Como en otras ocasiones, es necesario no perder de vista los principios elementales: se busca tanto que exista una relación nítida entre las políticas generales y la gestión de recursos y alianzas, como que esa gestión sea realizada bajo unos parámetros de profesionalidad y orientación a la mejora continua.

Teóricamente, esas formas de gestión deben derivarse de acuerdos claros y concebidos de tal forma que, lejos de improvisarse y reinventarse en función de las relaciones personales, respondan al cumplimiento de los objetivos del centro en el marco definido por su política y estrategia.

4a: Gestión de las alianzas externas

Un centro universitario establece relaciones con una red de colaboradores, tanto pertenecientes a la propia universidad como externos. En función de la dimensión y características del centro, esta red puede tener ser muy amplia, y su gestión y mejora convertirse en un auténtico reto organizativo (ver tabla 6).

Con el ánimo de facilitar el análisis conviene distinguir dos tipos de alianzas. Por un lado, aquellas en que no exista una relación cliente-proveedor clara (o al menos nítidamente jerarquizada) y, por otro, aquellas caracterizadas por una relación de prestación de servicios o provisión de bienes en que el cliente es el centro universitario.

Dentro de la propia Universidad

- Departamentos que tienen su sede en el centro
- Departamentos con responsabilidad docente en el centro
- Otros centros con los que se tienen comunidad de intereses. Por ejemplo, los del propio campus, los del campo de conocimiento, aquellos con los que se compartan proyectos multidisciplinares,...
- Institutos universitarios
- Oficinas de Transferencia e Innovación

Dentro del contexto universitario

- Centros o redes con responsabilidades equivalentes en otras universidades españolas
- Centros o redes con los que se comparten programas de formación o intercambio de estudiantes, tanto en el entorno estatal como internacional

Dentro del contexto educativo

- Centros de enseñanzas medias en que se forman los futuros estudiantes del centro
- Organizaciones (empresas, instituciones,...) en las que los estudiantes del centro realizan parte de las actividades conducentes a la obtención de su titulación

Dentro del contexto social y profesional del centro

- Empresas que contratan a los estudiantes formados en el centro
- Empresas en que los estudiantes complementan su formación académica
- Organizaciones profesionales de referencia (colegios profesionales, asociaciones,...)
- Instituciones locales (Diputación, Ayuntamiento)

Proveedores internos (de la propia UPV/EHU) de servicios complementarios y necesarios para la actividad del centro:

- Biblioteca
- CIDIR

Proveedores externos de servicios complementarios y necesarios para la actividad del centro:

- Restaurante-cafetería
- Reprografía
- Limpieza
- Seguridad

Tabla 6

Comentario aparte merece la relación centro-departamentos. Para abordarla es necesario sentar una premisa: la Universidad en su conjunto busca obtener unos resultados utilizando sus recursos eficientemente a través de su modelo de organización. Esos resultados los intenta conseguir distribuyendo recursos y responsabilidades entre las diferentes unidades, que colaboran con los objetivos globales asumiendo compromisos específicos.

Los departamentos se convierten en unidades de gestión que tienen que implicarse en la consecución de los objetivos del centro, colaborando con el equipo directivo del centro en procesos como contratación, formación y reconocimiento de los profesores. El Vicerrectorado de Profesorado, al igual que el Vicerrectorado de Innovación Docente y el Vicerrectorado de Coordinación y Planificación ejercen su función de control y mejora de los procesos de contratación, formación o reconocimiento de los profesores a través de los centros y de los departamentos.

Aunque el proceso de creación y difusión del conocimiento parece difícilmente compartimentable, lo cierto es que, como consecuencia del sistema normativo universitario, la organización de la universidad se suele visualizar como una matriz con dos dimensiones, definidas por centros y departamentos. Esta matriz permite encasillar a los profesores en la intersección centro-departamento. Sin embargo, no permite, con igual facilidad, encuadrar los procesos de generación y difusión del conocimiento.

Con la progresiva maduración del modelo de Universidad matricial, se ha ido generalizando la visión del centro como unidad competente en el ámbito docente en el grado y en el máster (responsable de las titulaciones, que constituyen el servicio prestado a estudiantes y sociedad), y la visión del departamento como unidad competente en exclusiva en el doctorado y en la investigación, y responsable, junto con el centro, de la prestación de servicios docentes en el grado y en el máster. Mientras existen procesos que no dejan lugar a dudas (contratación, promoción profesional,...) y que son competencia del Departamento, otros permiten una mayor ambivalencia (planificación docente, uso de infraestructuras, valoración de la actividad docente,...). Por otro lado, el grado de adscripción de cada profesor a su centro y su departamento es variable, y basado en aspectos subjetivos. No es por tanto excepcional encontrarse con profesores que se encuentran muy satisfechos con el entorno de su centro y no con el departamento, y viceversa.

