

LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD: EXPERIENCIAS DESARROLLADAS EN LA SECRETARÍA DE UN DEPARTAMENTO UNIVERSITARIO

Rosa García Sánchez

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Universidad de Sevilla

RESUMEN

El trabajo que presentamos es un proyecto de mejora de los procesos que habitualmente se desarrollan en la Secretaría de un Departamento Universitario. Con el citado proyecto pretendemos conseguir fundamentalmente un doble objetivo: de una parte, mejorar el *valor* de los procesos en cuestión, y conseguir una mayor satisfacción de los usuarios de los servicios que se prestan desde la Secretaría; de otra parte, formar a un grupo de personas capacitándolas para desarrollar proyectos de este tipo, y contribuir, con ello, a la creación de una *cultura de calidad* en la Universidad tal y como se establece en el *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU)*.

ABSTRACT

This paper is based on a *quality improvement project* about the processes developed in any Department General Office at the University. The purpose of this project is twofold. First, to improve the *value* of the analysed processes and reach a *better customer satisfaction*. Second, to train a team for developing similar projects and contribute, in this way, to the creation of a *quality-conscious culture* at the University, just as the *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU)* proposes.

RAZONES QUE NOS CONDUCEN AL DESARROLLO DEL PROYECTO

La *Calidad* es un concepto muy amplio que ha evolucionado mucho en los últimos años; hoy en día se habla, de *Calidad Total* y de *Excelencia Empresarial*, aunque cualquiera de estas formas de entender la calidad se dirija a un fin común: aumentar el nivel de competitividad de las empresas en el mercado. No obstante, gracias a esa fuerte competitividad, es evidente que los usuarios tienen un gran abanico de elección entre los productos y servicios ofrecidos por las empresas, lo que se traduce, por otra parte, en una mayor participación a la hora de definir y diseñar las características que han de cumplir dichos productos y servicios. Por ello, actualmente es evidente que la *Calidad* es uno de los objetivos estratégicos más importante de las empresas y radica en la aplicación de la *mejora continua* a todos los procesos desarrollados en cualquier organización.

No cabe duda de que la Universidad, como organización, no está exenta de una necesaria evolución y adaptación a las necesidades cambiantes del entorno, y en concreto de la propia sociedad que, en definitiva, es quien le encomienda a aquella sus funciones fundamentales, (Docencia e Investigación) cuyos resultados serán evaluados, entre otros indicadores, a través de su eficiencia.

Ante esta perspectiva, y centrándonos en el trabajo que presentamos, la idea de este proyecto de mejora aplicado a una parte de los procesos administrativos desarrollados en la Universidad, nace a finales del año 1997, aunque no es hasta la primavera del año 1998 cuando dicha idea comienza a fraguar como tal proyecto. Son diversas las razones que nos condujeron a la elección de un proyecto de este tipo aplicado al entorno universitario,

del que formamos parte como personal docente e investigador. Entre dichas razones podemos señalar las siguientes:

En primer lugar, queremos destacar nuestro interés por el mundo de la Calidad (área en la que venimos trabajando desde el año 1994), entendiendo que aquella empresa que desarrolle un enfoque hacia la Gestión de la Calidad no deberá plantearse como única meta la satisfacción de los consumidores o usuarios de los bienes y servicios que ofrece, sino más bien la gestión eficiente de los recursos que emplea en todos los procesos desarrollados, porque sólo así la empresa será capaz de diseñar, fabricar y vender productos que sirvan para satisfacer las necesidades de los consumidores finales al precio que estos están dispuestos a pagar. Por ello, creemos que sería quizás más conveniente hablar de la *Calidad de la Gestión* y no de la *Gestión de la Calidad*.

La citada preocupación nos hizo plantearnos la necesidad de aplicar esta manera de entender la Calidad a nuestro entorno más cercano, la Universidad de Sevilla. Por ello, partiendo de esta base y refiriéndonos a nuestro proyecto de mejora, entendemos que ofrecer un servicio con un cierto nivel de Calidad, implica, de un lado, partir del conocimiento de los usuarios y de sus deseos, o expectativas, con respecto al servicio analizado y, de otro, la necesidad de realizar además un análisis y evaluación de todos los costes en los que se incurre para prestar ese servicio de calidad.

