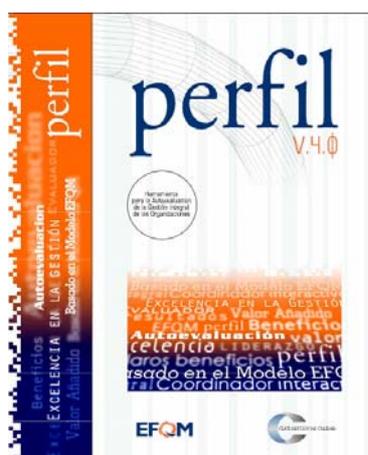




# INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0  
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD/SERVICIO: UNIDADES DE APOYO A LOS DEPARTAMENTOS, INSTITUTOS  
Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN



*8 y 9 de julio de 2008*

*Rocío Guevara Lavado*

*María Luisa Giménez Torres*

## **INDICE**

<i>Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa</i>	<b>3</b>
<i>Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa</i>	<b>3</b>
<i>Análisis crítico de las Evidencias</i>	<b>4</b>
<i>Programa de la visita</i>	<b>4</b>
<i>Informe numérico. Validación</i>	<b>8</b>
<i>Resumen comparativo de puntuaciones</i>	<b>11</b>
<i>Criterio 1. Liderazgo</i>	<b>12</b>
<i>Criterio 2. Política y Estrategia</i>	<b>17</b>
<i>Criterio 3. Personas</i>	<b>21</b>
<i>Criterio 4. Alianzas y Recursos</i>	<b>26</b>
<i>Criterio 5. Procesos</i>	<b>31</b>
<i>Criterio 6. Resultados en los Clientes</i>	<b>34</b>
<i>Criterio 7. Resultados en las Personas</i>	<b>36</b>
<i>Criterio 8. Resultados en la Sociedad</i>	<b>38</b>
<i>Criterio 9. Resultados Clave</i>	<b>40</b>
<i>Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador</i>	<b>42</b>

### **DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:**

**Unidad o Servicio evaluado:** Unidades de apoyo a los departamentos, institutos y centros de investigación.

**Fechas de la visita:** 8 y 9 de julio de 2008

**Equipo evaluador:**

**Evaluadora:** Rocío Guevara Lavado

**Evaluadora:** María Luisa Giménez Torres

### **VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:**

Una vez recibido el Informe de Autoevaluación con tiempo suficiente para su análisis, el Comité Externo de Validación procedió a realizar la visita a las instalaciones de la Unidad de apoyo a los departamentos, institutos y centros de investigación de la Universidad de Jaén. Los miembros de este Comité queremos manifestar nuestro agradecimiento a la Universidad por la buena acogida y el trato dispensado por todas las personas con las que ha contactado este equipo, especialmente los pertenecientes a la Unidad evaluada, brindándonos todas las facilidades para el desarrollo de nuestro trabajo durante todo el proceso de validación.

Las diversas entrevistas mantenidas se realizaron en un clima favorable, obteniendo este equipo evaluador a través de las mismas la información complementaria que precisaba de los diferentes grupos de interés.

El proceso de validación se ha llevado a cabo mediante una fluida comunicación entre los miembros del Comité de Autoevaluación y el Servicio de Planificación y Evaluación de la Universidad de Jaén.

El informe de autoevaluación y todas las evidencias fueron puestas a disposición de este Comité a través del siguiente enlace: [http://www.ujaen.es/serv/spe/comisiones\\_evaluacion/ADEPART](http://www.ujaen.es/serv/spe/comisiones_evaluacion/ADEPART) y en diversos enlaces de la WEB general de la Universidad de Jaén. Toda esta documentación ha sido analizada por el equipo evaluador previamente a la visita, consensuando los temas de visita y los aspectos a destacar.

Posteriormente, la visita ha permitido incrementar significativamente el grado de conocimiento sobre el funcionamiento de las Unidades de Apoyo a los Departamentos, Institutos y Centros de Investigación (UADICI).

Como aspecto general, se han detectado dificultades de diversa índole en la comprensión del Modelo EFQM por parte del Comité de Autoevaluación. En

este sentido, se valora muy positivamente la implicación y el apoyo técnico del personal del Servicio de Planificación y Evaluación.

#### ***ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:***

El conjunto de evidencias aportadas se considera adecuado en la medida que apoya la mayoría de juicios de valor que se incorporan en el informe de autoevaluación.

La gestión del Servicio, como Unidad, se encuentra en una fase inicial del proceso de implementación de instrumentos de evaluación y mejora. En todo caso, a pesar de carecer de una estructura administrativa y de un liderazgo claro, es de destacar que el personal ha sabido suplir estas carencias creando grupos de mejora y realizando diversas reuniones específicas. Ello ha permitido la identificación de los procesos, con carácter general, los cuales además tienen asignados responsables. En este sentido, es necesario perfilar aún más la identificación de esos procesos clave y la caracterización de los grupos de interés.

No se han aportado evidencias que permitan certificar el despliegue de enfoques y de evaluación y revisión de los criterios del Modelo. La Unidad no tiene ningún procedimiento desplegado que le permita medir el grado de satisfacción de clientes, del personal y de la sociedad, de manera sistemática. Tampoco existen indicadores de resultados significativos y organizados que permitan una revisión de lo realizado por la Unidad.

Para evaluar los resultados sobre los procesos clave y de soporte, más allá del seguimiento informal de algunos indicadores de actividad, el establecimiento de un panel de indicadores vinculados a todos los procesos de la Unidad ayudaría a la consecución de los objetivos fijados en la planificación.

#### ***PROGRAMA DE LA VISITA:***

La visita se programó previamente con el Servicio de Planificación y Evaluación, y se cumplió con lo planificado en el programa establecido.

Día	Horario	Actividad
08/07		Reunión interna del CEE
	21.30 h	Cena institucional
09/07	09.00- 11.00 h	Reunión con Comité de Autoevaluación
	11.00 - 11.30 h	Café
	11.30 - 12.30 h.	Reunión con Clientes y Proveedores
	12.30 - 13.30 h	Reunión con Personal de la Unidad evaluada
	13.30 - 14.30 h	Reunión con Equipo Directivo
	14.30 - 16.30 h.	Almuerzo
	16.30 - 17.30 h.	Audiencia pública
	17.30 - 18.30 h.	Reunión interna CEE Preparación informe preliminar
	18.30 - 19.30 h.	Reunión con Comité Autoevaluación. Presentación oral del Informe preliminar
	19.30 h.	Fin de actividades

Las audiencias se desarrollaron en la Sala de Juntas, la cual estaba acondicionada de manera adecuada, pudiéndose realizar las entrevistas y la revisión de evidencias, aunque este Comité hubiera preferido tenerlas en soporte papel para facilitar su análisis.