En lo que afecta a las posibilidades de aplicación del modelo EFQM como referencia a la hora de gestionar un centro, es necesario establecer un marco conceptual que permita que su uso sea realmente útil. El que aquí se propone, apuesta por una relación de *alianza estratégica* centro-departamento. En esa relación, ambos son responsables de la satisfacción de las personas que comparten (profesores y P.A.S.), pero a través de procesos concretos, no de una manera indistinta. En cuanto a los resultados, lo que para un departamento es parte de sus resultados clave (tercer ciclo, tesis, publicaciones, proyectos de I+D+i,...), para un centro será una forma de valorar indirectamente la satisfacción de sus personas. Por verlo de una forma gráfica, si un profesor logra el grado de doctor, la tesis desarrollada forma parte de los

resultados clave del departamento responsable del programa de doctorado. Además, es posible considerar este hecho como una forma indirecta de medir la satisfacción del profesor (afecta al salario, a las obligaciones contractuales, a las posibilidades de promoción,...) tanto en cuanto a miembro de su departamento, como de su centro.

Resumiendo, el enfoque que se propone atribuye a los departamentos resultados clave tanto en la docencia en los diferentes niveles, como en la investigación; y al centro en el marco de la docencia de primer y segundo ciclo (por medio de las titulaciones). En cuanto a personas, el centro y el departamento son responsables parcialmente de su satisfacción (al menos en el caso del profesorado), pero no de forma indistinta, sino como consecuencia de procesos concretos con responsables definidos en mayor o menor medida. Respecto a los clientes, su atribución viene condicionada por la de los resultados clave. Los departamentos trabajan para estudiantes a todos los niveles y de diferentes centros, y para los beneficiarios (específicos o genéricos) de las actividades de investigación y desarrollo. Los centros trabajan para sus estudiantes, a través de los cuáles prestan servicio a la sociedad. Cuando a través de actividades específicas generan recursos propios, los centros tienen otros clientes, relacionados con el desarrollo de esas actividades.

4b: Gestión de los recursos económicos y financieros

En este subcriterio se considera la integración del uso de los recursos económicos dentro de la política y estrategia del centro, así como el sistema de procesos a través del cual se gestionan dichos recursos económicos. Los recursos económicos pueden tener carácter ordinario (provenientes según parámetros normalizados) de los presupuestos generales de la Universidad o extraordinario (relacionados con convocatorias específicas o con la generación de recursos propios).

En cuanto a los recursos propios generados, harían referencia a la infraestructura y partidas económicas obtenidas al margen de la dotación ordinaria. Conviene matizar que el centro no tiene como fin la obtención de recursos propios, sino que ese logro tiene que ver con la eficiencia del centro en la consecución de sus fines. La generación de esos recursos propios tiene que ver con actividades como:

- Programas de formación complementaria
- Contratos de prestación de servicios
- Proyectos de I+D+i
- Cesión de infraestructura
- Convenios con instituciones y acuerdos de colaboración

Dada la diferente casuística de relación entre centros y departamentos, no resulta fácil atribuir a unos u otros de manera general los recursos obtenidos como resultado del desarrollo de proyectos de I+D+i. Sin embargo, hay una manera de aportar alguna claridad en este complicado tema. Consiste en fijarse en quién es el responsable frente al cliente de la actividad generadora de recursos propios. Cuando la responsabilidad de esa relación recaiga en la dirección del centro (directa o indirectamente) los recursos propios pueden considerarse como generados por el centro.

En cuanto al sistema de gestión de los recursos económicos estará directamente relacionado con los procesos relacionados con el ciclo presupuestario: elaboración y aprobación del presupuesto, ejecución y seguimiento del gasto, acciones correctoras y rendimiento anual de cuentas.

4c: Gestión de los edificios, equipos y materiales

Los recursos de un centro son el conjunto de elementos físicos (aulas, laboratorios, talleres, salas, despachos, equipos, biblioteca,...) necesarios para el desarrollo de su actividad.

Explícita o implícitamente, todos los centros universitarios tiene políticas de gestión de sus recursos, en algunos casos basadas en la reflexión, en otros en una tradición heredada. Por ejemplo, en esas políticas (distribución y dotación de laboratorios, despachos, salas,...) subyacen principios muy diversos de relaciones con los departamentos universitarios.

Al igual que en el conjunto de los subcriterios del criterio 4, existen dos ejes básicos en torno a los que establecer la reflexión: por un lado, cómo se establece la relación entre la política y estrategia general del centro y la correspondiente al uso de los recursos; por el otro, cuál es el sistema a través del cuál se realizan los procesos de planificación, uso, seguimiento y mejora de los recursos.

En este subcriterio, además de otros aspectos, se tratan los relativos a los planes de emergencia o los planes de gestión medioambiental.

4d: Gestión de la tecnología

En este subcriterio se deben abordar los aspectos relacionados con planificación y gestión de los equipamientos tecnológicos (redes, equipos y programas informáticos, equipos multimedia, equipamiento de talleres y laboratorios,...) y, según se decida, los relacionados con la tecnología educativa (los métodos utilizados para enseñar). Estos últimos, según el enfoque que siga el centro, pueden ser considerados, alternativamente, en los subcriterios 5b ó 5c (como se propone en [15]).

4e: Gestión de la información y del conocimiento

En este subcriterio se deben abordar los aspectos relacionados con planificación y gestión de la información y del conocimiento relevante para la actividad del centro. La información abarcará, por ejemplo, los ámbitos de la gestión del alumnado y del profesorado, la relacionada con la oferta docente (guías docente, programas,...), la relacionada con el funcionamiento general del centro, etc.