En segundo lugar, creemos que la Universidad necesita del compromiso de todos con la calidad de los servicios que en ella se prestan, para lo que, además de la implicación de los órganos de Dirección en el establecimiento de las Políticas y los Planes de Calidad a desarrollar, es muy importante la participación de todos sus miembros en un continuo proceso de mejora en todas las áreas y procesos que en la Universidad se desarrollan. No obstante, para ello es necesario crear y desarrollar una *cultura de calidad* a todo lo largo y ancho de la Universidad.

Una vez visto el marco en el que situamos nuestro proyecto, comenzamos a plantearnos a qué objeto concreto aplicarlo dentro del entorno universitario. En este sentido, desde el principio decidimos descartar la idea de aplicarlo a la Docencia Universitaria, no porque este área no requiera de un análisis y propuestas de mejora, sino porque el nivel Docente, así como el Investigador, están siendo analizados en otros proyectos, tanto en nuestra Universidad como en otras Universidades españolas, sobre todo dentro de los Programas de Autoevaluación desarrollados en el marco del *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU)*, que desde su aprobación el 1 de diciembre de 1995, ya se encuentra en su tercera convocatoria, con un elevado número de Universidades y Centros adscritos al mismo. Por este motivo, empezamos a considerar la posibilidad de aplicar el proyecto al área de la *Administración y Servicios Universitarios*, donde hemos notado una mayor carencia de este tipo de trabajos; idea que nos pareció muy interesante, entre otros motivos, por los siguientes:

Por un lado, debido al Departamento del que formamos parte (Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones), y a los Centros en los que impartimos docencia (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Escuela Universitaria de Estudios Empresariales), íntimamente relacionados con la Administración y Dirección de Empresas y con el estudio, diseño y desarrollo de todos los procesos (productivos, comerciales, de gestión,...) que se llevan a cabo en cualquier tipo de organización. Por ello,

consideramos muy importante el desarrollo de este tipo de proyectos dirigidos a la mejora de la Calidad y de la Eficiencia en una organización.

De otro lado, porque pensamos que este proyecto se enmarca dentro de la línea que propone el *Consejo de Universidades y el Ministerio de Educación y Cultura*, a través del citado *PNECU*, y contemplada además en la *Guía de Autoevaluación* propuesta por el mismo, en la que, de una parte, la Gestión junto con la Docencia y la Investigación, son las tres áreas de análisis, y de otra parte, el Personal de Administración y Servicios, así como el Equipo Directivo, Directores de Departamento, Profesores y Estudiantes, son los agentes implicados en el *PNECU*.

Una vez analizadas las razones que nos impulsaron al desarrollo de este trabajo, el siguiente paso fue decidir la metodología o el enfoque a seguir en nuestro proyecto, la *Gestión del Valor* y el *Benchmarking*, que pasamos a comentar a continuación.

¿POR QUÉ ELEGIMOS COMO METODOLOGÍA LA *GESTIÓN DEL VALOR* Y EL *BENCHMARKING*?

La *Gestión del Valor* (consultar bibliografía adjunta) es un estilo de gestión dirigido, principalmente, a *mejorar el valor de los productos, procesos o servicios de una organización*. Entre los pilares fundamentales de la *Gestión del Valor* se encuentra el *Análisis del Valor* en el que el concepto *valor* adquiere un papel principal, entendiéndose por tal *la relación o el cociente entre la contribución de las funciones de un producto, proceso o servicio, a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, frente al coste en el que se incurre por dotar a ese objeto de dichas funciones*.