La cena institucional se realizó la noche del día 8 de Julio. A ella asistió el personal del Servicio de Planificación y Evaluación, el vicerrector, el presidente del Comité de Autoevaluación de la Unidad evaluada y el presidente del Comité de Autoevaluación de la Unidad de Técnicos de Laboratorios. En ella, se pudieron intercambiar puntos de vista diversos sobre el proceso, lo que nos ayudó a comprender mejor la Unidad evaluada.

**Reunión con el Comité de Autoevaluación.**

Coordinador / Presidente: Joaquín Segura Martín – Jefe Neg. Dpto. Ingeniería Cartográfica, Geodésica y Fotogrametría.

Evaluadores:

- José Ramón Blázquez Parra, Jefe del Negociado del Departamento de Didáctica de las Ciencias.
- Jesús Díaz Ortiz, Jefe del Negociado del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología).

- Francisco José Espinosa Montoso, Jefe del Negociado del Departamento de Geología.
- M<sup>a</sup> Dolores González Jiménez, Jefa del Negociado del Departamento de Derecho Público y Privado Especial.
- Francisco Javier Ibancos Arnaldo, Jefe del Negociado del Departamento de Física.
- Antonio Sierra Martín, Jefe del Negociado del Departamento de Ingeniería Gráfica, Diseño y Proyectos.

No asiste a la reunión Jorge Ruiz Rabaneda, Jefe del Negociado del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología.

**Reunión con clientes y proveedores:**

- José Luis Santoella, de Olijaen Informática, S.L.
- Ricardo Sarión, proveedor de equipos informáticos.
- Rafael Perea, Director del Departamento de Física.
- Encarnación Medina, Directora del Departamento de Lenguas y Culturas Mediterráneas.
- Ignacio Benítez, Director del Departamento de Derecho Penal, Filosofía del Derecho, Filosofía Moral y Filosofía.
- Antonia Paniza, Secretaria del Departamento de Antropología, Geografía e Historia.
- Tomás Fernández, Director del Departamento de Ingeniería Cartográfica, Geodésica y Fotogrametría.
- Manuel Ureña, Profesor del Departamento de Ingeniería Cartográfica, Geodésica y Fotogrametría.
- Isabel Ayala, Secretaria del Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal.
- Manuel Jaenes, Técnico Especialista Laboratorios del Departamento de Informática.
- Antonio Mozas, Técnico de Grado Medio del Departamento de Ingeniería Cartográfica, Geodésica y Fotogrametría.
- Blas Morillas, Técnico Especialista de la Unidad de Consejerías.
- Francisco Yelamos, Jefe de Servicio de Administrativos Centrales.
- María Ángeles Huete, del Servicio de Contabilidad y Presupuesto.

**Reunión con personal de la Unidad evaluada:**

- María Francisca Jordán Aguayo, del Departamento de Economía.
- Juan Carlos López Romero, del Departamento de Ingeniería Eléctrica y Automática.

- Begoña Higuera Aranda, del Departamento de Psicología.
- Laura Romero Perpiñán, del Departamento de Psicología.
- Dolores Ortiz Martínez, del Departamento de Lenguas y Culturas Mediterráneas.
- Francisco Zafra Milla, del Departamento de Ingeniería Mecánica y Minera.
- Agustín Tudela Caballero, del Departamento de Matemáticas.
- Luis Espinosa Moreno, del Departamento de Derecho Penal.
- Juan Manuel Castilla Valverde, apoyo administrativo del Departamento de Filología Española.
- María Dolores Cañada Aranda, Jefa Negociado del Departamento de Química Inorgánica y Orgánica.
- Francisco Ortega Peñas, del Departamento de Filología Inglesa.
- Sonia Ramón Villar, del Departamento de Didáctica, Expresión Musical, Plástica y Corporal.
- Rafael Moreno Barranco, del Departamento de Antropología, Geografía e Historia.
- José Manuel Marín Sillero, del Departamento de Ingeniería Química, Ambiental y de los Materiales.
- Francisco José Arévalo Sevilla, del Departamento de Telecomunicación.
- M<sup>a</sup> Carmen Fajardo del Castillo, del Departamento de Estadística e Investigación Operativa.
- M<sup>a</sup> Ángeles García Domínguez, del Departamento de Derecho Civil, Derecho Financiero y Tributario.
- M<sup>a</sup> José Escoriza Escoriza, del Departamento de Biología Animal, Biología Vegetal y Ecología.
- M<sup>a</sup> Dolores Serrano Carrillo, del Centro Andaluz de Arqueología Ibérica.
- M<sup>a</sup> Natividad Morales Prieto, del Departamento de Biología Animal, Biología Vegetal y Ecología.

**Reunión con el equipo directivo:**

- Armando Moreno Castro, Gerente de la Universidad de Jaén.

## INFORME NUMÉRICA, VALIDACIÓN

### Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1		2		3		4		5	
Subcriterio	1a	30	2a	20	3a	25	4a	20	5a	25
Subcriterio	1b	20	2b	15	3b	20	4b	15	5b	20
Subcriterio	1c	20	2c	15	3c	20	4c	30	5c	15
Subcriterio	1d	20	2d	10	3d	25	4d	20	5d	20
Subcriterio	1e	20			3e	20	4e	25	5e	20
Σ %subcriterios		110		60		110		110		100
		/5		/4		/5		/5		/5
Puntuación criterio	1	22	2	15	3	22	4	22	5	20

### Criterios Resultado:

Criterio	6		%	7		%	8		%	9		%
Subcriterio	6a	8,8	0.75	6,6	7a	10	0.75	7,5	8a	10	0.25	2,5
Subcriterio	6b	10	0.25	2,5	7b	5	0.25	1,25	8b	10	0.75	7,5
				Σ↓			Σ↓			Σ↓		Σ↓
Puntuación criterio			6	9,1			7	8,75			8	10
											9	5

### Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Puntos por criterio	22	15	22	22	20	9,1	8,75	10	5	
Factor	X1.0	x0.8	x0.9	x0.9	x1.4	x2.0	x0.9	X0.6	x1.5	Total
Puntos totales	22	12	19,8	19,8	28	18,2	7,9	6	7,5	141,2
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia	78	68	70,2	70,2	112	181,8	82,1	54	142,5	858,8

## COMENTARIO GENERAL SOBRE LA VALORACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO

Desde la creación de la UJA, el apoyo administrativo a los departamentos se realizó a través de un modelo semicentralizado en el que había una Secretaría por Escuela o Facultad, que contaba con un jefe de Negociado y un puesto base, excepto la Escuela Universitaria Politécnica de Linares que sólo tenía un Jefe de Negociado.

