



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

INFORME FINAL

UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO A ÓRGANOS DE GOBIENO
DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN

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

Fecha: Enero 2009



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

1. Introducción

En este apartado el Comité de Autoevaluación identificará la unidad evaluada y realizará una descripción general del proceso de evaluación, incluyendo la composición de los Comités, los plazos cumplidos, los informes intermedios realizados y cualquier incidencia que sirva para contextualizar el Informe.

El presente informe pretende reflejar el proceso de evaluación de la Unidad Funcional de Apoyo a Órganos de Gobierno que se ha realizado siguiendo 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).

Cabe destacar que 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 solos 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).

Por tanto, nos encontramos con una unidad muy heterogénea, conformada con 21 personas (Secretarías y Jefes de Negociado de los Vicerrectorados, Secretaría General y Gerencia; Gabinete del Rector; Gabinete de Prensa; Consejo Social y Asesoría Jurídica), la mayoría de las cuales, si bien tienen algunas funciones comunes, realizan muchas actividades específicas ligadas directamente al Órgano de Gobierno del que dependen. Sin embargo, al tratarse de una unidad tan artificial, existen integrantes que realizan actividades muy concretas no relacionadas con el resto.

Este informe es un compendio entre el Informe de Autoevaluación de la Unidad y el Informe de Validación Externo realizado por el Comité Externo de Evaluación.

Composición de los Comités:

Comité de Autoevaluación de la Unidad (CAU)

Coordinadora / Presidenta: M^a del Carmen Higuera Herrador

Evaluadora: Josefa González Rubia

Evaluadora: Rocío Herrera Ortega

Evaluadora: Juana Lombardo González

Evaluadora: M^a del Carmen López Asperilla

Evaluadora: Pilar Martínez Martínez

Evaluadora: Casiana Medina García

Comité Externo de Evaluación (CEE)

Evaluador: Manuel Macías García

Evaluador: Juana Álvarez Delgado

Fase interna del proceso de evaluación:

El CAU se constituyó el 31 de octubre de 2007, fecha en que se celebró una reunión con todos los miembros de la unidad y en la que, de forma voluntaria, éstos se adhirieron a los distintos grupos de trabajo que había



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

que formar, entre ellos, el que nos ocupa.

El trabajo del CAU comenzó con una Jornada de Formación del Servicio de Planificación y Evaluación (SPE) celebrada el 6 de noviembre de 2007; en ella, además de la constitución formal del CAU, se expusieron las funciones de Evaluadores y Coordinadores de autoevaluación, la metodología de autoevaluación con el cuestionario Perfil-V4.0. y el cronograma de este proceso.

A partir de dicha jornada se mantuvieron reuniones periódicas para el reparto de funciones conducentes a la adquisición y análisis de la información.

El procedimiento ha consistido básicamente en la distribución de tareas a los distintos miembros, reuniones de consenso de la puntuación de los evaluadores, y de puesta en común de puntos fuertes y áreas de mejora, así como del texto de cada uno de los criterios. Para ello se han celebrado un total de 6 reuniones.

El texto del autoinforme se dio a conocer al resto del personal de la unidad y a las autoridades competentes a final de febrero de 2008. Posteriormente, teniendo en cuenta las sugerencias de los miembros de la unidad, y de forma previa a la visita del CEE, se hizo una revisión del texto, y tras cuatro reuniones de consenso celebradas en el mes de junio se hizo público el texto final del Informe de Autoevaluación para dar oportunidad a nuestros usuarios a presentar alegaciones. Finalizado el plazo sin recibir alegaciones, el informe se eleva a definitivo y se hace llegar al CEE junto a las evidencias.

Fase externa del proceso de evaluación:

El CEE nos visitó el 23 de julio de 2008.

El plan de trabajo de dicho comité fue el siguiente:

Día	Horario	Actividad
23/07	09.00- 11.00 h	Reunión con Comité de Autoevaluación
	11.00 - 11.30 h	Café
	11.30 - 12.30 h.	Reunión con Clientes y Proveedores
	12.30 - 13.30 h	Reunión con Personal de la Unidad evaluada
	13.30 - 14.30 h	Reunión con Equipo Directivo
	14.30 - 16.30 h.	Almuerzo
	16.30 - 17.30 h.	Audiencia pública
	17.30 - 18.30 h.	Reunión interna CEE Preparación informe preliminar
	18.30 - 19.30 h.	Reunión con Comité Autoevaluación. Presentación oral del Informe preliminar
	19.30 h.	Fin de actividades

Todas las reuniones se mantuvieron en la sala de Juntas del edificio D-3 y según destaca el CEE, la participación en las audiencias fue enriquecedora y hay que destacar la respuesta de los colectivos convocados, así como su puntualidad.

