



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

CUESTIONARIO PERFIL V4.0
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD FUNCIONAL DE “APOYO A ÓRGANOS DE GOBIERNO”



Jaén, 25 de febrero de 2008

*M^a del Carmen Higuera Herrador
Coordinadora del Comité de Autoevaluación*

INDICE

Datos Generales de la Autoevaluación

Datos Generales del Servicio o Unidad

Evidencias

Información Numérica y Gráfica sobre la Autoevaluación

Criterio 1. Liderazgo

Criterio 2. Política y Estrategia

Criterio 3. Personas

Criterio 4. Alianzas y Recursos

Criterio 5. Procesos

Criterio 6. Resultados en los Clientes

Criterio 7. Resultados en las Personas

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Criterio 9. Resultados Clave

DATOS GENERALES DE LA AUTOEVALUACIÓN:

Unidad o Servicio evaluado: UNIDAD FUNCIONAL DE “APOYO A ÓRGANOS DE GOBIERNO”

Fecha comienzo evaluación: 6 de noviembre de 2007

Equipo evaluador

Coordinador / Presidente: M^a del Carmen Higuera Herrador

Evaluador: Josefa González Rubia

Evaluador: Rocío Herrera Ortega

Evaluador: Juana Lombardo González

Evaluador: M^a del Carmen López Asperilla

Evaluador: Pilar Martínez Martínez

Evaluador: Casiana Medina García

Comentarios, sugerencias y valoración personal del proceso de autoevaluación según el modelo EFQM y su utilidad para la mejora del Servicio:

En esta evaluación se produce un hecho significativo e importante que se ha de tener en cuenta a lo largo de todo el autoinforme: la Unidad Funcional de Apoyo a Órganos de Gobierno no tiene una estructura jerárquica de servicio. Esta unidad se ha constituido a los sólo efectos de dar cumplimiento a los compromisos establecidos en el *Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora de la Calidad de la Prestación de los Servicios del Personal de Administración y Servicios de las Universidades Andaluzas* (CPMCS).

Junto a este hecho hay que tener en cuenta que los integrantes de esta unidad conformamos un grupo muy heterogéneo cuyo único punto en común es nuestra dependencia funcional a los Órganos de Gobierno generales de la Universidad de Jaén (UJA) y, por tanto, la mayoría de las actividades que realizamos están directamente ligadas a las instrucciones directas de cada uno de estos órganos.

Teniendo en cuenta esta realidad y la circunstancia de que ésta sea la primera actividad que realiza la Unidad Funcional en autoevaluación, no son pocas las dificultades que el Comité de Autoevaluación ha encontrado a la hora de

enfrentarse a este autoinforme, a pesar del apoyo prestado desde el Servicio de Planificación y Evaluación. Entre estas dificultades cabe destacar la ausencia de un liderazgo claramente definido. La solución adoptada ha sido considerar varios líderes en función de la posible interacción en futuras acciones de mejora pues también es evidente que, en muchos casos, la unidad no es competente para poder intervenir; así, unas veces se definen como líderes a los propios integrantes de la unidad, otras a la persona designada como responsable de la unidad y, en otros casos, a los propios Órganos de Gobierno de la Universidad.

Para este Comité estas dificultades pueden haber generado distorsiones en el autoinforme que, con una guía de autoevaluación más adaptada al ámbito universitario y más concedora de nuestra realidad, sin duda no hubieran aparecido.

No obstante, esta autoevaluación ha sido un buen punto de partida para iniciar el camino del todavía incipiente sistema de gestión de calidad en la prestación de nuestros servicios en congruencia con el lema del Plan Estratégico 2003–2010 de la Universidad de Jaén: *“calidad e innovación para el desarrollo de la sociedad”*.

A pesar de la heterogeneidad de la unidad, la reflexión sobre nuestras actividades diarias nos ha permitido tener una visión más globalizada del conjunto de servicios que prestamos y del gran número de tareas que realizamos a lo largo de nuestra jornada diaria.

Este proceso de autoevaluación nos va a permitir, a través de pequeñas y continuas acciones de mejora, contribuir al perfeccionamiento en la prestación de un servicio de calidad a nuestros usuarios, modificando los modos de funcionamiento, fomentando la autorreflexión, la autocrítica y la toma de decisiones con base racional y aprovechando las sinergias.

CONTEXTO INSTITUCIONAL (máximo 2 hojas): Breve descripción del contexto institucional en el que se realiza la evaluación. Indicar la situación de las evaluaciones, plan estratégico, cartas de servicios, contratos programas, etc. También puede indicarse unas breves indicaciones sobre la estructura organizativa de la Universidad y la situación de gobierno en la que se encuentra.

En la corta existencia de la Universidad de Jaén (Ley 5/1993, de creación de la Universidad de Jaén) son muchas las actuaciones que se han llevado a cabo para hacer de la Universidad un instrumento de calidad e innovación para el desarrollo de la sociedad.

Entre todas las actuaciones en materia de calidad, iniciadas en 1995 con el Plan Nacional de Calidad de las Universidades, cabe destacar la aprobación y publicación del Plan Estratégico 2003–2010 de la Universidad de Jaén (PEUJA). En este Plan Estratégico queda definida la política y estrategia general de la Universidad de Jaén y en él se marcan cuatro ejes concretados en 26 objetivos estratégicos, uno de los cuales es “*fomentar la cultura de la calidad*”, con una línea de actuación que orienta los servicios a los usuarios mediante la planificación, evaluación y mejora de la calidad de los mismos.

Este plan es de gran importancia con respecto a este proceso de autoevaluación ya que en él se establece el marco en el que se deben encuadrar los planes específicos de los distintos Servicios. No obstante, el impulso definitivo para realizar la autoevaluación de esta unidad lo constituye el *Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora de la Calidad de la Prestación de los Servicios del Personal de Administración y Servicios de las Universidades Andaluzas (CPMCS)*.

Así pues, el proceso de evaluación emprendido por primera vez por esta unidad se ha realizado según las directrices que marca el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades, gestionado por la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA), siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia a través del Cuestionario Perfil V4.0 (Adaptación Grupo Universidades).

Asimismo, esta Unidad Funcional está elaborando su Carta de Servicios y adaptando su funcionamiento a la gestión por procesos y a la filosofía de la calidad total.

DATOS GENERALES DEL SERVICIO O UNIDAD (máximo 5 hojas): Breve descripción de la Unidad o Servicio: antecedentes, personal, funciones, organigrama, algunos datos de situación, etc. El objetivo de este punto es situar el contexto en el que se ha realizado la evaluación para facilitar la comprensión de los comentarios que se realizan en los subcriterios. Los epígrafes siguientes se ofrecen como guión para ayudar al Comité en la redacción del punto pero no tienen un carácter obligatorio.

- **ESTRUCTURA DE LA UNIDAD O SERVICIO:** Explique brevemente la estructura de la Unidad o Servicio. Exponga cualquier relación relevante o situación en la que se encuentre con respecto al conjunto de la organización. Incluya detalles suficientes para dar una idea clara de los límites en los que se encuentra la Unidad o Servicio objeto de la evaluación. Debe incluirse un organigrama de la Unidad o Servicio.
- **INFORMACIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN:** Haga constar cuántos centros de trabajo forman parte de esta evaluación. Si hubiera más de uno, se deben aportar detalles. Haga constar dónde se encuentra el centro de trabajo más importante para la Unidad o Servicio.
- **TOTAL DE EMPLEADOS:** Cifra total de Personas empleadas en la Unidad o Servicio objeto del Informe. Ofrezca información general sobre los distintos grupos que integran el personal de la Unidad o Servicio.
- **HISTORIA DE LA UNIDAD O SERVICIO**
- **PRODUCTOS Y O SERVICIOS DE LA UNIDAD O SERVICIO**
- **VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA UNIDAD O SERVICIO**
- **IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES/USUARIOS DE LA UNIDAD O SERVICIO**
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIDAD O SERVICIO**
- **ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTÁ INMERSA LA UNIDAD O SERVICIO determinan**

El punto de partida de la Unidad Funcional “Apoyo a Órganos de Gobierno” como colectivo se ha iniciado recientemente, en julio de 2007, fecha en que se comunica el acuerdo de Gerencia por el que se estructura la plantilla del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Jaén en veintiuna unidades funcionales a los efectos de dar cumplimiento al Acuerdo sobre el CPMCS y, por el que se establecen los criterios para la determinación de los responsables de cada unidad y los criterios para la delimitación del ámbito de aplicación del Acuerdo sobre el CPMCS a los miembros de las unidades funcionales.

No obstante, desde la creación de nuestra universidad en 1993, los Órganos de Gobierno han necesitado de apoyo administrativo, de gestión y, en su caso, de asesoramiento que, tradicionalmente, ha sido prestado por el personal de esta unidad, así, la Unidad Funcional es una unidad que en su desarrollo y en los progresivos cambios de sus Órganos de Gobierno ha seguido la evolución histórica de la propia UJA. Este devenir de la institución a lo largo del tiempo ha ido marcando las etapas de desarrollo de la unidad hasta llegar a su actual conformación.

De esta forma, desde la constitución de la Comisión Gestora el día 7 de septiembre de 1993 y por acuerdo de ésta, el 24 de marzo de 1994, se aprueba la relación provisional de puestos de trabajo del personal funcionario cuya descripción en el Área de Apoyo a Órganos de Gobierno es la siguiente: en el

Gabinete del Rector, un jefe/a de gabinete eventual acceso libre designación, un negociado de rectorado por concurso y un secretario/a del Rector por concurso/libre designación; en Apoyo a Órganos unipersonales se reflejan siete secretarios/as, acceso por concurso/ libre designación y un negociado de gerencia, por concurso; en el Consejo de Administración, un secretario/a del Presidente por concurso/libre designación.

En el año 1996, según la Resolución de 22 de abril de la Universidad de Jaén, se modifica la relación de puestos de trabajo del personal funcionario de administración y servicios en la cual, en el Gabinete del Rector, se suprime el secretario/a del Rector; en Apoyo a Órganos unipersonales, se suprime el negociado de gerencia; y en el Consejo de Administración se crea el puesto de jefa/e de gabinete que se cubre con personal eventual y libre designación.

Por acuerdo de 15 de diciembre de 1997 de la Comisión Gestora de la Universidad de Jaén se aprueba la relación de puestos de trabajo del personal funcionario (BOE nº 12 de 14 de enero de 1998). La denominación de los puestos es la siguiente: negociado de gerencia, Apoyo a Órganos de Gobierno, donde están incluidos los puestos del Rectorado -jefe/a del gabinete, negociado de rectorado y puesto base que aparece de nuevo en esta RPT, nueve secretarios/as de apoyo, un negociado del Servicio Jurídico; por otro lado, se encuentra el Consejo de Administración, con un jefe/a de gabinete y un secretario/a de la Presidencia. La forma de provisión de todos los puestos es por concurso, excepto el de jefa/e del gabinete del rectorado y del gabinete del Consejo de Administración, que son de libre designación.

En este acuerdo se incluye en Apoyo a Órganos de Gobierno, el Servicio de Control Interno. Este servicio se mantiene en las posteriores modificaciones de la relación de puestos de trabajo, pero no está incluido en nuestra Unidad Funcional.

En el acuerdo del 21 de julio de 2000 de la Junta de Gobierno de la Universidad de Jaén se aprueba una nueva relación de puestos de trabajo del personal funcionario que refleja cambios en Apoyo a Órganos de Gobierno, estos cambios son la creación de los puestos de jefe/a de gabinete de prensa y un negociado de Órganos Colegiados ubicados en el Rectorado. El puesto del gabinete de prensa es de libre designación y a los negociados se accede por concurso.

En el BOJA nº 145 de 26 de julio de 2004, se recoge una nueva relación de puestos de trabajo del personal funcionario de administración y servicios. En ella se refleja un puesto más de secretario/a de apoyo enmarcado en el Rectorado, puesto que, al crearse un nuevo Vicerrectorado se hacía necesaria la dotación de personal de apoyo directo, por lo que se amplían a diez los puestos de secretario/a. Los negociados pierden su adscripción e incluso su ubicación y de este modo aparece un negociado enmarcado en Secretaría General y aparece un puesto de asesor/a jurídico/a.

En el BOJA Nº 227 de 23 de noviembre de 2006, se recoge el acuerdo Consejo de Gobierno, de 2 de noviembre de 2006 por el que se aprueba la nueva relación de puestos de trabajo del personal funcionario. Con la toma de posesión del nuevo Rector, en marzo de 2007, se crean dos nuevos Vicerrectorados con sus respectivos puestos de secretaria/o, de tal forma que la Unidad Funcional queda integrada por veintiuna personas tal y como queda reflejado en la siguiente tabla:

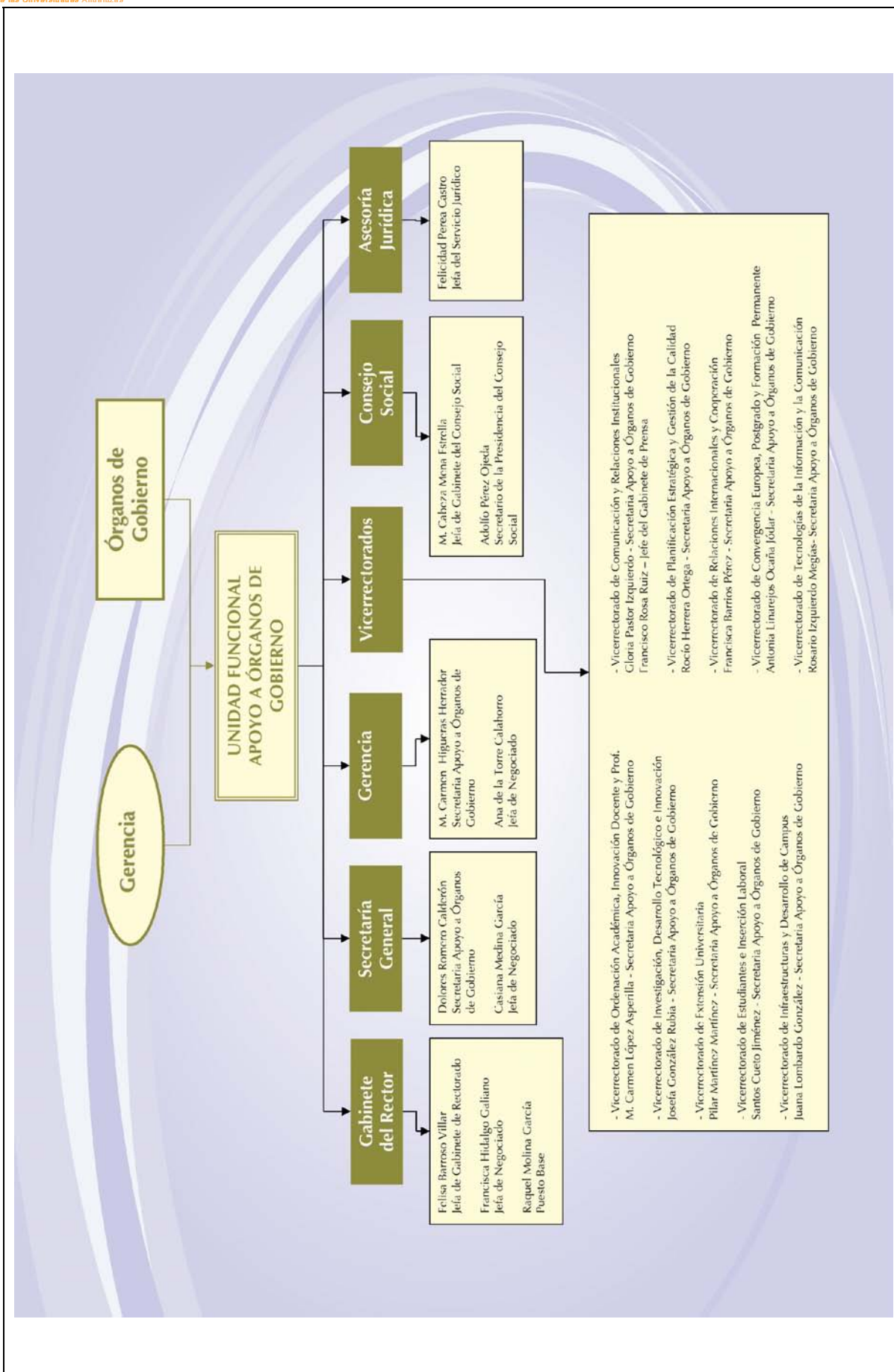
Puesto	Grupo	Nivel	Antigüedad en la UJA	Antigüedad en la Unidad	Genero	Titulación
Jefa del Servicio Jurídico	A	27	3 años	3 años	M	Licenciada
Jefa de Gabinete del Rectorado	B	25	14 años	14 años	M	Licenciada
Jefe de Gabinete de Prensa	B	25	4 años	4 años	H	Licenciado
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - Gerencia	B	20	10 años	3 años	M	Diplomada
Jefa de Gabinete del Consejo Social	C	22	6 años	6 años	M	Licenciada
Jefa de Negociado de Gerencia	C	20	14 años	14 años	M	FP2
Jefa de Negociado de Rectorado	C	20	14 años	14 años	M	Bachiller
Jefa de Negociado de Secretaría General	C	20	14 años	13 años	M	Licenciada
Secretario de la Presidencia del Consejo Social	C	20	14 años	8 años	H	Bachiller
Secretario/a Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Convergencia Europ. ...	C	20	5 años	1 mes	M	Diplomada
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - Secretario/a General	C	20	12 años	9 años	M	Diplomada
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Comunicación	C	20	14 años	10 años	M	Bachiller
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Estudiantes ...	C	20	14 años	9 años	M	Graduado Escolar
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Extensión Universitaria	C	20	14 años	9 años	M	FP1
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Infraestructura	C	20	14 años	14 años	M	Licenciada
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Investigación ...	C	20	14 años	13 años	M	Diplomada
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Ordenación Académ.	C	20	14 años	14 años	M	Licenciada
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Planificación ...	C	20	12 años	8 años	M	Licenciada
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Relaciones Internac. ...	C	20	14 años	2 meses	M	Bachiller
Secretario/a de Apoyo a Órganos de Gobierno - V. Tecnología de la Inf. ...	C	20	14 años	9 años	M	Diplomada
Puesto Base del Gabinete del Rector	D	15	2 meses	2 meses	M	Licenciada

