



**CRUE**

**CAU** Conferencia de Archiveros  
de las Universidades Españolas

## **GUIA PARA LA EVALUACIÓN DE ARCHIVOS UNIVERSITARIOS CON EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

**GRUPO DE TRABAJO SOBRE CALIDAD EN LOS ARCHIVOS UNIVERSITARIOS**

**COORDINACIÓN:** Clemencia de la Cruz (Universidad de Cádiz)

**MIEMBROS:**

**María Pilar García (Universidad de Zaragoza)**

**Ana Gascón (Universidad de Zaragoza)**

**María Rosario Marín (Universidad de Cádiz)**

**María Dolores Revuelta (Universidad de Deusto)**

**Madrid, marzo de 2013**

## SUMARIO

Presentación	3
1. Introducción al Modelo	4
1.1 Estructura del Modelo	4
1.1 Niveles de excelencia	5
1.2 Metodología para la evaluación EFQM	6
2. El Modelo EFQM de Excelencia	6
2.1 Criterios facilitadores	7
Criterio 1. Liderazgo	7
Criterio 2. Estrategia	7
Criterio 3. Personas	8
Criterio 4. Alianzas y Recursos	9
Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios	9
2.2 Resultados	10
Criterio 6. Resultados en los clientes	10
Criterio 7. Resultados en las personas	10
Criterio 8. Resultados en la sociedad	11
Criterio 9. Resultados clave	11
3. Glosario de términos	13
4. Referencias	12

## PRESENTACIÓN

El Grupo de Trabajo sobre *Calidad en los Archivos Universitarios* de la Conferencia de Archiveros de las Universidades Españolas (CAU) está formado para el curso 2012/2013 por cinco miembros, pertenecientes a los archivos de Cádiz, Deusto y Zaragoza. El grupo se planteó como objetivo para este curso la elaboración de una *Guía para la evaluación de los archivos universitarios con el Modelo EFQM 2010*.

El objetivo que se persigue con la elaboración de la *Guía* es acercar los conceptos del Modelo EFQM como herramienta para la mejora continua de la gestión de los archivos universitarios, y que de su lectura obtengamos la información necesaria para saber si la gestión de nuestro archivo está en el camino de la cultura de la excelencia. La *Guía* se concibe como una herramienta que puede servir para orientar hacia donde debemos caminar para alcanzar una organización excelente. Deberá ser adaptada a cada archivo, teniendo en cuenta los rasgos específicos de cada uno de ellos.

La *Guía* se estructura en: una primera parte de introducción al Modelo y a los conceptos de excelencia, y en una segunda donde se definen cada uno de los 9 criterios del Modelo, y se indican, a modo de ejemplos, algunas evidencias sobre el cumplimiento del criterio. Es necesario aclarar que todas las evidencias del sistema de gestión del Archivo que se relacionan no es necesario cumplirlas, y que algunas evidencias pueden servir para justificar varios criterios.

El grupo ha trabajado con la versión del Modelo EFQM 2010, ya que cuando el 10 de octubre de 2012 se lanza la versión del Modelo 2013, el grupo había comenzado ya a trabajar. En la actualidad permanecen vigentes los Modelos de 2010 y 2013. A partir del 1 de enero de 2014 sólo estará vigente el Modelo 2013, no obstante, la nueva versión no tendrá cambios sustantivos.

El trabajo del grupo se ha realizado de manera no presencial, a través del correo electrónico y llamadas telefónicas. Desde la coordinación del grupo se elaboró un primer borrador de *Guía* que fue difundido al resto de los miembros para su revisión. Con sus aportaciones, se han elaborado varias versiones del documento, hasta llegar a la definitiva que aquí se presenta.

## 1. INTRODUCCIÓN AL MODELO

EFQM es un instrumento para la evaluación interna, en el que se subraya el peso de la satisfacción de los clientes y los resultados alcanzados por la organización. Es un Modelo para impulsar y estimular la mejora continua, que permite a la organización obtener una visión general de sus fortalezas actuales, sus debilidades y oportunidades de crecimiento.

