

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA
MEASUREMENT OF THE MANAGEMENT QUALITY OF THE PUBLIC UNIVERSITY

Elio R. De Zuani erdezuani@yahoo.com.ar

Universidad Nacional de Salta

Artículo científico

Resumen

La evaluación de la calidad de gestión de una Universidad Pública puede apoyarse en diferentes metodologías, pero no todas posibilitan medir cuantitativamente su “perfil global de gestión”. La evaluación más rigurosa de la calidad de gestión requerirá un análisis detallado realizado por consultores externos que sean expertos en este terreno, pero es probable que éste sea el enfoque más caro, el más lento y el de mayor resistencia del personal.

Un enfoque alternativo para medir el “perfil global de gestión” de una universidad que evita tales dificultades es el método que se presenta en este trabajo, con el cual los responsables de la gestión de la universidad (directivos y empleados) realizan la evaluación de su calidad global de gestión.

Además de los fundamentos teóricos, el trabajo presenta una aplicación práctica de fácil desarrollo y sobre la base de una experiencia real, referida a una universidad pública ubicada en el noroeste de Argentina.

El método propuesto es una valiosa alternativa de análisis de la calidad global de gestión de la Universidad Pública, de bajo costo y rápidos resultados, útil tanto para el diagnóstico de debilidades dominantes de gestión, como para medir impactos de la universidad en los usuarios, empleados y la sociedad.

Abstract

The evaluation of the management quality of a Public University can be supported by different methodologies, but not all of them make it possible to quantitatively measure its “global management profile”. The most rigorous assessment of management quality will require detailed analysis by external consultants who are experts in the field, but this is likely to be the most expensive, time-consuming, and staff-resistance approach.

An alternative approach to measure the "global management profile" of a university that avoids such difficulties is the method presented in this work, with which those responsible for the management of the university (directors and employees) carry out the evaluation of their overall management quality.

In addition to the theoretical foundations, the work presents a practical application that is easy to develop and based on a real experience, referred to a public university located in the northwest of Argentina.

The proposed method is a valuable alternative for analyzing the global management quality of the Public University, with low cost and fast results, useful both for the diagnosis of dominant management weaknesses, and for measuring the impacts of the university on users, employees and society.

Palabras clave: Universidad Pública. Calidad de la gestión. Perfil global de gestión.

Keywords: Public University. Management quality. Global management profile.

Introducción

Los métodos tradicionales de auditoría o evaluación de la gestión de una organización se enfocan normalmente a aspectos parciales de la misma, tales como la legalidad de su actuación o la evaluación de resultados económico-financieros, aspectos que resultan insuficientes para evaluar o medir el desempeño global de la gestión de una organización, lo que en definitiva permite asegurar un resultado que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados y de otras partes interesadas, asegurando un camino de sustentabilidad de la organización. En este sentido, la Norma ISO 9004 del año 2000 recomienda *“mantener y mejorar prestaciones globales de una organización y sus capacidades...”*, es decir, la calidad de gestión de una organización no puede ser determinada o medida sólo a partir de áreas o partes de una gestión que pueden o no estar funcionando bien, sino de la globalidad de su comportamiento, de la totalidad de su accionar (una organización puede llegar a ser tan fuerte como su parte más débil).

En este sentido, el desarrollo de la aplicación práctica que presenta este trabajo, referida a una universidad del noroeste de Argentina, se fundamenta en una metodología de examen interno de la gestión con el objetivo de medir el desempeño global de la universidad, para luego compararlo con un estándar o modelo de excelencia, ya que *“no se puede medir lo que no tiene un punto de referencia”*. A tal fin, se utiliza como modelo o estándar de excelencia al *“Modelo Marco Común Europeo de Autoevaluación de la calidad global de gestión”*, también conocido como modelo CAF por su sigla en inglés (*Common Assesment Framework*)¹. Este modelo de excelencia, cuyos fundamentos teóricos y técnica de aplicación se desarrollan en el punto 4, representa un plan de estándares o indicadores de calidad de gestión con el cual habrán de compararse los resultados obtenidos del análisis interno de la gestión de la universidad.

Objetivo general del estudio

El desarrollo del caso de este trabajo, tiene como propósito explicitar el método para *“medir cuantitativamente la calidad del perfil global de gestión de una universidad”*, a partir de su aplicación al caso real de una universidad ubicada en la región noroeste de Argentina.

Objetivos Específicos

Establecido el objetivo general, se señalan a continuación dos objetivos específicos o subobjetivos que guían el presente estudio:

¹ El Modelo Marco Común Europeo es el resultado de la cooperación entre los países de la Unión Europea. Es conocido también por su sigla en inglés “CAF”, que se origina en las iniciales de Common Assesment Framework. El CAF se presentó por primera vez como experiencia piloto en la “Primera Conferencia Europea de Calidad”, celebrada en Lisboa en mayo del año 2000 y, de allí, ha evolucionado hasta la versión que se presenta en este trabajo. Este modelo representa una herramienta flexible para que las organizaciones lo utilicen como “técnica de gestión de la calidad” para mejorar su rendimiento global y compatible con las normas ISO 9000:2000.

- Medir cómo la universidad, enfoca cada uno de los siguientes cinco procesos o agentes facilitadores de su calidad de gestión: 1) el liderazgo, 2) la planificación estratégica, 3) la gestión de las personas, 4) las alianzas y recursos y 5) la gestión de los procesos y del cambio.

- Medir cuáles son los logros que la universidad está alcanzando en relación con los cuatro tipos de resultados siguientes: 1) resultados en los clientes, 2) resultados en las personas, 3) resultados en la sociedad y 4) resultados clave.

Consideraciones sobre la universidad analizada

El sistema universitario de Argentina, según datos de 2007, se encuentra conformado por un total de 106 universidades e institutos universitarios, de los cuales 42 son universidades públicas o estatales, distribuidas en todo el país (Cuadro 1) y que gestionan más del 80% (1.270.755) de los estudiantes (Cuadro2) universitarios

	Total	Universidades	Institutos universitarios
Total	106	87	19
Estatal ¹	48	42	6
Privado ²	56	43	13
Extranjera	1	1	
Internacional	1	1	

Notas
 (1) 2 universidades y 2 institutos creados en el año 2007, no tuvieron actividad académica durante dicho año.
 (2) 1 universidad creada en el año 2007 no tuvo actividad académica durante dicho año. De 3 institutos no se dispone de información para el año 2007.