Es en este subcriterio donde se tratan, entre otros, los aspectos relacionados con la intranet del centro, el sitio web, la adecuación a Ley de Protección de Datos de carácter personal o la seguridad del sistema de información.

También es en este criterio donde el centro puede analizar las acciones relacionadas con el conocimiento relevante: un tema de gestión avanzada en que se integran conceptos de gestión de las personas, gestión de los procesos y gestión de la información.

5. Procesos

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

En este criterio, se examina la forma en que el centro gestiona sus procesos, distinguiendo entre:

- Procesos clave, esto es, los relacionados con la docencia universitaria (y la investigación, cuando sea el caso)
- Procesos de prestación de servicios, como bolsa de trabajo, bibliotecas, bares y restaurantes, actividades culturales y deportivas etc.
- Procesos de soporte, como gestión administrativa, económica, de personal, etc.

Los procesos clave son los que tienen un mayor impacto directo en los clientes externos del centro. Los procesos de prestación de servicios se dirigen tanto a esos clientes externos como, en muchos casos (biblioteca, restauración, actividades culturales,...) a los clientes internos del centro. Los procesos de soporte posibilitan el funcionamiento general y se dirigen en muchos casos a clientes internos.

En este criterio, entre otras cosas, se debe analizar si el enfoque y la forma de gestionar los procesos están claramente dirigidos a satisfacer a esos clientes (empezando, lógicamente, por los procesos clave).

La gestión de (y por) procesos está en el núcleo del sistema de gestión de la calidad. Aquí es donde se concretan, de una forma diáfana, los conceptos de mejora continua, toma de decisiones basada en datos, etc. La línea argumental podría ser la siguiente:

1. El centro tiene una razón de ser y unos objetivos a corto, medio y largo plazo
2. Los objetivos definen un efecto en términos de resultados sobre los clientes del centro
3. Para lograr los objetivos, se han determinado unas opciones estratégicas que orientan el conjunto de la actividad del centro
4. Pero los objetivos se consiguen o no en función de la realización de actividades. Actividades que están relacionadas entre sí, y que pueden organizarse de diferentes formas. Dos extremos opuestos de organización pueden ser:
 - Las actividades se agrupan por afinidad funcional, lo que da lugar a las clásicas organizaciones departamentales.
 - Las actividades se agrupan por su relación con la prestación del servicio al cliente: la organización de las actividades se orienta al cliente.

La referencia que suponen los distintos apartados de este criterio se basa en que, en primer lugar, el centro debe tener control sobre sus procesos (lo que exige su definición y gestión). Si en el funcionamiento del centro no se considera el concepto de proceso, difícilmente se podrán orientar los presuntamente inexistentes procesos al cliente. Es importante distinguir entre que las cosas funcionen, y que incluso funcionen muy bien –que en todo caso se valorará en los criterios relacionados con resultados-, y que las cosas funcionen conforme se ha decidido previamente que funcionen, no con el objetivo de anquilosar el centro, sino de garantizar que las cosas se hacen todo lo bien que se sabe y que se puede, y que se está en condiciones de aprender eficazmente (convertir el aprendizaje en mejora y consolidar ésta).

5a. Diseño y Gestión sistemática de los procesos

El centro debe tener un sistema que garantice que todas las actividades destinadas a proporcionar servicios, funcionan y están controladas según normas internas. De esta forma se permite visualizar la integración y complementariedad de una gestión de procesos (certificada o no según las normas ISO), con el enfoque EFQM. Si se dispone de una certificación ISO 9001, existe una evidencia clara de que los procesos se están gestionando conforme a una serie de estándares. Esto no es imprescindible (la certificación externa), pero en ausencia del seguimiento de un estándar, hay que tener un sistema propio que tenga un cierto nivel de credibilidad y garantía.

Como ejemplo de mapa de procesos de un centro universitario puede consultarse el de la E.T.S. de Náutica y Máquinas Navales de la UPV/EHU [15] con el alcance del diseño y la formación de las titulaciones oficiales que oferta. En este centro los procesos se agrupan en los cinco grandes grupos recogidos en la tabla 7.

Proceso 1:	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad. En este proceso se recogen las actividades destinadas a desplegar lo que se establece en el criterio 2 (Planificación estratégica, Planificación anual, Gestión de Recursos,..)
Proceso 2:	Realización del Servicio Educativo de Enseñanza Superior. Proceso clave donde se recogen todos los subprocesos desde que el estudiante entra en el centro y en el aula, hasta que termina su fase de formación con un título acreditativo.
Proceso 3:	Gestión Administrativa. Proceso soporte de los dos anteriores donde intervienen otros agentes distintos al alumnado, profesorado y dirección de un centro universitario, ligados generalmente con servicios centrales de la universidad.
Proceso 4:	Gestión de la Información y de la Comunicación Otro proceso soporte vinculado con los dos primeros para garantizar que todas las personas conozcan, comprendan y realicen el <i>feed back</i> necesario con el equipo de dirección.
Proceso 5:	Gestión de la Mejora. En el que se recogen todas las acciones que se derivan de la evaluación y del aprendizaje de todos los procesos anteriores.