El *Análisis del Valor* fue creado a finales de los años cuarenta en los Estados Unidos por Lawrence D. Miles, quien en principio se planteó sólo buscar la manera de reducir los costes de la producción, así como encontrar materiales alternativos a aquellos que escaseaban durante la Segunda Guerra Mundial, para mantener y asegurar la producción de las empresas. Sin embargo, hoy en día el concepto de *Gestión del Valor* se considera algo mucho más complejo que una simple y estricta metodología, dirigida exclusivamente a conseguir la reducción de los costes. La *Gestión del Valor* engloba además herramientas muy diversas, encaminadas a buscar la satisfacción de los usuarios con el mínimo coste posible, es decir, mejorar la eficiencia. En este sentido, y teniendo en cuenta nuestra manera de concebir la Calidad (expresada al comienzo de este trabajo), consideramos que la *Gestión del Valor* se adecua perfectamente a dicha idea. Además en un proyecto de Gestión del Valor tienen cabida otras muchas metodologías y herramientas de la Gestión de la Calidad para mejorar procesos, productos o servicios. Por ello, en nuestro caso, hemos optado por combinar, la *Gestión del Valor* con la aplicación del *Benchmarking*, tanto Interno como Funcional, al tratar de adaptar al objeto de nuestro proyecto (la Secretaría del Departamento), las mejores prácticas desarrolladas en otros Departamentos Universitarios, de nuestra Universidad, o de otras Universidades españolas, como se verá a lo largo de este trabajo.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la citada *Guía de Autoevaluación* ha sido elaborada en base al *Modelo Europeo de Excelencia Empresarial*, en el que, en su última versión modificada y presentada el 21 de abril del pasado año 1999, la satisfacción de los usuarios sigue siendo un criterio de resultados prioritario, y considerando que el punto de partida de la aplicación de la *Gestión del Valor* es la determinación de las necesidades de

los usuarios, creemos que queda justificada también la metodología elegida en nuestro proyecto.

Lo que caracteriza principalmente a la *Gestión del Valor* es su estricta y sistemática metodología en la que es fundamental el desarrollo de un plan de trabajo previo, el apoyo absoluto de la Dirección, el trabajo en equipo, la creatividad y el rigor con el que hay que seguir cada una de las fases del proyecto, que pasamos a explicar a continuación. En cuanto al *Benchmarking*, de manera sencilla viene a consistir en la búsqueda de las mejores prácticas desarrolladas por los denominados socios del proyecto que, en nuestro caso, serán otros Departamentos de la Universidad de Sevilla y otras Universidades españolas.

DESARROLLO DE UN PROYECTO DE MEJORA APLICADO A LA SECRETARÍA DE UN DEPARTAMENTO UNIVERSITARIO

Un proyecto de *Gestión del Valor* suele estructurarse en seis etapas claramente delimitadas (véase figura 1). A través de las tres primeras fases se pretende determinar el conjunto de funciones del producto/servicio que constituye el objeto del proyecto, mientras que con las tres últimas se pretende determinar aquel teórico producto deseado por los usuarios que, además de satisfacer las necesidades de aquellos, tiene el mayor *valor*.