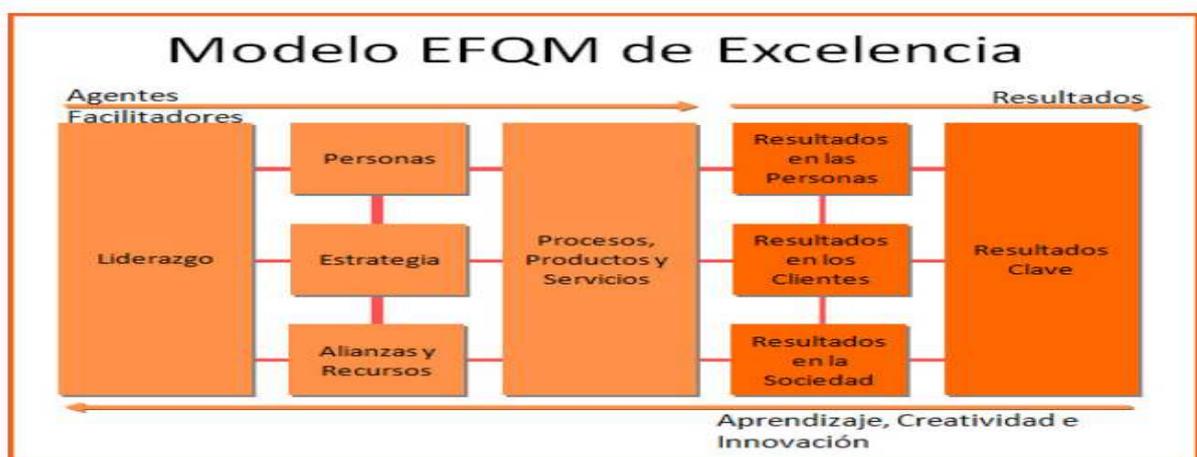
El Modelo define la excelencia como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados mediante la aplicación de ocho conceptos fundamentales:

1. Lograr resultados equilibrados
2. Añadir valor para los clientes
3. Liderar con visión, inspiración e integridad
4. Gestionar por procesos
5. Alcanzar el éxito mediante las personas
6. Favorecer la creatividad y la innovación
7. Desarrollar alianzas
8. Responsabilidad con un futuro sostenible

Según el Modelo, los resultados excelentes en el **Rendimiento general de una Organización**, en sus **Clientes**, **Personas** y en la **Sociedad** en la que actúa, se logran mediante un **Liderazgo** que dirija e impulse la **Estrategia**, que se hará realidad a través de las **Personas**, las **Alianzas y Recursos** y los **Procesos, Productos y Servicios**.

### 1.1 Estructura del Modelo

El Modelo es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en 9 criterios, 5 “Agentes Facilitadores” y 4 “Resultados”, estos, consecuencia de los “Agentes Facilitadores”.



5 “Agentes Facilitadores” que evidencian lo que la organización hace:

1. Liderazgo: cuál es el grado de compromiso de los dirigentes hacia la excelencia
2. Estrategia: cómo se desarrollan los planes, políticas, objetivos y procesos alineados con estrategias centradas en grupos de interés, y con el marco estratégico de la universidad
3. Personas: cómo se desarrolla y gestiona el potencial de las personas de la organización, tanto a nivel individual como de equipos
4. Alianzas y recursos: cómo se planifican y gestionan las alianzas externas y los recursos internos en apoyo de la política y estrategia
5. Procesos, productos y servicios: cómo se planifican y gestionan los procesos generando cada vez más valor a los clientes y grupos de interés

4 “Resultados” que evidencian lo que la organización logra y cómo lo logra:

1. Resultados en los Clientes: qué logros alcanza el archivo en relación a sus clientes y usuarios
2. Resultados en las Personas: qué logros alcanza el archivo respecto a las personas que lo integran
3. Resultados en la Sociedad: qué logros alcanza el archivo en relación a la sociedad, a nivel local, nacional o internacional
4. Resultados Clave: qué logros alcanza el archivo en relación al rendimiento planificado

Cada criterio tiene una definición y unas subdivisiones, los llamados subcriterios, que incluyen una relación de elementos a modo de ejemplos para clarificarlos. Estos elementos no tienen carácter de exhaustivos, ni obligatoriedad de abordarlos todos.

