



**CUESTIONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN  
DE CENTROS UNIVERSITARIOS DE LA UPM**

Vicerrectorado de Ordenación Académica  
y Planificación Estratégica

**Enero 2006**

## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Este cuestionario puede servir para hacer un ejercicio **DAFO** y tiene como objetivo recoger las opiniones de las personas, sobre los puntos **FUERTES (F)**, puntos **DÉBILES (D)**, **OPORTUNIDADES (O)**, y **AMENAZAS (A)** de su organización.

Es importante hacer un esfuerzo en discernir entre estos 4 elementos teniendo en cuenta la definición de cada uno de ellos. Fortalezas y Debilidades son inherentes al propio Centro y Amenazas y Oportunidades son propias del entorno que lo rodea o influye.

**FORTALEZA:** aspecto del Centro que le permite tener una posición de ventaja y que, debe y puede servir, para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.

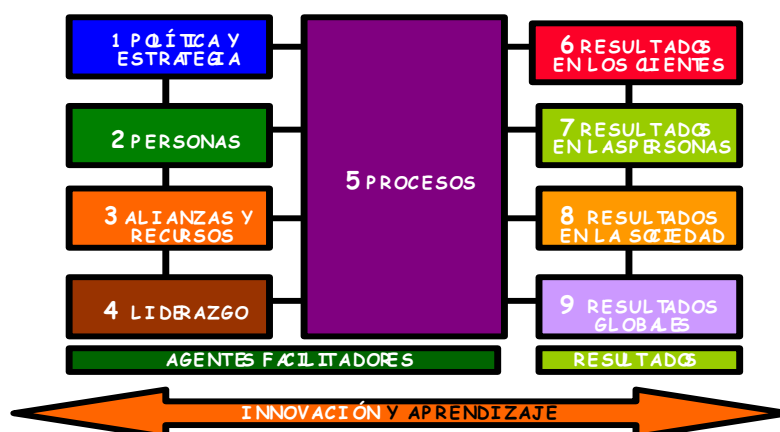
**DEBILIDAD:** aspecto del Centro que limita o reduce la capacidad de desarrollo efectivo de su estrategia.

**OPORTUNIDAD:** cualidad, capacidad, recurso o posibilidad, que brinda el entorno y que, debidamente aprovechada, puede suponer una mejora de la ventaja competitiva del Centro.

**AMENAZA:** cualidad, capacidad, recurso o posibilidad del entorno, que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar riesgos o los recursos que se requieren para afrontarla con éxito.

Consta de 50 preguntas, centradas en los 9 criterios del **Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM)**, con aportaciones del Modelo de Acreditación de Titulaciones de la **Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)**, y ha sido adaptado a la Universidad por el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Planificación Estratégica de la Universidad Politécnica de Madrid.

El Modelo Europeo EFQM



**Instrucciones de valoración:**

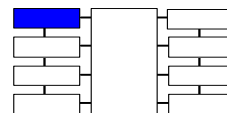
1. Dentro de cada criterio, se pide que se describan las principales fortalezas y debilidades del Centro y las principales oportunidades y amenazas del entorno, de la manera más sintética posible.

2. Para orientar las respuestas sobre los aspectos propios del Centro (fortalezas y debilidades) se propone un sistema concreto de valoración con **A-B-C-D**.

Si se puntúa **A ó B** se trata de una **fortaleza**, si se ha optado por **C ó D** estamos ante una **debilidad** o área de mejora.

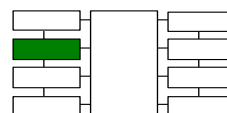
El significado de las cuatro alternativas de respuesta es el siguiente:

- **D** = Sólo ha habido **algunas ideas buenas**. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.
- **C** = Se ha realizado **alguna acción puntual**, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.
- **B** = Se realizan **acciones de manera sistemática** y se **revisan** y **mejoran** de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero **no se ha generalizado** todavía a todo el Centro, o no se ha aprovechado todo su potencial.
- **A** = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que **otros Centros y organizaciones podrían adoptarlo como modelo**.



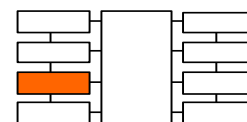
## El Centro sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar.

<b>1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
1. <b>La Misión y la Visión</b> del Centro, ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos?				
2. ¿El Centro planifica sus actuaciones utilizando la <b>información</b> necesaria? Esto incluye las opiniones de los alumnos, usuarios, empresas y organizaciones, la situación del entorno y la comparación con otras titulaciones y universidades de referencia.				
3. ¿Las líneas estratégicas se <b>despliegan</b> en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas del Centro?				
4. ¿El Centro <b>revisa y, si es preciso,</b> cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.?				
<b>FORTALEZAS</b> - - - -				
<b>DEBILIDADES</b> - - - -				
<b>OPORTUNIDADES</b> - - - -				
<b>AMENAZAS</b> - - - -				



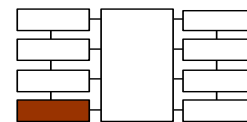
## El Centro puede contar plenamente con las personas que trabajan en la misma para conseguir lo que se propone.