La actual relación de puestos de trabajo del personal de administración y servicios funcionario de la Universidad de Jaén se estructura en cuatro grandes áreas: Área de Gestión y Planificación Académica y de la Investigación, Área de Gestión y Planificación de los Recursos Humanos, Área de Gestión y Planificación Económica y Patrimonial y Área de Apoyo a la Comunidad Universitaria. El personal de la unidad no se encuadra en ninguna de estas áreas sino en otras dos unidades que contempla la RPT descolgadas de cualquier área: "Apoyo a Órganos de Gobierno" y "Consejo Social"; no obstante, a la mayoría de los efectos y, sobre todo a efectos de provisión de puestos de trabajo, se adscribe al área de Apoyo a la Comunidad Universitaria. (*Reglamento de provisión de puestos de trabajo del personal de administración y servicios funcionario* aprobado por la Comisión Gestora el 10 de febrero de 1998).

Así pues, el personal de la Unidad Funcional depende orgánicamente del Gerente como *"responsable de la gestión de los servicios administrativos y económicos de la Universidad de Jaén, de acuerdo con las directrices emanadas de sus Órganos de Gobierno"*, tal y como establece el art. 59 de los Estatutos de la Universidad de Jaén (EUJA).

De otro lado, existe una dependencia funcional, de los Órganos de Gobierno unipersonales generales de la Universidad.

Conforme a lo expuesto, el organigrama actual de la unidad es el siguiente:



La Unidad Funcional es una unidad heterogénea que tiene como **misión** prestar soporte profesional, técnico, administrativo y/o de asesoramiento especializado a los Órganos de Gobierno generales -unipersonales y colegiados- de la Universidad de Jaén para hacer posible el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de sus respectivas competencias, y en permanente proceso de actualización tecnológica, velando por la imagen institucional.

La **visión** de la Unidad Funcional es constituir una unidad integrada conformada por profesionales cualificados que buscan el crecimiento en los niveles de motivación, para apoyar los procesos propios de las áreas universitarias atribuidas a cada órgano de gobierno; con competencias definidas, alcanzables y evaluables.

Así como mantener un compromiso permanente por alcanzar un alto grado de calidad en el desarrollo de sus funciones, buscando la unidad de acción institucional y asumiendo, mediante técnicas avanzadas y eficientes, las responsabilidades que coadyuvan a la consecución de los objetivos institucionales, en pos de la excelencia en el servicio prestado a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Los **valores** de la unidad se fundamentan en el compromiso para prestar servicios de calidad a todos nuestros clientes y grupos de interés:

- Ser un equipo profesional y motivado con capacidad de superación y autocrítica, que se adapta a los cambios, en pos de la excelencia mediante el reciclaje formativo y la mejora continua con una actitud positiva.
- Facilitar la comunicación con los usuarios basada en el respeto, la amabilidad y la cortesía garantizando la confidencialidad y la veracidad, con discreción, buscando la eficacia y la eficiencia.
- Espíritu de colaboración entre todos los integrantes de la unidad.
- Empatía con las situaciones que nos plantean los usuarios.

Las actividades que desarrolla la Unidad Funcional “Apoyo a Órganos de Gobierno” guarda estrecha relación con los objetivos estratégicos institucionales, especialmente con las líneas de actuación 9.1 y 9.2 del objetivo 9; la línea 12.1 del objetivo 12; la línea 13.2 del objetivo 13; la línea 15.2 del objetivo 15; las líneas 17.1 y 17.2 del objetivo 17; las líneas 19.1 y 19.2 del objetivo 19 y las

líneas 25.1 y 25.2 del objetivo 25. Así pues, los principales campos de actuación donde la unidad puede colaborar son los siguientes:

- Desarrollo de procedimientos específicos para la comunicación entre servicios.
- Desarrollar un Plan de comunicación e información institucional.
- Definición de un programa consensuado para la evaluación de los Servicios, la mejora continua y la orientación al usuario.
- Generalización de los procesos de planificación, control y evaluación de la Calidad.
- Establecimiento de mecanismos de medida de la satisfacción del usuario.
- Realización de un estudio de necesidades y demandas de los usuarios de los distintos servicios.
- Desarrollo de mecanismos que permitan la planificación periódica de objetivos, programas de actuación y evaluación de los servicios.
- Desarrollo de un Plan integral de formación adaptado a las necesidades funcionales del PAS.
- Establecimiento de mecanismos de motivación e incentivación del PAS.
- Elaboración del Manual de definición de tareas del PAS.
- Elaboración de Manuales de Procedimiento para todos los Servicios.
- Poner en marcha un Programa de concienciación medioambiental y de optimización de los recursos (energía, agua, papel...) para la Comunidad Universitaria.
- Desarrollar un programa para la implantación progresiva del reciclaje en la Universidad.
- Establecer un Plan de comunicación que ayude a coordinar los mensajes de la Universidad.
- Desarrollar un Plan de Formación para la comunicación externa.
- Elaborar una Guía Institucional para la promoción de la Universidad de Jaén.
- Potenciar y mejorar la Página Web como elemento de promoción de la Universidad de Jaén.
- Establecer una relación fluida y continua con los medios de comunicación provinciales.

La unidad tiene identificados sus clientes/usuarios y proveedores:

Clientes internos:

- Órganos de Gobierno generales unipersonales: Rector, Gerente, Secretario General, Vicerrectores/as, Presidente y Secretario del Consejo Social
- Órganos de Gobierno generales colegiados: Consejo de Gobierno, Claustro Universitario y Consejo Social.
- Otros Órganos de Gobierno dependientes directamente de los primeros: Directores de Secretariado, Vicegerente, Vicesecretario General,...

Clientes externos:

- Personal Docente e Investigador (PDI).
- Personal de Administración y Servicios (PAS).
- Alumnos.
- Instituciones públicas: Junta de Andalucía, Universidades...
- Instituciones privadas.
- Medios de comunicación.
- Proveedores.
- Sociedad en general.

Los miembros de la Unidad Funcional de Apoyo a Órganos de Gobierno se encuentran ubicados en el edificio Rectorado (B-1) del Campus Las Lagunillas, exceptuando el Vicerrectorado de Tecnologías de la Información que está en el edificio Zabaleta (D-1) y el personal adscrito al Consejo Social cuya sede se ubica en la Avenida de Andalucía, nº 58.

EVIDENCIAS. Evidencias de referencia indicadas al cumplimentar el cuestionario. Pueden ser numeradas y ser referenciadas en los comentarios de cada subcriterio.

- 1.- Plan Estratégico de la UJA (PEUJA): Misión y Visión de la UJA (páginas 37 y ss.).
- 2.- Vinculación entre los objetivos estratégicos de la UJA con los servicios.
- 3.- PEUJA: Fase de participación (páginas 19, 91 y ss.).
- 4.- PEUJA: Difusión del Plan Estratégico (páginas 131 y ss.).
- 5.- Correo electrónico con cuestionario de misión y visión.
- 6.- Misión, visión y valores de la Unidad Funcional.
- 7.- Acta de reunión de consenso (misión, visión, valores).
- 8.- Impresión de página Web.
- 9.- Solicitud de página Web.
- 10.- Vinculación entre los objetivos estratégicos de la UJA y la Unidad Funcional.
- 11.- Memorias de seguimiento del PEUJA.
- 12.- Memorias de seguimiento del Contrato-Programa UJA y Junta de Andalucía.
- 13.- Cuentas Anuales de la UJA.
- 14.- Presupuesto de la UJA.
- 15.- Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora de la Calidad de la Prestación de los Servicios del Personal de Administración y Servicios de las Universidades Andaluzas (CPMCS).
- 16.- Declaración de compromiso del personal de la unidad con el CPMCS.
- 17.- Listado completo de cursos realizados por el personal.
- 18.- Correo electrónico: Instauración del Martes de la Calidad
- 19.- Mapa de procesos de la unidad.
- 20.- Fichas de procesos clave de la unidad.
- 21.- Propuesta de Carta de Servicios.
- 22.- Cuestionario sobre identificación de actividades (grupos de interés).
- 23.- Cuadro recopilatorio: grupos de interés.
- 24.- Definición de los Grupos de Interés.
- 25.- Ejemplos de correos electrónicos atendiendo necesidades.

- 26.- Ejemplos de correos electrónicos de anticipación.
- 27.- Ejemplos de correos electrónicos de colaboración con otras universidades.
- 28.- Correo electrónico de Prevención de Riesgos Laborales.
- 29.- Pie de los correos electrónicos.
- 30.- Proyecto de Accesibilidad Global de la UJA.
- 31.- Premio Andaluz a las Buenas Prácticas en Atención a las Personas con Discapacidad.
- 32.- Ejemplos de comunicación a los Órganos de Gobierno de las reuniones de trabajo de la unidad.
- 33.- Instrucciones por correo electrónico.
- 34.- Ejemplos de acceso a listas de distribución.
- 35.- Ejemplos de correos electrónicos por listas de distribución.
- 36.- Ejemplos de correos electrónicos que difundan valores.
- 37.- Convocatorias de reunión de todos los miembros de la unidad.
- 38.- Acta de reunión de todos los miembros de la unidad.
- 39.- Acta de reunión: constitución de grupos de trabajo.
- 40.- Informe para los Órganos de Gobierno sobre grupos de trabajo
- 41.- Ejemplos de reconocimientos de los superiores.
- 42.- Documento de constitución del Equipo de Carta de Servicios.
- 43.- PEUJA: Introducción (pág. 9 y ss.), Desarrollo del Plan (pág. 15 y ss.) y Anexo I (pág. 11 y ss.).
- 44.- Correo electrónico envío fichas de seguimiento del PEUJA.
- 45.- Acta de reunión de la Unidad Funcional de reparto de tareas.
- 46.- Correo electrónico remitiendo encuesta a clientes.
- 47.- Encuesta de satisfacción realizada a clientes internos.
- 48.- Relación de puestos de trabajo (RPT).
- 49.- Correo electrónico petición de flujogramas.
- 50.- Cuaderno de recogida de datos para la medición de indicadores.
- 51.- Correo demandando dotación presupuestaria.
- 52.- Acta reunión Carta de Servicios: Acuerdo realizar encuesta a otros clientes.
- 53.- Convocatoria de reunión presentación Manual de Carta de Servicios.

- 54.- Correos electrónicos solicitando aportaciones para la Carta de Servicios.
- 55.- Plan de Acción Social.
- 56.- Plan de Formación.
- 57.- Propuesta a la Junta de Personal referente a cuestiones de RPT.
- 58.- Estatuto Básico del Empleado Público.
- 59.- Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía.
- 60.- Correo electrónico por el que se solicita la cumplimentación del "Cuestionario sobre análisis de puestos de trabajo".
- 61.- Correo petición de información.
- 62.- Ejemplo de correo electrónico remitiendo documentos de calidad.
- 63.- Cartel de compromiso medioambiental.
- 64.- Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- 65.- Estudio de ergonomía.
- 66.- RESOLUCIÓN de 4 de junio de 2007, de la Universidad de Jaén, por la que se aprueba la delegación de funciones en los distintos Vicerrectores y en el Gerente de esta Universidad y Resolución de 14 de diciembre de 2007, por la que se modifica la anterior.
- 67.- Bases de datos del Rectorado.
- 68.- Enlace a página Web del Servicio de Contratación y Patrimonio: Directorio de proveedores.
- 69.- Ejemplos de contactos con organizaciones externas (UCUA,...).
- 70.- Alianza con la Universidad de Cantabria: Directorio de Gerencias.
- 71.- Presupuesto de los diferentes centros de gasto relacionados con la unidad (Asignación por clasificación orgánica. Tabla 3.4 del Presupuesto).
- 72.- Ejemplo de correo electrónico respondiendo a necesidades presupuestarias.
- 73.- Normas Generales de Ejecución Presupuestaria (pgs. 129 y ss. del Presupuesto).
- 74.- Enlace a la página Web de la Unidad Técnica: Servicio de Obras, Servicio de Mantenimiento y Vigilancia de las Instalaciones.
- 75.- Ejemplos de partes de mantenimiento.
- 76.- Plan Renove de Informática.
- 77.- Enlace a la página Web del Servicio de Informática.

- 78.- Ejemplos de listas de distribución de correo electrónico.
- 79.- Enlaces a las diferentes páginas webs de los Órganos de Gobierno generales.
- 80.- Programa SOROLLA.
- 81.- Bases de datos de normativas, convenios, cargos académicos...
- 82.- Correos electrónicos enviando modificaciones del mapa de procesos.
- 83.- Tabla de identificación de actividades
- 84.- Enlace al Buzón de Sugerencias.
- 85.- Enlace al impreso de reclamaciones.
- 86.- Reglamento de quejas y sugerencias.
- 87.- Ejemplos de correos electrónicos de incorporación de mejoras.
- 88.- Documento de protocolo de verificación de la Carta de Servicios.
- 89.- Compromiso de cumplimiento del 3º nivel del CPMCS.
- 90.- Informe estadístico de resultados de la encuesta.
- 91.- Conclusiones del informe anterior.
- 92.- Correo electrónico enviando resultados de la encuesta.
- 93.- Borrador de indicadores de la Carta de Servicios
- 94.- Encuesta de satisfacción realizada al personal de la Unidad Funcional.
- 95.- Correo electrónico remitiendo encuesta al personal.
- 96.- Informe estadístico de resultados de la encuesta del personal.
- 97.- Conclusiones gráficas sobre los resultados de la encuesta del personal.
- 98.- Enlaces a resultados de encuestas de otras unidades de la UJA.
- 99.- Ejemplos de reconocimientos de personal externo a la UJA.
- 100.- Dossier de prensa.
- 101.- Listado de miembros del Grupo de Comunicadores Institucionales.
- 102.- Informes de SOROLLA.

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN: PERFIL-V.4.0 Perfil V 4.0 es una herramienta para llevar a cabo autoevaluaciones en organizaciones mediante un cuestionario desarrollado de acuerdo a los requerimientos del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, que facilita y simplifica el autodiagnóstico.