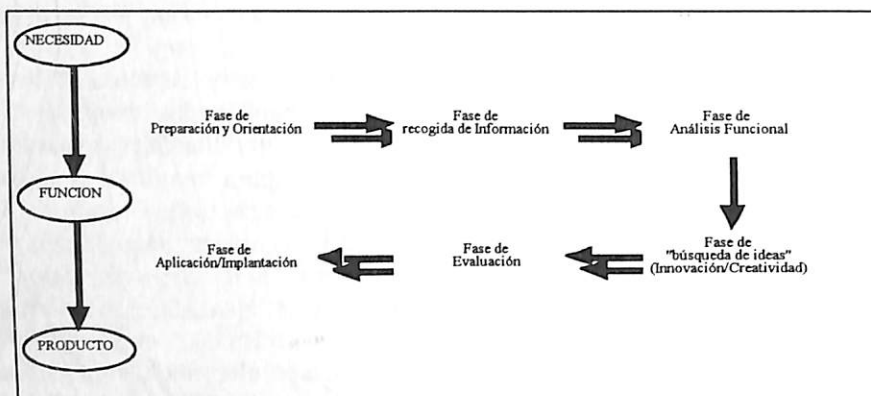


Figura 1: Fases de un Proyecto de Gestión del Valor

En la primera de las seis etapas, la *Fase de Preparación/Orientación*, se comienza por determinar el objeto de aplicación, los objetivos del proyecto, así como la elección del grupo de trabajo, los recursos con los que se dispone para el desarrollo del proyecto y se hace además una programación inicial del mismo. Por ello, elegido el tema o área de trabajo (Administración y Servicios Universitarios), fue necesario determinar el objeto concreto. La selección del objeto del proyecto se realizó entre la coordinadora del proyecto y la Dirección del Departamento, y se decidió que dicho objeto sería la *Secretaría del Departamento*, por varias razones: por un lado, pensamos que para crear una *cultura calidad* y difundir la filosofía de la *mejora continua* era necesario practicar con el ejemplo, por lo que decidimos comenzar a buscar mejoras en nuestro entorno más cercano (el Departamento), lo cual facilitaría, en principio y al mismo tiempo, todo el proceso de

búsqueda de información por el hecho de estar cerca de ella día a día. Por otro lado, y sin alejarnos una vez más de la idea propuesta en la *Guía de Autoevaluación* de las Universidades del PNECU, la finalidad era detectar los puntos débiles y los puntos fuertes del funcionamiento de dicha Secretaría, así como las posibles áreas susceptibles de mejora de los servicios que presta la Secretaría a los usuarios que acuden diariamente a ella.

Elegido el objeto del proyecto, nos planteamos como objetivos concretos los siguientes: en primer lugar, el estudio, análisis y reorganización del trabajo que se realiza en la Secretaría del Departamento, tratando de evitar épocas en las que las personas que desempeñan dicho servicio estén sobrecargadas de trabajo, mientras que haya otras en las que disponen de tiempo ocioso; en definitiva, tratamos de nivelar la carga de trabajo en la Secretaría. En segundo lugar, nos planteamos formar a un grupo de personas en la metodología de la *Gestión del Valor* y el *Benchmarking*, y concienciarles, al mismo tiempo, de la importancia de la *filosofía de la mejora continua*, con el fin de que tanto los usuarios de dicho servicio como las personas que intervienen en los procesos desarrollados, se sintiesen cada vez más satisfechos con los resultados y con la rapidez y eficiencia de los distintos servicios prestados por la Secretaría.

Desde el principio consideramos que todos nuestros esfuerzos valdrían la pena, teniendo en cuenta que el hecho en sí de crear un equipo de trabajo formado por personas de distintos colectivos universitarios, preocupado por la mejora de las actividades desarrolladas en el Departamento, constituía un primer paso importante hacia la implantación de una *cultura de calidad*.

Además, contemplamos como último objetivo trasladar a los órganos competentes de la Universidad de Sevilla aquellas propuestas de mejora que considerásemos interesantes y con posibilidades de ser aplicadas y adaptadas a la Secretaría de cualquier Departamento. Por ello, pensamos que el resultado de esta investigación debía ser difundido a toda la Comunidad Universitaria, como es el caso a través del trabajo que presentamos a estas jornadas de Calidad en las Universidades.

Esa fue también la razón por la que decidimos llevar a cabo, paralelamente, un proyecto de *Benchmarking*, con el objetivo de localizar las mejores prácticas desarrolladas en la Secretaría de cada Departamento analizado, y de trasladarlas y adaptarlas a la del resto de Departamentos de la Universidad.