Actualmente, estas unidades tienen una doble dependencia: orgánicamente, de Gerencia, y funcionalmente, del Director del Departamento o Centro de Investigación. No hay estructura jerárquica, como en la mayoría de los Servicios Administrativos de la Universidad de Jaén, careciendo por ello de un superior que coordine y ejerza de líder

El nuevo modelo descentralizado permite que cada uno de los 30 departamentos existentes disponga de un administrativo con rango de Jefe de Negociado. En este sentido, hemos de resaltar que la función de liderazgo por parte del director del departamento es muy limitada, porque no es un superior jerárquico en la escala administrativa, sino que cumple fundamentalmente las funciones académicas, investigadoras y de representación del departamento. Menos claro es aún el liderazgo del Gerente, cuyas funciones son, lógicamente, más generales que las de encabezar una unidad administrativa.

Con estas peculiaridades, la Unidad ha tenido que suplir las carencias de una estructura administrativa así como la falta de liderazgo, unas veces individualmente y otras, con la creación de grupos de trabajo para intentar coordinar los procesos con los distintos servicios.

Cada Negociado cuenta con una oficina propia, salvo en la Facultad de Humanidades, por lo que se puede considerar que las instalaciones en que se ubican estas unidades se consideran buenas, en general. El equipamiento es suficiente, contando con un ordenador por persona, con conexión a red, impresora, teléfono y fax.

Las personas están identificadas e ilusionadas con las actividades que realizan y, por tanto, el grado de motivación es alto en todas ellas. Los resultados deben ser positivos, ya que hay indicios de satisfacción en todos los colectivos entrevistados y en los representantes de la Universidad. En todo caso, este comité no tiene evidencias de ello, no existiendo procedimientos que permitan su medición y, por tanto, la pertinente cuantificación.

El resultado global de la evaluación, de acuerdo con los baremos de calificación del Modelo EFQM de Excelencia, ha quedado establecido en 141 puntos EFQM, puntuación menor que la propuesta por el Comité de Autoevaluación en su

Informe de Autoevaluación (168). Esta diferencia está justificada por la ausencia de un plan operativo anual y por la falta de definición de indicadores para la mayoría de los procesos de apoyo. Al no existir indicadores tampoco se constata la definición de objetivos. Como consecuencia de lo anterior, tampoco se puede evidenciar que la Unidad realice comparaciones con otras unidades similares.

El enfoque más evidente de la UADICI es la orientación al cliente, especialmente respecto al personal docente investigador.

Por último, se recomienda a la Unidad que incorpore el despliegue hacia dos enfoques. El primero hace referencia al desarrollo de la gestión de los procesos, partiendo de la documentación existente y el segundo, al desarrollo del enfoque hacia la consecución de resultados. Éstos han de incorporar el análisis de los resultados claves, tanto operativos como económicos, en la seguridad de que si se sigue en la misma línea, dado el magnífico trabajo realizado por la Unidad en poco tiempo, se podrá alcanzar el nivel de excelencia deseado.

**RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:**

<i>CRITERIO</i>	<i>PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN</i>	<i>PUNTUACIÓN VALIDACIÓN</i>
<i>1. LIDERAZGO</i>	<i>28</i>	<i>22</i>
<i>2. POLITICA Y ESTRATEGIA</i>	<i>19</i>	<i>12</i>
<i>3. PERSONAS</i>	<i>26,8</i>	<i>19,8</i>
<i>4. ALIANZAS Y RECURSOS</i>	<i>24,4</i>	<i>19,8</i>
<i>5. PROCESOS</i>	<i>22,2</i>	<i>28</i>
<i>6. RESULTADOS CLIENTES</i>	<i>14,5</i>	<i>18,2</i>
<i>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</i>	<i>4</i>	<i>7,9</i>
<i>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</i>	<i>6,1</i>	<i>6</i>
<i>9. RESULTADOS CLAVE</i>	<i>7,5</i>	<i>7,5</i>
<i>TOTAL PUNTOS EFQM</i>	<i>167,87</i>	<i>141,2</i>

## CRITERIO 1: LIDERAZGO

*El comportamiento de todos los directivos como líderes de la Universidad hacia la excelencia empresarial.*

*Definición: Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la Universidad logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la Universidad; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su Estructura Organizativa de Gestión logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.*

### COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La UADICI tiene definidas su misión y su visión, encontrándose documentadas. Existe un compromiso por parte de los líderes por la evaluación y la mejora, estando la institución ya embarcada en este proyecto, evidenciándose un comportamiento favorecedor hacia la búsqueda de la excelencia.

Los líderes manifiestan su predisposición a dar apoyo al plan de mejora, a dar cumplimiento al complemento de productividad y a seguir en el camino de la calidad, desarrollando una serie de actuaciones a través del Plan de Calidad de los servicios.

No existen dinámicas de interacción con otros servicios para hacer benchmarking; debiendo además sistematizarse las reuniones dentro del servicio. Existen iniciativas de mejoras que emanan del propio servicio, a través de los grupos de trabajo, pero no obedecen a una dinámica sistemática, sino puntual.

Actualmente, no existe una estructura organizativa reconocida, estando ahora en vías de estudio, revisión, actualización y mejora la formalización explícita de la Unidad

En todo caso, sí existe preocupación entre los líderes por implicarse en los problemas de gestión del servicio.

También existe voluntad clara de implantar una gestión por procesos. Sin embargo, las evidencias indican que se está empezando, habiendo concretado ya el correspondiente mapa de procesos, pero aún está pendiente la implantación real de la misma. Además, existe la voluntad de impulsar guías de actuación para mejorar el servicio a los clientes. En todo caso, no existen evidencias de que se haya implantado proceso alguno ni para desarrollar la estrategia del servicio ni para evaluar los resultados clave.

Las audiencias revelaron que el nivel de implicación del personal de la Unidad es muy elevado.

Adicionalmente, parece prioritario para la Unidad que se analice la satisfacción de los distintos grupos de interés de manera sistemática.

## PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

### Puntos Fuertes:

- La UJA cuenta con un Plan Estratégico institucional.
- Actitud positiva del personal de la Unidad, lo que favorece el impulso y la motivación al cambio.
- La Unidad tiene definidas y documentadas su misión, y su visión.
- Existencia de canales de información suficientes (página web, listas de correos, etc.).
- Existencia de un Sistema Integrado de Información para la toma de decisiones.