Tabla 7

Cabe reseñar que en los centros donde el I+D+i, tenga una singular relevancia recogida en el criterio 2, debiera establecerse un proceso de prestación de servicios que recogiera este aspecto particular. Lo mismo se puede decir en el caso de la gestión medioambiental del centro.

Para practicar la mejora continua es necesario medir y por tanto el centro debe poseer un método para valorar la eficacia y el grado de aplicación de todos los sistemas utilizados para dirigir y controlar sus actividades.

¿Está el centro en condiciones de auditar (evaluar) su sistema de gestión de procesos?. ¿Si está en condiciones, lo hace?. ¿Si lo hace, cada cuanto lo hace, con qué resultados, con qué medidas correctoras?. ¿Se evalúa la eficacia de las acciones adoptadas?.

Un centro universitario debe garantizar que los datos sobre resultados que facilitan las fuentes de información, se utilizan siempre para mejorar el sistema a través de la aplicación de soluciones a las causas de raíz de los problemas, en lugar de aplicar soluciones ad-hoc.

Medir y acumular información puede ser un ejercicio tan estéril como no preocuparse en absoluto de valorar los resultados obtenidos, ni las causas de éstos. Si se mide debe ser porque se considera necesario, bien porque se está obligado (auditorias, rendimiento de cuentas,...),

bien porque se va a utilizar la información para algo. En este segundo caso, es necesario asegurar que la información se convierte en herramienta del servicio de mejora. Para hacer lo mismo que si no se midiera, es mejor ahorrarse el coste y no defraudar expectativas. De ahí la importancia de tener claro qué se mide y para qué.

5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Un centro universitario tiene una diversidad de clientes externos que, a menudo, se difuminan tras un genérico concepto de sociedad. Aun entendiendo –como es poco discutible- que en cualquier servicio público (sanidad, educación, cultura, infraestructuras, transporte,...) el conjunto de la sociedad es beneficiaria de la calidad de la organización, es evidente que los clientes de un hospital no son los mismos que los de una casa de cultura o los de un centro universitario. La concreción y asunción de la especificidad de los clientes de un centro universitario es requisito para identificar necesidades y expectativas, incluso para ver, que existiendo mas de un tipo de clientes de un centro universitario, las necesidades y demandas de unos y otros pueden no ser las mismas llegando, en algunos casos, a entrar en contradicción.

Sólo centros que se hayan planteado quiénes son sus clientes podrán habilitar mecanismos para identificar e integrar de forma sistemática, necesidades, expectativas y grado de satisfacción en sus formas de hacer.

5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

Un centro universitario debe poseer un sistema global y viable que permita garantizar que los requisitos de los clientes se traducen en nuevos servicios.

En este apartado tenemos una componente ideológica que es necesario adaptar a la prestación de servicios por parte de un centro universitario: ¿debe un centro manejar el concepto de *requisito del cliente*?. Entre otras cosas dependerá del alcance que se dé a la expresión requisito del cliente. En la Universidad, como en otras organizaciones, está directamente ligado a sus objetivos (a su razón de ser). Este debe ser un marco suficientemente claro para que los clientes puedan ajustar requisitos y expectativas.

Diseñar y desarrollar los servicios de un centro universitario basándose en las expectativas de sus clientes obliga a practicar la mejora continua de los procesos, basada en la identificación de oportunidades y necesidades, a partir de los análisis de la información sobre los clientes, de los resultados y de otras organizaciones de referencia o grupos de interés.

Se trata de practicar la mejora continua de los procesos, no de hablar de ella. El modelo os orienta en el sentido de que es necesario pensar previamente (planificar), medir, comparar, extraer conclusiones e incorporarlas por medio de mejoras en los procesos. Al final, si esto se hace, acaba habiendo evidencias de qué se ha hecho, si se ha hecho improvisadamente o como resultado de una planificación, etc

5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

Un centro universitario presta un servicio a la comunidad y a tal fin debe elaborar una documentación clara donde especifica a sus clientes lo que hace: las titulaciones que imparte así como su despliegue en cursos, el desarrollo de todas las asignaturas que se imparten en las diferentes titulaciones así como los objetivos de cada una de ellas, las competencias que se deben adquirir tras su superación, la bibliografía básica, el sistema de evaluación, los profesores que la impartirá en el curso venidero, los locales teóricos y prácticos donde se impartirá la docencia reglada, los servicios extraacadémicos que posee (biblioteca, centro de publicaciones, bar ,...) Esta documentación se publica en la guía docente y puede complementarse en la página web del centro, que debe tener un responsable para su actualización permanente.

El conocimiento de todos los servicios de un centro le obliga a colaborar con la universidad en los *programas de puertas abiertas* de la misma y por tanto debe haber miembros de la dirección o profesorado colaborador para desempeñar esta labor y que cuenten con la documentación (CD's, folletos,...) actualizada apropiada y revisada por la Junta de Centro.