Elegido el objeto de análisis y planteados los objetivos, el siguiente paso fue seleccionar a los miembros del equipo de trabajo, que son los siguientes: la moderadora y coordinadora del proyecto (profesora del Departamento), las dos personas que actualmente desarrollan las labores administrativas de la Secretaría, así como el Director y la Secretaria del Departamento y un alumno interno. Con esta composición del equipo de trabajo se ha pretendido que estuviesen representados todos los estamentos del Departamento, tanto el personal docente, como el administrativo y el directivo, de manera que el equipo pudiese tener una visión particular y a la vez global del objeto de análisis. Es importante destacar además la participación, en dicho grupo de trabajo, del equipo de Dirección del Departamento ya que, como en cualquier proyecto de Calidad, para que funcione y asegurar parte del éxito, es fundamental el apoyo ofrecido desde la Dirección de la organización. Asimismo, es importante el interés mostrado por la Gerencia de la Universidad de Sevilla, desde que a finales del mes de noviembre de 1998, fue puesta en conocimiento de nuestro proyecto a través del envío de un borrador del mismo, ya que entendíamos que siendo las

personas que desarrollan sus trabajos en la Secretaría del Departamento miembros del colectivo PAS y dependiendo éstos orgánicamente de la Gerencia de la Universidad, creímos conveniente informar sobre los objetivos que nos planteamos conseguir con el proyecto.

A continuación, el primer punto a resolver fue definir y delimitar perfectamente el servicio analizado. Tras varias reuniones del grupo de trabajo, se llegó a la conclusión de clasificar la labor que se realiza desde la Secretaría del Departamento en diferentes servicios, determinándose, para cada uno de ellos, sus usuarios y la importancia de cada uno de ellos.

El proyecto continuó con la *Fase de Información*, en la que se planificó la recogida de toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto. Por un lado, se recabó información sobre datos relacionados con la labor diaria que se desarrolla en la Secretaría del Departamento como, por ejemplo, cuáles son los periodos críticos o de mayor volumen de trabajo, el tiempo que, aproximadamente, se dedica en ella a cada área de trabajo, y quiénes son fundamentalmente los usuarios que acuden a la Secretaría, entre otros. Para este estudio fue fundamental la participación de los miembros del equipo que desarrollan su trabajo en la Secretaría, es decir, el Personal de Administración y Servicios (PAS) destinado en el Departamento.

Por otro lado, una vez determinados los diferentes subservicios prestados por la Secretaría, así como los usuarios de cada uno de ellos, se decidió comenzar por determinar las necesidades del usuario Personal Docente e Investigador. Para ello se preparó y envió, en el mes de octubre de 1998, un primer cuestionario dirigido a los miembros Docentes e Investigadores del Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones, con el objetivo de detectar las necesidades de este grupo de usuarios. Los resultados obtenidos de dicho cuestionario fueron muy útiles. Por un lado, porque la información que obtuvimos nos permitió conocer cuáles son las principales necesidades de dicho usuario, en relación al servicio de apoyo que ofrece la Secretaría del Departamento; pero, además porque dicha información nos sirvió de base para mejorar el primer cuestionario y enviar, posteriormente, un segundo cuestionario a los miembros de otros Departamentos de la Universidad. Este segundo se envió, entre otras razones, para verificar que las necesidades de los miembros Docentes e Investigadores de la Comunidad Universitaria son similares, independientemente del Departamento al que esté adscrito dicho personal. Este estudio se desarrolló en los Departamentos con Docencia en los Centros, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, aunque en una segunda fase del proyecto se contempla la posibilidad de enviarlo a los Departamentos presentes en el resto de Centros de la Universidad de Sevilla.

Por otro lado, al mismo tiempo se confeccionó y envió un tercer cuestionario dirigido, en este caso, al PAS destinado en los mismos Departamentos de la Universidad, con el objetivo de determinar cuáles son las mejores prácticas entre las desarrolladas en la Secretaría de los Departamentos analizados, y siempre sobre la base de que la actividad que se desarrolla en aquéllas es similar. Asimismo, se pretendió analizar y comparar la opinión que, Docentes e Investigadores y PAS de un mismo Departamento, tenían acerca del nivel de funcionamiento de las distintas áreas de trabajo desarrolladas en la Secretaría de dichos Departamentos.

