

UNIVERSIDAD DE OVIEDO
Vicerrectorado de Profesorado, Departamentos y Centros
Unidad Técnica de Calidad

LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS SEGÚN EL MODELO EFQM EN LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Unidad Técnica de Calidad
Vicerrectorado de Profesorado, Departamentos y Centros. Universidad de Oviedo

Alberto Álvarez Suárez, Universidad de Oviedo, suarez@uniovi.es
Miguel Ángel López Cabana, Universidad de Oviedo, cabana@uniovi.es
Ramiro Martís Flórez, Universidad de Oviedo, martis@uniovi.es
Javier Alonso Álvarez, Universidad de Oviedo, alonsojavier@uniovi.es

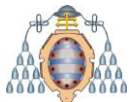
ABSTRACT

En el marco del convenio de colaboración entre la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y el Club de Excelencia en Gestión (CEG), que promueve un modelo para la evaluación de los Servicios de Gestión Universitarios basado en el EFQM, la Universidad de Oviedo evalúa cinco servicios: el Servicio de Gestión de Estudiantes y Empleo, el Servicio de Publicaciones, el Servicio de Deportes, la Biblioteca Universitaria y la Unidad Técnica de Calidad.

El objetivo de cada servicio consiste en el diagnóstico de su nivel en gestión de calidad mediante un proceso de autoevaluación, cuyo resultado se traduce en la formulación e implantación de tres acciones de mejora.

El autodiagnóstico se lleva a cabo mediante la compleción de un cuestionario que contempla todos los criterios del modelo EFQM, el análisis de la información recogida, la obtención de unas puntuaciones numéricas y la elaboración de un informe de autoevaluación. Para ello se utiliza la herramienta informática suministrada por el CEG, PERFIL V 5.0.

El presente trabajo muestra los objetivos, la metodología y los primeros resultados del proceso de autoevaluación de los servicios de la Universidad de Oviedo, así como la propuesta de mejora transversal a todos ellos, promovida desde la Unidad Técnica de Calidad, relativa a la implantación de un sistema de gestión por procesos, con el propósito de conseguir un impacto positivo directo en el criterio Procesos del modelo EFQM, así como un impacto positivo e indirecto en todos los criterios relativos a Resultados.



1. Evaluación de Servicios Universitarios

En la última década, en toda Europa, la Evaluación Institucional Universitaria se ha convertido en el eje vertebrador que impulsa la mejora en la gestión de los procesos universitarios, en todos los niveles (docencia, investigación y servicios), con un fin común: asegurar la “eficacia y la eficiencia en las Insituciones Universitarias” (Mora, 1998).

La Evaluación en los Servicios Universitarios se puede considerar “como elemento de soporte a la garantía de la calidad” (Blaya, 2008) de las enseñanzas, persiguiendo el objetivo de mejora continua y satisfacción global de las partes interesadas: personal docente e investigador, personal de administración y servicios, estudiantes, egresados, empleadores, colegios profesionales, otras universidades u otros centros académicos y/o de investigación, la sociedad en general.

A partir de los años 80 se empieza ha hablar de “calidad de servicio” se trata de un concepto muy amplio y en un principio caracterizado por una clara orientación a la satisfacción del usuario, que implica la realización de actividades que permitan conocer y dar respuesta a las necesidades y expectativas (exigencias) de los usuarios y de la comunidad universitaria en su conjunto. Este modelo sigue el ciclo estratégico de mejora continua de William E. Deming, la planificación (P), la ejecución (D), la evaluación (C) y la mejora (A).

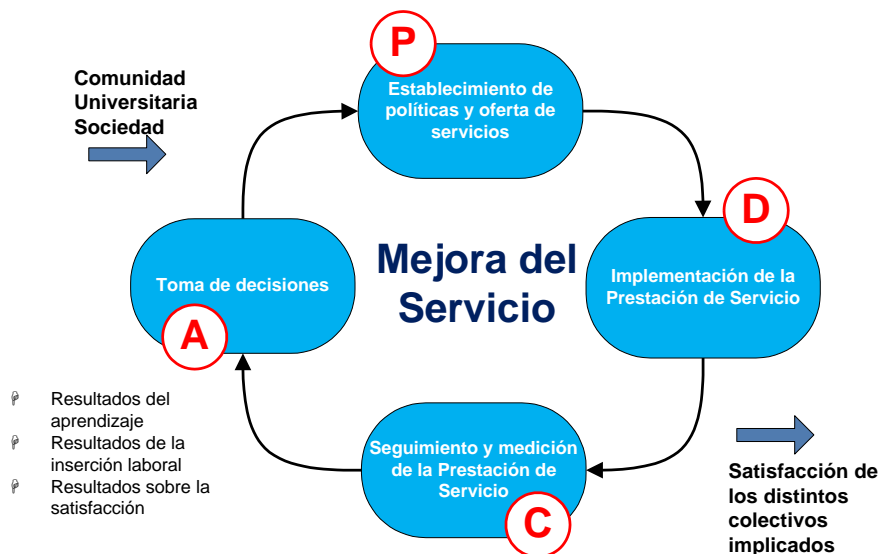


Figura 1. Ciclo de mejora de Deming

El primer paso para afrontar un cambio de modelo en la gestión de los Servicios Universitarios es analizar el estado en el que se encuentra el Servicio, mediante un proceso de autoevaluación que permita la identificación de puntos fuertes y oportunidades de mejora. Este proceso de evaluación, de carácter interno, facilita con posterioridad un reconocimiento externo, que refuerce su objetividad, transparencia y comparabilidad con servicios similares, entrando en una dinámica cuyo enfoque sea la mejora del desempeño en su sentido más extenso.