La innovadora interfaz de análisis gráfico de Perfil V 4.0 captura los datos de la autoevaluación y expone en tiempo real los resultados, en un variado espectro de representaciones tanto numéricas como gráficas.

Perfil V 4.0 permite asimismo la elaboración de Informes de Posicionamiento mediante la alimentación del resultado en la base de datos del C.G.C. y E.F.Q.M., obteniéndose de ésta forma comparaciones con organizaciones tanto españolas como europeas.

El Cuestionario ha sido desarrollado de acuerdo a los requerimientos de la última edición del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia. Las 120 o 50 preguntas con sus correspondientes sugerencias recogen y traducen a un lenguaje claro los 9 criterios, 32 subcriterios y 174 posibles áreas a abordar de qué se compone el mencionado Modelo.

Se han diseñado nuevas escalas adaptadas al sentido de cada pregunta y basadas en el concepto de incrementalidad exponencial, al tiempo que reflejan los conceptos del esquema lógico REDER©E.F.Q.M.

El Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM) sirve de punto de referencia para que las instituciones puedan hacer un diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora.

El Modelo centra la atención en nueve elementos que considera básicos en la excelencia de la institución ("Agentes Facilitadores" y "Resultados").



El enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de manera:

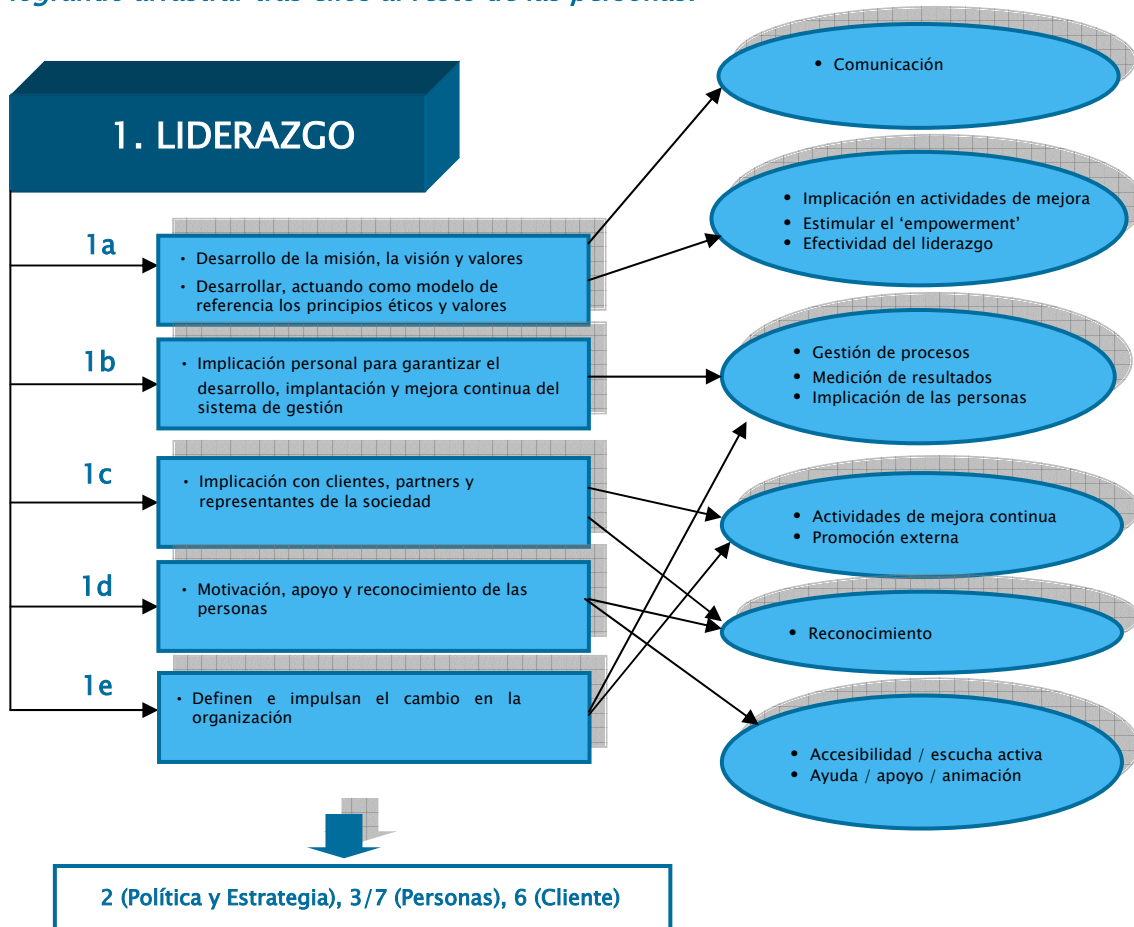
- Liderazgo. Compromiso visible de los directivos en la creación de valores de calidad.
- Política y estrategia. La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos.
- Personas. Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante.
- Alianzas y recursos. Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos.
- Procesos. Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.
- Resultados en los clientes. Grado de satisfacción de los distintos públicos o clientes, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- Resultados en las personas. Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- Resultados en la sociedad. Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- Resultados clave. Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.

COMENTARIOS ESPECÍFICOS PARA CADA UNO DE LOS CRITERIOS EFQM En las siguientes páginas se realizará un breve comentario en el que se apunten las razones o argumentos más significativos que sustentan la puntuación de cada subcriterio, nunca más de un folio por subcriterio. En todo caso se deberán indicar las evidencias más significativas.

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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

Ejemplos de Excelencia

- Los líderes establecen valores y expectativas claros para la Universidad.
- Los líderes actúan como modelos de los valores y expectativas.
- Los líderes se implican activamente en la definición y desarrollo del sistema de gestión de la Universidad y su mejora continua.
- Enfoque hacia los clientes (profesores, alumnos, PAS) por parte de los líderes.
- Los líderes dan y reciben formación.
- Los líderes están claramente comprometidos en la mejora de la satisfacción de los empleados.
- Los líderes son accesibles y escuchan y responden a todos los miembros de la Universidad.
- Los líderes participan activamente en la promoción y difusión de la cultura de excelencia empresarial en la comunidad.
- Los líderes definen e impulsan los cambios necesarios en la Universidad.

Excelencia:

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Máximo una hoja): 32,5

La Universidad de Jaén (UJA) en el año 2003 publicó su Plan Estratégico para el período 2003–2010. En dicho documento quedan definidas la misión y visión de la Universidad (1), así como los principios y valores que constituyen sus rasgos diferenciales. Entre dichos Principios se incluyen referencias al compromiso de la UJA con la calidad y la mejora continua (2). Dichos principios y valores, adoptados teniendo en cuenta las expectativas de los distintos interesados (3), son públicos y han sido comunicados a todo el personal de la UJA, si bien no existen herramientas que puedan asegurar su conocimiento y entendimiento por parte de los distintos grupos de interés (4).

Las prácticas de gestión parecen ser coherentes con los principios y valores establecidos, sin embargo, no es posible evidenciarlo.

De otro lado, la Unidad Funcional “Apoyo a Órganos de Gobierno” ha definido, con la participación de todos sus miembros (5), su misión, visión y valores en los que se incluyen referencias a la calidad y mejora continua (6). Los principios recogidos han sido comunicados a todo el personal de la unidad previo consenso con todos ellos (7). Tanto la misión, la visión, como los valores pretenden ser publicados en la página web creada al efecto (8), estando a la espera de un espacio para poder publicar dicha página, previa solicitud (9).

Las prácticas de gestión intentarán alinearse con los principios establecidos.

Evidencias nº 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

La UJA ha definido su misión, visión y valores en el Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2003–2010.

Se efectúa un seguimiento sobre los proyectos operativos establecidos en el Plan Estratégico de la UJA.

La Unidad Funcional ha consensuado la misión, visión y valores y ha elaborado una página web en la que se puedan publicar.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

La UJA necesita asegurar el conocimiento de los principios y valores por parte de todos los sectores de la Comunidad Universitaria.

Alinear las prácticas de gestión de la unidad con los objetivos estratégicos de la Universidad.

Promover la definición del liderazgo de la unidad.

Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 25

Los líderes políticos de la UJA se han involucrado con la puesta en marcha del Plan Estratégico (1) y en consecuencia la Gerencia dispone de un sistema de gestión que permite desplegar la Estrategia / Presupuesto y traducirlos en su mayoría a objetivos operativos y cuantificables que permitan medir los resultados, la comparación con objetivos anteriores y, de este modo, analizar las desviaciones (10,11, 12, 13, 14). Para ello, utiliza una actualizada tecnología de soporte.

La Gerencia apoya el desarrollo y mejora continua del Sistema de Gestión Integral de la Calidad (CPMCS). (15)

Por su parte, la Unidad Funcional se ha integrado al Sistema de Gestión de la Calidad (16). En este sentido se está iniciando en la formación asistiendo a acciones formativas en Gestión por Procesos, EFQM, Carta de Servicios, Gestión por Competencias y todas cuantas se ofrecen en materia de calidad (17,18). Así, la unidad se ha incorporado a las actuaciones para la implantación de un sistema de gestión por procesos elaborando un mapa de procesos (19) y desplegándolo mediante las fichas de los procesos claves (20) y ha elaborado una propuesta de su Carta de Servicios (21).

Evidencias nº 1, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

El impulso del Plan Estratégico de la UJA y de un Sistema de gestión integral de la calidad.

El desarrollo de los proyectos estratégicos de la UJA incluye algunos indicadores de cumplimiento de objetivos que son medidos anualmente.

Apoyo a la formación.

Todos los miembros de la unidad participan de forma voluntaria en los procesos relacionados con la mejora de la calidad.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Desplegar los procesos de soporte y estratégicos de la Unidad Funcional.

Desarrollar los indicadores que permitan incorporar objetivos y medir resultados establecidos en los procesos operativos.

Proponer el incremento de las acciones formativas relacionadas con la gestión integral de la calidad para todo el personal.

Fomentar el desarrollo de grupos de mejora.

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 20

Si bien, los miembros de la Unidad Funcional no mantienen contactos regulares y formales con profesores, alumnos, socios y agentes sociales con el fin de conocer sus necesidades y expectativas, sí mantienen una comunicación informal y con un trato personalizado con los distintos grupos de interés, a los que ha identificado una vez consensuado con todos los miembros de la unidad, (22, 23, 24) al objeto de facilitar la transmisión de información y el conocimiento de necesidades (25). De esta forma, se atienden sus solicitudes y reclamaciones intentando anticiparse a sus necesidades (26), tomando contacto con los sectores implicados y dándoles una solución rápida y eficaz.

Por otra parte, existe una comunicación multidireccional, fluida y fructífera con miembros de apoyo de órganos de gobierno de otras universidades (27).

Por último, el personal se implica en identificar, promover y apoyar acciones de mejora (16) y de preservación medioambiental (28, 29). Al mismo tiempo, se implica personalmente en cumplir el proyecto de accesibilidad global de la UJA (30, 31).

Evidencias nº 16, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

El comportamiento es activo y participativo con todos sus clientes internos y externos.

Se atienden las solicitudes y reclamaciones, corrigiendo errores lo más rápido posible.

El personal y en general los responsables de la UJA, mantienen una implicación permanente con la preservación del medio ambiente, reciclado de papel, tóner...

Implicación en facilitar la accesibilidad al campus.

Concienciar a nuestros clientes, a través de la inclusión de notas al pie de los correos electrónicos, de la preservación del medio ambiente.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer mecanismos sistematizados para conocer las necesidades y expectativas de nuestros distintos clientes internos y externos.

Fomentar la participación del personal en foros con el fin de importar experiencias y buenas prácticas.

Disponer de información sobre cuestiones sociales y medioambientales en cada subunidad.

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 21,5→ [(25+18)/2]

El Equipo Directivo mantiene con el personal de la Unidad Funcional una comunicación bidireccional y fluida que, en términos generales, sigue la cadena jerárquica (32, 33). También existen cauces de comunicación formales que llegan a todos los empleados, tales como comunicados a través de listas de correos (34, 35). Esta comunicación es utilizada ocasionalmente para la transmisión de los valores y estrategias de la Universidad de Jaén (36).

El Equipo Directivo es receptivo a las aportaciones, sugerencias, quejas y reclamaciones de sus empleados, si bien, hasta ahora y, dada la cercanía física, la comunicación que más se utiliza de forma permanente y directa es la verbal.

De otro lado, la comunicación entre los diferentes miembros que conforman la Unidad Funcional es fluida pero debido a la dificultad existente para mantener reuniones, incluso esporádicas, ésta se lleva a cabo fundamentalmente por vía telefónica y electrónica (37, 38). No obstante, los integrantes de la unidad participan en equipos de trabajo constituidos en pos de la calidad (39, 40). En estos grupos existe, por lo general, un espíritu de colaboración y apoyo generalizado.

El Equipo Directivo marca las directrices y espera los resultados, acometiendo acciones orientadas a la corrección de errores y, esporádicamente o por excepción sobre actuaciones especialmente brillantes, reconocen la labor desempeñada por sus empleados (41). No obstante, el Equipo Directivo apoya y ayuda ocasionalmente a sus empleados tanto en la consecución de sus objetivos como en la participación en acciones de mejora (15, 42), intentando promover un clima laboral que estimule a los empleados hacia la innovación.

Evidencias nº 15, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Existe una buena predisposición del Equipo Directivo para atender y dar solución a quejas y reclamaciones.

Se fomenta la colaboración entre las personas que conforman la unidad.

Establecimiento del CPMCS como instrumento para reforzar la excelencia.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer mecanismos sistemáticos de aseguramiento de la recepción de la comunicación.

Utilizar la comunicación para el despliegue y entendimiento de los valores y estrategia de la UJA.

Establecer mecanismos que facilitan y agilicen la comunicación horizontal entre los empleados.

Fomentar y apoyar el trabajo en Equipo.

Subcriterio: 1e. (GESTION DEL CAMBIO)

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 12

El Equipo Directivo, a través del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2003–2010 ha identificado y seleccionado los cambios que son necesarios en el modelo de Universidad y en sus relaciones externas. Esta identificación se produjo previa realización de un análisis DAFO (43).

El Equipo de Gobierno realiza un seguimiento de los proyectos estratégicos establecidos (11, 44), si bien, la comunicación a los distintos grupos de interés, es escaso.

En cuanto a los recursos, es la Gerencia quien dispone los recursos necesarios con los que se han de afrontar los cambios oportunos, si bien, estos cambios no se pueden garantizar dadas la limitaciones de recursos humanos existente en la unidad y la escasa comunicación con los empleados en este sentido.

Con respecto a la Unidad Funcional no existe una identificación y selección de los cambios internos necesarios para la consecución de los cambios que desea la Universidad de Jaén.

Evidencias nº 11, 43, 44

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

El Plan Estratégico de la Universidad de Jaén establece las estrategias para recoger el cambio en la organización.

Memorias de seguimiento del PEUJA.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Incrementar la información con respecto a los cambios que pretende afrontar la Universidad de Jaén y las formas de operar en dichos cambios.

Planificar los cambios y proyectos a introducir en el seno de la Unidad Funcional.

Proponer mecanismos de comunicación necesarios con los responsables competentes para que éstos conozcan los recursos necesarios para efectuar los cambios que se planifiquen.

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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

Ejemplos de Excelencia:

- Los valores y la visión están basados en los principios de Calidad Total.
- La planificación de calidad está integrada con la planificación de la actividad.
- Para establecer y revisar la política y estrategia se tiene en cuenta la información procedente de todos los grupos de interés, tales como empleados, estudiantes, potenciales estudiantes, PDI, PAS, centros, departamentos, Administraciones Públicas e instituciones conveniadas.
- Para establecer y revisar la política y estrategia se tiene en cuenta la información procedente del análisis del sistema universitario y unidades similares.
- Existe un cauce de comunicación en ambos sentidos, y se utiliza para la difusión de la política y estrategia y la evaluación de la sensibilidad de la Unidad Organizativa hacia ellas.
- La Unidad Organizativa efectúa un despliegue de su política y estrategia por medio de un esquema de procesos clave.
- Los objetivos críticos están ligados a la satisfacción de los usuarios y destinatarios del servicio que prestan.
- Los objetivos están desplegados en toda la Unidad Organizativa.
- Para fijar los objetivos se tienen en cuenta las mejores prácticas y los niveles alcanzados por las Unidades Organizativas excelentes.
- Los objetivos individuales y de equipo están alineados con los de la Unidad Organizativa.