2. PERSONAS	D	C	B	A
5. La <b>política de personal</b> –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- ¿es la correcta para conseguir los objetivos acordados por el Centro?				
6. ¿Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los <b>valores y criterios de calidad</b> del Centro y los asuman en su trabajo diario?				
7. Las personas del Centro, ¿encuentran canales para sugerir e <b>implicarse</b> en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden?				
8. ¿Se ha conseguido establecer un buen nivel de <b>comunicación</b> , de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones?				
9. ¿Se reconocen, se valoran y recompensan los <b>esfuerzos</b> que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos del Centro?				
<b>FORTALEZAS</b> - - - -				
<b>DEBILIDADES</b> - - - -				
<b>OPORTUNIDADES</b> - - - -				
<b>AMENAZAS</b> - - - -				



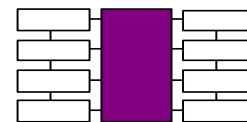
## El Centro utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

<b>3. RECURSOS Y ALIANZAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
10. ¿El Centro tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los <b>recursos económicos</b> responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad?				
11. ¿Se recopila <b>información</b> suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que el Centro la pueda utilizar para la toma de decisiones?				
12. ¿Se gestionan de forma óptima los <b>medios materiales</b> –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece el Centro?				
13. Las relaciones exteriores ¿derivan, cuando es necesario, en <b>alianzas</b> con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece?				
<b>FORTALEZAS</b> - - - -				
<b>DEBILIDADES</b> - - - -				
<b>OPORTUNIDADES</b> - - - -				
<b>AMENAZAS</b> - - - -				



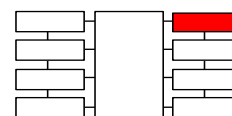
**Se nota que los directivos del Centro están claramente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.**

<b>4. LIDERAZGO</b>	D	C	B	A
14. ¿Se puede apreciar con claridad el <b>compromiso personal</b> de los directivos del Centro en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua?				
15. ¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una <b>estructura organizativa y un sistema de gestión</b> de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?				
16. ¿Demuestran con su <b>ejemplo</b> , su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores del Centro, de tal manera que los refuerzan constantemente?				
17. Las <b>relaciones de los directivos con las personas</b> del Centro, ¿son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos?				
18. ¿Los directivos también se preocupan por las <b>relaciones externas</b> del Centro: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno?				
<b>FORTALEZAS</b> - - - -				
<b>DEBILIDADES</b> - - - -				
<b>OPORTUNIDADES</b> - - - -				
<b>AMENAZAS</b> - - - -				



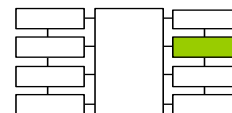
## El Centro tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.

5. PROCESOS	D	C	B	A
19. El programa formativo, ¿tiene definidos sus objetivos entre los que se encuentran los conocimientos y las capacidades que los alumnos deben tener al comenzar y concluir sus estudios?				
20. El plan de estudios, ¿es coherente con los objetivos del programa formativo y con los perfiles de ingreso y egreso?				
21. La revisión y actualización, si procede, de contenidos ¿se realiza de manera regulada y sistemática?				
22. Los métodos y las técnicas utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ¿permiten la consecución de los objetivos del programa formativo?				
23. ¿Dispone el Centro de un Plan de Acción Tutorial que permita orientar al alumno a lo largo de la carrera (acceso, permanencia e inserción laboral)?				
24. ¿Existe un compromiso claro de <b>mejora continua</b> de los procesos de <b>docencia, investigación y gestión</b> , a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia?				
25. ¿El Centro <b>controla</b> el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia?				
<b>FORTALEZAS</b> - - -				
<b>DEBILIDADES</b> - - - -				
<b>OPORTUNIDADES</b> - - - -				
<b>AMENAZAS</b> - - - -				



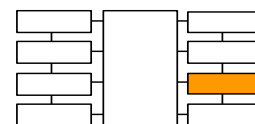
## El Centro conoce las opiniones de sus clientes.