La atención a toda persona que visita un centro universitario comienza por la disposición por plantas de planos de situación de las instalaciones junto con un despliegue pormenorizado de las diferentes funciones que todo el personal del centro (PAS y PDI) debe de realizar para atender a sus clientes/usuarios. (atención al visitante en el servicio de información del centro, atención al alumnado en secretaría, atención al alumnado en los departamentos, atención al alumnado en la dirección del centro,...)

Los servicios extraacadémicos del centro (biblioteca, centro de publicaciones, bar,..) pueden tener una Carta de Servicios para su mejor conocimiento y ajuste de las expectativas de sus clientes.

5e. Gestión y mejora de la relación con los clientes

Las acciones de mejora en un centro universitario en relación con sus clientes parte del conocimiento que tenga de los servicios que presta a sus clientes, lo que se puede realizar mediante encuestas de satisfacción del servicio prestado y la gestión de sus quejas y reclamaciones. La tramitación de las quejas y reclamaciones del alumnado suelen realizarse a través del Consejo de Estudiantes.

El centro universitario en relación a este aspecto suele barajar tres tipos de encuestas. Por una parte la Encuesta a Egresados donde puede recibir información sobre la utilidad de la titulación en el mundo laboral, tiempo de la búsqueda del primer empleo,... Del análisis de esta encuesta se derivan líneas de mejora en aquellos aspectos de acción directa por parte del centro para la mejora de las titulaciones, quedando al margen ciertos aspectos ligados a la titulación que están fuera del marco competencial de un centro universitario.

Por otra parte esta la Encuesta de satisfacción del los servicios prestados por un centro universitario, que no tienen que ver con la actividad docente, donde el centro puede recabar información sobre sus proveedores para poder tener evidencias a la hora de su recontractación estableciendo prerequisites que para el cliente son importantes a la hora de la prestación del servicio.

Por último se encuentra la Encuesta de satisfacción de la docencia impartida al alumnado, cuyos resultados deben hacerse llegar tanto al profesorado como al centro como al

departamento, para poder establecer acciones de mejora propuestas desde las Juntas de Centro.

También son relevantes para los contenidos de este criterio las actividades del Servicio de Orientación Universitaria (normalmente coordinadas por un miembro de la dirección) y de la Administración del centro, que debe desarrollar un servicio de atención directa al alumnado, no sólo en los aspectos académicos de las titulaciones y el verdadero uso de todas las instalaciones del centro, sino además de aspectos ligados con becas, alojamientos, prácticas, cursos y seminarios, ...

Por último no conviene olvidar la tutoría, que es el momento de contacto personal entre el estudiante y su referencia más directa en su actividad académica, el profesorado. La labor de tutorización, puede (según la estrategia del centro) ser integral e ir más allá de la tutoría académica, donde el profesorado resuelve dudas del alumnado o interactúa con él para enseñarle a adquirir nuevas competencias personales y tutoría personal.

Resultados

La selección de cuáles son y cómo se valoran los resultados de un centro no es una cuestión técnica o de detalle, sino que refleja el concepto de organización universitaria que se está manejando y es, por ello, de importancia capital como instrumento para gobernar el conjunto de la institución. En ese sentido, es una herramienta para clarificar las competencias y responsabilidades de las diferentes unidades de la universidad (centros, departamentos, servicios,...). En el momento de seleccionar los indicadores a considerar para valorar los resultados y los instrumentos de medida es necesario considerar los referentes universitarios consolidados (como, por ejemplo, los catálogos del Consejo de Universidades [4] o de la ANECA [14]).

En el momento del análisis de los resultados, e independientemente del tipo de resultado (clave, en los clientes, las personas o en la sociedad), se trata de que:

1. Existan objetivos, relacionados con el planteamiento estratégico,
2. se midan sistemáticamente,
3. se analicen las tendencias (al menos tres años),
4. se compruebe la consecución y actualización de los objetivos,
5. se realicen comparaciones relevantes con otros centros universitarios o con organizaciones de distintos sectores que puedan ser de interés por ser referentes de buenas prácticas,
6. y que existan relaciones causa-efecto entre resultados y líneas de actuación.

6. Resultados en los clientes

Los *resultados en los clientes* reflejan el nivel de satisfacción de los clientes del centro, que deben estar claramente identificados. Por supuesto, los centros trabajan básicamente para sus estudiantes, a través de los cuáles prestan sus servicios a la sociedad. Además, existen otros clientes de un centro universitarios, como pueden ser los relacionados con las actividades generadoras de recursos propios.

Las medidas de la satisfacción pueden ser de dos tipos:

- Encuestas individuales, entrevistas o consultas a grupos (subcriterio 6a)
- Indicadores indirectos (subcriterio 6b)

Estas dos familias de medidas permiten valorar la satisfacción lograda por los diferentes tipos de clientes del centro. Aunque en la descripción de los subcriterios se entra, a modo de ejemplo, en la manera de identificar la satisfacción de los estudiantes, sería necesario realizar una reflexión similar en función de la especificidad de los clientes concretos de cada centro.