### Áreas de mejora:

- Necesidad de formalizar de forma más rigurosa los sistemas de comunicación con el equipo directivo (Gerencia y directores de departamentos).
- Definir procedimientos para analizar las necesidades y las expectativas de los grupos de interés.
- Diseñar procedimientos para la gestión de quejas y sugerencias.
- Mayor presencia o visibilidad de la Unidad como grupo dentro de la Universidad
- Revisión de la estructura organizativa de la Unidad.
- Implantación de un sistema de gestión por procesos que permita establecer indicadores, realizar mediciones y establecer objetivos.

***Subcriterio: 1a. (GUÍAS DE ACTUACIÓN)***

***Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una Cultura de Excelencia***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30**

A nivel institucional, el equipo rectoral ha venido evidenciando el compromiso con la excelencia a través de diferentes actuaciones (evaluaciones institucionales, apoyo a los planes de mejora, contratos programas, apoyo al cumplimiento del complemento de productividad, Plan de Calidad, formación en calidad, etc.).

A nivel de la Unidad, se han llevado a cabo algunas actuaciones que han favorecido la transmisión de la cultura de la excelencia. En este sentido, es evidente que el personal ha mostrado una actitud pro-activa hacia el cambio, con una implicación directa con éste. Un exponente de todo ello se concreta, sin lugar a dudas, en la creación de los grupos de mejora.

A pesar de ello, este Comité reconoce que la difusión de esta cultura no alcanza todavía a todos los miembros de la comunidad universitaria, ni a la sociedad en su conjunto o, más particularmente, a los distintos grupos de interés.

***Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)***

***Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

La UADICI recoge en su informe de autoevaluación la existencia de un Sistema Integrado de Información para la toma de decisiones, el cual aún está en fase inicial de implantación. Dicho sistema permitirá establecer indicadores, obtener datos, medir resultados, desplegar estrategias o aplicar herramientas presupuestarias. El grado de mecanización es alto y la tecnología con la que cuenta la UADICI es moderna, lo que favorecerá todo el despliegue.

A través de las evidencias aportadas, se constata una actitud de compromiso y un alto nivel de implicación personal, tanto de la dirección de los distintos Negociados, como del equipo de gobierno de la UJA, a la hora de favorecer y potenciar el desarrollo, la implantación y la mejora continua de dicho sistema de gestión.

**Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)**

*Implicación de los líderes con los clientes, partners y representantes de la sociedad*

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Se aprecia cierto interés de la UADICI por conocer las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. En este sentido, se favorece para ello la utilización de cualquier procedimiento, vía o medio (encuestas, reuniones, entrevistas formales e informales, etc.) que ponga de manifiesto aquellas. A partir de este punto de partida, siguiendo los estándares de la Herramienta Perfil, habría que establecer mecanismos estables, periódicos y eficaces de medición y control de tales expectativas y necesidades, que sirvan para fortalecer esas relaciones y para dar respuesta a aquellas.

Este Comité constata que la UADICI responde con eficacia a las solicitudes y reclamaciones que se le plantean. Ello también se ha puesto de manifiesto en las entrevistas realizadas a los clientes y los grupos de interés. De todas maneras, parece necesario incorporar herramientas más eficaces a la hora de canalizar estas expresiones.

De igual manera se ha constatado que se cumple con la legislación medioambiental y se da una la implicación real en el desarrollo de ciertas actividades de mejora en este ámbito.

**Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)**

*Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización*

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Se ha evidenciado la existencia de principios y valores claros, compartidos por la totalidad de la plantilla, que favorecen una cultura de excelencia.

Existe un espíritu de colaboración por parte de la Gerencia, que fomenta vías de formación y reconocimiento.

En todo caso, sería deseable sistematizar formalmente y documentar algunos aspectos de la comunicación con la Gerencia. Además, sería conveniente establecer mecanismos que garanticen la transmisión de valores, estrategias, quejas, reclamaciones, etc., de forma que se pueda comprobar el grado de eficacia de dicha transmisión, y garantizar la recepción y correcto entendimiento de cuanto se transmite, estableciendo así, en función de sus resultados, las posibles iniciativas de mejora.

**Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)**

***Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

A través del Plan Estratégico, se identifican y seleccionan los cambios necesarios para adecuar el modelo de Universidad y sus relaciones externas, como consta en el Informe de Autoevaluación,

En la UADICI, a través de los grupos de mejora y de la Gerencia, se han impulsado algunos cambios. Sin embargo, no se mide la eficacia de los cambios realizados.

En todo caso, no existen suficientes evidencias que permitan definir e impulsar el cambio de manera formal y real en la UADICI, ya que ello debería implicar la existencia de un sistema de información propio, de un esquema de prioridades, y de un sistema eficaz de comunicación de apoyo al cambio.

## CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

*La misión, valores, visión y orientación estratégica de la Unidad Organizativa y los métodos utilizados para conseguirlas.*

**Definición:** *Las Unidades Organizativas Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta la Universidad y el sistema universitario donde actúan. Estas Unidades Organizativas desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

### COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Aunque existe un plan estratégico en la UJA, no se han desarrollado planes de acciones vinculados para la UADICI. Desde esta perspectiva, es preciso que se realice una reflexión, desde un punto de vista estratégico, sobre el papel que debe tener la Unidad en el contexto universitario.

La Unidad tiene diseñado su Mapa de Procesos y su Carta de Servicios, lo que le permitirá implementar su política y estrategia, que deberán basarse en una información sistematizada formalmente.

Este Comité constata, tal y como recoge el Informe de Autoevaluación, la inexistencia de una metodología concreta de recogida de información sobre las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

La comunicación, tanto interna como externa, y de arriba hacia abajo y viceversa, es un aspecto que necesita una mejora sustancial.

En la actualidad, no existen datos ni información estructurada suficiente, que posibilite la medición del rendimiento de la UADICI,

A nivel general, el grado de formalización y sistematización en el diseño, desarrollo y despliegue de las políticas y estrategias no está desarrollado. Desde esta perspectiva, se evidencian algunas carencias en los procesos de recogida de información, y en la planificación de los objetivos de mejora.

## **PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA:**

### **Puntos Fuertes:**

- Definición de la misión, la visión, así como de los principios y valores de la Unidad, los cuales están publicados en un documento formal, que se encuentra en la web de la Unidad.
- Existencia de un Mapa de Procesos, los cuales están definidos y documentados.