Fuente: CIIE-SPU

Cuadro 1: Instituciones universitarias de Argentina según sector de gestión-año 2007. Fuente: Coordinación de Investigaciones e Información Estadística (CIIE)-Secretaría de Políticas Universitarias (SPU)

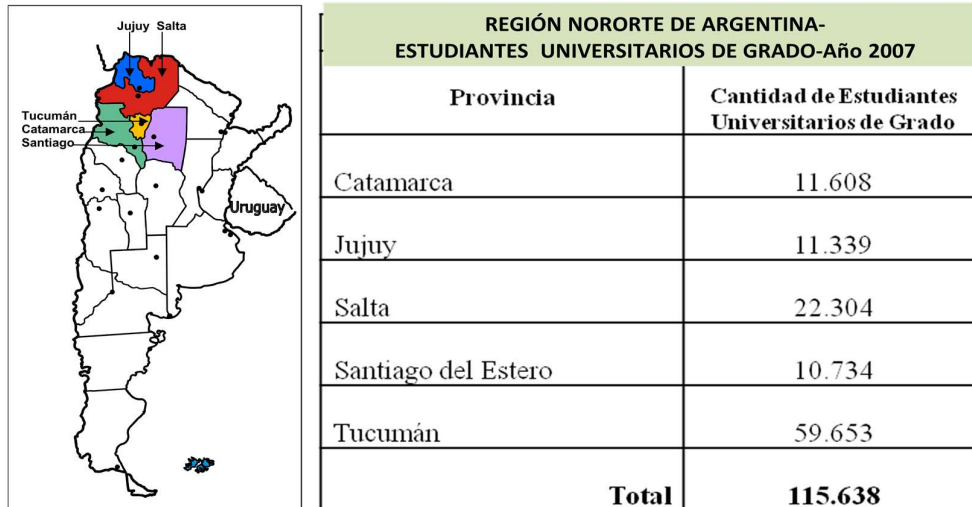
	2007			2006
	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados	Egresados
Total	1.567.519	361.680	87.102	84.785
Estatal	1.270.755	272.093	63.046	62.636
Privado	296.764	89.587	24.056	22.149

Notas
 (1) Sólo egresados

Fuente: CIIE-SPU

Cuadro 2: Estudiantes Universitarios de Argentina en el año 2007. Fuente: Coordinación de Investigaciones e Información Estadística (CIIE)-Secretaría de Políticas Universitarias (SPU)

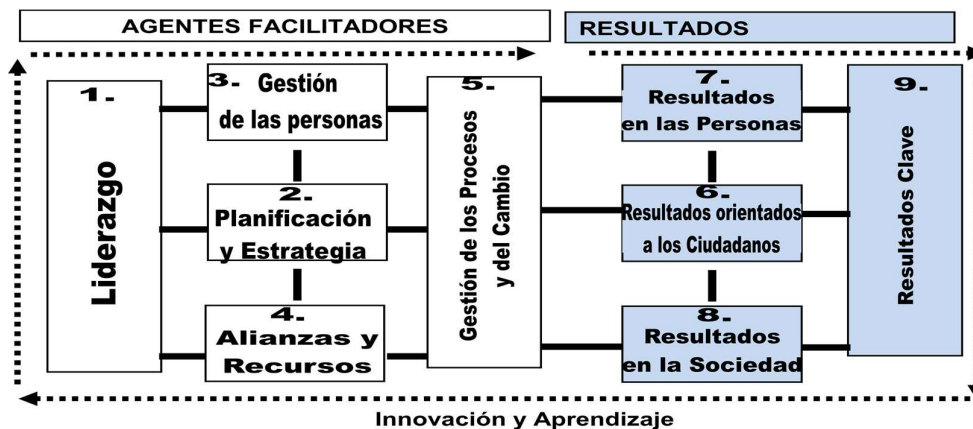
La región noroeste de Argentina está conformada por las provincias de Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y Tucumán, las que pueden observarse destacadas en el mapa expuesto en el Cuadro 3. Esta región cuenta con 5 universidades estatales o públicas y 3 universidades privadas. El presente trabajo es el producto de la aplicación de la metodología que se explicita en el punto siguiente a una universidad de la región señalada, cuyo nombre no se menciona por no haber sido autorizado. La dotación de estudiantes universitarios de grado de las 5 universidades estatales ubicadas en la región totaliza 115.638 en el año 2007 (ver Cuadro 3).



Cuadro 3: Estudiantes universitarios de grado de la región noroeste de Argentina-Año 2007. Fuente: Adaptación propia.

Fundamentos teóricos del modelo aplicado

El trabajo se apoya en los fundamentos teóricos y la metodología del Modelo Marco Común Europeo de Autoevaluación de una organización. El desarrollo de este modelo surgió básicamente como una respuesta a la necesidad de disponer de una herramienta para ayudar a las organizaciones tanto del sector privado como del público a mejorar los enfoques de su gestión global.



Cuadro 4: Modelo Marco Común Europeo-CAF. Fuente: Modelo Marco Común Europeo – CAF.

Ofrece un marco sencillo y fácil de utilizar, representando un método idóneo para realizar un examen interno de tipo macro que comprenda la globalidad del funcionamiento de una organización, independientemente de sus dimensiones, objetivos o niveles de recursos. De allí que pueda identificarse como un marco común de métodos de evaluación del perfil global de gestión, facilita la comparación de estados de calidades a partir de un estándar de excelencia por alcanzar, resultando especialmente idóneo para obtener una primera impresión de cómo actúa o funciona una organización. Un esquema general de su diseño se puede apreciar en el Cuadro 4.

Criterios del modelo

La estructura del modelo permite identificar dos grandes categorías de criterios:

a. *Procesos o Agentes Facilitadores (5 criterios)*: La evaluación de los 5 criterios “Agentes Facilitadores” reflejan cómo la organización enfoca cada uno de ellos en su gestión: *Liderazgo, Planificación y Estrategia, Alianzas y Recursos, Gestión de las Personas, Gestión de los Procesos y del Cambio*.

b. *Resultados (4 criterios)*: En el examen de los 4 criterios (*Resultados Orientados a los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad, Resultados Clave*) se analizan cuáles son los logros que ha obtenido la organización y la tendencia en la consecución de esos resultados con respecto a los objetivos perseguidos por la organización, incluyendo comparaciones con los alcanzados por otras organizaciones similares, pero de mejores prácticas (benchmarking).

Metodología del Modelo

El Modelo trabaja como un sistema integrado, por lo que todos los criterios se encuentran interrelacionados, debiendo contemplarse esta circunstancia al momento de utilizar el mismo.