Aparte de la información obtenida de los diferentes cuestionarios, en ésta fase del proyecto también se trabajó con los documentos y la normativa vigente en la Universidad de Sevilla que afectan al objeto de nuestro proyecto. Nos referimos fundamentalmente a *los Estatutos de la Universidad de Sevilla* y al *Manual de Funciones del PAS*, en los que se hace referencia a la actividad y funciones que desarrolla el PAS de los Departamentos.

Debido al volumen y diversidad de la información obtenida en esta fase del proyecto, la labor de análisis fue un proceso lento, teniendo en cuenta también el largo periodo durante el que se fueron recibiendo los distintos cuestionarios, aproximadamente a lo largo de la primera mitad del pasado año 1999.

El siguiente paso del proyecto (en el que éste se encuentra actualmente) consiste en la *Fase de Análisis Funcional*, en la que una vez determinadas las necesidades de los distintos usuarios, se traducirán dichas necesidades en funciones y, posteriormente, habrá que clasificar, jerarquizar y ponderar dichas funciones. Dicha fase finalizará con la determinación de la relación que existe entre la contribución de cada función a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y el coste relativo asociado al desarrollo de cada función, es decir, terminará con el cálculo del índice de valor de cada una de las funciones.

Posteriormente, en la *Fase de Creatividad*, se buscarán soluciones alternativas que cumplan con las funciones establecidas anteriormente, eligiéndose la más interesante en la *Fase de Evaluación*. Por ello, actualmente también se ha contemplado la necesidad de ampliar los límites de nuestro proyecto y acudir al resto de las Universidades españolas a solicitar información a modo de un proyecto de *Benchmarking Funcional*, entre todas ellas. Así pues, en noviembre de 1999 se contactó con la Gerencia de todas las Universidades españolas, enviándoles una carta informativa de nuestro proyecto, y solicitándoles colaboración e información acerca del diseño y desarrollo de los procesos y operaciones que se llevan a cabo en la Secretaría de los Departamentos. Asimismo, también se ha solicitado información sobre la manera como calculan las necesidades del PAS con el que dotan a cada uno de los Departamentos y las funciones que dicho personal ha de desarrollar. Hemos de señalar que el nivel de respuestas recibidas hasta el momento, y la información y comentarios que acompañan a las mismas, supera bastante nuestras expectativas, lo cual nos hace pensar que el tema elegido en nuestro proyecto ha despertado interés. Por todo ello, es tal el volumen de información con la que contamos, que su estudio y análisis requiere de mayor tiempo del previsto inicialmente, ya que la dimensión del proyecto que, en principio, quedaba reducida a un Departamento y, como mucho, a un Centro de una Universidad, se está transformando en un proyecto interuniversitario a nivel nacional.

Terminada esta fase, el proyecto continuará analizando cada una de las alternativas generadas, para elegir aquella de *mayor valor*.

RESULTADOS DEL PROYECTO

Como se ha expuesto en los párrafos anteriores, el proyecto aún está en curso, debido a lo cual los resultados definitivos no han sido todavía cuantificados, aunque es evidente que se están consiguiendo mejoras notables con el desarrollo de este proyecto.

Por una parte, debemos destacar la sensibilización de todo el personal que ha sido encuestado (tanto el Docente e Investigador como el de Administración y Servicios), acerca

de la importancia del tema tratado, así como de la filosofía de la *mejora continua*. En este sentido, hemos recibido de parte de dicho personal encuestado, mensajes de felicitación y apoyo por el tema elegido, lo cual nos ha motivado y apoyado para seguir adelante con nuestro proyecto, a pesar de que en otros muchos momentos nos hemos encontrado con tantos problemas para seguir adelante, como para sentirnos desmotivados y querer abandonar nuestro trabajo

Por ello, insistimos, como lo hicimos al comienzo de este trabajo, en que para conseguir mejorar el nivel de Calidad de las universidades españolas es necesario que todos sus miembros (Equipos de Dirección, PAS y Profesorado e Investigadores) sintamos nuestro compromiso con la sociedad y estemos orgullosos de que con nuestro trabajo diario nos dirigimos hacia un mejor funcionamiento de la Universidad en su conjunto. No basta, por tanto, con el establecimiento de Planes de Calidad definidos a largo plazo, y con la implantación de procesos de Autoevaluación en los que solamente se ven directamente implicados los integrantes de las Comisiones de Calidad de los Centros. No obstante, para ello la labor de los órganos de dirección ha de comenzar por la creación e implantación de una *cultura de calidad* en el entorno universitario.