2. Modelo de Evaluación

La Universidad de Oviedo evalúa cuatro de sus servicios (Publicaciones, Deportes, Biblioteca Universitaria y Unidad Técnica de Calidad) en el marco de un modelo para la evaluación de Unidades de Gestión y Servicios Universitarios, promovido por un convenio de colaboración entre la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y el Club de Excelencia en Gestión (CEG).

Este modelo aporta un esquema de reconocimiento/acreditación de la excelencia, compatible y alineado con el vigente a nivel europeo, el Modelo EFQM de Excelencia creado por la European Foundation for Quality Management, que permitirá a las universidades españolas posicionarse al mismo nivel que las organizaciones europeas más prestigiosas.

2.1. Modelo EFQM

Constituye una herramienta de trabajo no-prescriptivo que permite analizar y evaluar el progreso de una organización, a la vez que potencia, de manera sostenida, el impulso hacia la Excelencia.

Este modelo da respuesta a ¿qué hace la Organización? y ¿qué resultados se están obteniendo?, para ello se fundamenta en nueve criterios, con la premisa según la cual "los *Resultados* se logran mediante un *Liderazgo* que impulse una *planificación* con un despliegue de gestión por *procesos* que se hará realidad con la implicación todos los *grupos de interés*".

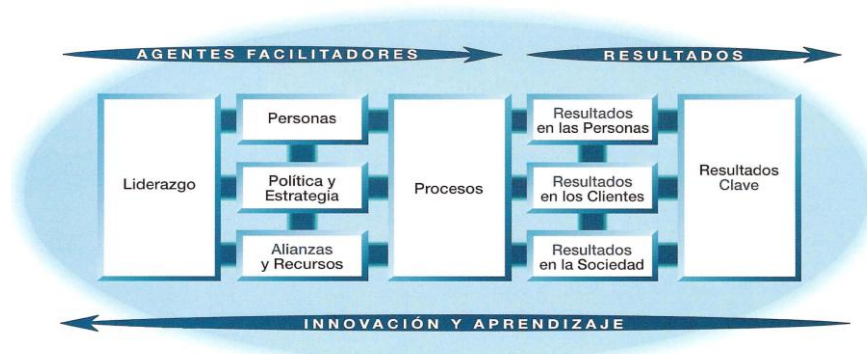
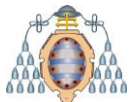


Figura 2. Modelo EFQM de Excelencia

2.2. Diagnóstico del Servicio

La metodología de autoevaluación del modelo EFQM, posibilita la realización de un diagnóstico del servicio para conocer su situación actual, obteniendo una relación de puntos fuertes y áreas de mejora y, como consecuencia, una propuesta de acciones de mejora.

Esta fase de autoevaluación diagnóstica se apoya en una herramienta informática suministrada por el CEG, PERFIL V 5.0., que facilita todo el proceso de autoevaluación.



Se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

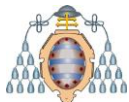
- a. Constitución formal del comité de autoevaluación, es decir, nombramiento del coordinador y de los miembros del equipo de evaluadores que participará en el proceso.
- b. Cumplimentación de un cuestionario electrónico sobre el Servicio, que se cumplimenta individualmente, con el propósito de obtener todos los puntos de vista diversos sobre el Servicio, adjuntando evidencias.
- c. Análisis de la información resultante del paso anterior, que se traduce en una valoración numérica, que reflejan el nivel de excelencia del Servicio detectado por cada equipo de trabajo.
- d. Reunión de consenso entre los dos equipos de evaluadores cuando las desviaciones en las puntuaciones numéricas excedan el 25%, con el propósito de ajustarlas consensuadamente, reduciendo así el nivel de subjetividad.
- e. Elaboración de un informe final, en el que se detallan todos los elementos del proceso de autoevaluación, principalmente las fortalezas y áreas del mejora del Servicio detectadas.