En este trabajo se desarrolla la metodología de aplicación del Modelo Marco Común Europeo de Autoevaluación de la Gestión (CAF) a partir de la técnica del cuestionario. El cuestionario utilizado en esta investigación (ver Anexo I), se estructura sobre la base de 40 preguntas, dejando aclarado que en el mismo no están incluidas las preguntas destinadas a caracterizar la muestra del personal encuestado, con el fin de simplificar la exposición. La muestra encuestada fue de 20 funcionarios o personal administrativo y de servicios (pas), también denominado personal de apoyo universitario (pau). En dicha muestra se comprendió a personal de diversa jerarquía, desde directores hasta jefes de departamentos y auxiliares de oficinas.

Las 40 preguntas del cuestionario fueron diseñadas para evaluar los 9 (nueve) criterios del Modelo aplicado y para cuantificar el perfil global de gestión de la universidad, pero la mayoría de ellas incluye más de una consigna en cada propuesta dada la necesidad de simplificar el cuestionario. En este sentido, cabe aclarar que la cantidad de preguntas puede variar conforme a los objetivos propuestos y al grado de detalle en que se quiera avanzar en la evaluación de la calidad del perfil global de gestión de cada universidad.

Paneles de Evaluación

Los paneles de evaluación contienen la escala de puntuación a otorgar a cada pregunta, según como sea calificada la misma de acuerdo con la autoevaluación objetiva de la realidad organizacional en una universidad. Los paneles que se exponen a continuación presentan tres columnas:

1. *Calificación*: define aspectos cualitativos que orientan la elección de la puntuación para cada pregunta en cada realidad organizacional. Se definen 6 categorías de calificaciones.

2. *Comentarios ilustrativos:* aspectos que tienden a aclarar y ampliar el criterio de elección de una calificación.

3. *Puntuación:* el valor numérico que le corresponde asignar a cada calificación seleccionada para cada pregunta. Esta puntuación comprende seis valores que se corresponden con las seis posibles calificaciones que prevé el panel para asignar a cada una de las preguntas (cero, uno, dos, tres, cuatro y cinco).

Panel de evaluación de “Agentes Facilitadores”

El Cuadro 5 presenta el panel de puntuación que se aplica a la evaluación de los cinco criterios del grupo “Agentes Facilitadores” (1. Liderazgo, 2. Planificación estratégica, 3. Gestión de las personas, 4. Alianzas y recursos y 5. Gestión de procesos y del cambio).

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación Factor “b”
Sin evidencia o evidencia anecdótica de una estrategia.	No existe evidencia al respecto Evidencia anecdótica en algunas áreas	0
Se ha planificado una estrategia. (Planificación)	Iniciación reciente Evidencia documentada (planes escritos)	1
Se ha planificado e implantado una estrategia. (Desarrollo)	Evidencia clara y documentada Implantación extensiva a la mayoría de las áreas	2
Se ha planificado, implantado y revisado una estrategia. (Control)	Evidencia clara y documentada Implantación extensiva a la mayoría de las áreas Revisiones regulares	3
Se ha planificado, implantado y revisado una estrategia, según los objetivos propios de la organización (o el área) y se ha ajustado consecuentemente (Acción de Cambio)	Evidencia clara y plenamente documentada Implantado en todas las áreas relevantes Revisiones regulares (no sistemática) Ajustes según estándares propios en todas las áreas	4
Se ha planificado, implantado y revisado una estrategia, según los datos de “benchmarking” y se ha ajustado, integrado y desplegado plenamente en la organización (Acción Despliegue del Cambio)	Evidencia clara y plenamente documentada Implantación en todas las áreas Revisiones regulares sistemáticas en un ciclo de mejora continua Ajustes según estándar de <i>benchmarking</i> en todas las áreas	5

Cuadro 5: Panel de evaluación de “Agentes Facilitadores”. Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

Panel de evaluación de “Resultados”. Puntuación

Como Cuadro 6 se presenta el panel de puntuación que se aplica a los efectos de la cuantificación en la evaluación de los cuatro criterios del grupo “Resultados” (Resultados en los clientes, 7. Resultados en las personas, 8. Resultado en la sociedad, y 9. Resultados clave).

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación Factor “b”
No se han medido resultados	Resultados anecdóticos o casuales No se han medido o se desconocen	0
Los resultados se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias	Medición de resultados clave Mayoría de resultados negativos o estacionarios	1
Los resultados se han medido y muestran un progreso modesto	Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados	2
Los resultados se han medido y muestran un progreso sustancial	Resultados buenos y tendencia en progresión (positiva) los tres últimos años	3
Se han alcanzado excelentes resultados y se han realizado comparaciones positivas con los objetivos propios	Los resultados alcanzan los objetivos planeados Tendencia en progresión (positiva) en los últimos tres años	4
Se han alcanzado excelentes resultados y se han realizado comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (<i>benchmarking</i>)	Resultados excelentes en comparación con objetivos propios Resultados excelentes en comparación con otras organizaciones (estándar de <i>benchmarking</i>) Tendencia en progresión sostenida en los últimos cinco años	5

Cuadro 6: Panel de evaluación de “Resultados”. Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

Tablas de cálculo aplicadas al cuestionario

A continuación, se desarrollan las tablas de cálculos que se utilizan en la medición de la calidad de los 9 criterios que conforman el modelo aplicado, y a partir de esta evaluación individual de los 9 criterios se puede cuantificar la calidad del perfil global de gestión de una universidad.

Antes de proceder a presentar las tablas de cálculo del modelo es necesario recordar que los paneles de puntuación de los grupos “Agentes Facilitadores” y “Resultados” trabajan sobre una escala de 6 niveles de puntuación, en función de la cual se ha diseñado el cuestionario utilizado en la encuesta y que se expone como Anexo 1.