## 1.2 Niveles de Excelencia

El Archivo puede solicitar el nivel que considere más adecuado a su grado de aproximación al Modelo, pudiendo obtener un certificado de:

- Más de 200 puntos EFQM: Compromiso hacia la Excelencia
- Más de 300 puntos EFQM: Excelencia Europea 300+
- Entre 401 y 500 puntos EFQM: Excelencia Europea 400+
- Más de 500 puntos EFQM: Excelencia Europea 500+



### **1.3 Metodología para la evaluación EFQM**

Según el certificado al que se opte, las fases del proceso serán distintas. A modo de ejemplo relacionamos las que corresponden a la obtención de Excelencia Europea + 300:

1. Autoevaluación, con la herramienta PERFIL, de los 9 criterios. Los datos que se obtienen sirven para conocer el nivel de excelencia en la gestión del Archivo.
2. Elaboración de una Memoria, donde se aportan evidencias de cómo el Archivo aborda los criterios Agentes, y datos sobre los criterios Resultados.
3. Análisis de la Memoria y documentación por un equipo evaluador.
4. Visita del equipo evaluador.
5. Elaboración del informe final.
6. Envío del expediente al Club de Excelencia de Gestión.

## 2. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

### 2.1 CRITERIOS FACILITADORES: Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos, Productos y Servicios

<b>CrITERIO 1: LIDERAZGO</b>
<b>Comportamiento de las personas responsables del Archivo hacia la excelencia</b>
¿Las personas responsables del Archivo desarrollan, facilitan y fomentan la consecución de la Misión, Visión, Valores y principios éticos, y actúan como modelos de referencia?
¿Las personas responsables del Archivo son coherentes con los propósitos de la universidad, aseguran una organización flexible y gestionan los cambios de manera eficaz?
¿Las personas responsables del Archivo implican a los grupos de interés y refuerzan la cultura de excelencia entre su personal?

Algunas evidencias del criterio 1:

- Sistema de gestión que permita desarrollar la estrategia del archivo
- Definida, documentada, comunicada y desplegada la Misión, Visión y Valores del archivo
- Liderazgo participativo y compartido (delegación, trabajo en equipo, consenso de las decisiones...)
- Acuerdos y alianzas estratégicas con otros archivos, instituciones, proveedores. etc.
- Sistema de Gestión de Calidad
- Planes estratégicos
- Código deontológico del archivo
- Plan de comunicación interna
- Encuestas de clima laboral al personal
- Planes de formación orientados a reforzar las acciones de liderazgo
- Encuestas, buzón de atención al usuario
- Reuniones con usuarios y grupos de interés

<b>CrITERIO 2: ESTRATEGIA</b>
<b>Implantación de la misión y visión desarrollando una estrategia basada en los grupos de interés</b>
¿Se desarrollan planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia?
¿La estrategia se basa en la comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo?
¿La estrategia y sus políticas se desarrollan, revisan y actualizan, así como se comunican, implantan y supervisan?

Algunas evidencias del criterio 2:

- Estrategia y conjunto de políticas que ayuden a conseguir la misión y visión, identificando los resultados clave que incidan en ellos

- Grupos de interés identificados y segmentados, detectados sus intereses y expectativas, y establecidos procedimientos para medir su satisfacción
- Definida la estrategia y los objetivos estratégicos y comunicados a los grupos de interés (usuarios, proveedores...)
- Sistema de mejora continua, mediante la recogida y análisis de indicadores de resultados clave y satisfacción/expectativas de usuarios
- Plan estratégico
- Planes operativos anuales
- Encuestas de satisfacción de usuarios
- Reuniones con usuarios y grupos de interés
- Indicadores de resultados de procesos clave, así como de rendimientos y medidas de percepción
- Análisis comparativo de resultados con otros archivos universitarios relevantes
- Anuarios estadísticos
- Plan de comunicación y marketing

<b>Crterio 3: PERSONAS</b>
<b>Valoración de las personas permitiendo lograr objetivos personales y del Archivo</b>
¿Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia del Archivo?
¿Las personas están comprometidas, implicadas y asumen sus responsabilidades dentro del Archivo?
¿Se favorece el desarrollo de las capacidades y conocimiento de las personas para su uso en beneficio del Archivo?
¿Se fomenta la justicia e igualdad y se recompensa y da reconocimiento a las personas para motivarlas e incrementar su compromiso con el Archivo?
¿Las personas se comunican eficazmente dentro del Archivo?