2.3. Acciones de mejora

El último paso es la definición, priorización e implementación de posibles acciones de mejora. Se llevaron a cabo las siguientes actuaciones:

- a. Identificar las áreas de mejora a partir de las debilidades detectadas, con el objeto de superarlas.
- b. Por cada debilidad / área de mejora reseñada, identificar las causas del problema. Para ello se recurre a una herramienta metodológica de calidad, el brainstorming, en el que participan todos los miembros del comité de autoevaluación. Para garantizar el buen funcionamiento de esta técnica y, en general, para tener comités de autoevaluación operativos, se ha pautado que estén constituidos por, a lo sumo, ocho miembros.
- c. Una vez identificadas las causas que originaron la debilidad, fijar los objetivos a alcanzar y el tiempo para su consecución.
- d. Identificar las actuaciones o acciones a desarrollar para cumplir los objetivos fijados.
- e. Priorizar las acciones de mejora. Para ello se recurre a otra herramienta de gestión de calidad, la “selección ponderada”, obteniéndose como resultado un listado de las acciones de mejora por orden de prioridad.
- f. Establecer una planificación de ejecución y seguimiento de las acciones de mejora seleccionadas, que contemple la temporalización, los responsables de llevarlas a cabo, los recursos humanos y económicos necesarios e indicadores de control y seguimiento de la consecución de los objetivos fijados.

Como resultado del proceso de autoevaluación se decide abordar la implantación de tres acciones de mejora que resulten prioritarias en cada Servicio. En tres de los cuatro Servicios resulta prioritaria una acción de mejora transversal, que es la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en un enfoque robusto por procesos, con el propósito de conseguir un impacto positivo directo en el criterio *Procesos* del modelo EFQM (14%), así como un impacto positivo e indirecto en todos los criterios relativos a *Resultados* (50%), de modo que los cambios en el modelo de gestión se traduzcan en un incremento de la eficiencia y de la percepción del Servicio por parte de los grupos de interés.



La Unidad Técnica de Calidad, certificada de acuerdo a la norma ISO 9001, con una experiencia contrastada en la gestión por procesos, colabora con el resto de Servicios en el diseño e implantación de sus respectivos Sistemas de Garantía de Calidad.

3. Implantación de un Sistema de Gestión por Procesos

Esto supone un cambio de cultura en la organización del Servicio, “understand the difference between the ‘document what you do’ approach and the ‘process’ approach to system developement” (Hoyle, 2000). Conlleva un cambio conceptual profundo, por lo que resulta conveniente sensibilizar y dar formación a todas las personas del Servicio que afrontan dicho cambio. En la Universidad de Oviedo, la Unidad Técnica de Calidad impartió una jornada formativa conjunta a todos los miembros de los Comités de Autoevaluación de los Servicios, en la que se les transmitieron los conceptos, la metodología, las herramientas y los pasos a abordar para el diseño e implantación del SGC, con un alto componente participativo que reproduce la metodología de trabajo que luego se debe abordar en cada uno de los servicios.

En el siguiente apartado se expone el caso de estudio desarrollado en el Servicio de Deportes:

3.1. Identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE).

La primera mejora consistía en identificar los factores determinantes del éxito o logro del Servicio de Deportes. Para ello, en la primera reunión se realizó un brainstorming con responsables del servicio, llegando a consensuar un listado de 35 factores. En una reunión posterior se valoró la importancia de los factores aplicando una escala likert de 5 puntos, que permitiese posteriormente la realización de un análisis 80/20, según el principio de Pareto, con la finalidad de identificar los principales FCE del Servicio. Se han identificado y consensuado los siguientes:

- A. Gama de Servicios. Amplitud y variedad de los servicios ofertados: promoción y recreación (mantenimiento físico, enseñanza deportiva y expresión corporal), competición interna, Campeonatos de España Universitarios, competición federada y deporte de alto nivel.
- B. Precio de los servicios.
- C. Formación: administrativos, técnicos, entrenadores, monitores, socorristas, etc.
- D. Recursos Humanos: motivación y nivel de participación de todo el personal.
- E. Financiación.
- F. Instalaciones: deportivas y oficinas de gestión.
- G. Comunicación: interna (horizontal y vertical) y externa, con todos los grupos de interés.
- H. Reconocimiento Académico de la práctica deportiva en créditos ECTS.
- I. Investigación-Desarrollo-Innovación en la gestión deportiva.

3.2. Identificación del Mapa de Procesos y de los Procesos Clave

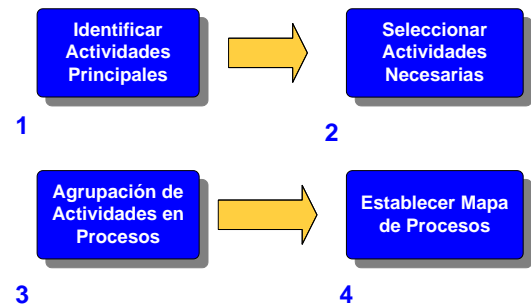
La segunda mejora, se realizó en dos fases, *la primera* consistió en la elaboración del Mapa de procesos o principales actividades del Servicio. En la segunda fase se identificaron los procesos clave del servicio.



La identificación de las principales actividades que se desarrollan en los servicios se realizó mediante dinámica de grupos con personal de cada unidad del servicio, con el fin de identificar y/o establecer una batería de grandes actividades.

Se establecieron cuatro pasos principales:

1. Identificar Actividades Principales o grandes actividades, por función, servicio, puesto, ...
2. Seleccionar las actividades necesarias para el servicio.
3. Agrupar las actividades en Procesos
4. Establecer el Mapa de Procesos



1. En la identificación de actividades se elaboró un listado de las principales actividades que se desarrollan en el servicio.
2. Para la selección de las actividades principales se han tenido en cuenta aspectos como:
 - a. Que permitan el cumplimiento de la misión del servicio, y el logro de los objetivos estratégicos.
 - b. Que involucren un alto porcentaje de recursos del servicio y, como consecuencia, su optimización y eficiencia tienen un peso muy relevante en la consecución de resultados.