### **Áreas de mejora:**

- No se dispone de una planificación formalizada de la Unidad, lo que hace difuso el enfoque estratégico que se pretende seguir a nivel institucional.
- Ausencia de procesos formalizados y sistemáticos de identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- No se revisa, al menos de manera formal, la eficacia de las actuaciones y de los proyectos acometidos, al no existir una planificación estructurada.

**Subcriterio: 2a (GRUPOS DE INTERÉS)**

*Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia*

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Parece evidente que la Unidad ha tenido en cuenta las necesidades y expectativas de algunos grupos de interés para la definición de la Estrategia, aunque hubiera sido deseable contar con la opinión de todos.

La política y estrategia de la Unidad están documentadas, a través de la Carta de Servicios. Los objetivos y las líneas de actuación se transmiten en reuniones informales no sistemáticas.

**Subcriterio: 2b. (APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN)**

*La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia*

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15**

No existen evidencias respecto a mediciones del rendimiento, de la investigación, del aprendizaje o de la creatividad del personal, aunque se dispone de información y datos dispersos no estructurados sobre todo ello.

**Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)**

*La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza*

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15**

La implantación de la política y estrategia de la UADICI está en fase inicial, por lo que no se dispone en la actualidad de indicadores de su desarrollo, de su revisión y de su actualización.

***Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)***

***La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10**

La Unidad tiene identificados y esquematizados sus procesos a través del correspondiente Mapa de Procesos. Desde éste, se pretende realizar el despliegue de su política y de su estrategia. En todo caso, es necesario establecer cauces de comunicación formales para dar a conocer todo ello a los distintos grupos de interés.

### **CRITERIO 3: PERSONAS**

#### ***La gestión del personal de la Universidad***

**Definición:** *Las Universidades Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial del personal de administración y servicios que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la Universidad en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan al personal de administración y servicios. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento al personal de administración y servicios para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la Universidad logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.*

#### **COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):**

Señalar la existencia de un diálogo fluido y una buena relación entre los miembros de la Unidad. Expresar la necesidad, de reforzar la comunicación, en general, entre la Gerencia, directores de departamento y el personal de la Unidad e incorporar sus resultados a la planificación y estrategia de la Unidad.

La provisión de puestos, remuneración y resto de asuntos laborales no son competencia de la Unidad, estando regulada por los correspondientes reglamentos, si bien deben ser valorados dentro de este criterio.

Se detecta la necesidad de apoyo externo y formación específica en calidad que permita su operatividad y rentabilidad tangible para la Unidad.

No se detectan cauces formales para la recogida de datos sobre el personal que se utilice para tomar decisiones en la gestión del servicio, salvo el realizado para esta evaluación.

No se evidencia aplicación de metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar. Así, el desarrollo de competencias es muy básico o inexistente.

Los beneficios sociales facilitados por la Universidad a su personal se encuentran en consonancia con los ofrecidos por la media de las universidades andaluzas.

Las instalaciones y los recursos materiales disponibles de la Unidad satisfacen, en general, a las personas y las condiciones de trabajo.

## **PUNTOS FUERTES Y ÁREA DE MEJORA PRIORITARIAS**

### **PUNTOS FUERTES:**

- Elevado compromiso e implicación del personal para cumplir sus funciones y resolver los problemas que surgen.
- El personal de la UADICI conoce los requisitos inherentes a su puesto de trabajo y dispone de la autonomía necesaria para su desarrollo profesional.
- Beneficios sociales e instalaciones adecuados y en consonancia con la media del sector.
- La Unidad está sensibilizado respecto a la protección del medio ambiente.

### **AREAS DE MEJORA:**

- Mejorar y, en su caso establecer los canales de comunicación para difundir toda la información relevante que afecte a la Unidad.
- Poner en marcha el Plan Integral de Formación para el personal de administración y servicios. Dicho Plan debe contemplar las necesidades específicas del puesto de trabajo.
- Analizar el clima laboral y establecer vías que fomenten la participación en acciones de mejora.
- Establecer sistemas de reconocimiento asociados al cumplimiento de objetivos.
- Implantar metodologías innovadoras que optimicen los modos de trabajo.

***Subcriterio: 3ª. (GESTIÓN DEL PERSONAL)***

***Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25**

La gestión de recursos humanos está regulada por los correspondientes reglamentos de provisión y relaciones de puestos de trabajo. No son competencia de la UADICI.

No se evidencia la utilización de encuestas, salvo las que realiza las organizaciones sindicales. Sería deseable recoger información a través de encuestas u por otros medios, sobre satisfacción, clima laboral, cargas de trabajo o cualquier otra información procedente de las personas para mejorar la calidad del servicio.

No se evidencia aplicación de metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

***Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)***

***Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Este Comité estima necesario abordar, en consecuencia y con carácter prioritario, estas carencias formativas específicas al puesto de trabajo (que incluso se manifiestan, en el Informe de Autoevaluación y en las entrevistas con respecto a cuestiones como los propios procesos de evaluación), acudiendo en su caso a formación externa en aquellas materias que los planes de formación de la Institución no contemplen. En este sentido este Comité valora positivamente tanto la disponibilidad como la preocupación manifestada por la Gerencia para potenciar las acciones formativas y la disposición de la UADICI para identificar y evaluar las necesidades formativas y estructurarlas a través de futuros planes operativos.

**Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)**

***Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

La Unidad no está integrada en una estructura jerárquica de jefaturas de servicios, como en otros casos dentro de la Universidad, el personal de la UADICI. Ello hace que el personal cuente con cierta autonomía a la hora de realizar sus tareas, lo que permite una mayor creatividad a la hora de realizar propuestas de mejora.. Es aconsejable que se dispongan de mecanismos formales para evidenciar tales acciones.

Los reconocimientos y estímulo son escasos, tal como manifiestan el personal de la Unidad.

**Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)**

***Existencia de un diálogo entre las personas de la organización***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25**

Aunque en el Informe de Autoevaluación parece valorar positivamente las vías de comunicación, no se han podido encontrar evidencias de que los canales de comunicación actuales sean utilizados para difundir informaciones relativas a las mejores prácticas. Tampoco de que se lleve a cabo un seguimiento de la efectividad de las vías de comunicación acompañado de la propuesta de acciones de mejora en caso de ser necesarias.

**Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)**

***Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Los beneficios sociales e instalaciones facilitadas por la Universidad a su personal son adecuados y se sitúan en consonancia con los ofrecidos por la media de las universidades andaluzas. Las instalaciones del servicio satisfacen

a las personas, y los recursos materiales disponibles satisfacen las condiciones de trabajo.