Para una mejor guía de comprensión de la aplicación del modelo se exponen a continuación la forma en que se presentan en el cuestionario las 6 alternativas de respuestas posibles en las preguntas planificadas para medir el perfil global de gestión de la universidad investigada. Para las preguntas destinadas a calificar a los 5 criterios “Agentes Facilitadores”, las categorías de las respuestas posibles son las siguientes:

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

Para las preguntas destinadas a calificar a los 4 criterios “Resultados”, las categorías de respuestas son:

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

A continuación, se exponen las tablas de cálculo del modelo aplicado:

TABLAS DE CÁLCULO

1. Evaluación individual de los 9 criterios del modelo

Número de respuestas (a)							
Factor (b)	0	1	2	3	4	5	Total
Valor (a x b)							

La tabla de cálculo individual posee la misma estructura de cálculo para los 9 criterios. En las casillas del factor (a) “Nº de preguntas” se insertan la cantidad de respuestas del cuestionario correspondiente al criterio analizado, de acuerdo con las calificaciones de 0 a 5 que el encuestado haya señalado en las preguntas. Las casillas del “Factor (b)” contienen las 6 categorías posibles de respuestas que para cada pregunta el modelo establece (ver Cuadros 5 y 6). El valor (a x b) se determina multiplicando la cantidad de preguntas por la calificación dada. Así, por ejemplo, si para el caso del 1er. criterio (liderazgo) el encuestado marcó 4 preguntas con calificación 0 (cero), 1 pregunta con 1(uno) y 1 pregunta con 2 (dos), los resultados de la tabla de cálculo serían los siguientes:

Número de respuestas (a)	4	1	1	-.-	-.-	-.-	
Factor (b)	0	1	2	3	4	5	Total
Valor (a x b)	0	1	2	-.-	-.-	-.-	3

El resultado 3, de la tabla que se ejemplifica, representa la cuantificación de la calidad del liderazgo otorgada por una persona de la universidad analizada. Esta cifra debe compararse con el estándar de calidad, que se explica en el punto 4.2.3 siguiente, pero que surge de multiplicar el máximo de calificación posible o sea 5 (cinco) por la cantidad de 6 preguntas diseñadas en el cuestionario para este criterio. De igual forma se trabaja con cada uno de los 8 criterios restantes del modelo, pero

teniendo en cuenta que estos resultados dependerán de la cantidad de personas encuestadas en el análisis de la gestión, lo que se comprenderá con claridad con el desarrollo de este trabajo.

II. Determinación del perfil global de gestión de la organización

Esta “tabla de cálculo del perfil global de gestión” de una organización (Cuadro 7), resume los resultados de las mediciones individuales de los 9 criterios del Modelo Marco Común Europeo.

Criterios del Modelo	0	1	2	3	4	5	Total	Estándar Excelencia
Liderazgo								
Planificación estratégica								
Gestión de las personas								
Alianzas y recursos								
Gestión de procesos y del cambio								
Resultados en los clientes								
Resultados en las personas								
Resultados en la sociedad								
Resultados clave								
Perfil Global de Gestión								
Promedio								

Cuadro 7: Tabla de Cálculo del Perfil Global de Gestión. Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

En las columnas de 0 a 5 se registran las respuestas a las preguntas y en la columna de total se insertan los resultados finales de cada criterio, determinándose a nivel de la fila del “perfil global de gestión” la cifra que cuantifica la calidad de la gestión global de la universidad analizada, la que se comparará con la columna del estándar de excelencia para obtener las conclusiones sobre la calidad de gestión de la universidad.

Estándar de calidad

Como se observa en la última tabla de cálculo del “Perfil Global de Gestión” (Cuadro 7), en la columna sombreada de gris es donde se determina el estándar de excelencia del modelo o estándar de la calidad de gestión con el que se va a medir a cada uno de los 9 criterios, y así llegar a determinar el estándar de calidad del perfil global de gestión de la universidad analizada. Esta columna de estándar de excelencia se calcula multiplicando la cantidad de preguntas definidas para cada criterio por la máxima calificación posible que permiten los paneles de evaluación ya descriptos, es decir, la puntuación de 5 (cinco), y a este resultado por la cantidad de personas encuestadas.

Lo expuesto significa que el estándar de calidad para medir el liderazgo de la universidad que se analiza será de 30 a nivel de una persona encuestada, cantidad que surge de multiplicar la máxima calificación posible de 5 por las 6 preguntas planeadas en el cuestionario para evaluar este criterio (ver

Anexo 1-Cuestionario). Ahora bien, esto sería así sólo si se tratara de una opinión (de un encuestado), pero en esta investigación se debe procesar la opinión de una muestra de 20 empleados encuestados, por tanto, se deberá multiplicar los 30 puntos por 20, lo que significa que el estándar de calidad con el que se medirá el liderazgo de la universidad analizada será de 600 puntos, y de esta forma se calculan los estándares de excelencia de los 8 criterios restantes.

Teniendo presente que el cuestionario utilizado en este estudio se estructura en 40 preguntas (ver Anexo 1), planificadas para medir el perfil global de gestión de la universidad objeto del estudio, el “estándar de excelencia” del perfil global de gestión se determina en 4.000 puntos, que surge de multiplicar 40 preguntas por la máxima calificación de 5 y a este resultado por las 20 opiniones de la muestra (20 empleados encuestados). El valor calculado de 4.000 puntos como estándar de excelencia y sus parciales de cada uno de los 9 criterios del modelo, deben tenerse presente para comprender el desarrollo de la aplicación práctica que se expone en este trabajo.

Análisis e interpretación de los resultados

Se presentan a continuación los principales resultados que surgieron del análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir de la encuesta realizada a la muestra de 20 funcionarios de la universidad que fue objeto de este estudio.

La presentación de los resultados se realiza en los dos apartados siguientes:

a) cómo enfoca la universidad cada uno de los cinco Procesos o Agentes Facilitadores de su calidad global de gestión: 1) liderazgo, 2) planificación estratégica, 3) gestión de las personas, 4) alianzas y recursos y 5) gestión de los procesos y del cambio”,

b) cuáles son los logros que la universidad está alcanzando en relación con los cuatro tipos de Resultados siguientes: 1) los resultados en los clientes, 2) los resultados en las personas, 3) los resultados en la sociedad y 4) los resultados clave.

Análisis de los Agentes Facilitadores de la Gestión

Tal y como se ha expresado, uno de los dos objetivos principales que guían el desarrollo del presente caso, es medir “cómo enfoca la universidad cada uno de los siguientes cinco procesos o agentes facilitadores de su perfil global de gestión”, conforme al Modelo aplicado. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de los datos relacionados a estos cinco “agentes facilitadores” del perfil global de gestión.