Se establecieron un total de 23 actividades:

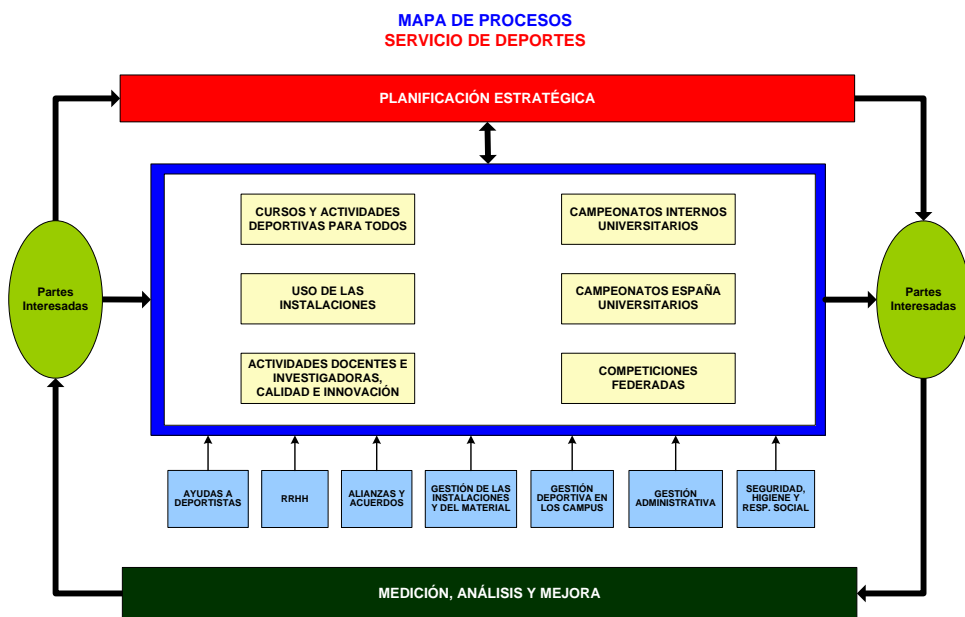
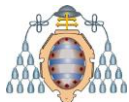
- 1) Organización de cursos y actividades deportivas para todos
- 2) Organización de la comunicación
- 3) Organización de campeonatos internos universitarios
- 4) Organización de Campeonatos de España Universitarios
- 5) Organización de competiciones federadas
- 6) Elaboración de un Programa de ayudas a deportistas universitarios de alto nivel
- 7) Mantenimiento de las instalaciones
- 8) Gestión de las instalaciones y del material deportivo
- 9) Uso de las instalaciones
- 10) Formación del personal del Servicio de Deportes
- 11) Definición de una política de recursos humanos
- 12) Fomento de seguridad laboral, higiene medioambiental y responsabilidad social
- 13) Evaluación del grado de implicación y motivación del personal de Servicio de Deportes
- 14) Evaluación, revisión y mejoras de los procesos
- 15) Identificación y evaluación de la satisfacción de los grupos de interés
- 16) Fomento de las actividades docentes, investigadoras, de calidad e innovación
- 17) Mejora de la gestión deportiva en los campus
- 18) Establecimiento de alianzas y acuerdos
- 19) Gestión de los gastos
- 20) Gestión de los ingresos
- 21) Gestión de la matrícula en cursos y actividades del Servicio de Deportes
- 22) Organización de las tareas de apoyo administrativo
- 23) Gestión del presupuesto anual del Servicio



3. En la siguiente sesión de trabajo se aplicó un diagrama de afinidad, que permitiese mediante la agrupación de actividades la identificación de los principales procesos. Se establecieron 15 procesos:

1. CURSOS Y ACTIVIDADES DEPORTIVAS PARA TODOS	2. CAMPEONATOS INTERNOS UNIVERSITARIOS	3. CAMPEONATOS DE ESPAÑA UNIVERSITARIOS
<ul style="list-style-type: none">- Organización de cursos y actividades deportivas para todos.	<ul style="list-style-type: none">- Organización de campeonatos internos universitarios.	<ul style="list-style-type: none">- Organización de Campeonatos de España Universitarios.
4. COMPETICIONES FEDERADAS	5. USO DE LAS INSTALACIONES	6. ACTIVIDADES DOCENTES, INVESTIGADORAS, DE CALIDAD E INNOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none">- Organización de competiciones federadas.	<ul style="list-style-type: none">- Uso de las instalaciones.	<ul style="list-style-type: none">- Fomento de las actividades docentes, investigadoras, de calidad e innovación.
7. RRHH	8. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	9. AYUDAS A DEPORTISTAS
<ul style="list-style-type: none">- Definición de una política de recursos humanos.- Formación del personal del Servicio de Deportes.- Evaluación del grado de implicación y motivación del personal de Servicio de Deportes.	<ul style="list-style-type: none">- Gestión de los gastos.- Gestión de los ingresos.- Gestión de la matrícula en cursos y actividades del Servicio de Deportes.- Organización de las tareas de apoyo administrativo.- Gestión del presupuesto anual del Servicio.	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de un Programa de ayudas a deportistas universitarios de alto nivel.
10. PARTES INTERESADAS	11. GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES Y DEL MATERIAL	12. ALIANZAS Y ACUERDOS
<ul style="list-style-type: none">- Identificación y evaluación de la satisfacción de los grupos de interés.- Organización de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none">- Mantenimiento de las instalaciones.- Gestión de las instalaciones y del material deportivo.	<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento de alianzas y acuerdos.
13. GESTIÓN DEPORTIVA EN LOS CAMPUS	14. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	15. SEGURIDAD, HIGIENE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<ul style="list-style-type: none">- Mejora de la gestión deportiva en los campus.	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación, revisión y mejoras de los procesos.	<ul style="list-style-type: none">- Fomento de seguridad laboral, higiene medioambiental y responsabilidad social.

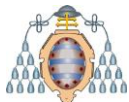
En una reunión posterior se analizó esta primera propuesta, exceptuando el bloque 10 de partes interesadas. El resto conforman la primera versión del Mapa de Procesos del Servicio, que se representa gráficamente en la siguiente imagen.



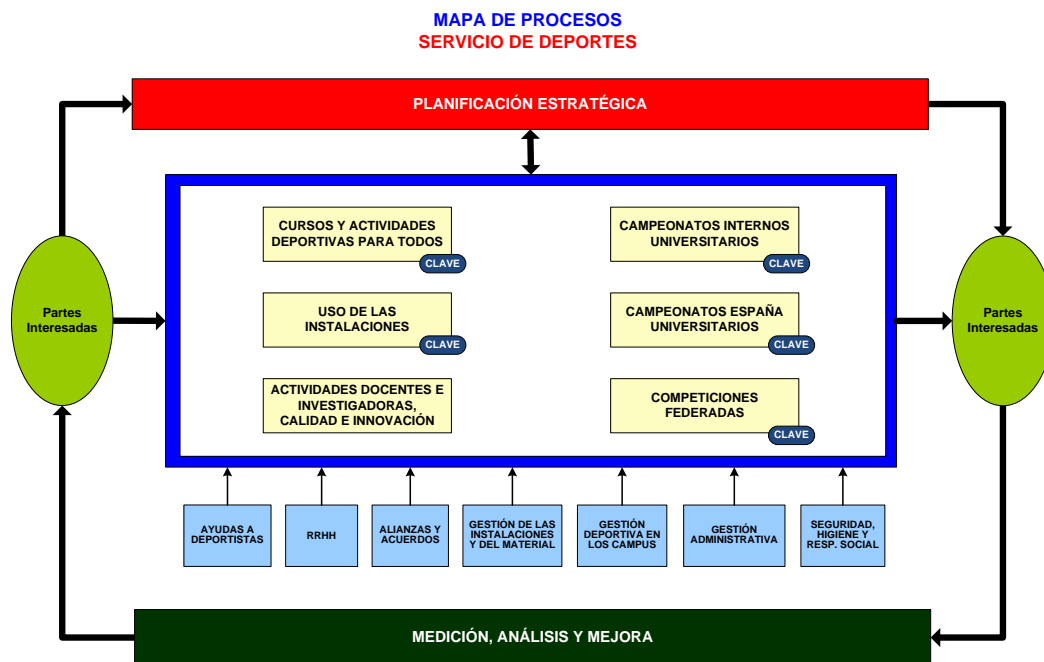
En la *segunda fase* por valoración del equipo de trabajo, se relacionaron los FCE con los Procesos Identificados, mediante una matriz de doble entrada estableciendo el grado de relación entre ambos. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos.

		FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO								
		Gama de servicios	Precios	Formación	Recursos Humanos	Financiación	Instalaciones	Comunicación	Reconocimiento académico	I+D+I
PROCESOS	1	•	•	•	•	•	•	•	o	⊗
	2	•	⊗	⊗	•	•	•	•	•	⊗
	3	•	⊗	⊗	•	•	•	•	•	⊗
	4	•	⊗	⊗	•	•	•	•	•	⊗
	5	•	•	•	•	•	•	•	o	⊗
	6	⊗	o	⊗	⊗	•	o	•	•	•
	7	⊗	⊗	•	•	•	⊗	•	⊗	⊗
	8	⊗	•	⊗	•	⊗	o	•	o	⊗
	9	o	⊗	o	⊗	•	o	•	•	⊗
	10	•	•	⊗	⊗	⊗	⊗	•	⊗	⊗
	11	•	⊗	⊗	•	•	•	•	o	⊗
	12	•	•	o	⊗	•	⊗	•	o	⊗
	13	•	o	⊗	•	⊗	•	•	o	⊗
	14	•	⊗	⊗	•	⊗	•	•	⊗	•
	15	⊗	⊗	⊗	•	⊗	•	⊗	o	⊗