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 10

Dada la incipiente incorporación de la Unidad Funcional a los distintos procesos en que se ha visto envuelto el Personal de Administración y Servicios de las Universidades Públicas de Andalucía, a fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo sobre el Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios Universitarios (CPMCS) (15), las actuaciones realizadas en este sentido están iniciándose. No obstante, la unidad ha intentado adaptarse con prontitud a los cambios necesarios para la mejora de la calidad participando en la básica pero insuficiente formación impartida al efecto y estableciendo grupos de trabajo en pos de la mejora (17, 39, 45) y aspirando a conocer las necesidades y expectativas de sus clientes; en este sentido, la recogida de información para una posterior planificación se lleva a cabo principalmente a través de la opinión personal ; no obstante, se ha realizado una adaptación de la encuesta general, siguiendo el modelo SERVQUAL, que para este fin elaboró el Servicio de Planificación y Evaluación (SPE), realizándola a los clientes internos (46, 47).

Evidencias nº 15, 17, 39, 45, 46, 47

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Posibilidad de conocer las necesidades y expectativas de los diversos colectivos con los que se trata a través de la comunicación personal (telefónica o presencial).

Flexibilidad del personal para adaptarse a los cambios y necesidades de los grupos de interés.

Relación fluida con los demás servicios de la universidad y con los Órganos de Gobierno.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer mecanismos ágiles y periódicos que permitan conocer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Impulsar foros de debate en los ámbitos interno y externo a la Unidad Funcional para tratar todo tipo de información.

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 10

La Unidad Funcional no dispone de un plan operativo puesto que, como ya se ha comentado anteriormente, esta unidad se ha creado a los solos efectos de dar cumplimiento al acuerdo sobre CPMCS, careciendo por tanto, de una organización administrativa (48) que permita establecer un plan operativo; además, puesto que la mayoría del personal ocupa puestos unipersonales se debe estudiar la importancia o adecuación de establecer dicho plan.

No obstante, el despliegue del mapa de procesos (19) a través de la elaboración de las fichas de los procesos (20), en las que se incluyen indicadores básicos de seguimiento, sirven como instrumento para recoger datos y medirlos en un futuro inminente, al objeto de analizar los resultados y concretar la forma en que operan en los procesos para poder mejorarlos. Para ello, existe un grupo de trabajo que cuenta con la aportación de todos los miembros de la unidad (49, 50).

La Unidad Funcional, como tal, no dispone de un presupuesto, aunque sí se le asigna un presupuesto a cada uno de los Órganos de Gobierno. En este sentido, los miembros de la Unidad Funcional analizan los resultados de ejercicios anteriores y planifican, por orden del responsable del centro de gasto, sus objetivos para el siguiente ejercicio, en base a los cuales proponen a Gerencia la dotación presupuestaria que estimen necesaria para necesidades futuras. (51)

Evidencias nº 19, 20, 48, 49, 50, 51

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Los miembros de la unidad están involucrados en la realización de las fichas de procesos.

La Unidad Funcional realiza una labor constante de formación en materia de calidad, asistiendo a los cursos que se organizan y a los foros establecidos en relación a este tema (Cursos de calidad, Martes de Calidad).

Recogida de información constante a través de medios directos: teléfono, atención personalizada y correo electrónico.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Revisar la lista de indicadores que permitan mejorar los procesos.

Definir y documentar los objetivos y metas a corto, medio y largo plazo alineando la estrategia de la Unidad Funcional con la propia de la Universidad de Jaén.

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 8

Partiendo de la base de que la Unidad Funcional no dispone de un documento en el que figure su política y estrategia, sólo se puede afirmar que se han establecido unos principios o valores por los que la unidad ha de regir su actuación considerando las necesidades más importantes de los Órganos de Gobierno (6).

Así pues, la estrategia de la unidad se vincula fundamentalmente con el Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (10) colaborando principalmente con apoyos administrativos, de gestión y, en su caso, de asesoramiento.

De otro lado, la Unidad Funcional ha realizado una encuesta de satisfacción con el fin de detectar las necesidades y expectativas de sus clientes internos (Equipo Amplio y Consejo Social) (47), si bien, la unidad es consciente de la importancia de conocer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés (52).

En este sentido, existe un grupo de trabajo de Cartas de Servicios (42) que ha elaborado con el mayor rigor posible un documento matriz de la carta de servicios (53) en el que se recojan compromisos de calidad en esta materia, documento que se ha confeccionado con las aportaciones de todos los integrantes de la unidad (21, 45, 54). Además, este grupo sigue trabajando en la verificación del borrador de la misma con el fin de poder publicarla.

Evidencias nº 6, 10, 21, 42, 45, 47, 52, 53, 54

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Se consideran de forma inmediata las necesidades de los Órganos de Gobierno.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer un plan de reuniones internas de la unidad.

Establecer un sistema de comunicación con los clientes internos y con el resto de los clientes.

Realizar un análisis formal de detección de necesidades de los usuarios.

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Breve justificación de las puntuaciones consensuadas, máximo una hoja): 12

La Unidad Funcional dispone de un esquema de procesos clave que están desplegados y que pretenden ser la base del desarrollo de la política y estrategia que se debe establecer en dicha unidad (19).

En el desarrollo de dichos procesos están identificados los responsables del proceso, así como los responsables de medición y de seguimiento de los indicadores establecidos (20). No obstante, es necesario concretar que, dada la especificidad de la unidad, el responsable de cada proceso suele ser el responsable de cada una de las subunidades y, dado que en la mayoría de los casos éstas cuentan con una sola persona, existe un número importante de responsables (48). En aquellas subunidades conformadas por más de una persona no existe una división de tareas y responsabilidades de forma documentada.

La comunicación de la estrategia de los Órganos de Gobierno no ha descendido de forma efectiva a todos los niveles.

Evidencias nº 19, 20, 48

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

La Unidad Funcional tiene desarrollados los procesos claves.

Los miembros de la unidad están informados de los procesos y se tienen en cuenta todas las sugerencias.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

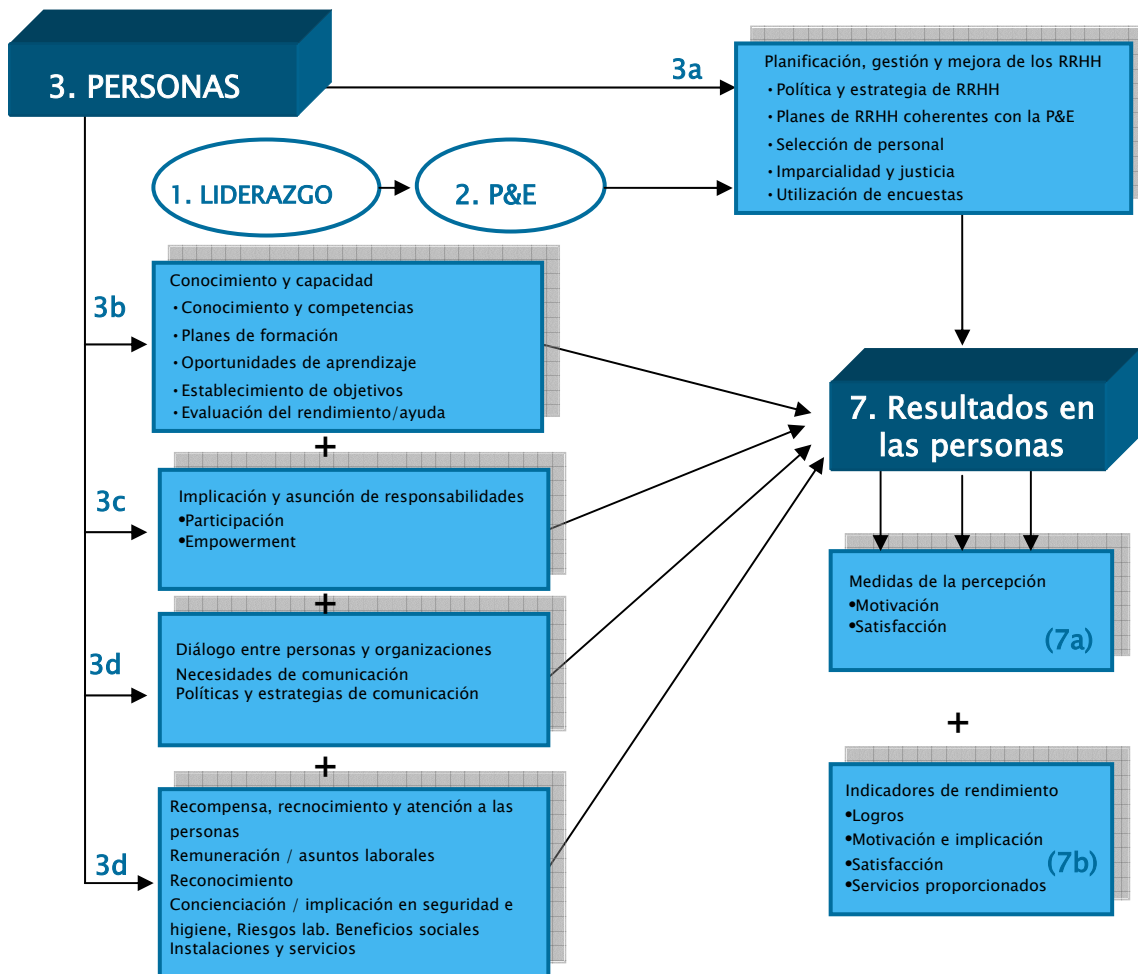
Implantar mecanismos periódicos de revisión de los procesos operativos.

Mejorar los procedimientos de participación en el Plan de Mejora de la Calidad y aplicarlos con un calendario preestablecido.

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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

Ejemplos de Excelencia:

- Planes del personal coherentes con los Planes Estratégicos (selección, contratación, promoción interna, formación, movilidad, etc.).
- Utilización del concepto de cliente interno.
- Programas amplios de formación y adiestramiento cuya efectividad y relevancia se revisan continuamente.
- Fomento de la involucración a través de la transferencia de autoridad al personal y de la flexibilidad de tareas.
- Evaluación continua de la eficacia y rendimiento de todo el personal, acordando y revisando objetivos.
- Reconocimiento de individuos y equipos.
- Atención a las circunstancias personales, familiares o de salud.

Subcriterio: 3a. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (una hoja): 27

El plan específico del personal de administración y servicios de la Universidad de Jaén se realiza mediante diferentes herramientas, principalmente a través de la RPT (48), la cual viene condicionada tanto por las prioridades que en esta materia marca el Gobierno de la Universidad como por las disponibilidades presupuestarias, si bien, se recogen y consideran informaciones y sugerencias de los funcionarios a través de la Junta de Personal de Administración y Servicios. Junto a esta herramienta, la gestión del personal se realiza teniendo en cuenta el plan de formación (56), plan de acción social (55), etc.

Por su parte, la Unidad Funcional al no tener estructura jerárquica de servicio y carecer de un líder claramente definido carece de alguno de los cauces con los que cuentan los distintos servicios administrativos de la UJA, tales como las reuniones entre Jefes de Servicio y Gerencia en las que se plantean y proponen cuestiones referentes a la Gestión de Recursos Humanos, sin embargo, al pertenecer todos los miembros de la unidad a la misma área de trabajo establecida en la RPT como "Apoyo a Órganos de Gobierno" sí existen propuestas y aportaciones de los empleados a este nivel en relación a este tema, normalmente a través de la Junta del PAS (57).

Evidencias nº 48, 55, 56, 57

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Interés del personal de la unidad por el trabajo que realizan y por cumplirlo de la manera más eficaz y eficiente posible.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer mecanismos para la participación de la Unidad Funcional y sus integrantes en aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Incorporar mecanismos para conocer la motivación y satisfacción del personal.

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 8,33

La planificación y el desarrollo de actividades formativas se encuentran centralizadas en el servicio de Personal y Organización Docente no existiendo un plan de formación específico para esta unidad, no obstante, se tiene la intención de constituirse en un “grupo de formación” en base a lo establecido en el nuevo Plan de Formación (56).

Por otra parte, al no existir una descripción de los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo, tampoco se evalúan éstos, por lo que no se asegura la adecuación a las necesidades de los puestos que se ocupan, si bien al contemplarse estas actividades tanto en el nuevo Estatuto Básico del Empleado Público (58) como en el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía (59) y en el CPMCS (15) esta circunstancia está cambiando. En este sentido, las personas de la unidad a las que se les ha ofertado la posibilidad de formarse en gestión por competencias, así lo han hecho (17). Además el personal ha participado en la cumplimentación de un cuestionario sobre el análisis de puestos de trabajo enviado a todo el PAS con el objeto de elaborar un catálogo de competencias (60).

Los integrantes de la Unidad Funcional participan activamente en todas las acciones formativas que se realizan y a las que puedan tener acceso; no existe un plan de formación específico adecuado a las necesidades del personal de la unidad. (17).

Evidencias nº 15, 17, 56, 58, 59, 60

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Participación del personal en las actuaciones formativas realizadas.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Continuar la formación en el sistema de gestión por competencias.

<p>Proponer y participar en un plan de formación específico para el personal de la Unidad Funcional.</p>

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 19,17

El personal de la Unidad Funcional dispone de cierta flexibilidad y autonomía en la realización de sus actividades, aunque la mayoría de ellos al estar supeditados a las necesidades inmediatas de los Órganos de Gobierno, es a éstos a quienes corresponde potenciar la participación e implicación del personal y, por tanto, el nivel de autonomía y el nivel de delegación con el que realizar sus funciones, careciendo de este modo de un procedimiento sistemático.

De otro lado, la motivación que en general tiene el personal no siempre se estimula; dirigiéndose los puntuales estímulos por parte de los Órganos de Gobierno y otros clientes, más al reconocimiento verbal que a la consecución de objetivos, si bien, es cierto que actualmente existe un mayor impulso a nivel colectivo de cara a conseguir los objetivos establecidos en el Acuerdo sobre el CPMCS. En este sentido se ha fomentado y facilitado el trabajo en equipo para definir y desarrollar acciones de mejora.

Evidencias nº 39, 41

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Existe una gran motivación del personal por presentar iniciativas y sugerencias de mejora.

Disposición positiva para trabajar en equipo.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Regular los mecanismos necesarios para conocer el nivel de satisfacción de los integrantes de la unidad.

Aprovechar los canales de comunicación existentes que permitan la presentación de iniciativas.

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 25

La Unidad Funcional, a pesar de no tener un plan de comunicación que regule el modo o el contenido de ésta, ha establecido una buena comunicación entre sus integrantes, utilizando los cauces de comunicación que la Universidad de Jaén pone a disposición de su personal, entre ellos, principalmente el correo electrónico y el correo interno; además ha elaborado una página web que sirva de medio informativo aunque, por causas ajenas al personal de la unidad, aún no se ha podido publicar (8, 9, 34, 61, 62).

Un cauce de comunicación muy utilizado entre los miembros de la unidad son las reuniones a nivel de grupo de trabajo, puesto que existen dificultades para poder realizar reuniones generales para evitar desatender las secretarías de órganos unipersonales (38).

De otro lado es necesario señalar que para este subcriterio, como para otros, se ha identificado al Equipo Directivo como los Órganos de Gobierno unipersonales (Equipo Amplio y Consejo Social), en base a lo cual se puede decir que la comunicación con el personal se realiza de forma continua y fluida, despachando de forma diaria con el superior funcional o a través de correos electrónicos, si bien podría potenciarse sobre todo para difundir aspectos tanto estratégicos como operativos.

Evidencias nº 8, 9, 34, 38, 61, 62

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Existe una comunicación bidireccional y fluida entre los miembros de la unidad.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Proponer un plan de comunicación interna de la Unidad Funcional.

Proponer mecanismos que potencien la comunicación con el Equipo Directivo.

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Breve justificación de las puntuaciones consensuadas, máximo una hoja): **12,50**

Las políticas de remuneración, movilidad,... vienen establecidas por las disposiciones legales y por acuerdos a nivel de universidades públicas de Andalucía: Acuerdos de Homologación, Acuerdo para el CPMCS,... por lo que, en general, estos reconocimientos dependen de instancias exógenas a la Unidad Funcional. No obstante, sí se pueden potenciar otras formas de reconocimiento, tales como el reconocimiento verbal o escrito. (15, 41).