Dicha puntualidad favoreció que el CEE pudiese exponer oralmente el informe externo de evaluación.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

2. Valoración del proceso de evaluación

En este apartado el Comité de Autoevaluación realizará un análisis de los aspectos que mejor y peor han funcionado en el proceso de evaluación que finaliza, señalando los aspectos que considera deberían ser revisados o modificados en posteriores evaluaciones. Respecto al trabajo de los expertos externos, el Comité de Autoevaluación señalará qué sugerencias e indicaciones del Informe Externo se introducen en la versión final del Informe Final y cuáles no, argumentando las razones que lo justifican, e indicando también su percepción sobre la utilidad de la evaluación externa y cómo podría ser mejorada.

1. LIDERAZGO

Tanto el Informe de Autoevaluación que ha realizado la Unidad Funcional como el Informe Externo de Evaluación recogen este criterio como uno de los más complejos de valorar, ya que esta unidad está creada de forma artificial y carente, por tanto, de una estructura organizativa que permita identificar a los líderes de dicha unidad ya que cada persona trabaja en un porcentaje que puede acercarse al 100% para un cliente distinto (órgano de gobierno unipersonal), el cual presenta unas necesidades y expectativas diferentes, por lo que, como señalan los evaluadores externos no existe conciencia de unidad organizativa.

Partiendo de esta base consideramos que la Unidad Funcional, si bien puede sugerir a los Órganos de Gobierno que promuevan la definición de liderazgo, no es competente para establecer dicha definición.

No obstante, a pesar de que hasta ahora ha prevalecido una gestión individualizada, la unidad ha detectado la existencia de algunos procedimientos comunes, lo cual se ve reflejado en el mapa de procesos elaborado y desarrollado por dicha unidad, siendo conscientes de la necesidad de incorporar objetivos en base a dichos procesos y alineados con los establecidos en el Plan Estratégico de la Universidad de Jaén, lo cual queda recogido en el Plan de Mejora de la Unidad Funcional.

De otro lado, y siguiendo con la línea de refuerzo de la unidad como grupo con objetivos y funcionalidades similares, se hace necesario la elaboración de un Plan de Comunicación, tanto interno como externo, en el que se refleje, sobre todo, la participación conjunta del personal de la unidad y de los Órganos de Gobierno.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Dada la ausencia de unidad administrativa como tal, no se dispone de un Plan operativo por ello existe falta de evidencias de que se obtengan datos que permitan definir políticas y estrategias de la Unidad Funcional (UF).

El CAU considera que sí están identificados los grupos de interés; de lo que carece la UF es de la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes, pues la recogida de información se lleva a cabo principalmente a través de la opinión personal. En este último sentido, la UF ha realizado una encuesta de satisfacción dirigida a los clientes internos (Equipo Amplio y Consejo Social).

Se han establecido unos valores o principios por los que UF ha de regir su actuación, considerando las necesidades más importantes de los órganos de gobierno (colaboración, principalmente de apoyo administrativo, de gestión y, en su caso, de asesoramiento).

Es por esto que, aún cuando la UF ha elaborado un mapa de procesos, éste, como denota el CEE, es



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

de enfoque débil en cuanto a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

3. PERSONAS

Dado que el Plan de Gestión de Personal se realiza, de forma centralizada, principalmente a través de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT), no hay una planificación de recursos en la que se consideren las necesidades propias de la UF, y dado su carácter artificial y carente de estructura organizativa, no posee los cauces con los que cuentan los distintos servicios administrativos de la Universidad de Jaén (reuniones entre Jefes de Servicio y Gerencia...). Esto explica también la “ausencia de enfoque en fines y objetivos por falta de formación y conciencia de grupo” que denota y subraya el CEE.