• Relación Fuerte ⊗ Relación media o Relación baja

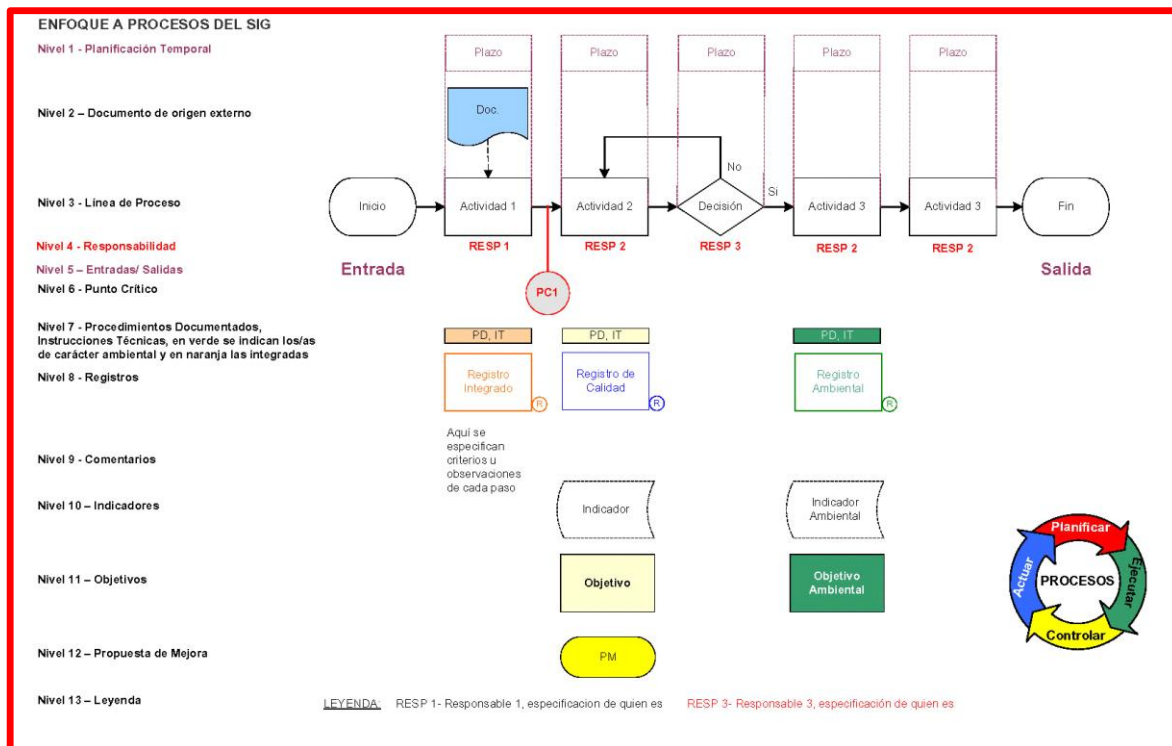


Los mayores niveles de relación han permitido identificar los Procesos Clave.

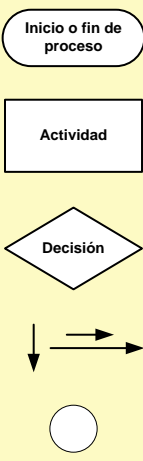


3.3. Desarrollo de los Procesos Clave

Para el desarrollo de cada proceso clave se aplicó la metodología de enfoque a procesos de la Unidad Técnica de Calidad de la Universidad de Oviedo (Álvarez Suárez, 2008), que a continuación se describe.





Nivel	Nombre	Descripción
Nivel 1	<i>Planificación temporal</i>	Despliegue temporal en el cual se indica la duración de cada actividad del proceso.
Nivel 2	<i>Documento de origen externo</i>	Se refiere a aquellos documentos o registros que no se originan a partir de las actividades del proceso, pero que aportan información al sistema sobre el desarrollo de las actividades del proceso.
Nivel 3	<i>Línea de Proceso</i>	<p>Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.</p> <div data-bbox="603 797 1410 1312" style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 10px;">  <p>El símbolo de terminal es un rectángulo redondeado que se utiliza indistintamente para identificar el principio o el fin de un proceso según la palabra indicada en su interior. "Inicio" o "Principio" indican el punto de partida del flujo. "Fin" indica el final.</p> <p>El símbolo de actividad es un rectángulo, en el que se hace una breve descripción de ella. Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad, si bien también puede llegar a representar un conjunto de actividades.</p> <p>El símbolo de decisión es un rombo con el que se indica un punto de decisión a partir del cual el proceso se bifurca en dos o más caminos. El camino a tomar depende de la respuesta a la pregunta que aparece en el rombo. Cada camino está indicado en función de la respuesta a la pregunta.</p> <p>La línea de flujo indica un camino del proceso que conecta distintos elementos, por ejemplo, actividades, decisiones, etc, las flechas indican la dirección que sigue el flujo.</p> <p>El conector es un círculo que se utiliza para indicar la continuación de un diagrama de flujo.</p> </div>
Nivel 4	<i>Responsable</i>	Es la persona a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervengan.
Nivel 5	<i>Entrada / Salida</i>	<p>Las entradas son los "inputs" del proceso, que pueden tener diferentes formatos. Pueden ser personas o documentos de diferente índole que deben sufrir una transformación al actuar sobre ellos de manera que al pasar por diferentes estadios nos proporcionen resultados.</p> <p>Las salidas son el resultado final del proceso. Lo que realmente obtenemos de la gestión que se realiza.</p>