De otra parte, entre los integrantes de la unidad existe una concienciación total por el tema medioambiental y de ahorro energético. (29, 63)

Las instalaciones y los equipos de la Universidad de Jaén, en lo que a gestión se refiere, son adecuados, modernos y funcionales y, además, están adaptados a las normas de seguridad e higiene tras el estudio de seguridad y ergonomía realizado por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales. (64, 65)

Evidencias nº 15, 29, 41, 63, 64, 65

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Implantación de medidas de prevención en riesgos laborales.

Concienciación medioambiental y de ahorro energético.

Implantación de la mejora de calidad de los servicios universitarios asociada a conceptos retributivos.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

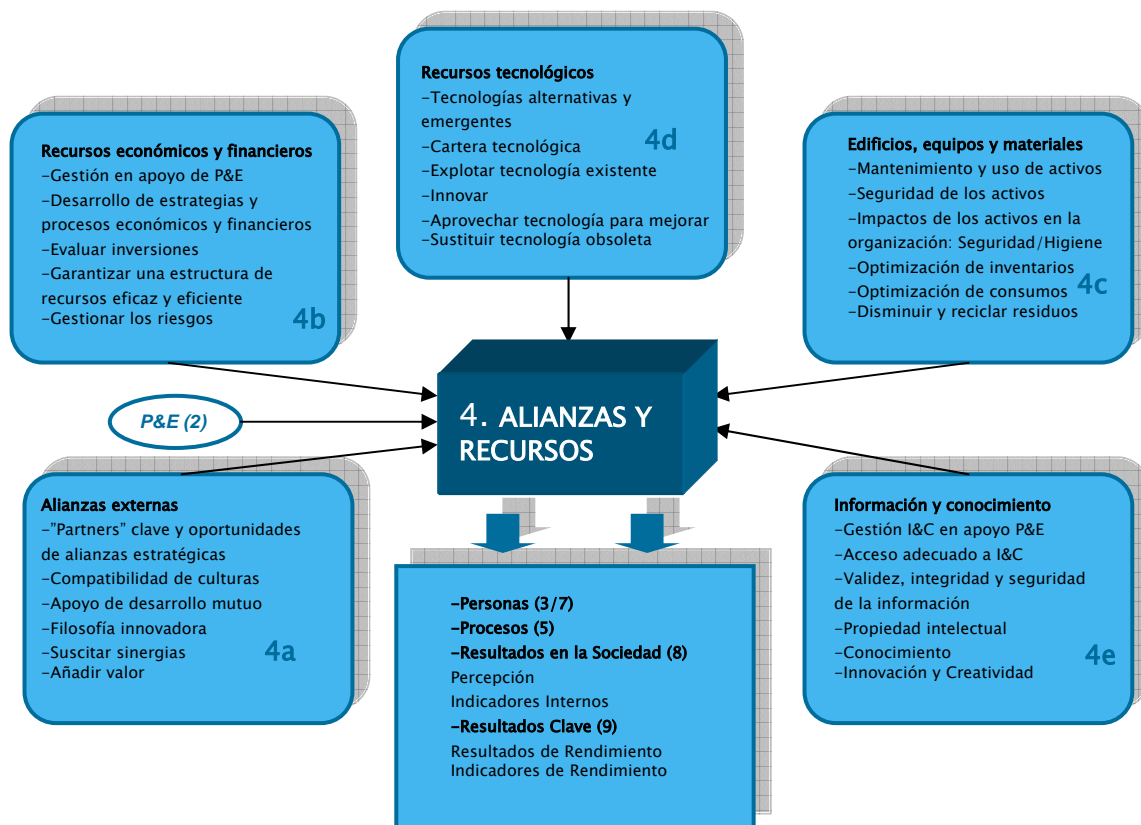
Formación para la posterior implantación de un sistema de evaluación del desempeño al objeto de vincular conceptos retributivos con el cumplimiento de objetivos.

Proponer medidas de reconocimiento no competitivas aplicables al personal que alcance los objetivos previstos.

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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

Ejemplos de Excelencia:

- Existencia de alianzas estratégicas con otras universidades, clientes y proveedores claves.
- Desarrollo y madurez de la cultura de alianzas y creación de valor a través de la colaboración y aprovechamiento de sinergias.
- Los recursos están diseñados y dimensionados para dar apoyo al desarrollo de la política y estrategia.
- Los riesgos económicos y financieros son adecuadamente gestionados, tanto a corto como a largo plazos.
- Los recursos dan soporte a los procesos críticos.
- Se realizan revisiones periódicas de la efectividad.
- Sistemas de gestión integrados en las operaciones.
- Innovación tecnológica.
- Protección, transferencia y explotación del conocimiento interno de la Unidad Organizativa.

Subcriterio: 4a (COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN)
Gestiona las alianzas externas

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 15

La Unidad Funcional mantiene relación continua con todos los servicios de la Universidad de Jaén al tener éstos dependencia funcional de cada uno de los Órganos de Gobierno generales (alianzas internas) (66).

Además de los servicios universitarios la Unidad Funcional tiene identificados las organizaciones externas con las que puede establecer relaciones de colaboración, destacando, principalmente, las correspondientes áreas de apoyo a Órganos de Gobierno de otras universidades y con proveedores (67, 68, 69).

Sin embargo, no se puede decir que se desarrollan acciones para fijar las posibles áreas de colaboración y aprovechar las sinergias externas, puesto que a pesar de tener contactos con otras organizaciones (70), éstos son principalmente verbales.

Evidencias nº 66, 67, 68, 69, 70

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Relación con los Servicios de la Universidad de Jaén.

Se han identificado los órganos claves con los que se relaciona la unidad y las posibles áreas de colaboración.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Concretar las áreas de colaboración con los distintos servicios universitarios de la UJA.

Proponer el establecimiento de alianzas con otras universidades sobre todo en temas relacionados con la gestión integral de la calidad (foros, reuniones...).

Subcriterio: 4b. (RECURSOS)

Gestión de los recursos económicos y financieros

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 10

La Unidad Funcional al no tener estructura jerárquica de servicio, no sólo no posee un presupuesto propio, sino que no cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos a este nivel. En este sentido, los recursos que se están empleando para conseguir los objetivos previstos en el CPMCS se obtienen de los presupuestos asignados a los distintos Órganos de Gobierno.

El presupuesto anual de la Universidad, de marcado carácter centralista para los Servicios, asigna un crédito a cada uno de los centros de gasto cuyos responsables son los Órganos de Gobierno unipersonales, por lo tanto, son éstos los que gestionan los recursos económicos y financieros (14, 71). No obstante, cada uno de los miembros de la unidad realiza el seguimiento del presupuesto asignado siguiendo las normas de ejecución presupuestaria y, en su caso, realiza estudios para proporcionar la información sobre las necesidades presupuestarias demandadas por Gerencia para la elaboración del presupuesto anual (51, 72, 73).

Evidencias nº 14, 51, 71, 72, 73

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Cada subunidad tiene asignado un presupuesto para gastos corrientes y, en su caso, de capital.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)
Gestión de los edificios, equipos y materiales

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Breve justificación de las puntuaciones consensuadas, máximo una hoja): **25**

Es de señalar que debido al aumento en el número de Órganos de Gobierno unipersonales las instalaciones destinadas a este fin se han visto consecuentemente ampliadas, si bien, aunque se dispone de nuevos espacios, algunos de ellos son muy reducidos, además de no encontrarse concentrados en un mismo edificio. No obstante se cuenta con suficientes recursos materiales para desarrollar las actividades que son propias de la unidad.

La Unidad Funcional asegura el adecuado funcionamiento conservación y seguridad de los edificios e instalaciones a través del Servicio de Obras, Mantenimiento y Vigilancia de las Instalaciones, el cual una vez recibido por vía electrónica el correspondiente parte de mantenimiento, interviene sobre las deficiencias que se produzcan (74, 75).

Igualmente, tanto los integrantes de la unidad como el resto del personal de la Universidad se benefician del Plan Renove para equipos informáticos en base a la política de reducción de consumos energéticos y de protección medioambiental que desarrolla la Universidad. En este campo cabe señalar que la Unidad Funcional realiza el reciclado de papel, tóner, mobiliario, etc. (28, 29, 63, 64, 76).

Evidencias nº 28, 29, 63, 64, 74, 75, 76

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Existencia de un Plan de mantenimiento.

Existencia del Plan Renove para equipos informáticos.

Existencia de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Recoger las deficiencias relativas a luminosidad y climatización existentes en las distintas dependencias.

Subcriterio: 4d. (I + D)
Gestión de la tecnología

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 35

La Universidad de Jaén a través del Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y Comunicación identifica las tecnologías innovadoras que sean de aplicación a la comunidad universitaria, con lo que se contribuye a elevar el nivel de servicio y productividad de los distintos servicios universitarios al ser una herramienta decisiva para la mejora de la calidad; es por ello que la Unidad Funcional no dispone de un procedimiento global y formalmente establecido con respecto a la búsqueda e implantación de nuevas tecnologías.

Los miembros de la unidad han solicitado y recibido los cursos formativos de aplicación de nuevas tecnologías ofertados hasta el momento por la UJA (17), además se cuenta con la información contenida en la página web del Servicio de Informática (77).

Se sustituyen las tecnologías obsoletas o de bajo rendimiento, siguiendo principalmente el Plan Renove para equipos informáticos, para lo cual, se incluyen además partidas en el presupuesto anual de la Universidad de Jaén (76, 14).

La Unidad Funcional cuenta con una adecuada dotación de equipos con un alto nivel de modernización, así como con el software necesario y el apoyo del personal especializado para realizar las actividades que le son propias. El correo electrónico (listas de distribución), la página web y la aplicación informática SOROLLA son herramientas de trabajo básicas para la unidad. (78, 79, 80).

Evidencias nº 14, 17, 76, 77, 78, 79, 80

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Existencia del Plan Renove para equipos informáticos.

Disponer de tecnologías y equipos modernos e innovadores.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Formación en reciclaje y en aplicación de nuevas tecnologías.

Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)
Gestión de la información y el conocimiento

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 33

La información que genera y que es gestionada por los integrantes de la Unidad Funcional sigue los criterios del Equipo de Dirección. En este sentido, sí se identifican y analizan las necesidades de información de nuestros clientes internos, aunque no de forma sistemática, y se responde de manera eficaz puesto que se cuenta con los medios y acciones necesarias para obtener, recopilar y actualizar la información necesaria.

El personal de la unidad se asegura de la adecuada y oportuna actualización y conservación de la información, además de por medios técnicos: página web, correo electrónico, por otros medios como bases de datos (convenios, normativa interna y externa...), soportes de archivo, copias de seguridad... (78, 79, 81).

De otro lado, los nuevos conocimientos se adquieren a través de cursos de formación (restringidos), lecturas, visitas a sitios webs especializados, etc. (17).

Evidencias nº 17, 78, 79, 81

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Gran cantidad de la información se encuentra mecanizada.

Comunicación de la información que afecta a determinados colectivos.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

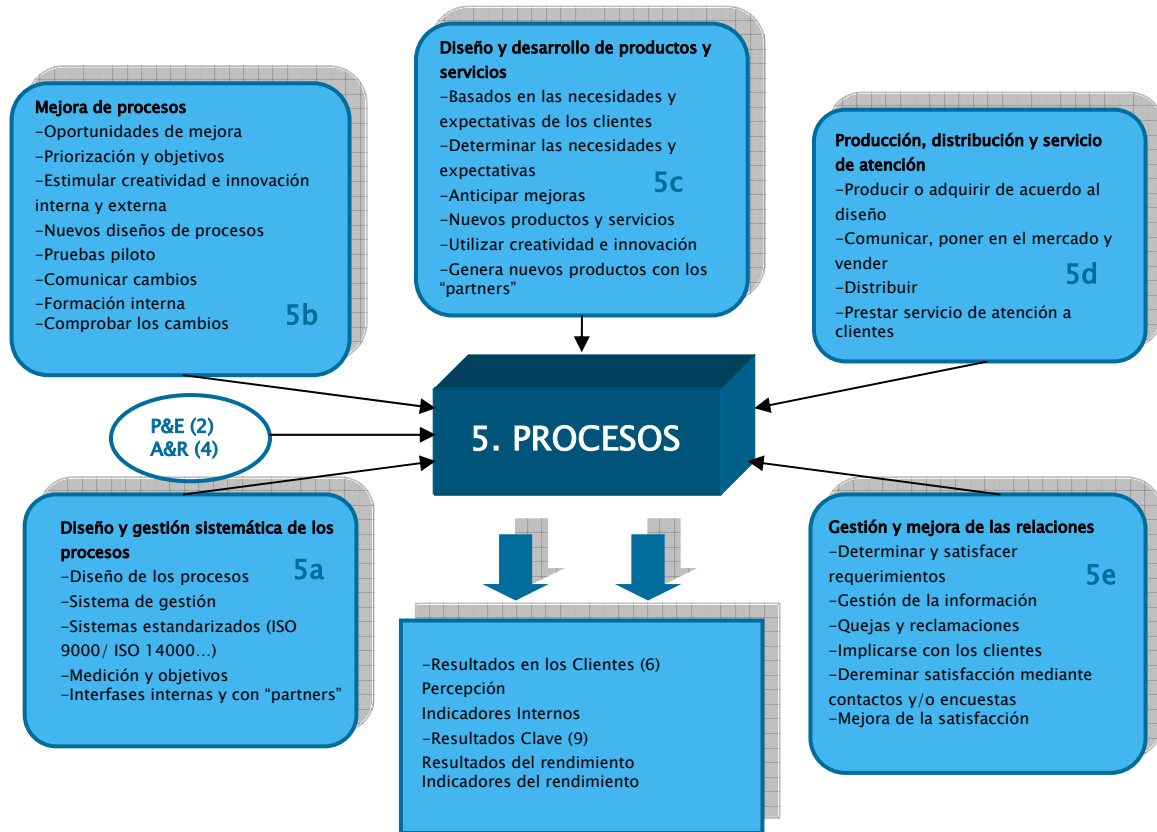
Establecer mecanismos de identificación de necesidades de información de los distintos usuarios.

Optimizar la recogida, actualización y difusión de la información de la unidad.

Identificar y desarrollar procedimientos para la recogida y uso de nuevos conocimientos adquiridos.

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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

Ejemplos de Excelencia:

- Definición clara de cuáles son los procesos críticos.
- Sistema de calidad estructurado de acuerdo con norma ISO 9000 o similares.
- Enfoque sobre los tiempos de respuesta.
- Enfoque cuantitativo frente a cualitativo. Utilización de datos enfocados a la implantación de acciones de mejora.
- Establecimiento de objetivos ambiciosos.
- Medidas internas y externas correlacionables entre sí.
- Interrelación con proveedores.
- Integración tanto de las acciones preventivas como de las correctoras en la operativa diaria.
- Diseño de productos y servicios dirigido desde las necesidades y expectativas de los clientes.
- Producción y distribución eficaces de productos y servicios.
- Gestión eficaz de las relaciones con clientes.

Subcriterio: 5a

Diseño y gestión sistemática de los procesos

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 31→ [(31+10)/2]

La Universidad de Jaén está implantando un sistema de gestión por procesos para dar cumplimiento a lo establecido en el CPMSC (15). La Unidad Funcional, creada para tal fin, se ha adherido a este sistema, y en este sentido, se puede afirmar que tanto los procesos claves de la unidad como los de soporte y los estratégicos, están claramente definidos tal y como se refleja en el mapa de procesos (19) consensuado con el personal de la unidad (7, 82), siendo conocidos por todos. Además los procesos claves y sus subprocesos están documentados a través de las fichas de procesos en cuya elaboración también ha habido participación de los miembros de la unidad (20, 49, 83).

Estas fichas recogen indicadores de seguimiento algunos de los cuales se han comenzado a medir de forma sistemática, asignándole objetivos de cumplimiento; no obstante, está previsto desarrollar las correspondientes fichas de indicadores. Igualmente, y dada la diversidad de actividades que competen a la unidad, dichas fichas contienen instrucciones técnicas que en un futuro próximo se van a desplegar.