La planificación y desarrollo de actividades formativas están centralizadas en el Servicio de Personal y Organización Docente, no obstante, los integrantes de la UF participan activamente en todas las acciones formativas que se realizan y a las que puedan tener acceso; sin embargo, no existe un sistema de detección de necesidades formativas o para la definición y actualización de competencias y para la planificación de la formación y su evaluación. En este sentido hay que subrayar que actualmente está en elaboración el Catálogo de competencias de la UJA.

En cuanto a la organización del trabajo se evidencia, como recogen ambos informes (Interno y Externo), un alto nivel de autonomía y responsabilidad directa de las personas en la planificación de actividades. Los datos obtenidos en la vista con clientes-CEE reafirman una percepción positiva del nivel de implicación y responsabilidad de las personas en el desempeño de sus tareas.

En cuanto a la comunicación, es perceptible un buen nivel de diálogo entre los miembros de la UF y con los superiores jerárquicos, utilizando los cauces de comunicación que la UJA pone a su disposición (correo electrónico, teléfono, correo interno, página web); si bien es necesario enfatizar los procesos de comunicación transversal, previa detección de las necesidades de comunicación interna.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

La UF mantiene relación continua con todos los servicios de la UJA y, además, tiene identificadas las organizaciones externas con las que puede mantener relaciones de colaboración, si bien, no existen procedimientos para la gestión de las alianzas externas en el ámbito de la unidad.

En cuanto a los recursos económicos y financieros, al no tener la UF estructura de Servicio, no cuenta con presupuesto propio.

En referencia a las afirmaciones del CEE acerca de la inexistencia de una estrategia para gestionar los recursos materiales, cabe señalar que la UF no tiene potestad para gestionar más allá de los recursos materiales ordinarios de oficina.

En concordancia con el CEE el principal equipamiento de la UF es el equipamiento informático para el que existe un plan de mantenimiento y reposición; además dispone del software necesario para



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

realizar las actividades que le son propias; si bien es cierto que no existe gestión globalizada de estos recursos, debido a la artificialidad de la Unidad y a la falta de conciencia de grupo, lo que limita el aprovechamiento de sinergias que puedan producirse entre las distintas unidades que la componen.

La gestión de la información y el conocimiento es la base de la UF, y el personal que la compone se asegura de la adecuada y oportuna actualización y conservación de la misma; no obstante, no existe una política y estrategia global para la gestión de ésta, haciéndose necesario al igual la definición de criterios de seguridad y conservación de la información comunes a toda la UF.

5. PROCESOS

Como se ha indicado en el autoinforme, la UF se ha adherido al sistema de gestión por procesos (de hecho ha sido creada para dar cumplimiento a lo establecido en el CPMSC) y se puede afirmar que están definidos todos los procesos, estando documentados, los procesos clave, a través de las fichas de procesos que recogen indicadores de seguimiento, algunos de los cuales se han comenzado a medir de forma sistemática. Si que es cierto que, según apunta el CEE, es necesaria la revisión del sistema de medición de todos los indicadores para desarrollar métricas que permitan establecer las desviaciones entre objetivos fijados y resultados obtenidos.

De otro lado, la UF ha elaborado su Carta de Servicios en la que quedan reflejados éstos. Por su parte, el CEE indica que no se puede asegurar su sostenibilidad; no obstante, opinamos que esta ausencia de sostenibilidad afecta sólo a una parte de estos servicios, aquellos originados a demanda de los Órganos de Gobierno.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

La orientación al cliente está evidenciada respecto al enfoque que se da en la prestación de los servicios que realiza la Unidad, sin embargo, como apunta el CEE, el enfoque es insuficiente al no incorporarse el análisis de resultados; esto es debido a la incipiente creación de la Unidad y puesta en marcha de los procedimientos necesarios para detectar las expectativas y necesidades de nuestros clientes. En este sentido, reconocemos la insuficiencia de mecanismos para detectar dichas necesidades y expectativas, así como de procedimientos para el análisis de resultados de satisfacción.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

En este criterio hay que destacar la dificultad existente para analizar y tratar la opinión del personal de la UF al carecer de un líder o persona coordinadora de dicha unidad, en consecuencia, tal y como señala el CEE, no se enfoca la gestión a la consecución de resultados de las personas y no se tienen identificados aquellos procesos que pueden influir en la satisfacción de los empleados.