No existe un sistema de reconocimiento a las contribuciones del personal que pueda garantizar su nivel de implicación y compromiso con la mejora continua. Los ejemplos de reconocimiento (más allá del meramente verbal) son muy escasos y como ya se ha indicado sería necesario establecer mecanismos para potenciar la motivación e implicación del personal de la Unidad.

---

---

---

#### **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS**

***La gestión, utilización y conservación de sus recursos.***

***Definición: Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la Unidad Organizativa, la Universidad, la comunidad y el medio ambiente.***

#### **COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):**

Tras la lectura y análisis del autoinforme y la posterior visita a la Unidad, este Comité considera imprescindible incorporar a la planificación y estrategia de la Unidad el enfoque, despliegue y revisión de las alianzas con partners internos y externos así como con proveedores. Creemos conveniente fomentar y estrechar las relaciones con otros servicios de la Universidad.

La UADICI no elabora su presupuesto, ni tiene asignado fondos para su funcionamiento, lo que provoca que no se tenga una planificación de los gastos operativos sobre los que se tienen autonomía.

Es necesario crear una página web completa de la Unidad, donde ofrezca una mayor visibilidad del mismo e información de interés para todos/as sus usuarios/as

En cuanto a recursos e instalaciones, presentan una suficiencia basada en la propia contemplación del mismo, no siendo objeto de comprobación las medidas de seguridad o emergencia.

## PUNTOS FUERTES Y ÁREA DE MEJORA PRIORITARIAS

### PUNTOS FUERTES:

- Nivel adecuado de instalaciones e infraestructuras.
- Establecimiento de alianzas e identificación de organizaciones claves.

### AREAS DE MEJORA:

- Establecer acciones de benchmarking específicas en este ámbito.
- Mejorar la gestión del conocimiento, haciendo que éste pase de las personas a la organización mediante la elaboración de los procedimientos que desarrollen los procesos.
- Establecer un proceso sistemático de recogida y gestión de la información.
- Crear un buzón de sugerencias para recoger las ideas de los clientes, tanto a través de la Web como físicamente.

***Subcriterio: 4a (COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN)***

***Gestiona las alianzas externas***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Se detecta cierta identificación de oportunidades de cooperación con otras unidades de la Universidad.

Se establecen contactos para intercambio de información con otras universidades, aunque de manera informal.

No parece existir una correlación clara entre la política y estrategia de la Unidad (ni de las necesidades de sus grupos de interés) con la de sus proveedores y partners clave. . Tampoco se han identificado los partners claves, con los que, sin embargo, existen relaciones no sistematizadas.

Por tanto, se considera necesario el establecimiento de una política de alianzas que esté alineada con la estrategia Unidad y contribuya a la mejora continua.

---

---

***Subcriterio: 4b. (RECURSOS)***

***Gestión de los recursos económicos y financieros***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15**

Aunque sea decisión de la política general universitaria el que la UADICI no disponga de presupuesto anual asignado, cabría recomendar desde este informe el dotar a la Unidad de un presupuesto anual de gasto y el potenciar el sistema de indicadores económicos hacia la consecución de la mejora junto con un análisis financiero de las necesidades de inversiones más importantes.

**Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)**

**Gestión de los edificios, equipos y materiales**

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30**

El mantenimiento de los bienes materiales de la UADICI es responsabilidad de otras unidades de la UJA. Este Comité ha podido constatar el correcto estado de los edificios e instalaciones y los espacios de trabajo disponen de los recursos informáticos y mobiliarios necesarios para un óptimo desarrollo de las actividades del personal de la Unidad.

Se dispone de políticas de reposición de equipos obsoletos, como el Plan RENOVE para la sustitución de equipos informáticos, entre otros.

---

---

**Subcriterio: 4d. (I + D)**

**Gestión de la tecnología**

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

No se han encontrado evidencias de la existencia de un proceso que permita aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes. La Unidad no identifica, en algunos casos, las nuevas tecnologías (de desarrollo externo) en función de su rentabilidad e impacto organizativo.

Se dispone de programas informáticos y bases de datos específicos que atiendan a la naturaleza del servicio.

Las componentes del servicio atienden a los cursos ofrecidos para actualizarse sobre los programas informáticos instalados.

No se aprecia que exista una estrategia de innovación de procesos de trabajo apoyada en la política del servicio.

---

---

---

**Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)**

***Gestión de la información y el conocimiento***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25**

No existe un aprovechamiento estructurado de la información generada para apoyar la política y estrategia. La información está parcelada y en parte se comparte con todo el personal de la Unidad en archivos de la red interna. No obstante los clientes manifestaron cierto descontento por las carencias de información en cuanto a los servicios que se ofertan.

Las propias necesidades de tiempo y dedicación a otras actividades hacen inviable la existencia de procesos regulares que analicen y prueben la adecuación, utilidad y grado de actualización de la información recogida.

---

## CRITERIO 5: PROCESOS

**Definición:** *Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.*

### COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La Unidad dispone de un mapa de procesos con sus correspondientes fichas de los procesos, están documentados y difundidos a todo el personal.

Existen algunos indicadores de resultados de los procesos clave, quedando pendiente de diseñar un sistema de revisión y mejora de los procesos.

La introducción de mejoras en los procesos suele atender a sugerencias del personal, si bien carece de un marco o planificación formalizada que sustente y garantice la continuidad de las mismas.

La identificación de las necesidades y expectativas de usuarios, así como, de los grupos de interés, no está formalizada.

No se han realizado mediciones o verificaciones formalizadas y sistemáticas que puedan evaluar el nivel de compromiso y cumplimiento de las especificaciones de los servicios ofrecidos.

La Unidad dispone de cauces habituales de comunicación e información vigentes en las universidades públicas españolas.

### PUNTOS FUERTES Y ÁREA DE MEJORA PRIORITARIAS

#### PUNTOS FUERTES:

- La Unidad cuenta con un mapa de procesos, elaborado con la participación de clientes, proveedores y personal de la Unidad.
- La Unidad cuenta con su Carta de Servicios.

#### AREAS DE MEJORA:

- Implantar una gestión por procesos que posibilite la óptima planificación, desarrollo, medición y mejora de los mismos.
- No se definen y actualizan los criterios que permitan fijar las prioridades que posibiliten el óptimo funcionamiento de todos los procesos.
- Los procesos estratégicos no disponen de mecanismos formalizados y sistemáticos que faciliten su gestión y mejora continua.
- Los procesos de apoyo no cuentan con mecanismos formalizados para su óptima coordinación, tanto a nivel interno como externo.