Liderazgo

De la aplicación de la metodología del modelo surgen los resultados del Cuadro 8 (Medición de la calidad del liderazgo). Para una mejor comprensión de los resultados del mismo, se explica a continuación el procedimiento para arribar a tales números:

a) El número de respuestas (Factor “a”) se determina sumando las respuestas formuladas por los 20 empleados de la muestra objeto de la encuesta, de acuerdo con la calificación otorgada por cada empleado a cada una de las 6 preguntas que corresponden al criterio liderazgo. El total de respuestas posibles es de 120 para esta muestra de 20 empleados, que surge de multiplicar las 20 encuestas por las 6 preguntas definidas en el cuestionario para evaluar este criterio.

b) El Factor (b) representa la escala de 6 niveles de puntuación (0,1,2,3,4,5) que el modelo define como estándar para medir la calidad del liderazgo (ver Cuadro 5). El estándar de calidad para este criterio de liderazgo es de 600, el que surge de multiplicar las 120 preguntas por la máxima calificación posible a otorgar a cada pregunta, es decir, la puntuación de 5.

c) El Valor (a x b) surge de multiplicar el número de respuestas por la calificación dada a las preguntas. La suma de estos resultados es de 20, valor que representa la cuantificación de la calidad del criterio liderazgo para la universidad analizada.

d) El valor promedio de 0,16 surge de dividir 20 por las 120 respuestas posibles.

Cuadro 8: Medición de la calidad del liderazgo

106	11	--	3	--	Respuestas= 120 (20x6) --
0	1	2	3	4	Estándar= 600 (120x5) 5
0	11	--	9	--	Total s/ encuesta: 20 --

Respuestas (a)
Promedio: $20/120 = 0,16$
Factor (b)
Valor (a x b)

Cuadro 8: Medición de la calidad del liderazgo. Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

Si se compara el promedio de 0,16 determinado en el Cuadro 8 con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del Modelo aplicado, se comprueba que no se alcanza la calificación de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*). Por lo expuesto se debe calificar al liderazgo de esta universidad con la categoría inferior, es decir, estamos en presencia de lo que se denomina un “liderazgo de tipo anecdótico”, pues los resultados prueban que las decisiones no se guían por planes, y que no existe en general evidencias de la existencia de planes.

Planificación estratégica

Para cuantificar la calidad de este criterio, se sigue el mismo camino ya explicado para el criterio liderazgo. Se debe tener en cuenta que para evaluar este criterio se han planificado 4 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta (ver Anexo 1).

Aplicando la metodología ya explicada anteriormente, para este criterio se arribaron a los resultados que se exponen en el Cuadro 9.

Cuadro 9: Medición de la calidad de la planificación estratégica

69	3	8	--	--	Respuestas=80 (20x4)--
0	1	2	3	4	Estándar=400 (80x5) 5
0	3	16	--	--	Total s/encuesta: 19 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio: $19/80 = 0,24$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 9: Medición de la calidad de la planificación estratégica.

Del mismo modo que se hizo con el criterio liderazgo, si se compara el promedio de 0,24 del Cuadro 9 con la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado al desarrollo del caso (ver Cuadro 5), se comprueba que no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “planificación estratégica” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, estamos en presencia de una universidad que evidencia que sus decisiones no se guían por planes estratégicos de mediano y largo plazo.

Gestión de las personas

Se debe tener en cuenta que para evaluar este criterio se han planificado 5 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta (ver Anexo 1). Los resultados obtenidos para este criterio se exponen en el Cuadro 10.

Si se compara el promedio de 0,37 determinado en el Cuadro 10 con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado (ver Cuadro 5), se comprueba que otra vez no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “gestión de las personas” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, estamos nuevamente en presencia de una universidad en la que sus decisiones no se guían por planes.

Cuadro 10: Medición de la calidad de la gestión de las personas

76	12	11	1	--	Respuestas=100 (20x5) --
0	1	2	3	4	Estándar=500 (100x5) 5
0	12	22	3	--	Total s/ encuesta: 37 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio : $37/100 = 0,37$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 10: Medición de la calidad de la gestión de las personas

Alianzas y recursos

Para evaluar este criterio se han planificado 4 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta. Aplicando la metodología ya explicada en los criterios anteriores, los resultados

Cuadro 11: Medición de la calidad de las Alianzas y Recursos

48	27	4	1	--	Respuestas=80 (20x4) --
0	1	2	3	4	Estándar=400 (80x5) 5
0	27	8	3	--	Total s/ encuesta: 38 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio: $38/ 80 = 0,47$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 11: Medición de la calidad de las Alianzas y Recursos

Si se compara el promedio de 0,47 determinado en el Cuadro 11 con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado (ver Cuadro 5), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “alianzas y recursos” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, se trata de una universidad en la que sus decisiones no se guían por planes para realizar alianzas o mejorar sus recursos.

Gestión de los procesos y del cambio

En correspondencia con el modelo teórico aplicado y la estructura del cuestionario, se presentan a continuación los resultados del procesamiento de los datos correspondientes a las variables (5 preguntas) planificadas en el cuestionario para medir la calidad de gestión del Agente Facilitador “gestión de los procesos y del cambio”, que se exponen en el Cuadro 12.

Cuadro 12: Medición de la calidad de la gestión de los procesos y del cambio

72	25	--	3	--	Respuestas=100 (20x5) --
0	1	2	3	4	Estándar=500 (100x5) 5
0	25	--	9	--	Total s/en-cuesta: 34 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio : $34/100 = 0,34$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 12: Medición de la calidad de la gestión de los procesos y del cambio

Si se compara el promedio de 0,34 determinado en Cuadro 12 con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado para el desarrollo del caso (ver Cuadro 5), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “gestión de los procesos y del cambio” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, la universidad que no cuenta con planes respecto a este criterio, confirmándose que sus decisiones no se guían por planes.

Análisis de los Resultados del Perfil Global de Gestión de la empresa

El segundo de los objetivos que guía este estudio, orienta el trabajo hacia la búsqueda de información que permita explicar “qué logros está alcanzando la universidad analizada en relación con: 1) resultados en los clientes, 2) resultados en las personas, 3) resultados en la sociedad y 4) resultados clave”.

La información obtenida del procesamiento de los datos ha permitido comprobar que prácticamente no existe medición de resultados en la universidad analizada, lo que puede verificarse a través de los cuadros que se exponen en este apartado.

Resultados en los clientes

Para determinar la calidad de este criterio, se sigue el mismo camino ya explicado en los cinco criterios anteriores, con la salvedad que corresponde aplicar la escala de puntuación del “Criterios Resultados” (ver Cuadro 6).

Se debe tener en cuenta que para evaluar este criterio se han planificado 4 preguntas en el cuestionario. Los resultados obtenidos para este criterio se exponen en el Cuadro 13.