Algunas evidencias del criterio 3:

- Planes de gestión de personas, donde se contempla reorganización, selección, promociones, reconocimiento, conciliación...
- Fomento de la implicación de las personas, se valora su dedicación, talento e innovación
- Se identifican y entienden las necesidades y expectativas de las personas
- Canales eficaces para compartir información, conocimiento y buenas prácticas
- Se dispone de un entorno seguro y saludable
- Políticas de prevención y salud laboral
- Funciones y perfiles de puestos de trabajo
- Relación de Puestos de Trabajo
- Sistema de Evaluación por competencias
- Plan de formación y de acogida e integración en el puesto de trabajo
- Sistema de apoyo y reconocimiento a las personas
- Encuesta de clima laboral del personal
- Plan de comunicación interna
- Planes de prevención de riesgos laborales

<b>Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS</b>
<b>Gestión, utilización y conservación de alianzas y recursos</b>
¿Se planifican y gestionan las alianzas externas, los proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue de la estrategia?
¿Se logra un eficaz funcionamiento de los procesos, asegurando un impacto social y ambiental eficaz?
¿Se gestionan los recursos económicos-financieros, edificios, equipamientos, tecnología, información y conocimiento para hacer realidad la estrategia y asegurar un éxito sostenido?

Algunas evidencias del criterio 4:

- Se identifican los aliados (usuarios, proveedores...)
- Se establecen con los aliados acuerdos de colaboración
- Se define una estrategia económico-financiera a corto, medio y largo plazo
- Se gestionan los activos de forma eficiente (edificios, equipos e instalaciones)
- Se ha identificado la tecnología necesaria para cubrir las necesidades propias y de los usuarios
- Funciones y perfiles de puestos de trabajo
- Presupuestos anuales
- Informes/memorias del estado de ejecución de los presupuestos
- Inventarios de locales y equipamientos
- Planes de prevención ante desastres
- Plan tecnológico anual

<b>Criterio 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
<b>Diseño, gestión y mejora de procesos, productos y servicios</b>
¿Se diseñan y gestionan los procesos a fin de obtener valor para los grupos de interés?
¿Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo, se comunican, promocionan?
¿Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran?

Algunas evidencias del criterio 5:

- Sistema de gestión basado en procesos
- Proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos y expectativas de los usuarios
- Uso de los requisitos y expectativas de los usuarios para definir productos y servicios
- Procesos eficientes de comunicación y promoción de productos y servicios
- Normativas e instrucciones de acceso y uso de productos/servicios
- Mapa de procesos
- Manual de procedimientos
- Planes de mejora
- Plan de marketing (gestión y difusión de servicios)
- Carta de servicios
- Fichas de usuarios con servicios y expectativas
- Encuestas de satisfacción de usuarios
- Buzón de atención a usuarios
- Indicadores de seguimiento de procesos y servicios

## 2.2 Resultados: Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad, y Resultados clave

<b>Criterio 6: Resultados EN LOS CLIENTES</b>
<b>Logros en relación con sus clientes externos</b>
¿Se diseñan y desarrollan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados basados en las necesidades y expectativas de los clientes para determinar el éxito del despliegue de la estrategia y políticas de apoyo?
¿Se establecen objetivos claros para los resultados clave en clientes, en línea con la estrategia escogida?
¿Se comparan los resultados clave en clientes con archivos similares relevantes, y se usan esos datos para establecer objetivos?
¿Se segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos, y se obtienen resultados positivos durante al menos 3 años?

Algunas evidencias del criterio 6:

- Se identifican, miden y revisan los aspectos más valorados por los clientes
- Muestran una tendencia positiva los indicadores de percepción de los usuarios
- Los datos se comparan con archivos relevantes
- Los indicadores relativos a la gestión de los usuarios cumplen los objetivos marcados
- Encuestas de satisfacción de usuarios
- Informes de análisis de encuestas
- Estadísticas e indicadores de seguimiento de procesos y servicios
- Informes/memorias de grado de consecución de objetivos relativos a usuarios

<b>Criterio 7: Resultados EN LAS PERSONAS</b>
<b>Logros en relación con las personas que integran el Archivo</b>
¿Se diseñan y desarrollan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados basados en las necesidades y expectativas de las personas para determinar el éxito del despliegue de la estrategia y políticas de apoyo?
¿Se establecen objetivos claros para los resultados clave en personas, en línea con la estrategia escogida?
¿Se comparan los resultados clave en personas con archivos similares relevantes, y se usan esos datos para establecer objetivos?
¿Se segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos de personas específicos, y se obtienen resultados positivos durante al menos 3 años?