Evidencias nº 7, 15, 19, 20, 49, 82, 83

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Se ha elaborado el mapa de procesos y se han desarrollado los procesos claves con un esquema formalizado por la Universidad.

En la descripción de los procesos han participado todos los integrantes de la unidad.

Los procesos claves tienen definidos indicadores de seguimiento.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Revisar el sistema de medición de todos los indicadores.

Elaborar fichas de los indicadores.

Desarrollar las instrucciones técnicas de los distintos procesos y subprocesos.

Desplegar los procesos de soporte.

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 5

Debido a la reciente creación de la unidad sólo se han desplegado los procesos claves con sus indicadores y en consecuencia recientemente han comenzado las mediciones de algunos de los procesos, por lo que aún no se disponen de resultados suficientes para poder utilizarlos como fuente de información y desarrollar acciones de mejora (20, 50).

Por lo tanto, la próxima actuación a realizar es analizar la información que proporcionen las mediciones, y revisar o depurar aquellos indicadores que no aporten información suficiente.

También se prevé la implantación de un procedimiento de revisión de los procesos clave, así como de los procesos de soporte una vez desplegados, bien para adaptarlos a los cambios normativos que se produzcan, bien porque se detecten errores en su configuración.

Evidencias nº 20, 50

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Están descritos los procesos claves e identificados indicadores de rendimiento.

Están identificados indicadores de seguimiento.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer un sistema normalizado de seguimiento y evaluación posterior de los procesos.

Analizar aquellas áreas de los procesos que son comunes a unidades externas a la nuestra para conocer las interfases apropiadas.

Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 15→ [(12+18)/2]

Al ser muy reciente la definición y desarrollo de los procesos de la unidad, así como al encontrarnos en proceso de verificación de la Carta de Servicios (21), no se han podido obtener resultados que constaten la necesidad o no de nuevos servicios.

No obstante, sí se ha efectuado una primera actuación como es la realización de una encuesta de satisfacción a clientes internos de la unidad (Equipo Amplio y Consejo Social) con el fin de conocer las necesidades y expectativas de ellos y adecuar en lo posible los servicios a prestar (47).

Actualmente el desarrollo de nuevos servicios se realiza en esencia, además de por cambios normativos, a demanda de los Órganos de Gobierno que, por ende, son nuestros principales usuarios. De esta forma el personal de la unidad recaba necesidades de forma constante no sólo de sus clientes internos sino también de los externos a través de la comunicación personal (telefónica o presencial), de la comunicación escrita (correo postal o electrónico), de la recogida de quejas y sugerencias conforme al procedimiento general establecido en la Universidad de Jaén (84, 85, 86), y por propia iniciativa introduce las mejoras que considera apropiadas para renovar el servicio prestado a pesar de encontrar dificultades reales para su puesta en marcha dada la carga de trabajo que en muchos casos se soporta. (87)

Los productos y servicios de la Unidad Funcional están en la media de los estándares del sector, aunque no se comparan los resultados con otras organizaciones. Tales productos y servicios se modifican de manera reactiva.

Evidencias nº 21, 47, 84, 85, 86, 87

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Elaboración de una propuesta de Carta de Servicios.

Existe una disposición positiva por parte del personal de la unidad para aprovechar los recursos y mejorar sus actuaciones.

La unidad se preocupa por innovar teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Sistematizar mecanismos para obtener información del personal, clientes y proveedores.

Analizar el impacto de los diferentes productos y servicios en los clientes.

Diseñar un plan de comunicación con los clientes.

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 10

La Unidad Funcional no dispone de procedimientos normalizados de control que aseguren la conformidad de sus productos y servicios, si bien, se realizan algunos procedimientos de control esporádicos y en este sentido cuando se detectan los fallos se corrigen.

No obstante, la unidad ha elaborado una propuesta de su Carta de Servicios (21) a través de la cual se va a poner en conocimiento de los usuarios los servicios prestados por ella así como los compromisos de calidad en la prestación de servicios a los que va a quedar obligada, si bien, y debido a que la unidad no tiene estructura jerárquica de servicio, la publicación de dicha Carta está sujeta a criterios ajenos a nuestra unidad, aunque la unidad está siguiendo el procedimiento establecido para verificar la Carta de Servicios.

Tras este primer paso está previsto revisar el cumplimiento de esos compromisos y establecer acciones correctoras.

No obstante, en la actualidad se utilizan otros canales para distribuir productos y servicios a la comunidad universitaria y a la sociedad en general: página web, comunicaciones a través de listas de distribución.

Evidencias nº 21, 88, 89

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Se ha elaborado la propuesta de la Carta de Servicios de la Unidad Funcional.

Integración de las nuevas tecnologías.

Implicación de forma operativa con los clientes.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Revisar la Carta de Servicios.

Sistematizar la información suministrada por los indicadores establecidos en la Carta de Servicios.

Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (máximo una hoja): 25

La Unidad Funcional ha comenzado a desarrollar diversos cauces formales de comunicación con sus clientes para facilitar la recogida de información encaminada a identificar necesidades y expectativas de sus clientes. Es cierto que la única actuación hasta este momento ha sido la realización de una encuesta de satisfacción al Equipo Amplio de Gobierno y al Presidente y Secretario del Consejo Social, es decir, a nuestros clientes internos (47).

No obstante, como se ha señalado en el subcriterio 5d, existen otros canales informales de comunicación como son las comunicaciones telefónicas, por correo electrónico o, más asiduamente, la comunicación personal a través del despacho diario con los Órganos de Gobierno unipersonales.

Por otra parte, los canales formales para la comunicación y tratamiento de quejas y reclamaciones son los establecidos con carácter general y centralizado por la Universidad de Jaén para todos los miembros, tanto de la comunidad universitaria como ajenos a ella, a través del reglamento que los regula (86).

Evidencias nº 47, 86

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Canales formales de comunicación con clientes internos.

Canales informales de comunicación con clientes internos.

Tratamiento formal y sistemático de quejas y sugerencias conforme al procedimiento general de la UJA.

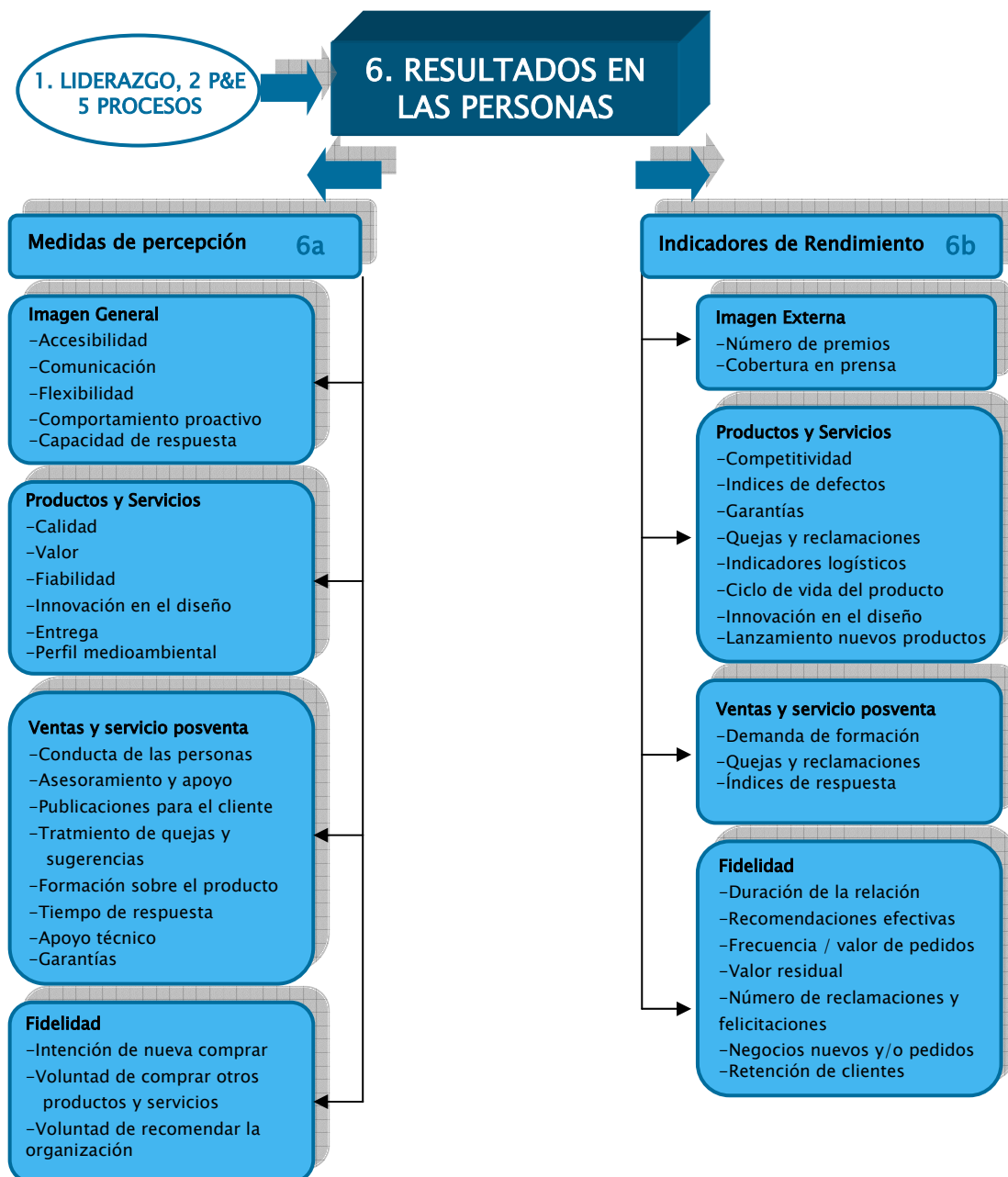
ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Implantación de nuevos mecanismos de recogida de información respecto a las necesidades y expectativas de los clientes.

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. El criterio está centrado en la disponibilidad de datos directos de clientes (encuestas) y datos medidos internamente que permiten hacer un diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

En este criterio no se considera suficiente la disponibilidad de la información indicada sino que se tendrá también en cuenta su tendencia, evolución respecto de los objetivos internos marcados y respecto a los valores medios de los servicios en universidades y de los mejores valores tanto del sector como fuera del mismo. Se tendrá también en cuenta el número de años al que están referidos los datos.

Ejemplos de excelencia:

- Sistema de medida de nivel de satisfacción de los clientes que recogen información sobre todos los parámetros de calidad importantes para ellos.
- Uso de todos los canales de información (encuestas, reclamaciones, bajas de clientes, empleados, seguimiento de productos/servicios, etc.)
- Comparación de los resultados con los de los mejores del sector.
- Sondeo de opinión de posibles clientes.
- Evaluación de todos los segmentos de mercado importantes.

Subcriterio: 6a (OPINIÓN DE CLIENTES)
Medidas de percepción

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación.): **14,58**→ [(25,83+22,50+5+5)/4]

La Universidad de Jaén y, por ende, sus servicios tienen claramente definidos quienes son sus clientes, sus potenciales clientes y, de qué tipo son. Igualmente tiene identificados aquellos aspectos más relevantes que influyen en el nivel de satisfacción de los grupos citados anteriormente.

Por su parte la Unidad Funcional, una vez identificados sus clientes (24) está comenzando a introducir mecanismos formales para identificar los factores de calidad en la prestación de los servicios, realizando como primera actuación una encuesta de satisfacción de sus clientes internos. Esta encuesta sigue el modelo SERVQUAL y contiene una parte específica que permite la validación de la encuesta por su pertinencia (47).

Es importante señalar que de manera informal el personal de la unidad viene conociendo las necesidades de sus clientes a través de la atención personalizada que diariamente realiza.

Los indicadores del grado de satisfacción de los clientes de la unidad están en proceso de verificación y consecuentemente los objetivos se han de definir (21).

Tampoco se recogen de forma sistemática datos fiables sobre los índices de satisfacción de otras universidades aunque sí se intenta averiguar estos índices para compararlos, cuando sea posible, con los de la unidad.

Evidencias nº 21, 24, 47,

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

El Servicio de Planificación y Evaluación ha elaborado una guía para identificar los factores de calidad en la prestación de servicios.

La Universidad de Jaén dispone de un procedimiento general para el tratamiento de quejas y sugerencias.

Trato personalizado con los clientes.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer un protocolo de medición periódica de la satisfacción de los usuarios.

Potenciar el uso del procedimiento de quejas y sugerencias

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)
Indicadores de rendimiento

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación.): **11,67**→ **[(20+10+15)/3]**

La Unidad Funcional ha identificado sus procesos internos y definido sus correspondientes indicadores de seguimiento e iniciado el procedimiento de medición de éstos (20, 50). Asimismo ha realizado un estudio sobre los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes internos (90, 91); como conclusión ha identificado algunos indicadores relacionados con los índices de satisfacción más relevantes para los clientes: capacidad para dar respuesta a incidencias, nivel de trato personalizado y adecuación del servicio a las necesidades del cliente. Esta encuesta es la primera medición de la percepción de nuestros clientes internos y la primera que aporta resultados. Estos resultados han sido transmitidos a todo el personal y en una fase posterior se prevé determinar propuestas de mejora (92).

Algunos de los indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes tienen definidos objetivos, sobre todo aquellos relacionados con el cumplimiento de plazos; no obstante, y puesto que la medición comenzará a realizarse en breve, no se puede asegurar que esos objetivos se cumplen (21, 93).

Actualmente no existen mecanismos formalizados para obtener datos de indicadores internos a nivel de otras universidades, si bien, se busca información (sobre todo vía internet o telefónica) para obtener valores de referencia.

Evidencias nº 20, 21, 50, 90, 91, 92, 93

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Realizar el tratamiento de quejas y sugerencias de los usuarios con rapidez y calidad de respuesta.

Análisis exhaustivo de los resultados de la encuesta.

Respuesta inmediata a sugerencias espontáneas de nuestros clientes.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

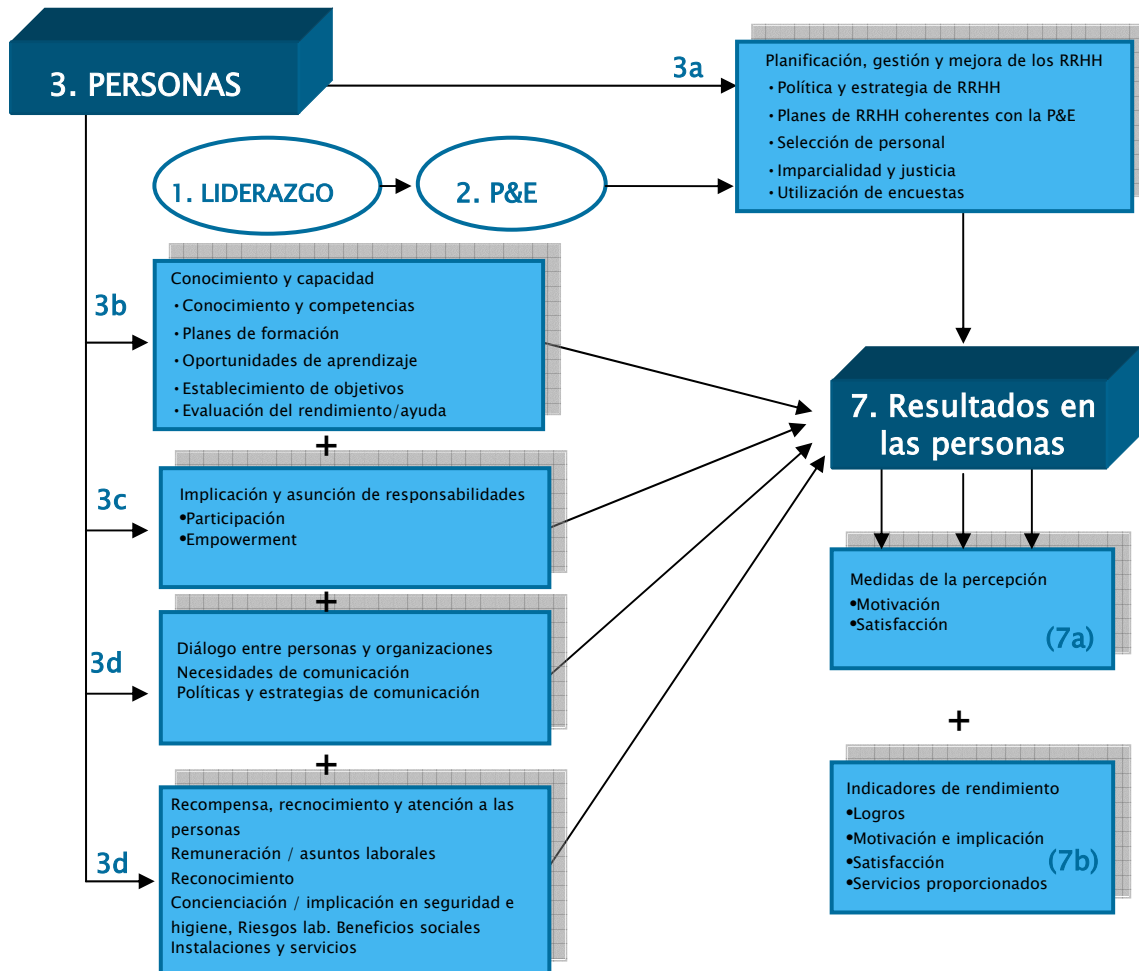
Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otras universidades.