Si se compara el promedio de 0,05 determinado en Cuadro 13 con el criterio de la tabla de puntuación del “Criterio Resultados” del modelo teórico aplicado (ver Cuadro 6), se comprueba que no se alcanza la escala de 1, que en el caso del “Criterio Resultados” significa que la universidad analizada ha obtenido resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados en*

los clientes), y esto es una consecuencia de lo ya señalado en el análisis de los 5 Agentes o Criterios Facilitadores de los resultados, es decir, se trata de una universidad que no cuenta con planes respecto a este criterio, por lo tanto, no es posible su medición.

Cuadro 13: Medición de la calidad de los resultados en los clientes

76	4	--	--	--	Respuestas= 80 (20x4) --
0	1	2	3	4	Estándar= 400 (80x5) 5
0	4	--	--	--	Total s/en-cuesta: 4 --

Nº Respuestas (a)
Promedio : $4 / 80 = 0,05$
Factor (b)
Valor (a x b)

Cuadro 13: Medición de la calidad de los resultados en los clientes

Resultados en las personas

Para cuantificar la calidad de este segundo criterio del grupo "Resultados" (séptimo del modelo teórico utilizado), se sigue el mismo camino ya explicado en los criterios anteriores, aplicando la escala de puntuación del "criterio resultados" (ver Cuadro 6). Se debe tener en cuenta que para evaluar este criterio se han planificado 5 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta. Para este criterio sus resultados se exponen en el Cuadro 14.

Si se compara el promedio de 0,15 determinado en el Cuadro 14 con el criterio de la tabla de puntuación de "Resultados" del modelo aplicado (ver Cuadro 6), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1, es decir, la universidad ha obtenido resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados en las personas*), y esto es una consecuencia de lo ya señalado en el análisis de los 5 "agentes o criterios facilitadores". Por lo expuesto se puede afirmar que estamos en presencia de una universidad que no puede medir resultados, ni tampoco controlarse la calidad de los mismos, ya que no se puede controlar lo que no se puede medir, y no se puede medir lo que no tiene un punto de referencia (el plan).

Cuadro 14: Medición de la calidad de los resultados en las personas

89	7	4	--	--	Respuestas= 100 (20x5) --
0	1	2	3	4	Estándar= 500 (100x5) 5
0	7	8	--	--	Total s/en-cuesta: 15 --

Nº Respuestas (a)
Promedio : $15 / 100 = 0,15$
Factor (b)
Valor (a x b)

Cuadro 14: Medición de la calidad de los resultados en las personas

Resultados en la sociedad

Para cuantificar la calidad de este tercer criterio del grupo “resultados” (octavo del modelo teórico utilizado), se sigue el mismo camino ya explicado en los criterios anteriores, y los resultados obtenidos se exponen en el Cuadro 15, destacándose que para medir la calidad de los “resultados en la sociedad” se han planificado 3 preguntas en el cuestionario utilizado (ver Anexo 1).

Cuadro 15: Medición de la calidad de los resultados en la sociedad

54	6	--	--	--	Respuestas= 60 (20x3) --
0	1	2	3	4	Estándar= 300 (60x5) 5
0	6	--	--	--	Total s/en-cuesta: 6 --

Nº respuestas (a)
Promedio : $6/60 = 0,10$
Factor (b)
Valor (a x b)

Cuadro 15: Medición de la calidad de los resultados en la sociedad

Si se compara el promedio de 0,10 determinado en el Cuadro 15 con el criterio de la tabla de puntuación del “criterio resultados” del modelo que se utiliza en el desarrollo del caso (ver Cuadro 6), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1, que en este caso significa que estamos también ante una situación de resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados en la sociedad*), es decir, estamos en presencia de una universidad que no cuenta con planes respecto a este criterio, por lo tanto no se pueden medir resultados.

Resultados clave

Para cuantificar la calidad de este cuarto y último criterio del grupo “Resultados” (noveno del modelo teórico utilizado), se sigue el mismo camino ya explicado en los criterios anteriores, y los resultados se exponen en el Cuadro 16. Para medir la calidad de los “resultados clave” se han planificado 4 preguntas en el cuestionario utilizado (ver Anexo 1).

Si se compara el promedio de 0,20 determinado en el Cuadro 16 con el criterio de la tabla de puntuación de “Resultados” del modelo aplicado (ver Cuadro 6), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1, lo que significa que estamos también ante una situación de resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados clave*), es decir, no se miden resultados obtenidos por la universidad referido a este criterio, por lo que deben calificarse como casuales, ya que no son el producto del control de un plan.

Cuadro 16: Medición de la calidad de los resultados clave

68	8	4	--	--	Respuestas= 80 (20x4) --
0	1	2	3	4	Estándar= 400 (80x5) 5
0	8	8	--	--	Total s/en-cuesta: 16 --

Nº Respuestas (a)
Promedio : 16/ 80 = 0,20
Factor (b)
Valor (a x b)

Cuadro 16: Medición de la calidad de los resultados clave

Medición del Perfil Global de Gestión

El cuadro de cálculo del “Perfil Global de Gestión” de una organización (Cuadro 17), resume los resultados de las mediciones individuales de los 9 criterios del Modelo aplicado. En las columnas señaladas con “0 a 5” se registran las respuestas a las preguntas por cada criterio según la calificación otorgada por los encuestados, y en la columna “Total” se registran los resultados de la cuantificación final de la calidad de cada criterio. Para construir esta tabla final de “determinación del perfil global de gestión” de la universidad analizada, se deben utilizar los resultados de la tercera fila de las tablas de cálculos (Valor a x b) de cada uno de los 9 criterios evaluados (ver cuadros Nº 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16).

Una vez registrados todos los resultados individuales de cada uno de los 9 criterios, se procede a sumar las columnas para determinar (a nivel de la fila de “Perfil Global de Gestión”) la cifra de **189**, que cuantifica la calidad del perfil global de gestión de la universidad analizada. Dicha cifra se debe comparar con la columna “Estándar de Excelencia” para poder determinar qué grado alcanza la calidad del perfil global de gestión de la universidad respecto del estándar de excelencia, recordando que el estándar de excelencia es de **4.000** puntos, que surge de multiplicar 40 preguntas por la puntuación máxima de 5 y este resultado por las 20 personas encuestadas. El resultado final de **189** determinado como “perfil global de gestión” de la universidad analizada comprueba que sólo se ha alcanzado el **4,72 %** (189/4.000) del estándar de excelencia (Cuadro 17).