6a: Medidas de percepción

Como en el caso de los subcriterios 7a y 8a, pueden recogerse a través de encuestas, grupos focales, etc. Son ejemplos de instrumentos de medición de la satisfacción, por ejemplo:

- Encuestas de satisfacción con la acogida
- Encuestas de satisfacción con la docencia teórica
- Encuestas de satisfacción con la formación práctica
- Encuestas a egresados de satisfacción con el aprendizaje, organización y servicios del centro y/o con la empleabilidad y las competencias profesionales

Entre otros aspectos, a través de estas encuestas se puede obtener información, sobre:

- La imagen del centro: Accesibilidad y comunicación con el personal, flexibilidad y capacidad de respuesta a las demandas,...
- Productos y servicios^{**}: fiabilidad de la oferta académica, proceso de tutorización y orientación, equipamiento e instalaciones, organización y funcionamiento del Centro, diseño y documentación de los cursos, otros servicios (espacios sociales, transporte,...), servicios ofertados tras finalizar su formación (asociacionismo estudiantil,.....)
- Relación con el alumnado y otros clientes (empresas, centros receptores de alumnado en formación práctica/practicum,...): tratamiento de quejas, reclamaciones y sugerencias, apoyo a la inserción laboral y orientación profesional

6b: Indicadores de rendimiento

**

Una referencia normalizada en este ámbito puede ser la propuesta del Consejo de Universidades (C.C.U.), en que se miden:

- Satisfacción con los estudios (Resultado 6 C.C.U.): Porcentaje de titulados que pasados tres años de la finalización de sus estudios muestran un nivel de satisfacción razonable con los mismos.
- Satisfacción con el empleo (Resultado 7 C.C.U.): Porcentaje de graduados que tres años después de terminar los estudios están empleados en un trabajo que consideran razonablemente satisfactorio.

Se consideran en este subcriterio elementos que permiten anticipar la satisfacción del alumnado en aspectos como la imagen del centro, los productos y servicios recibidos o la relación con otros agentes (empresas, centros receptores de estudiantes en formación práctica, estancias en el extranjero,...).

En la tabla 8 se recogen de manera no exhaustiva indicadores que pueden ser útiles para anticipar la opinión del alumnado. Estos indicadores, como todos los enumerados en los criterios resultados, son una referencia que cada centro debe analizar a la luz de sus objetivos y prioridades de gestión.

<p>Asistencia a clase y tutorías Ratios estudiantes/ profesor Oferta línea euskera Tiempo promedio de publicación de calificaciones Participación en elecciones y órganos de gobierno Participación en actividades complementarias organizadas por el centro (entrega de títulos, actividades culturales, competiciones, asociacionismo universitario, idiomas...) Participación en el Programa de Acceso a la Universidad (Jornadas de Puertas Abiertas, Jornadas de Orientación Universitaria,...) y en las presentaciones del centro a interesados Programas de intercambio en el entorno estatal e internacional Programas de formación complementaria (idiomas, cultura,...) Participación en actividades deportivas Solicitudes de traslado (inmigración y emigración) Tasa de abandono Colaboración de exalumnos en actividades del centro (acogida, orientación profesional,...) Quejas y reclamaciones (individuales o colectivas) a través de mecanismos generales existentes para todos los centros de la UPV/EHU y de aquellos puestos en marcha dentro de la política del centro (buzones de sugerencias o quejas)</p> <p>Indicadores que pueden tratarse también (o alternativamente) en el criterio 9</p> <p>Tasas de éxito, de rendimiento Tiempo de duración de los estudios (tasa de eficiencia) Tasa de inserción laboral, de continuidad con los estudios,... Tasa de alumnado en formación práctica, intercambios internacionales,...</p>

Tabla 8

7. Resultados en las personas

En este criterio se examina el nivel de satisfacción del personal del centro y su tendencia. Se trata de conocer tanto la percepción del personal, que sólo se puede obtener preguntando directamente, por ejemplo, a través de encuestas o reuniones de grupos, como los resultados de los indicadores y las medidas que permiten prever la satisfacción o influir en ella.

Es requisito previo para abordar apropiadamente este criterio haber clarificado el ámbito de influencia directo del centro (criterio 3 y subcriterio 4a), clarificando y, en su caso, descartando aquellos aspectos en los que no se puede incidir o sólo se puede hacer de forma muy indirecta.

7a: Medidas de percepción

Estas medidas se recogen, habitualmente, a través de encuestas, aunque –en función de la cultura y condiciones de cada centro- no hay que descartar observaciones basadas en las entrevistas personales o la reuniones con grupos de personas de la organización. Pueden ser motivo de recogida de opinión aspectos como:

- Factores personales y profesionales
- Comunicación e información
- Entornos laboral y social
- Gestión de la docencia y los recursos materiales
- Gestión de la calidad
- Gestión directiva del centro y de otras instancias universitarias
- Factores relacionados con los servicios del centro y del campus

7b: Indicadores de rendimiento

Se consideran en este subcriterio elementos que permiten anticipar la satisfacción de las personas del centro en aspectos como los señalados en el subcriterio 7a. En la tabla 9 se recogen, a modelo de referencia, indicadores que pueden ser útiles para anticipar la opinión del *profesorado*.