Proponer mecanismos para intercambiar conocimientos y experiencias en resultados en relación con 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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

Ejemplos de excelencia:

- Medición de percepción y estudios que son relevantes para los empleados.
- Satisfacción que procede ante todo del trato equitativo.
- Resultados comparados con los de las organizaciones líderes.
- Comparaciones entre y dentro de las Universidades.
- Uso de predicciones, medidas principales y de influencia así como estudios de percepción directos.

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación.): 5 → $[(5+5+5)/3]$

La Unidad Funcional al no estar constituida como unidad administrativa (48) no consulta a sus empleados acerca de los aspectos de su relación laboral que le son más importantes, no obstante la comunicación fluida que existe entre los integrantes de la unidad permite que se conozca la opinión de las personas en esta materia. Es conveniente señalar la dificultad existente para analizar y tratar la opinión del personal de la unidad al carecer de una persona responsable (líder) o coordinadora del personal de la unidad. Sin embargo, con el objeto de cumplir los compromisos establecidos en el Acuerdo sobre CPMCS se ha cumplimentado una encuesta de satisfacción del personal; se trata de una encuesta general, no adaptada a la unidad, proporcionada por el Servicio de Planificación y Evaluación (94, 95, 96, 97).

Dado que no existen indicadores del grado de satisfacción de los empleados, no hay definidos de forma sistemática objetivos sobre los que medir los resultados, si bien los integrantes de la unidad hacen propuestas acerca de su relación laboral a los representantes del personal (57).

Como se ha indicado en el subcriterio 6b, no se dispone de datos de indicadores internos de satisfacción de empleados a nivel de otras organizaciones, si bien, es cierto que la comunicación existente con otras universidades puede darnos alguna información de referencia.

Evidencias nº 48, 57, 94, 95, 96, 97

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

La buena relación entre los compañeros de trabajo está alineada con los principios contenidos en la misión de la unidad.

Se ha realizado una encuesta de satisfacción del personal de la Unidad Funcional

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Realizar periódicamente una encuesta al personal sobre el nivel de satisfacción del mismo.

Incorporar mecanismos para detectar las deficiencias que manifieste el personal y proponer posibles soluciones.

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación.): **6,67** → $[(10+5+5)/3]$

La Unidad Funcional ha identificado sus procesos (19) y sus correspondientes indicadores pero no se ha señalado cuales de ellos influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los empleados. No obstante, tras el análisis de los resultados de la encuesta se evidencian valores de satisfacción mejorables en algunos aspectos (96, 97).

Algunos de los indicadores establecidos en los procesos tienen objetivos definidos pero éstos no están correlacionados con la satisfacción de los empleados (20).

La Unidad Funcional no dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones del sector, aunque sí cuenta con los resultados de la encuesta de satisfacción del personal de otros Servicios de la Universidad de Jaén (98).

Evidencias nº 19, 20, 96, 97, 98

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

El personal está comprometido con su trabajo renunciando en ocasiones al disfrute de permisos.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Identificar aquellos procesos que puedan influir en el grado de satisfacción de los empleados.

Definir indicadores que midan el nivel de satisfacción de los empleados.

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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

La Unidad Organizativa es consciente de la imagen que desea transmitir y conseguir. La Unidad Organizativa, conoce, comprende y tiene en cuenta todos los medios con los que cuenta para satisfacer las expectativas de la sociedad. ¿Qué resultados está consiguiendo la Unidad Organizativa en lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad en general, incluyendo tanto opiniones acerca de la Unidad Organizativa hacia la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación global de recursos naturales, como las propias mediciones de la Unidad Organizativa?. Engloba también las relaciones con los organismos e instituciones cuya opinión o actuación pueda afectar a la Unidad Organizativa

Ejemplos de excelencia:

- Uso de medidas que nos indican directa e indirectamente la percepción que tiene la comunidad de la Unidad Organizativa.
- Comparación de los resultados con respecto a otras Unidades Organizativas tanto de la propia Universidad, como de otras Universidades consideradas líderes por la comunidad.
- Soporte importante por parte de la comunidad.
- Acuerdos de cooperación con organizaciones de la comunidad.
- Prácticas destacadas en el cumplimiento de la legalidad vigente.
- Prácticas destacadas encaminadas a favorecer la economía del entorno.
- Prácticas destacadas orientadas a promover la I+D en el entorno.
- Involucración y compromiso con la sociedad.
- Prácticas destacadas dirigidas al fomento de la comunicación y de la imagen positiva de las universidades ante la sociedad.
- Prácticas destacadas en lo referente a preservación de los recursos naturales.

Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD)
Medidas de percepción

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación): **10**

La percepción social sobre los servicios prestados por el personal de la Unidad Funcional se obtiene de forma ocasional a través de la interrelación con nuestros usuarios, sin embargo, se carece de mecanismos normalizados para ello, con excepción del procedimiento de quejas y sugerencias establecido a nivel general para la universidad (84, 85, 86, 99).

Asimismo la Unidad Funcional, a través del Gabinete de Prensa, identifica por medio de la recopilación de noticias en medios de comunicación la percepción que tiene la comunidad universitaria respecto a la Universidad de Jaén, si bien, aún no se materializa en el establecimiento de indicadores y, en consecuencia, en objetivos que permitan medir dicha percepción (100).

También se tiene ocasión de interrelacionar con la sociedad en aquellos eventos en los que participa el personal de la unidad que forma parte del Grupo de Comunicación Institucional del grupo de la Universidad de Jaén (101).

Evidencias nº 84, 85, 86, 99, 100, 101

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Participación del personal de la unidad en el Grupo de Comunicación Institucional de la Universidad de Jaén.

Buena percepción de los usuarios en la respuesta a sus demandas.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Establecer un sistema que permita conocer la percepción social en relación a la prestación de nuestros servicios.

Potenciar la comunicación con los distintos grupos de interés.

Difundir los sistemas de recogida de quejas y sugerencias.

Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación): **10**→ [(5+5)/2]

La Unidad Funcional ha identificado y desplegado sus procesos operativos y establecido indicadores respecto a ellos y en su propuesta de Carta de Servicios; entre estos indicadores se han definido algunos relacionados con el grado de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, no todos los procesos de la unidad tienen repercusión en la sociedad, en contraposición, algunos de ellos sí que están encaminados a servir de puente entre la Universidad de Jaén y la sociedad.

De otro lado la Unidad Funcional no dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras unidades similares dentro del ámbito universitario, si bien recaba información sobre ello aunque no de forma sistematizada.

Evidencias nº 19, 20, 21

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Colaborar en la medida de sus posibilidades con las entidades externas que han demandado el apoyo del personal de la unidad.

Contar con órganos directamente implicados en la interrelación con la sociedad (Vicerrectorado de Comunicación y Relaciones Institucionales, Consejo Social, Rectorado y Vicerrectorado de Extensión Universitaria).

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Definir indicadores de percepción respecto de los resultados en la sociedad.

Detectar los déficits de comunicación con la sociedad.

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.*



Fuente: J.Membrado 'Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia'.

Ejemplos de excelencia:

- Mejora clara y continuada en los resultados alcanzados y servicios ofrecidos por la Unidad Organizativa.
- Clara y continua mejora de los indicadores de los procesos críticos.
- Mejora significativa de los principales ratios económicos.
- Mejoras en la calidad de los productos/servicios ofrecidos por los proveedores.
- Los resultados son siempre comparados con los de las unidades organizativas excelentes.
- La Unidad Organizativa cumple consistentemente los objetivos planificados.

Subcriterio: 9a (RESULTADOS)

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación.): **5,33** → **[(7+5+4)/3]**

Como se ha expuesto a lo largo del informe, la Unidad Funcional carece de estructura jerárquica de servicio y ha sido creada a los sólo efectos de dar cumplimiento al acuerdo sobre CPMCS, por lo tanto, con carácter previo no tenía establecidos objetivos. Actualmente la unidad ha definido algunos objetivos a través de los indicadores que se están estableciendo tanto en las fichas de procesos como en la Carta de Servicios, por lo que la medición de éstos se ha comenzado a realizar recientemente (20, 21, 50, 83).

En cuanto a los resultados económicos lo que se hace es efectuar un seguimiento de la dotación presupuestaria asignada a cada uno de los centros de gasto en los que operan como responsables los Órganos de Gobierno generales de la Universidad de Jaén o realizar los estudios pertinentes a demanda de estos órganos (102).

En consecuencia con lo anterior, y al carecer todavía de resultados no se puede mostrar ninguna tendencia, ni positiva ni negativa, salvo la percepción subjetiva que nos permite obtener el trato diario con nuestros clientes.

Entre las próximas acciones a realizar por la Unidad Funcional está la de recabar de forma sistematizada información sobre los niveles estándar de los Resultados Claves respecto a otras unidades universitarias similares para poder fijar niveles de referencia.

Evidencias nº 20, 21, 50, 83, 102

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Están definidos los indicadores de seguimiento de los procesos claves.

Existen mecanismos de medición de los indicadores de los procesos clave.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Recabar información de forma periódica sobre resultados claves.

Revisar y modificar anualmente todos los procedimientos que lo requieran una vez analizada la información correspondiente.

Proponer sistemas para el intercambio de experiencias entre unidades similares en el ámbito universitario.

Subcriterio: 9b (INDICADORES)

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL SUBCRITERIO (Exponer los cuatro resultados que se consideren más relevantes para la valoración del subcriterio. Exponer los resultados y aportar alguna breve explicación.): **5,25** → [(7+5+5+4)/4]

Ya se ha indicado con anterioridad que la Unidad Funcional se ha incorporado recientemente al sistema de mejora de la calidad de los servicios; en este tiempo, se ha realizado un gran esfuerzo en desplegar los procesos claves y en definir los procesos estratégicos y los de soporte (19), pero aún no se han desplegado éstos. En consecuencia, no hay definidos indicadores ni objetivos de estos procesos aunque sí se han venido realizando algunas mediciones de forma esporádica y no sistemática y, por tanto, no se han podido observar tendencias positivas ni negativas.

Evidentemente tampoco existen comparaciones de los resultados de indicadores de procesos de soporte con los de otras universidades ni se dispone de niveles estándar aunque se intenta recopilar esta información, sobre todo visitando páginas web o por vía telefónica.

Evidencias nº 19

PUNTOS FUERTES (Indicación de los puntos fuertes detectados. Resumir a no más de dos líneas por punto):

Definición de los procesos de soporte.

ÁREA DE MEJORA (Se deberá indicar áreas de mejora, en el informe final se desarrollarán las líneas de actuación concretas. Resumir a no más de dos líneas por área.):

Desplegar los procesos de soporte elaborando sus fichas y definiendo indicadores.

Sistematizar la obtención de información de los procesos de soporte.

Establecer mecanismos para recoger datos comparativos de otras unidades en relación a estos procesos.

INFORMACIÓN NUMÉRICA Y GRÁFICA SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN

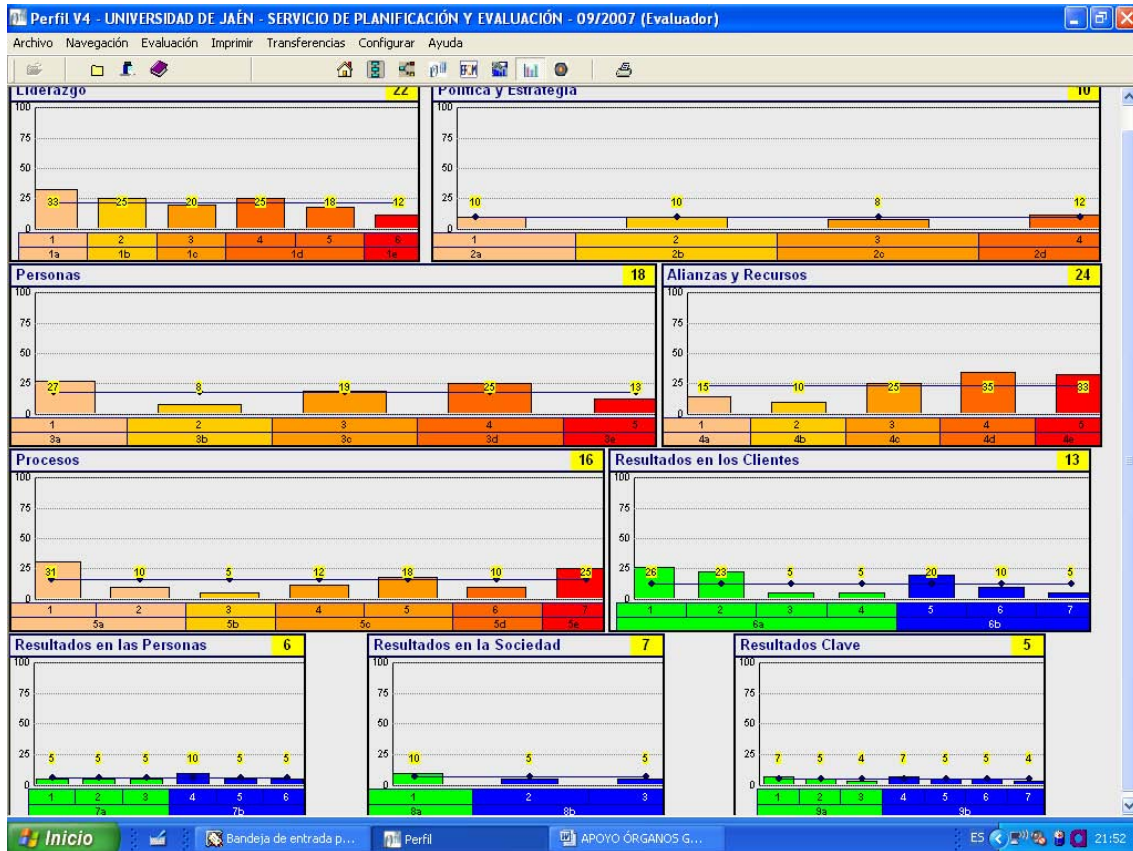
Adjuntar las páginas que aporta la herramienta informática PERFIL-IV. Informe, gráficos y resultados cuestionario