Criterios del Modelo	0	1	2	3	4	5	Total	Estándar de Excelencia
Liderazgo	0	11	--	9	--	--	20	600
Planificación estratégica	0	3	16	--	--	--	19	400
Gestión de las personas	0	12	22	3	--	--	37	500
Alianzas y recursos	0	27	8	3	--	--	38	400
Gestión de procesos y del cambio	0	25	--	9	--	--	34	500
Resultados en los clientes	0	4	--	--	--	--	4	400

Resultados en las personas	0	7	8	--	--	--	15	500
Resultados en la sociedad	0	6	--	--	--	--	6	300
Resultados clave	0	8	8	--	--	--	16	400
Perfil Global de Gestión	0	103	62	24	--	--	189	4.000
Promedio							0,23	5

Cuadro 17: Medición del perfil global de gestión de la empresa

Para interpretar mejor estos resultados y obtener conclusiones de los mismos, es necesario explicar el cálculo y significado del promedio final de **0,23** (última fila del Cuadro 17). Con este fin se presenta a continuación una “Tabla Resumen final de resultados” (Cuadro 18).

Cuadro 18: Tabla resumen final de resultados

658	103	31	8	--	Respuestas= 800 (20x40) --
0	1	2	3	4	Estándar= 4.000 (800x5) 5
0	103	62	24	--	Total s/ encuesta: 189 --

Nº Respuestas (a)
Promedio : $189/800 = 0,23$
Factor (b)
Valor (a x b)

Cuadro 18: Tabla resumen final de resultados

Para comprender el Cuadro 18 se recuerda que **40** son las preguntas del cuestionario destinadas a medir el “perfil global de gestión” de la universidad analizada (ver Anexo 1), que fueron contestadas por cada una de las 20 personas de la muestra encuestada. Esto implica que se cuenta con un total de **800** respuestas (40 x 20). De las **800** respuestas hay **658** respuestas que se ubicaron en el nivel de calificación 0 (cero). Esto equivale a decir que un 82,25 % (658 / 800) de las respuestas dadas por el personal encuestado a las distintas preguntas se ubica en el nivel más bajo de calificación del modelo (*sin evidencia de planes o evidencia anecdótica - no se han medido resultados*).

Para obtener el valor determinado de **0,23** (Cuadro 18) se debe dividir el total obtenido de 189 puntos por la cantidad total de respuestas posibles, o sea 800 (40x20). Si se compara este promedio de **0,23** con el valor **5** del estándar de excelencia (que surge de dividir 4.000 en 800), se puede concluir que la universidad analizada no llega a alcanzar el valor **1** de la escala de los paneles de evaluación del Modelo aplicado; por lo tanto, el perfil global de gestión de esta universidad debe explicarse a partir de la categoría inferior (0-cero). Para esta categoría de puntuación, el Modelo aplicado establece que “se trata de una gestión de tipo anecdótica y con resultados casuales, puesto que las decisiones de gestión no se encuentran basadas en planes previos.

Conclusiones finales

Además de los resultados parciales expuestos como conclusiones para cada uno de los 9 criterios del modelo aplicado, el promedio de **0,23** (ver cuadros 17 y 18), comprueba que la puntuación obtenida se encuentra cercana a 0 (cero), y para esta categoría de puntuación el Modelo aplicado establece que “se trata de una gestión de tipo anecdótica y con resultados casuales, ya que las decisiones de gestión no se encuentran basadas en planes previos y tampoco se miden resultados relacionados con los clientes, con las personas que trabajan en la universidad, ni los impactos que sus acciones generan en la sociedad”, permitiendo afirmar que la universidad analizada posee dos debilidades dominantes de gestión: 1) ausencia manifiesta de planes estratégicos, 2) ineficiencia en el control de la gestión, con ausencia de mediciones de impacto de sus resultados, una consecuencia directa de la ausencia de planes previamente establecidos.

Finalmente cabe destacar que, los métodos tradicionales de auditoría o evaluación de la gestión resultan insuficientes para medir el desempeño global de la gestión de una universidad del modo en que lo posibilita el modelo aplicado en este trabajo.

Bibliografía

- AGENCIA ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN (2007): “Gestión de la calidad “. 3ra. Edición. AENOR Ediciones. Madrid.
- DE ZUANI, E. y PANUSIERI, J. (2005): “Autoevaluación de la calidad en el Estado. Aplicación del Modelo Marco Común Europeo en la Argentina”. Editorial Virtudes. Buenos Aires. Argentina.
- DE ZUANI, E. y LAZAROVICH, S. (2010): “Auditoria de la calidad de gestión de las organizaciones”. Editorial Buyatti. Buenos Aires. Argentina.
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE ESPAÑA (2000): “Evaluación y calidad en las organizaciones públicas”. Editorial INAP. Madrid. España.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003): “Comportamiento organizacional”. McGraw Hill. México.
- MINISTERIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE ESPAÑA (2003): “El marco común de evaluación. Mejorar una organización a través de la autoevaluación”. Editorial MAP. Madrid. España
- SANTESEMASSES MESTRE, M. (2002): “Diseño y análisis de encuestas”. Editorial Pirámide Madrid.
- VENTURA, J. (2008): “Análisis estratégico de la empresa”. Editorial Paraninfo. Madrid. España.

ANEXO 1: CUESTIONARIO

I. AGENTES FACILITADORES

Criterio 1: Liderazgo

1. *¿El líder formula y comunica a sus empleados la misión y la visión de la Universidad?*
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
2. *¿El líder comunica el plan de mejora continua de la gestión a sus colaboradores?*
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
3. *¿Actúa el líder de manera coherente con los objetivos establecidos en los planes que han sido comunicados a sus colaboradores?*
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
4. *¿Tiene el líder un plan para monitorear de forma objetiva y fiable el entorno donde se desenvuelve la Universidad?*
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
5. *¿El líder comunica el plan para valorar y premiar el trabajo bien hecho y utilizar las sugerencias de los empleados en acciones de mejora y simplificación de procesos?*
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
6. *¿Desarrolla el líder un plan de marketing de imagen y procura que la Universidad obtenga un reconocimiento público y buena reputación?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

Criterio 2: Planificación y estrategia

7. *¿Cuenta la Universidad con un plan estratégico claramente centrado en todos los grupos de interés y coherente con su misión, visión y valores?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

8. *¿Posee la Universidad un plan para recoger información relativa a las necesidades y expectativas de usuarios externos e internos (estudiantes-pas-docentes) y se las utiliza para evaluar el impacto de su accionar en términos de satisfacción de las mismas?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