**Subcriterio: 5a**

***Diseño y gestión sistemática de los procesos***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25**

La Unidad dispone de un Mapa de Procesos y de algunos indicadores. Este Comité estima positivo este trabajo que sin duda repercutirá de modo muy favorable en su propia actividad. No obstante, hay que seguir trabajando en la aplicación de una gestión por procesos y documentar de manera formalizada todos los cambios que se realizan en los mismos, introduciendo los correspondientes indicadores asociados a la eficacia y eficiencia en todos los procesos.

El desarrollo y evaluación de pruebas piloto en las mejoras introducidas en los procesos no se realiza de manera formalizada por lo que no es posible objetivar su eficacia.

**Subcriterio: 5b (MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS)**

***Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a cliente y otros grupos de interés, generando mayor valor***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Se han venido introduciendo mejoras en diversos procesos, más con carácter reactivo que proactivo, a fin de mejorar la satisfacción de los usuarios y grupos de interés. La mayoría de las mejoras tiene su origen en propuestas y sugerencias del personal, si bien se carece de un marco de planificación formalizada que sustente y garantice la continuidad de las mismas.

**Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)**

***Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15**

Aunque existe cierta identificación de las necesidades y expectativas de usuarios, así como de los grupos de interés, no está formalizada por lo que se imposibilita realizar evaluaciones objetivas de las mejoras emprendidas al objeto de increpar su satisfacción. Así mismo, la escasa formalización y sistemática seguida no favorece el diseño de servicios que cada vez se ajusten más a las expectativas de los mismos.

---

---

***Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)***

***Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

En la Unidad no existe una sistemática que permita controlar si las características y prestaciones de los productos y servicios que proporciona a sus clientes responden a las especificidades de su diseño. Aunque sí se realizan algunos controles en algunos de los procesos, como se recoge en el Informe de Autoevaluación, pero no de forma sistematizada.

La UADICI dispone de una Carta de Servicios, en la que se incluyen los compromisos de prestación de servicios a los clientes.

---

---

***Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)***

***Gestión y mejora de las relaciones con los clientes***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20**

Se llevan a cabo esfuerzos adicionales y suplementarios para atender a los clientes en periodos de intensa actividad.

Actualmente, la gestión de quejas y sugerencias está centralizada en toda la Universidad, aunque la Unidad dispone de canales informales donde cualquier usuario puede depositar cualquier queja o sugerencia. Se recomienda formalizar este proceso, como puede ser la implantación de un registro de quejas y sugerencias.

### **CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.**

*Qué logros están obteniendo los Servicios de la Universidad en relación con sus clientes externos: alumnos, familiares de alumnos, profesores, empresas, gobierno de la comunidad autónoma, antiguos alumnos...*

*Definición: Los Servicios de Universidad Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.*

#### **COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):**

Existe una comunicación adecuada entre la Unidad y los grupos de interés internos de la UJA, aunque ésta se da a través de cauces informales. De todas maneras, sería conveniente establecer procedimientos sistemáticos a través de los cuales se recogiese la información generada. Adicionalmente, se recomienda también que se extiendan y sistematicen las reuniones con tales grupos, incluso más allá de los límites de la propia universidad.

No existen procedimientos formales para la medición de las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio. No obstante, los asistentes a las audiencias de clientes sostuvieron, en general, que se encontraban satisfechos con los servicios recibidos de la UADICI.

Es necesario establecer indicadores relacionados con el grado de satisfacción de los distintos grupos de interés.

---

### **PUNTOS FUERTES Y ÁREA DE MEJORA PRIORITARIAS**

#### **PUNTOS FUERTES:**

- La UADICI tiene identificados a sus clientes.
- Se percibe un grado de satisfacción adecuado entre los clientes en relación a los servicios recibidos desde la Unidad.

#### **AREAS DE MEJORA:**

- No existen mecanismos formales para tratar la información recogida sobre la percepción que tienen los clientes.
- Necesidad de definir indicadores que contemplen el grado de satisfacción de los clientes.

***Subcriterio: 6a (OPINIÓN DE CLIENTES)***

***Medidas de percepción***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 8,8**

No existen canales formales para detectar las expectativas de los clientes, ni medidas directas acerca de la percepción de satisfacción entre los clientes. Como consecuencia, no se fijan objetivos ni se pueden relacionar tales medidas con las de otras unidades similares.

---

---

***Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)***

***Indicadores de rendimiento***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10**

Al no existir medidas de percepción, no hay muchas posibilidades de relacionar las mismas con indicadores de rendimiento. Además, éstos no son abundantes ni se miden de forma sistemática.

---

Aunque existen datos asociados a los procedimientos de prestación de servicios, no parecen existir un número de indicadores suficientes que permitan realizar mediciones objetivas en relación con los resultados en los clientes.

---

---

---

## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

*Qué logros está alcanzando la Unidad Organizativa en relación con las personas que la integran.*

**Definición:** *Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.*

### COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

No hay evidencias sobre evaluación sistemática de satisfacción y clima laboral. Es conveniente implementar este tipo de instrumentos para conocer y evaluar la situación de las personas.

Como se indica en el informe de autoevaluación, no existen mecanismos formales de recogida de información directa sobre la satisfacción del personal.

No existen medidas internas para conocer el rendimiento de las personas que integran la Unidad y, en consecuencia, tampoco es factible predecir ni mejorar aquel.

No existen estudios comparativos acerca del grado de satisfacción de las personas en la UADICI con otros servicios o unidades administrativas similares de la Universidad, ni tampoco estudios comparativos sobre posibles indicadores asociados en este ámbito.

### PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

### PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

#### Puntos Fuertes:

- El personal de la Unidad se encuentra implicado con el desarrollo de sus funciones, cumpliéndolas, y ello a pesar de la carga de trabajo existente en determinados períodos.

#### Áreas de mejora:

- Diseñar mecanismos formalizados y sistemáticos para recabar información sobre la percepción que tiene el personal acerca de diferentes aspectos vinculados con su trabajo en la UADICI.
- Definir objetivos con respecto a los indicadores más significativos correspondientes a la satisfacción del personal.

**Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)**

*Medidas de percepción (Percepciones subjetivas, lo que el empleado siente):*

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10**

La UADICI no dispone de mecanismos formalizados para conocer los aspectos más valorados del trabajo de su personal adscrito.

El personal dispone de un alto nivel de autonomía en el desarrollo de sus cometidos.