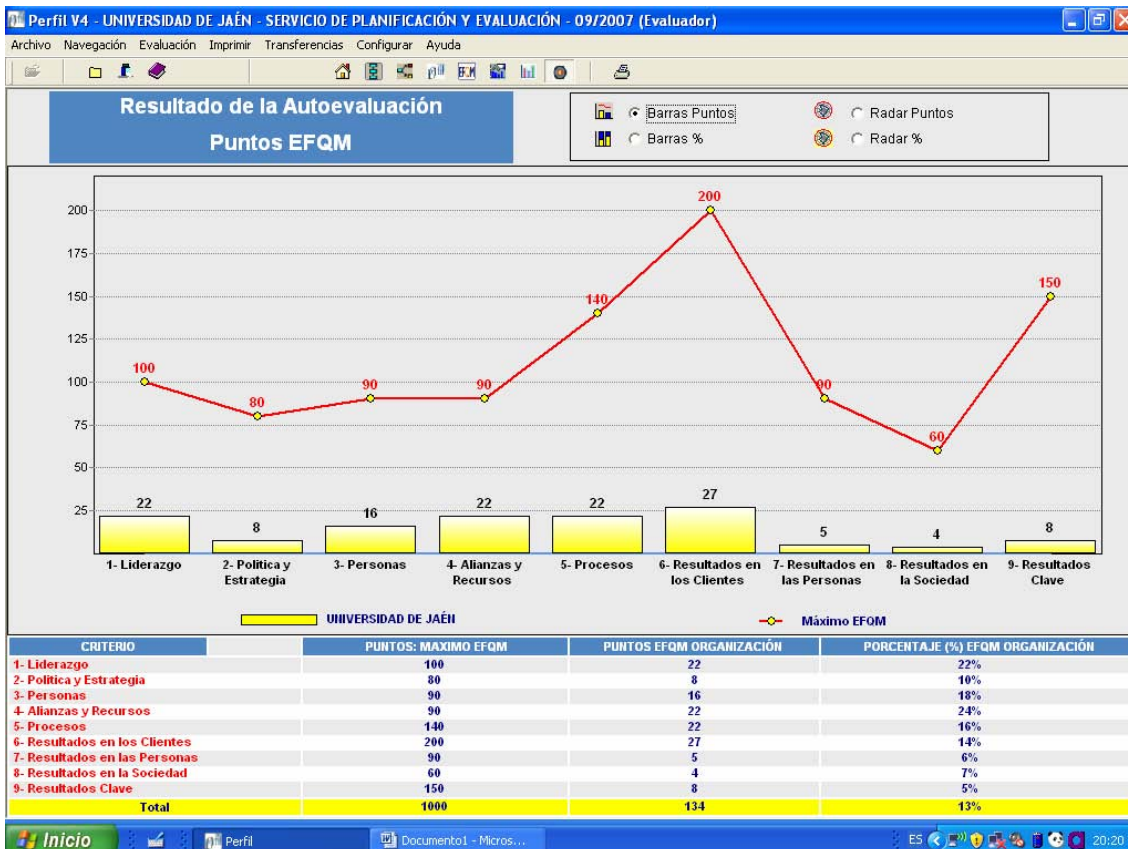
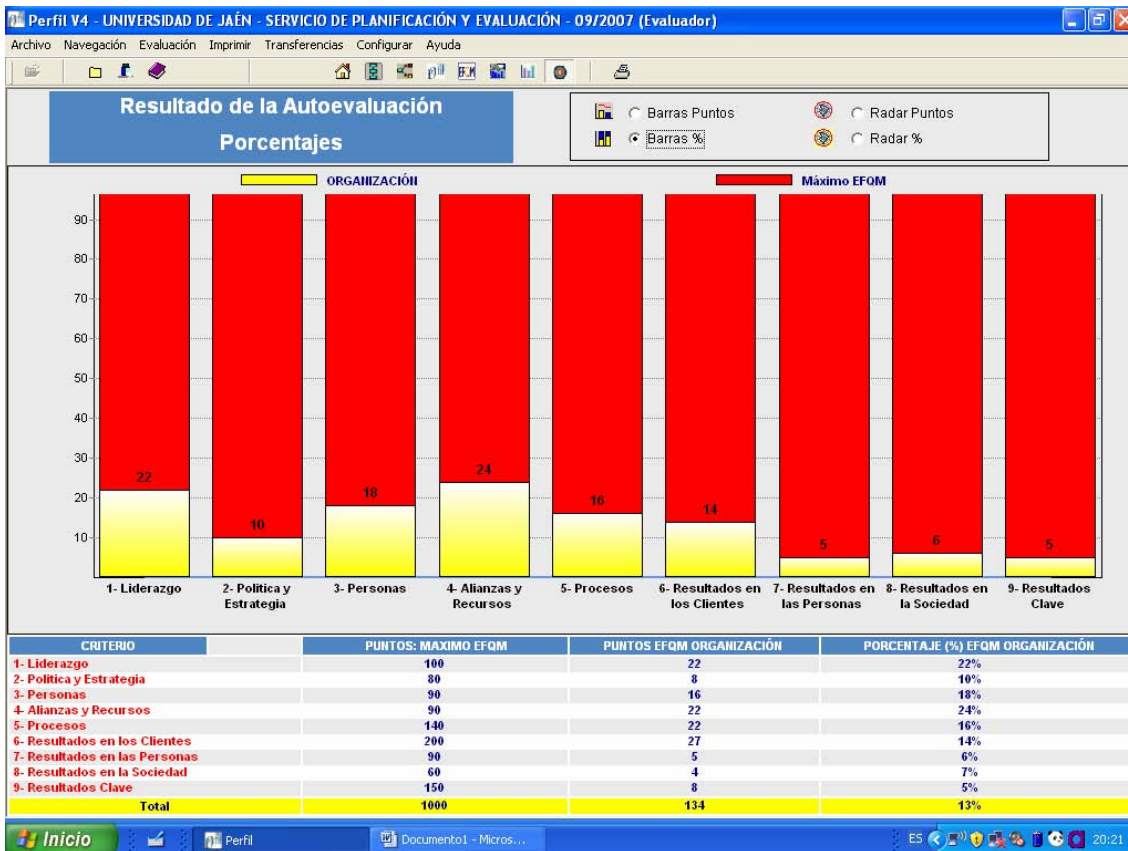
Tabla de valoración de los evaluadores

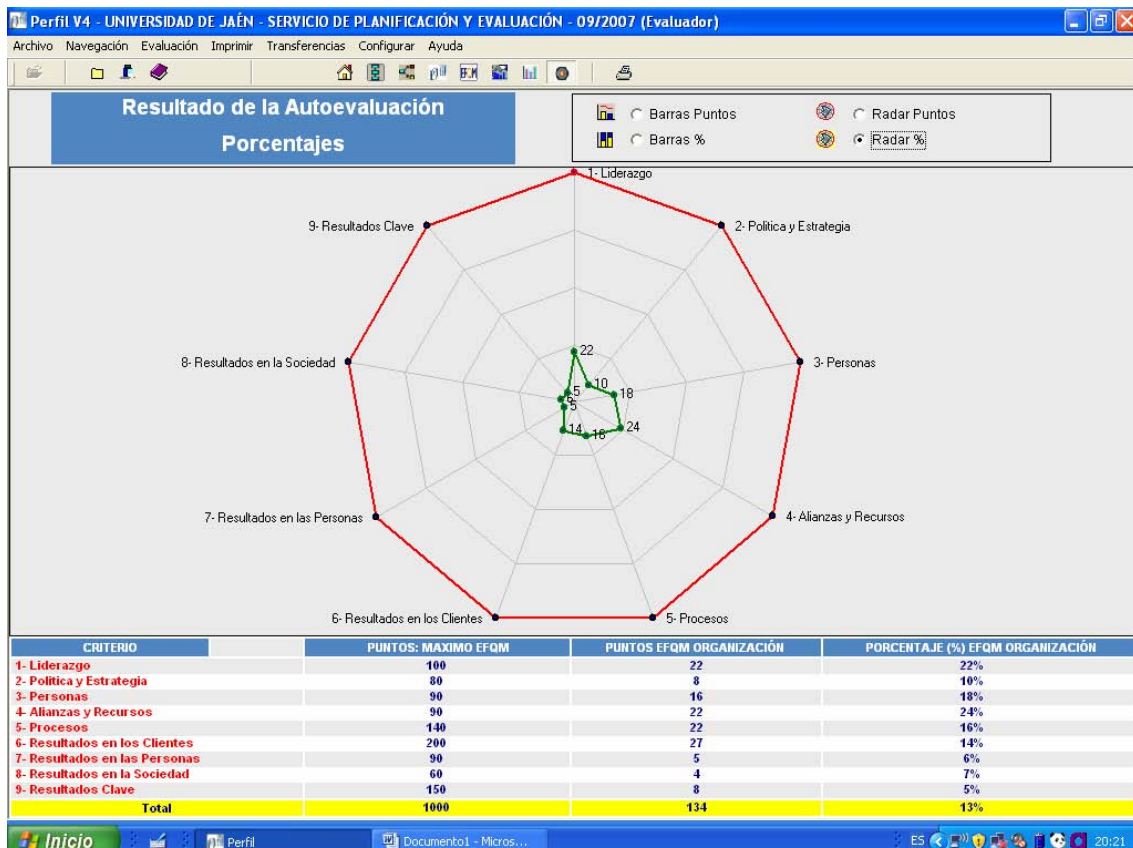
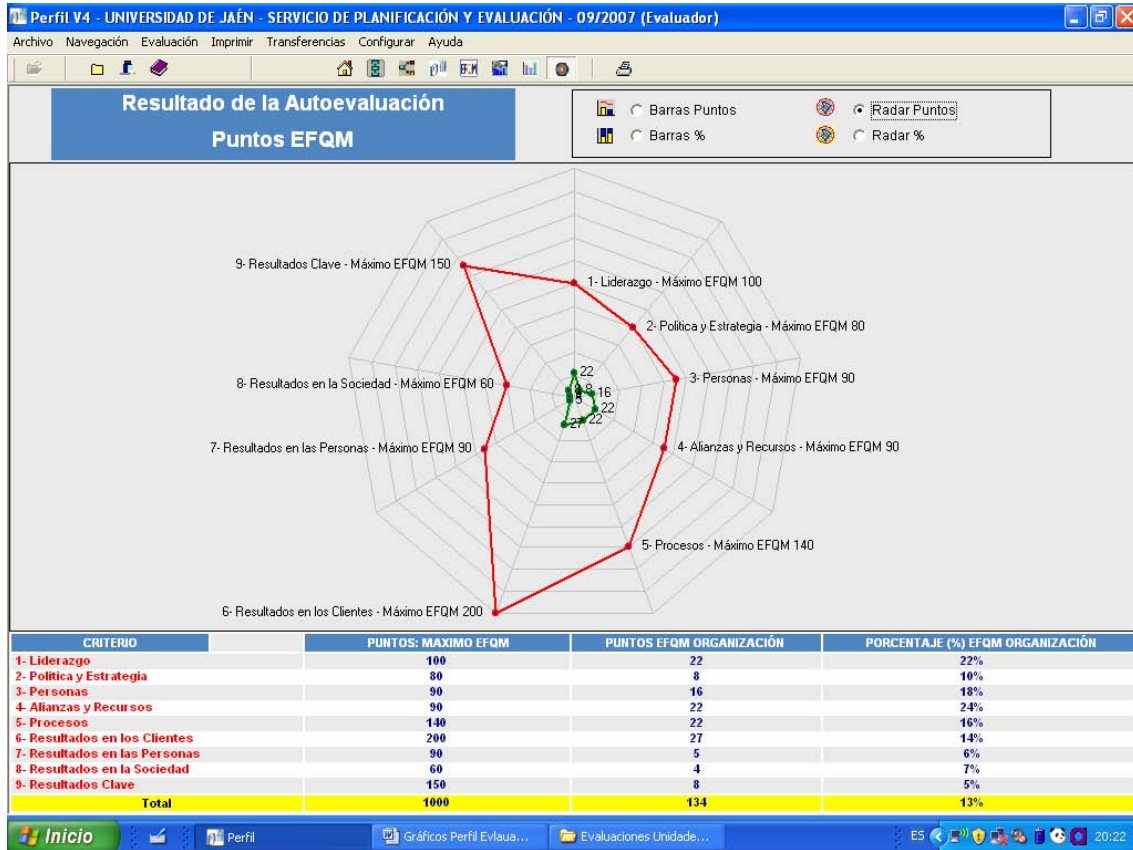
ITEM	PUNTUACIÓN						Discrepancia	Media	Puntos Consenso
	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 5	Evaluador 6			
1.1	20	35	35	35	35	35	15	32,50	32,50
1.2	15	5	30	35	30	10	30		25,00
1.3	15	10	10	10	10	10	5	10,83	20,00
1.4	15	55	35	25	10	25	45		25,00
1.5	10	5	35	25	15	25	30		18,00
1.6	10	5	35	25	15	10	30		12,00
2.1	5	50	35	10	0	0	50		10,00
2.2	10	5	35	5	0	0	35		10,00
2.3	10	25	35	10	5	0	35		8,00
2.4	5	10	20	5	15	0	20	9,17	12,00
3.1	15	5	35	30	25	25	30		27,00
3.2	10	5	10	5	10	10	5	8,33	8,33
3.3	15	25	35	15	15	10	25	19,17	19,17
3.4	25	50	10	25	15	10	40		25,00
3.5	10	10	10	10	25	10	15	12,50	12,50
4.1	10	25	35	35	0	35	35		15,00
4.2	10	10	35	10	0	10	35		10,00
4.3	25	10	10	10	15	10	15	13,33	25,00
4.4	40	30	10	35	15	35	30		35,00
4.5	35	50	10	25	20	35	40		33,00
5.1	25	40	35	5	5	25	35		31,00
5.2	5	10	0	5	0	10	10	5,00	10,00
5.3	0	0	10	10	0	10	10	5,00	5,00
5.4	10	25	10	5	0	10	25	10,00	12,00
5.5	10	10	35	10	0	10	35		18,00
5.6	35	30	10	10	0	10	35		10,00
5.7	35	30	35	10	15	5	30		25,00

ITEM	PUNTUACIÓN						Discrepancia	Media	Puntos Consenso
	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 5	Evaluador 6			
6.1	15	15	35	30	35	25	20	25,83	25,83
6.2	10	15	35	30	25	20	25	22,50	22,50
6.3	11	10	10	15	10	20	10	12,67	5,00
6.4	10	15	15	0	15	15	15	11,67	5,00
6.5	11	10	35	10	35	15	25	19,33	20,00
6.6	11	10	25	20	30	15	20	18,50	10,00
6.7	0	5	15	20	15	15	20	11,67	5,00
7.1	0	5	15	5	5	15	15	7,50	5,00
7.2	0	0	20	5	5	15	20	7,50	5,00
7.3	0	0	20	5	5	15	20	7,50	5,00
7.4	0	20	25	2	10	15	25	12,00	10,00
7.5	0	10	25	2	5	15	25	9,50	5,00
7.6	0	0	15	2	10	15	15	7,00	5,00
8.1	0	10	15	10	10	15	15	10,00	10,00
8.2	10	35	15	5	15	20	30		5,00
8.3	0	10	15	0	5	15	15	7,50	5,00
9.1	0	10	10	7	5	35	35		7,00
9.2	0	5	10	7	5	35	35		5,00
9.3	0	5	15	10	5	35	35		4,00
9.4	2	20	20	15	5	35	33		7,00
9.5	0	5	20	10	5	25	25	10,83	5,00
9.6	0	5	20	25	5	35	35		5,00
9.7	0	5	20	5	5	25	25	10,00	4,00

Nota: Las puntuaciones medias que están en color verde indican que se ha obtenido la media aritmética entre valores pertenecientes a dos intervalos distintos







Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5
Subcriterio	1a 33	2a 10	3a 27	4a 15	5a 21
Subcriterio	1b 25	2b 10	3b 8	4b 10	5b 5
Subcriterio	1c 20	2c 8	3c 19	4c 25	5c 15
Subcriterio	1d 22	2d 12	3d 25	4d 35	5d 10
Subcriterio	1e 12		3e 13	4e 33	5e 25
Σ %subcriterios	/5	/4	/5	/5	/5
Puntuación criterio	1 22,4	2 10	3 18,4	4 23,6	5 15,2

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a 15	0.75	7a 5	0.75	8a 10	0.25	9a 5	0.50
Subcriterio	6b 12	0.25	7b 7	0.25	8b 5	0.75	9b 5	0.50
			Σ↓		Σ↓		Σ↓	
Puntuación criterio	6 14,25		7 5,5		8 6,25		9 5	

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Puntos por criterio										
Factor	x1.0	x0.8	x0.9	x0.9	x1.4	x2.0	x0.9	x0.6	x1.5	
Puntos totales	22,4	8	16,56	21,24	21,14	28,5	4,95	3,75	7,5	134,04
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia	77,6	72	73,44	68,76	118,86	171,5	85,05	56,25	142,5	865,96
Recorrido pendiente	77,6%	90%	81,6%	76,4%	84,9%	85,7%	94,5%	93,7%	95%	86,5%