<b>6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
26. ¿El Centro mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante <b>encuestas o entrevistas</b> ?				
27. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo?				
28. ¿Se <b>comparan</b> los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
29. ¿El Centro dispone de un <b>sistema de indicadores</b> que le orienta respecto a los resultados de docencia e investigación, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.?				
30. ¿Se realiza una <b>evaluación</b> periódica de la satisfacción de los clientes mediante estos indicadores de referencia?				
31. ¿Los resultados de estos indicadores presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo?				
32. ¿Se <b>compara</b> los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
33. ¿El Centro fija unos <b>estándares</b> de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores?				
34. ¿Existe un sistema de <b>quejas y sugerencias</b> , que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por el Centro?				
<b>FORTALEZAS</b>				
-				
-				
-				
-				
<b>DEBILIDADES</b>				
-				
-				
-				
-				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
-				
-				
-				
-				
<b>AMENAZAS</b>				
-				
-				
-				
-				



## El Centro conoce las opiniones de sus trabajadores.

<b>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
35. ¿El Centro mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante <b>encuestas o entrevistas</b> la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.?				
36. ¿El Centro dispone de un sistema de <b>indicadores</b> que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.?				
37. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo?				
38. ¿Se <b>compara</b> los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
39. ¿Los <b>resultados</b> son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?				
<b>FORTALEZAS</b>				
-				
-				
-				
-				
<b>DEBILIDADES</b>				
-				
-				
-				
-				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
-				
-				
-				
-				
<b>AMENAZAS</b>				
-				
-				
-				
-				



## El Centro conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.

<b>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
40. ¿El Centro tiene un programa activo y organizado de <b>relaciones con los agentes sociales</b> , como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad?				
41. ¿Se conocen los resultados de estas actividades mediante <b>encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores</b> ?				
42. ¿Los <b>resultados</b> de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
<b>FORTALEZAS</b> - - - -				
<b>DEBILIDADES</b> - - - -				
<b>OPORTUNIDADES</b> - - - -				
<b>AMENAZAS</b> - - - -				



## El Centro consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.

<b>9. RESULTADOS GLOBALES</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
43. ¿Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los <b>procesos de docencia e investigación</b> del Centro, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores?				
44. ¿Estos resultados de eficacia presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo?				
45. ¿Se <b>compara</b> los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
46. ¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la <b>eficiencia</b> de los procesos clave del Centro, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados?				
47. ¿Estos resultados de eficiencia presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo?				
48. ¿Se <b>compara</b> estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
49. ¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los <b>procesos de soporte</b> ?				
50. ¿Los resultados de estos indicadores siguen una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia?				
<b>FORTALEZAS</b> - - - -				
<b>DEBILIDADES</b> - - - -				
<b>OPORTUNIDADES</b> - - - -				
<b>AMENAZAS</b> - - - -				

## ACLARACIONES SOBRE ALGUNAS PALABRAS

- **Alianzas.** Acuerdos con otras organizaciones para asumir proyectos conjuntos en los cuales ambas partes pueden salir ganando.
- **Calidad.** Criterios y valores de calidad. Enfoque al cliente, participación de las personas, mejora continua de los procesos, comunicación, comparación con otras organizaciones, reconocimiento de los esfuerzos de las personas, trabajo en equipo, toma de decisiones en base a información.
- **Calidad total.** Aplicación de los criterios y valores de calidad a todos los aspectos del Centro.
- **Clientes.** Aquellos para los cuales trabaja el Centro. Los que reciben (clientes externos actuales) o pueden recibir (clientes externos potenciales) sus servicios. Los Clientes pueden ser, en función del servicio considerado, los estudiantes, sus familias, las empresas y las organizaciones que los contratan.
- **Clientes internos.** Las personas del Centro hacen constantemente de clientes y de proveedores unos de otros.
- **Comunicación.** Puesta en común de la información que tienen "los de arriba" y "los de abajo". Es más intercambio que transmisión de información.
- **Directivos.** Todos aquellos que tienen responsabilidades de dirección, es decir que toman decisiones estratégicas y se preocupan de realizarlas. No son únicamente los de la cúpula directiva.
- **Evaluación.** Revisión de las actividades o de los resultados de los procesos, identificando los puntos fuertes y los débiles para poder mejorar.
- **Gestión.** Conjunto de previsiones y acciones en la actividad de las personas y de los equipos para conseguir los resultados deseados.
- **Liderazgo.** Actitud y rol que han de jugar los buenos directivos: dando ejemplo de coherencia en sus acciones y en su comportamiento.
- **Mejora continua.** Enfoque que hace posible conseguir constantemente una mejor gestión de los procesos y, por lo tanto, mejores resultados.
- **Personas.** Aquellos que trabajan en el Centro, tanto si reciben retribución dineraria, como si lo hacen como voluntarios.
- **Política y estrategia.** Política: Definición de las grandes líneas del Centro, que responden a su ideario y a los estatutos fundacionales. Estrategia: manera de conseguir los objetivos propuestos.
- **Procesos.** Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman los objetivos previstos en resultados concretos.
- **Procesos clave.** Los que repercuten significativamente en los resultados más críticos del Centro. Normalmente son los vinculados a los clientes externos.
- **Procesos de soporte.** Los que ayudan a conseguir buenos resultados en los procesos clave. Normalmente son los vinculados a los clientes internos.