Motivación e implicación

- Participación elecciones y órganos de toma de decisiones
- Participación en otras actividades (programas de mejora, encuestas, equipos, sugerencias,...)
- Participación y financiación de actividades de formación y capacitación
- Desarrollo de la carrera profesional. Participación en congresos, cursos, seminarios, etc.. Reconocimientos externos.
- Reconocimientos internos, incentivos y complementos
- Contratación, promoción, antigüedad, bajas voluntarias, rotaciones y traslados
- Quejas y reclamaciones
- Absentismo
- Discriminación
- Euskaldunización

Servicios y recursos proporcionados por el Centro

- Solicitudes atendidas y denegadas (vacaciones, licencias y permisos)
- Accidentes e incidentes laborales. Salud y Seguridad
- Servicios informáticos y de comunicación. (quejas, visitas, ...)
- Dotaciones de infraestructura docente (laboratorios, equipamiento docente, equipamiento informático,...)

Condiciones en que se desarrolla la docencia

- Ratio profesor/alumno
- Medios informáticos del profesorado
- Dotaciones para la docencia en el aula y laboratorio

Tabla 9

8. Resultados en la Sociedad

En este criterio, se examinan y valoran los resultados obtenidos en aquellos otros aspectos que no pertenecen propiamente a la razón de ser del centro, pero que se desarrollan y producen impacto en la sociedad.

Se trata de conocer las consecuencias de las actividades del centro, al margen de las directamente derivadas de las actividades docentes e investigadoras. Se recogerían aspectos relacionados con la influencia social, preservación de los recursos naturales, cooperación para el desarrollo, etc.

A modo de ejemplo, se relacionan algunas posibilidades:

- Iniciativas sociales (foros de debate, donación de sangre y órganos, Bai Euskarari,...)
- Colaboración con empresas e instituciones (EUSKALIT, ayuntamientos, diputaciones,...)
- Oferta de cursos, charlas o seminarios
- Iniciativas de apoyo al entorno social más inmediato
- Iniciativas de apoyo al desarrollo de países del tercer mundo o implicados en conflictos
- Cesiones de locales e instalaciones
- Colaboración con otro tipo de organizaciones, como las Organizaciones No Gubernamentales
- Integración de colectivos con dificultades especiales
- Ecología
 - Impacto ecológico de las actividades del centro
 - Uso austero de recursos con impacto ecológico
 - Generación de energía
 - Colaboración para el desarrollo de una cultura de uso de recursos orientada al desarrollo sostenible

8a: Medidas de percepción

Probablemente es uno de los subcriterios en que se evidencian con mayor frecuencia las limitaciones de la gestión de la orientación a la sociedad en todo tipo de organizaciones. También suele suceder lo mismo en los centros universitarios. Las medidas en este subcriterio se pueden recoger a través de encuestas o entrevistas dirigidas y deberían estar integradas con los aspectos señalados en subcriterios como 4a o 4c. Los contenidos de encuestas y entrevistas deben orientarse a recoger, de forma sistemática, información específica y útil relacionada con los aspectos mencionados en la introducción a este criterio.

8b: Indicadores de rendimiento

En función de la concreción en la política y estrategia del centro respecto al compromiso con la sociedad, se definirán los indicadores que permitan establecer un seguimiento y mejora de las acciones adoptadas por el centro. En la tabla 10 se recogen, a modo indicativo, algunos

ejemplos de indicadores que pudieran ser objeto de seguimiento en el análisis de este subcriterio.

Nº de colaboración con empresas e instituciones (EUSKALIT, ayuntamientos, diputaciones,...) del entorno
Nº asistentes a cursos, charlas o seminarios relacionados con la implicación o sensibilización social
Nº de cesiones de locales e instalaciones
Nº de colaboraciones con Organizaciones No Gubernamentales
Medioambiente
• Emisiones de CO2
• Uso del agua y la electricidad
• % de papel, pilas, equipamiento informático o toner reciclado

Tabla 10

9. Resultados Clave

Los **resultados clave** del centro son medidas de la **eficacia** (hasta qué punto el centro está cumpliendo su función) y **eficiencia** (haciendo un uso razonable de sus recursos) en la prestación de servicios y la consecución de metas y objetivos. Están relacionados con aquello que el centro ha determinado como *factores esenciales y medibles* para su éxito tanto a corto plazo como para lograr su estrategia a largo plazo.

Los indicadores que permiten hacer un seguimiento del grado de consecución de los resultados de las actividades del centro pueden variar en función de las especificidades del mismo, pero hay aspectos comunes y básicos entre los que se encuentran los que se relatan a continuación a modo de referencia.

9a: Resultados clave del centro

En un centro universitario los **resultados clave** pueden clasificarse de diversas formas, dependiendo de las áreas fundamentales identificadas en la reflexión estratégica. La propuesta que se hace a continuación los distribuye en cuatro grupos, si bien puede haber resultados clave fuera de estas categorías:

- Resultados de inserción, captación y fidelización del alumnado
- Oferta académica y rendimiento académico
- Recursos
- Alianzas con empresas e instituciones

Resultados de inserción, captación y fidelización del alumnado

- Porcentaje de egresados que trabajan (trabajo relacionado con sus estudios) al cabo de un tiempo determinado de finalizar sus estudios.
- Tiempo medio de inserción laboral (global y por titulaciones).
- Precio medio de la matrícula (en primer curso).
- Estudiantes de nuevo ingreso.
- Relación entre estudiantes de nuevo ingreso y nacimientos 18 años antes en el Territorio Histórico o en la CAPV.
- Nota media de entrada de nuevos estudiantes (percentil 80).
- Nota media del expediente académico
- Porcentaje de estudiantes que eligen la carrera en primera opción.