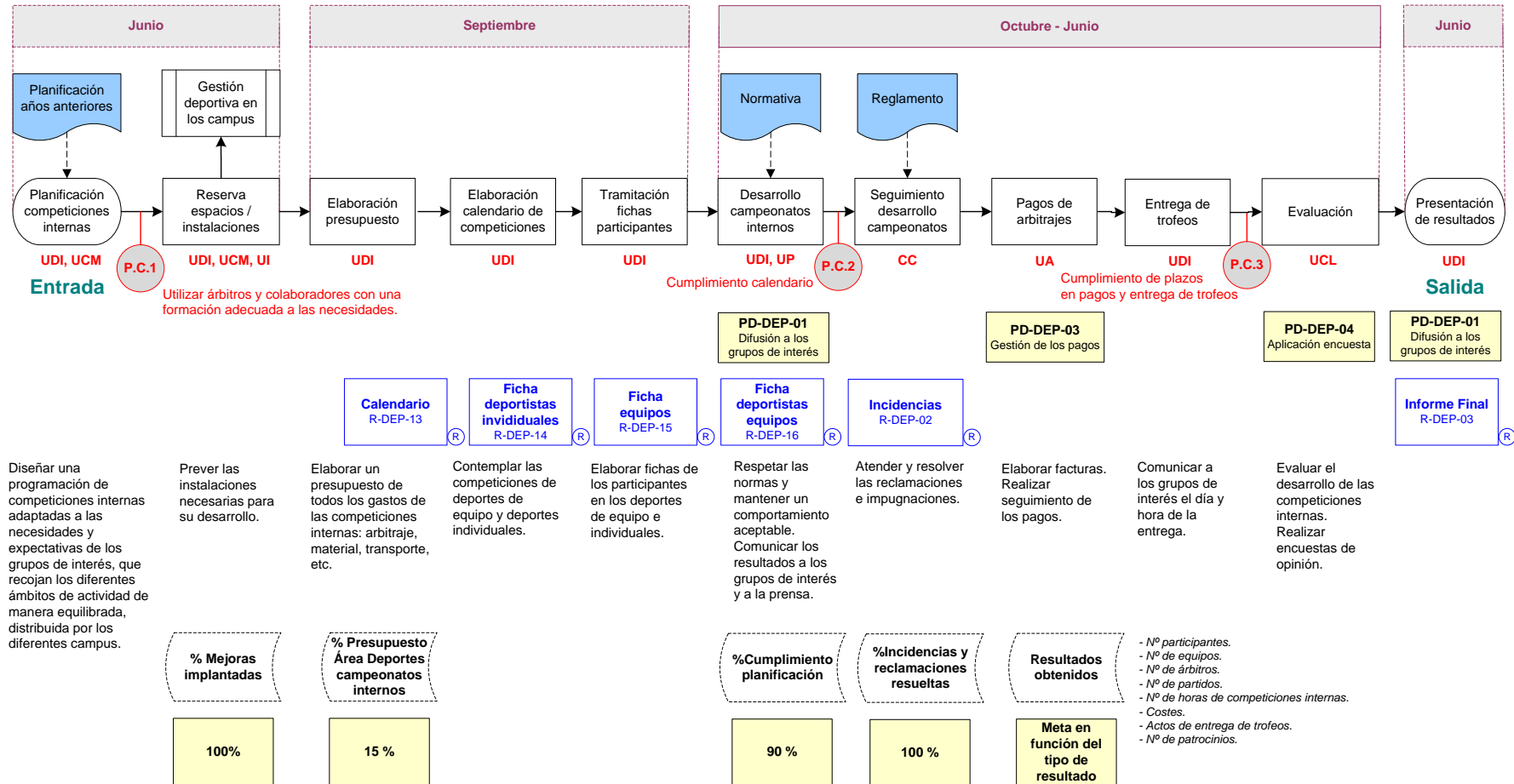


<i>Nivel 6</i>	<i>Punto Crítico</i>	<p>Momento exacto en que ocurre o es preciso hacer algo.</p> <p>Se refiere a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permite conocer a priori dónde se puede ajustar la variabilidad en el proceso.</p>
<i>Nivel 7</i>	<i>Procedimiento Documentado, Instrucción Técnica</i>	<p>Se refiere al método de ejecutar algunas cosas.</p> <p>Procedimiento documentado: forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.</p> <p>Instrucción Técnica: Conjunto de indicaciones precisas de cómo una persona tiene que realizar una determinada tarea/operación.</p>
<i>Nivel 8</i>	<i>Registro</i>	<p>Aquellos documentos que permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.</p>
<i>Nivel 9</i>	<i>Comentario</i>	<p>Explicación de un texto para su mejor intelección. Los comentarios especifican criterios u observaciones de cada actividad para su mejor comprensión.</p>
<i>Nivel 10</i>	<i>Indicador</i>	<p>Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mimos.</p>
<i>Nivel 11</i>	<i>Objetivo</i>	<p>Relación de aspectos, propuestas e intenciones a lograr con el propósito de mejorar la institución, oferta formativa, unidad o servicios que se evalúan.</p>
<i>Nivel 12</i>	<i>Propuesta de Mejora</i>	<p>Actuación encaminada a mejorar el resultado de la actividad de un proceso. La propuesta de mejora puede hacer referencia a cualquier nivel del Proceso.</p>
<i>Nivel 13</i>	<i>Leyenda</i>	<p>Texto que acompaña a un proceso para explicar las abreviaturas utilizadas (principalmente en el nivel de responsabilidades).</p>

En el siguiente flujograma se presenta a modo de ejemplo el enfoque de un proceso y el despliegue de toda la documentación.



PROCESO CLAVE DEL SERVICIO DE DEPORTES CAMPEONATOS INTERNOS UNIVERSITARIOS (PR-DEP-02)



- Nº participantes.
- Nº de equipos.
- Nº de árbitros.
- Nº de partidos.
- Nº de horas de competiciones internas.
- Costes.
- Actos de entrega de trofeos.
- Nº de patrocinios.



4. Principales Conclusiones

La reforma de la Ley Orgánica de Universidades (LOU) en su artículo 31, dedicado a la Garantía de la Calidad, recoge la necesidad de establecer criterios de garantía de calidad que faciliten la evaluación, certificación y acreditación, y considera la garantía de calidad como un fin esencial de la política universitaria, en todo su espectro.

En base a estos requisitos la Unidad Técnica de Calidad ha puesto en marcha un modelo metodológico que permite diseñar e implantar un SGIC de acuerdo con la legislación universitaria vigente y con los criterios y directrices para la garantía de la calidad establecidas en el Espacio Europeo de Educación Superior, con la finalidad de obtener los siguientes objetivos:

1. Sensibilizar sobre la calidad de servicio, con un plan de formación al Personal de Administración y Servicios.
2. Analizar cuál es la situación actual del servicio, mediante la aplicación del modelo EFQM de Excelencia como herramienta diagnóstica.
3. Priorizar y desarrollar tres Mejoras, con un enfoque innovador, de Gestión Web por procesos, tutorizado por personal técnico de la Unidad Técnica de Calidad.
4. El Camino en la Calidad de Servicio es la Mejora Continua.

5. Referencias Bibliográficas

- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad (2006), “Evaluación de servicios: convenio ANECA-CEG”, disponible en: http://www.aneca.es/active/active_serv_efqm01conv.asp (consultado 26 Abril 2009)
- Álvarez Suárez, A. and Martís, J.R. and Alonso, J. and Cabana, M. and Catalán, C. (2008), “La gestión de calidad en la Universidad de Oviedo. El caso de la Unidad Técnica de Calidad”, *Forum Calidad*, nº 197, pp. 48-56.
- Arias Rodríguez, A. (2007), “Evaluación de la calidad en los servicios universitarios”, disponible en: <http://www.fiscalizacion.es/?p=686> (consultado el 26 Abril 2009)
- Blaya Salvador, I. (2008), “Evaluación de los servicios universitarios”, La garantía de la calidad en los nuevos planes de estudio, IX Foro de Almagro, Almagro, 25 y 26 de Octubre de 2007, Universidad de Castilla La-Mancha, Ciudad Real, pp. 325-366.
- Guía de autoevaluación para la administración pública: modelo EFQM de excelencia (2004), 4th ed., Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.
- Guía para una gestión basada en procesos (2004), Club Asturiano de la Calidad. Llanera, Asturias.
- Hoyle, D. and Thompson, J. (2000), *Converting a Quality Management System using the Process Approach*, 2nd ed., Transition Support.
- Juran, J.M. and Gryna Jr., F. and Bingham Jr., R.S. (2005), *Manual de control de la calidad*, 2nd ed., Reverté, Barcelona [etc.].
- Ley Orgánica de Universidades :modificada por la Ley orgánica 4/2007, de 12 de abril (2007), Tecnos, Madrid.
- Marsh, J. (2000), *Herramientas para la mejora continua*, AENOR, Madrid.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Vicerrectorado de Profesorado, Departamentos y Centros

Unidad Técnica de Calidad

- Modelo EFQM de excelencia. Caso práctico para la Administración Pública (2004), Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.
- Modelo EFQM de excelencia : sector público y organizaciones del voluntariado (2003), Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, Madrid.
- Mora, J. G. (1998), “La Evaluación Institucional de la Universidad”, *Revista de Educación*, 315, pp. 29-44.
- Municio, P., (2000), Herramientas para la evaluación de la calidad, Cisspraxis, Barcelona.
- Sonnichsen, R.C. (2000), High Impact Internal Evaluation: a practitioner’s guide to evaluating and consulting inside organizations, Sage, Thousand Oaks, California.