Por otro lado, ha sido muy beneficioso el estudio realizado sobre la actividad que se desarrolla en la Secretaría de un Departamento Universitario, sirviendo para conocer, a priori, los periodos de mayor volumen de trabajo, lo cual permitirá, en un futuro, la anticipación de algunas tareas y conseguir así la nivelación de la carga de trabajo planteada como uno de los objetivos del proyecto. Destacamos aquí la colaboración ofrecida por el personal de otros Departamentos en nuestra búsqueda de las mejores prácticas desarrolladas entre las diferentes Secretarías analizadas.

En cuanto a la participación de los miembros del equipo y al aprendizaje de la metodología desarrollada en el proyecto, podemos asegurar que los resultados deseados se están consiguiendo, ya que la participación en el desarrollo de las reuniones ha sido muy positiva, y muy numerosas las sugerencias propuestas por los miembros del grupo.

Por otro lado, hemos de destacar también que ante la opinión que el Personal Docente e Investigador encuestado ha manifestado acerca de la necesidad de definir cuáles son los servicios de apoyo que puede solicitar en la Secretaría de su Departamento, creemos necesario crear un documento que contenga dicha información, ya que hemos comprobado que el Manual de Funciones del PAS de la Universidad es poco conocido y empleado entre el Personal Docente e Investigador de los Departamentos encuestados, frente al uso que el colectivo PAS hace de él.

Para concluir, debido a los resultados hasta ahora conseguidos con el proyecto, consideramos muy útil la metodología de la *Gestión del Valor* así como el *Benchmarking*, por lo que animamos a otros grupos de trabajo de nuestra Universidad y de otras Universidades a que desarrollen proyectos de este tipo, enfocados hacia la *mejora continua* en el seno de sus organizaciones.

REFERENCIAS

- BOXWELL, ROBERT J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.
- Comisión de las Comunidades Europeas (1994). *Better Management through Value Analysis*. EUR 14394.
- FOWLER C., THEODORE (1990). *Value analysis in Design. Competitive Manufacturing Series*. Van Nostrand Reinhold.
- GREEN, STUART D. (1994). *Beyond Value Engineering: SMART value management for building projects*. *International Journal of Project Management*, 12 (1).
- LUQUE, M.A.; GÓMEZ, H. (1998). *Manual de Gestión del Valor*. IAT.
- MUDGE, ARTHUR E. (1989). *Value Engineering. A Systematic Approach. Value Engineering, Part I*. (9th printing) J. Pohl Associates.
- ROMANI, PAUL N. (1998). *Value Engineering, Quality and Customer Satisfaction. Value World*. Volume 21. Number 3. December.
- THIRY, M. (1997). *Value Management Practice*. Project Management Institute.
- VI Conferencia Europea de Análisis del Valor: (1996). *Innovar para competir*. Associação Portuguesa para a Análise do Valor.
- Real Decreto 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*. (BOE número, 294 de 9 de diciembre de 1995).
- Orden de 27 de mayo de 1999 de convocatoria del PNECU para el año 1999.
- Guía de Autoevaluación* aprobada por el *Comité Técnico del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* en su sesión del 3 de junio de 1998.
- Todos los conceptos propios de la metodología del Análisis del Valor pueden ser consultados en la primera norma europea relativa a esta materia: UNE-EN-1325-1.
- Propuesto por la *European Foundation for Quality Management (EFQM)* y la *European Organization for Quality (EOQ)*.
- Manual de Funciones del PAS*. Documento aprobado por acuerdo 4.3. en Junta de Gobierno el 19/XII/97. ISBN: 84-472-0274-7. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla, 1998.