No son los únicos posibles, probablemente en algunos centros, en función de su política, pueda ser de interés analizar, por ejemplo, la demanda en *distrito compartido*, estudiantes provenientes de otras comunidades o territorios históricos, mayores de 25 años, estudiantes extranjeros, etc. Lo fundamental es medir aquello que se considera relevante en función de los objetivos propuestos externa o internamente.

Oferta académica y rendimiento académico

- N° de titulaciones.
- N° de titulados por curso académico
- Duración media de los estudios.

- Porcentaje de estudiantes con más del 50 % de créditos aprobados respecto a volumen de alumnado de nuevo ingreso 2 ó 3 años antes (dependiendo de la duración de la carrera).
- Oferta docente en euskera (por ejemplo, nº de asignaturas impartidas en euskera).

Recursos

- Ingresos extraordinarios del centro (estos ingresos pueden también segmentarse por áreas).
- Comunicaciones en foros o congresos.
- Proyectos de I+D+i
- Publicaciones en revistas.

Alianzas con empresas e instituciones

- Número y/o porcentaje de proyectos fin de carrera/prácticas realizados en empresa/institución.
- Empresas/instituciones que participan como ponentes en formación no reglada
- Convenios firmados con empresas/instituciones.
- Profesores tutores en prácticas en empresas/instituciones.
- Nº de estudiantes que han cumplimentado su formación con estancias en empresas o estancias en el extranjero

9b: Indicadores clave del rendimiento del centro

Los **indicadores clave** son medidas operativas que permiten predecir y mejorar los resultados clave de rendimiento del centro. Estos indicadores tienen como referencia medidas económicas y financieras o bien no financieras. En un centro universitario los indicadores clave pueden clasificarse de la misma manera que los resultados clave.

Captación y fidelización de alumnado

- Porcentaje de estudiantes que acceden a segundo ciclo dentro del centro.

Oferta académica y rendimiento académico

- Tasa de rendimiento académico, nº créditos superados/nº créditos matriculados.
- Tasa de éxito: nº créditos superados/nº créditos presentados.

Además de estos resultados pueden ser valorados aquellos que, para determinados centros, sean relevantes como, por ejemplo, la ponderación de resultados clasificados según el perfil del estudiante (dependiendo de si compatibiliza sus estudios con otra actividad personal o profesional), etc.

Recursos

- Programas de formación complementaria
- Grado de ejecución presupuestaria
- Dotación y uso de laboratorios, aulas, talleres,...
- Fondos bibliográficos
- Número de ordenadores
- Material docente
- Visitas a la página web del centro

Alianzas con empresas e instituciones

- Contratos de prestación de servicios. Convenios con instituciones y acuerdos de colaboración
- Horas de proyectos fin de carrera/prácticas realizados en empresa/institución
- Estudiantes Erasmus (global por centro, por titulaciones, comparación con otros centros).

Otros

- Cumplimiento del Plan de Gestión Anual
- Resultados de autoevaluaciones

1. Referencias

- [1] *Fórmulas de adaptación del modelo EFQM a la gestión de un centro universitario*, Cátedra de Calidad UPV/EHU, 2002
- [2] *Guía de Evaluación basada en el modelo de la EFQM*, Servicio de Publicaciones de la Universitat Politècnica de Catalunya, 1999
- [3] *Guía de Evaluación de Servicios*, Plan Nacional de Calidad de las Universidades, Consejo de Universidades, 2000
- [4] *INKA*, Servicio Editorial de la UPV/EHU, 2004
- [5] *Memoria EFQM*, Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de San Sebastián, 2001
- [6] *Memoria Q Plata 1999*, Colegio Ursulinas, EUSKALIT, 2000
- [7] *Memoria Q Plata 2000*, Diocesanas, EUSKALIT, 2001
- [8] *Method for improving the quality of higher education based on the EFQM model*, Expertgroup HBO, Noviembre 1999
- [9] *Método para mejorar la calidad de la educación superior basado en el modelo de la EFQM*, Club Gestión de Calidad, Marzo 1999 (este documento es una traducción de una versión previa de la referencia del Expertgroup HBO)
- [10] *Modelo EFQM de Excelencia*, Club Gestión de Calidad, 2003
- [11] *Modelo EFQM de Excelencia. Guía de interpretación y directrices*, Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación, 2003
- [12] *Planificación estratégica y calidad en la Universitat Politècnica de Catalunya*, Club Gestión de Calidad, 1999
- [13] *Plan Estratégico de la ZFT-FCT*, Facultad de Ciencia y Tecnología, 2005
- [14] *Programa de Evaluación Institucional. Guía de Autoevaluación*, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. ANECA, 2003.
- [15] *Sistema de Gestión de la Calidad de la Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas Navales de la UPV/EHU*, certificada con la ISO 9001:2000 el 17 de noviembre de 2003