Algunas evidencias del criterio 7:

- Se identifican, miden y revisan los aspectos que inciden más en la satisfacción de las personas
- Muestran una tendencia positiva los indicadores de percepción de las personas
- Los datos se comparan con archivos relevantes
- Los indicadores relativos a la gestión de las personas cumplen los objetivos marcados
- Encuestas de satisfacción de clima laboral e informes anuales

- Sistema de detección de necesidades formativas y demandas del personal
- Sistema de recogida de felicitaciones al personal
- Indicadores que miden el rendimiento de las personas (tendencia positiva)
- Proceso de evaluación por competencias

<b>Criterio 8: Resultados EN LA SOCIEDAD</b>
<b>Logros en relación a los grupos de interés externos relevantes</b>
¿Se diseñan y desarrollan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes para determinar el éxito del despliegue de la estrategia social y ambiental?
¿Se establecen objetivos claros para los resultados relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas, en línea con la estrategia escogida?
¿Se comparan los resultados clave relacionados con la sociedad con archivos similares relevantes, y se usan esos datos para establecer objetivos?
¿Se segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés específicos, y se obtienen resultados positivos durante al menos 3 años?

Algunas evidencias del criterio 8:

- Se identifican, miden y revisan los aspectos que inciden más en la aceptación y reconocimiento de la sociedad
- Muestran una tendencia positiva los indicadores de percepción de los grupos de interés del entorno social
- Los datos se comparan con archivos relevantes
- Los indicadores relativos a la gestión de la percepción de los grupos de interés cumplen los objetivos marcados
- Encuestas de satisfacción a grupos de interés (proveedores, otros archivos...)
- Reuniones con grupos de interés
- Comité de Responsabilidad Social

<b>Criterio 9: Resultados CLAVE</b>
<b>Logros en relación con el rendimiento planificado</b>
¿Se diseñan y desarrollan un conjunto de resultados clave económicos y no económicos basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés para determinar el éxito del despliegue de su estrategia?
¿Se establecen objetivos claros para los resultados clave, basándose en sus necesidades y expectativas, en línea con la estrategia escogida?
¿Se comparan los resultados clave relacionados con la sociedad con archivos similares relevantes, y se usan esos datos para establecer objetivos?
¿Se segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos del Archivo en áreas o niveles específicos, y se obtienen resultados positivos durante al menos 3 años?

Algunas evidencias del criterio 9:

- Se identifican, miden y revisan los resultados estratégicos clave que demuestran el éxito de la implantación de la estrategia
- Muestran una tendencia positiva los resultados estratégicos clave
- Los datos se comparan con archivos relevantes
- Los indicadores clave de rendimiento cumplen los objetivos marcados
- Identificación de sectores de resultados clave
- Medición y seguimiento de indicadores de resultados clave
- Informes/memorias de análisis del grado de consecución de los objetivos clave
- Anuarios de comparación de resultados con otros archivos universitarios

### 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Cliente:** Receptor de productos o servicios del Archivo.

**Estrategia:** Plan a alto nivel que describe las tácticas a utilizar para que el Archivo haga realidad su misión y visión.

**Grupos de interés:** Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en el archivo porque puede afectar o ser afectado por él. Pueden ser internos (personas o grupos que integran la universidad) o externos (proveedores, aliados...).

**Misión:** Declaración que describe el objeto principal o razón de ser del Archivo, confirmada por sus grupos de interés.

**Personas:** Los individuos empleados en el Archivo.

**Proceso:** Conjunto de actividades que interactúan entre sí, donde la salida de una se convierte en entrada de otra.

**Procesos clave:** Procesos de máxima importancia al hacer realidad y apoyar la estrategia del Archivo.

**Valores del archivo:** Filosofía o principios que rigen la conducta interna del Archivo.

**Visión:** Lo que el Archivo trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la misión la base de las estrategias y las políticas.

### 4. REFERENCIAS

Club de Excelencia Europea

<http://www.clubexcelencia.org/Default.aspx> [Consulta 16.01.2013]

Guía Esquema de Reconocimiento v006

<http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=fHNwQzM8EME%3d&tabid=247> [Consulta 16.01.2013]

Modelo EFQM de Excelencia 2010. Madrid, Club de Excelencia en Gestión, 2010