No existen objetivos asociados a los aspectos más valorados por el personal ni, por ende, indicadores que permitan conocer el estado y tendencia de sus niveles de cumplimiento.

Actualmente, no es posible conocer de manera objetiva las percepciones del personal, ni las posibles tendencias acerca de éstas, ni establecer comparaciones con otras unidades de la UJA, ni con unidades similares de otras instituciones, al tener datos referidos a las mismas.

**Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)**

*Indicadores de rendimiento (Indicadores objetivos indirectos, tales como índices de absentismo, formación impartida, etc.)*

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 5**

No se ha evidenciado la existencia de indicadores objetivos en este ámbito, ni de datos o informaciones colaterales que pudieran complementar esta medición (índices de absentismo, tasas de accidentes, bajas por enfermedad, etc.) Tales datos existen a nivel centralizado, pero no son solicitados ni tratados de manera alguna.

### CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

*Qué logros está alcanzando la Unidad Organizativa en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).*

**Definición:** *Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. La Universidad tiene definida una Visión del lugar que desearía ocupar en la sociedad y de las implicaciones que esto conlleva.*

#### COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

No existen mecanismos formalizados que permitan conocer la percepción de la sociedad respecto a las actividades desarrolladas por la Unidad, ni se tiene una idea objetiva global sobre el impacto social de la Unidad.

No existen objetivos medibles y sometibles a revisión con relación a los aspectos de mayor impacto en la sociedad, no existiendo por tanto indicadores que permitan conocer su nivel de cumplimiento

La Unidad ha recibido de manera informal diversas felicitaciones por su labor y funcionamiento.

Se han contemplado acciones para preservar el medio ambiente, y han sido llevadas a cabo por el personal de la Unidad.

#### PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

##### Puntos Fuertes:

- Participación del personal en acciones de mejora sobre el medio ambiente.

##### Áreas de mejora:

- Establecer mecanismos formales para recabar información sobre el impacto social de la Unidad.
- Definir objetivos con respecto a los indicadores más significativos acerca de la satisfacción de los diferentes segmentos sociales.
- Recabar los datos internos de indicadores de satisfacción de la sociedad en otras unidades de la institución y de otras universidades.

***Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD)***

***Medidas de percepción***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10**

No existen objetivos asociados a los aspectos más valorados por los agentes sociales o principales grupos de interés y, por ende, se carece también de indicadores que permitan conocer el estado, la posible tendencia y los niveles de cumplimiento.

Actualmente, no es posible conocer de manera objetiva las tendencias respecto a las percepciones de la sociedad con respecto a las actividades de la Unidad. Tampoco es posible establecer comparaciones con otras unidades de la propia UJA, ni con unidades similares de otras instituciones, al desconocerse los datos referidos a todas ellas.

***Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS)***

***Indicadores de rendimiento (Impacto sobre el nivel de empleo, contribuciones económicas o de otro tipo a actividades sociales, etc.)***

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10**

No hay indicadores identificados acerca la percepción de la Sociedad sobre la Unidad. En consecuencia, tampoco pueden existir objetivos sobre tales indicadores, ni establecer comparaciones con otros servicios similares.

### CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

*Qué está alcanzando la Unidad Organizativa con relación al rendimiento planificado.*

*Definición: Las Unidades Organizativas Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. Las mediciones pueden ser tanto económicas como de cualquier otro tipo, como por ejemplo los que se establezcan en los indicadores de los procesos críticos de la Unidad Organizativa, resultados académicos, número de publicaciones, resultados de investigación, etc.*

#### COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La UADICI obtiene información acerca de sus resultados claves a partir de los procesos definidos en su Mapa de Procesos. Acerca de tales resultados, existen algunos indicadores. No obstante, no hay constancia de que todos ellos tengan objetivos definidos. En todo caso, parece intuirse una tendencia positiva en los resultados medidos, pero no hay evidencias que lo corroboren. Tampoco hay evidencias claras que permitan relacionar la pertinencia de posibles acciones de mejora con las medidas de los indicadores.

#### PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

##### Puntos Fuertes:

- Los procesos clave están definidos y conocemos alguna información de sus resultados.

##### Áreas de mejora:

- Establecer un Sistema de Indicadores vinculado al Mapa de Procesos y al conjunto de actividades.
- Establecer objetivos claros para todos los indicadores asociados a los distintos procesos.

**Subcriterio: 9ª (RESULTADOS)**

**Resultados Clave del Rendimiento de la Organización**

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 5**

La Unidad tiene información de los resultados asociados a sus procesos clave, aunque no hay indicadores asociados a todos ellos. Se definen objetivos para algunos de tales indicadores, aunque no para todos, y parece intuirse una tendencia positiva, aunque no hay evidencia clara de ello.

No hay evidencias de las medidas tomadas en los casos de incumplimiento ni del análisis de las posibles causas que lo han provocado, aunque en el autoinforme se indica que las causas son analizadas y corregidas de forma eficaz.

**Subcriterio: 9b (INDICADORES)**

**Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización**

**VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 5**

Los procesos de soporte no están documentados, ni se han presentado evidencias de resultados relacionados con los mismos. Igualmente no hay evidencias de que se marquen objetivos ni se realicen comparaciones con otros Centros o Unidades similares.

**PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA A CRITERIO DEL EQUIPO EVALUADOR:**

*El Comité Externo después de la revisión de las evidencias y analizado la situación de la Unidad o Servicio evaluado aconseja que se acometan preferentemente las áreas de mejora siguientes.*

1. Crear la figura de coordinador de Unidad, encargado de facilitar la comunicación a nivel interno entre los distintos negociados, y de centralizar la relación con los órganos de gobierno de la universidad. Esta persona sería también la responsable de poner en marcha el futuro plan de mejoras.
2. Establecer mecanismos que favorezcan la mayor visibilidad o presencia de la Unidad como grupo dentro de la Universidad.
3. Crear canales de comunicación internos en la Unidad (por ejemplo, una lista de distribución) que faciliten la difusión de toda la información en su seno.
4. Establecer mecanismos de comunicación externos hacia todos los grupos de interés que faciliten el conocimiento de los servicios ofertados por la Unidad de forma actualizada.
5. Sistematización de los instrumentos de recogida de necesidades, expectativas y satisfacción de clientes, personas y la sociedad, así como de la elaboración de informes derivados de las mismas.
6. Establecer un sistema integral de indicadores asociados a todos los procesos, concretando objetivos para cada uno de ellos, que sirvan para analizar tendencias y establecer comparaciones con otras unidades de la universidad o de otras universidades.
7. Puesta en marcha del Plan de Calidad para el conjunto de servicios.