9. *¿Existe un plan para involucrar a los interesados (estudiantes, docentes) en el proceso de desarrollo, revisión y actualización de planes, estableciendo prioridades para sus expectativas y necesidades?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

10. *¿Se traduce el plan estratégico general de la Universidad en estrategias operativas para procesos y puntos de contacto con el cliente-usuario?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

Criterio 3: Gestión de las Personas (miembros de la organización)

11. *¿Cuenta la Universidad con un plan específico para el personal de apoyo (pau-pas) que defina criterios claros para su selección?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

12. *¿Se dispone de un plan para asignar funciones y responsabilidades en base a las capacidades y competencias requeridas para el desempeño del puesto o cargo?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

13. *¿Posee la Universidad un plan de capacitación y desarrollo de las personas para la mejora de sus competencias y se lo hace público con igualdad de oportunidades?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

14. *¿Posee la Universidad un plan orientado al reconocimiento y/o premios a los logros y/o acciones destacadas de los empleados?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

15. *¿Posee la Universidad un sistema para recoger las “no conformidades” de los empleados (usuarios internos-personal de apoyo-docentes)?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

1. Existe un plan (evidencia escrita)

2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

Criterio 4: Alianzas (cooperación) y recursos

16. *¿Dentro del marco de competencias de la Universidad se alinea la gestión financiera con los objetivos del plan estratégico definiendo una estrategia económico-financiera y se traduce ésta en un presupuesto anual y revisado periódicamente?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

1. Existe un plan (evidencia escrita)

2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

17. *¿Posee la Universidad un plan para evaluar a los asociados (alianzas-convenios-cooperación) con los que se relaciona y que sean considerados clave para el desarrollo de su estrategia?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

1. Existe un plan (evidencia escrita)

2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

18. *¿Existe un plan para asegurar una comprensible y adecuada accesibilidad física a los edificios de acuerdo con la necesidad y expectativa de usuarios internos y externos (incluye transporte público, baños, estacionamiento, etc.)?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

1. Existe un plan (evidencia escrita)

2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

19. *¿La Universidad posee un plan para promocionar y organizar relaciones y alianzas con otros actores sociales con el fin de crear y mejorar el valor de su gestión, como acuerdos o convenios con otros centros de educación o investigación, con el Estado, ONG, proveedores, etc.)?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

Criterio5: Gestión de los Procesos y del Cambio

20. *¿Ha identificado la Universidad sus procesos clave y desarrollado un plan de gestión de los mismos que permita establecer objetivos, propietarios (personas o unidades responsables), medir rendimientos, revisarlos y mejorarlos?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

21. *¿La Universidad posee un plan para asignar recursos a los procesos en función de su importancia relativa y de su contribución a la consecución de sus objetivos estratégicos?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

22. *¿Dispone la Universidad de documentos guías para el contacto o diálogo Universidad-Clientes, como cartas de servicios diseñados en función de necesidades y expectativas de los usuarios y con un lenguaje comprensible para sus relaciones?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

23. *¿Tiene la Universidad un plan apropiado de comunicación con sus clientes (usuarios externos) para investigar y entender sus necesidades y expectativas, como encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, y los utiliza para la mejora continua de sus procesos?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

24. *¿Existe un plan para mejorar la accesibilidad a la Universidad en horarios y lugares flexibles y mediante modalidades tecnológicas (accesos virtuales) que la acerquen a los usuarios tanto externos como internos?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “*benchmarking*” (mejor práctica)

II. RESULTADOS

Criterio 6: Resultados orientados a los clientes-usuarios (estudiantes, docentes)

25. *¿Mide la Universidad los resultados respecto a los aspectos más importantes para los clientes (estudiantes, usuarios externos) de sus servicios y que inciden directamente en la imagen que ellos perciben de la organización, como accesibilidad, comprensibilidad, cortesía, amabilidad, igualdad en el trato, ética y confiabilidad?*

- 0. No se han medido resultados
- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos “*benchmarking*”

26. *¿La Universidad mide los resultados de la gestión de reclamaciones y sugerencias (no conformidades, verbales, escritas, etc.) que se reciben de los clientes (usuarios externos)?*

- 0. No se han medido resultados
- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos “*benchmarking*”

27. *¿Se miden resultados de acciones tendientes a mejorar la disponibilidad, simetría y transparencia de la información tanto para usuarios externos (estudiantes) como internos (docentes-pas)?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

28. *¿Se mide el cumplimiento de los compromisos de calidad de los servicios publicados por la Universidad como los establecidos en las cartas de servicios?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

Criterio 7: Resultados en las personas (empleados-docentes de la Universidad)

29. *¿Se mide el impacto de las “no conformidades” de los usuarios internos (docentes-empleados-pas) y la gestión de las soluciones?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

30. *¿Se mide el rendimiento de los usuarios internos (docentes-empleados-pas) y la consecución de los objetivos que tienen asignados?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

31. *¿Se miden factores que influyen en la satisfacción de los usuarios internos (docentes-empleados-pas) y su motivación en la Universidad como los sistemas de recompensas y reconocimientos?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial

4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

32. *¿Se mide el grado de conocimiento que tienen los usuarios internos (docentes-empleados-pas) sobre el entorno organizacional en el que trabajan?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

33. *¿Mide la Universidad si sus usuarios internos (pau-docentes) poseen y comparten la información necesaria para el adecuado desarrollo de tareas?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

Criterio 8: Resultados en la sociedad

34. *¿Se mide la percepción que la sociedad en general tiene sobre la imagen de la Universidad en su ámbito de influencia?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

35. *¿Se mide el impacto del accionar de la Universidad en la economía local (regional) y en el nivel de vida de los ciudadanos?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

36. *¿Se mide el impacto del accionar de la Universidad en la conservación y protección de los recursos, y en la prevención y reducción de daños sociales (ahorro de energía, reciclado de materiales, tratamiento de residuos, impacto en el medioambiente, etc.)?*

0. No se han medido resultados

1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

Criterio 9: Resultados clave

37. *¿Se mide la gestión del presupuesto de la Universidad en términos de costos-eficiencia y grados de ejecución del plan estratégico?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

38. *¿Se mide la percepción de la imagen que tiene la Universidad en su entorno social más cercano en términos de la ética, la corrupción, la confiabilidad y se compara con otras universidades similares (benchmarking)?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

39. *¿Mide la Universidad la calidad de los estudiantes que ingresan a sus diversas carreras?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

40. *¿Se mide la productividad y la capacidad de respuesta de la Universidad en los niveles de conducción y en los puntos de contacto con los usuarios externos?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”