Como primera acción, además de hacer propuestas acerca de su relación laboral a los representantes



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

de los trabajadores, se realizó una encuesta al personal, la cual se seguirá realizando periódicamente, pero en concordancia con el CEE se hace necesario determinar un procedimiento para el análisis de resultados de satisfacción así como indicadores de rendimiento que evidencien cómo la gestión de la UF contribuye a obtener resultados positivos para sus personas.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La Unidad reconoce que, como indica el Comité Externo, las funciones que le son propias tienen una gran incidencia en la sociedad, sobre todo a través del Gabinete de Prensa, que es el encargado de recopilar noticias publicadas en los medios de comunicación. No obstante, no se han identificado cuáles pueden ser las necesidades o intereses de la sociedad en relación con los servicios que presta la Unidad Funcional.

Coincidimos con el CEE en que se deben identificar las fuentes de información que aporten datos que puedan ser utilizados, directa o indirectamente, en relación con la percepción social; sin embargo es obvia la dificultad existente para obtener y analizar estos datos, puesto que son los Órganos de Gobierno los que perciben más directamente los resultados en la sociedad.

9. RESULTADOS CLAVE

La unidad coincide con el CEE en que es fundamental y prioritario la recopilación de indicadores y resultados mediante un procedimiento sistemático, así como la definición de objetivos para poder compararse con otras unidades similares.

Por ello, en la actualidad, se han definido algunos objetivos por medio de los indicadores que se están estableciendo, habiéndose comenzado a medir estos últimos. Pero no están definidos los objetivos ni los indicadores en los procesos estratégicos y en los de soporte, por lo que no se puede mostrar ninguna tendencia, ni positiva ni negativa, salvo la percepción subjetiva en el trato diario con los clientes.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

3. Puntos fuertes y débiles

En este apartado el Comité de Autoevaluación realizará una síntesis de los principales puntos fuertes y débiles del sistema de gestión de la Unidad Funcional, teniendo en cuenta las valoraciones recogidas en el Autoinforme y el Informe de Evaluación Externa.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> • La Unidad Funcional ha consensuado la misión, visión y valores y ha elaborado una página WEB. • Todos los miembros de la unidad participan de forma voluntaria en los procesos relacionados con la mejora de la calidad. • El personal mantiene una implicación permanente con la preservación del medio ambiente, reciclado de papel, tóner, ... • El comportamiento es activo y participativo con todos los clientes internos y externos. • Se fomenta la colaboración entre las personas que conforman la unidad. • Posibilidad de conocer las necesidades y expectativas de los distintos colectivos con los que se trata a través de la comunicación personal (telefónica o personal). • Relación fluida con los demás servicios de la Universidad y con los Órganos de Gobierno. • Definido el mapa de procesos y desarrollados los procesos clave, incluidos sus indicadores y sistemas de medición. Los miembros de la UF están informados de los procesos y se tienen en cuenta sus sugerencias. • Interés del personal de la UF por el trabajo que realizan y por cumplirlo de la forma más eficaz y eficiente posible. • Participación en las actuaciones formativas. • Existe un plan de mantenimiento y Plan renove de equipamiento informático. • Gran cantidad de la información está mecanizada. • Elaborada la propuesta de Carta de Servicios. • Disposición del personal por innovar teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se puede materializar la alineación entre las prácticas de gestión de la unidad con los objetivos estratégicos de la Universidad. ▪ Ausencia de la definición del liderazgo de la unidad. ▪ Ausencia, casi absoluta, de mecanismos sistematizados que permitan conocer las necesidades y expectativas de nuestros distintos clientes internos y externos. ▪ Inexistencia de planificación para desarrollar y fomentar el trabajo en equipo. ▪ Falta de enfoque, en cuanto a las necesidades, del mapa de procesos. ▪ Ausencia de mecanismos formales que permitan detectar las deficiencias en la motivación y satisfacción del personal. ▪ Ausencia de un plan de comunicación de la UF. ▪ Ausencia de un Plan de Formación específico. ▪ Falta de concreción de las áreas de colaboración con los distintos servicios universitarios. ▪ Deficiencias en la recogida, actualización y difusión de la información y de los nuevos conocimientos adquiridos. ▪ Deficiencia en el sistema de indicadores y su medición. ▪ Carencia de mecanismos de evaluación y análisis de los resultados. ▪ Desconocimiento de los sistemas de indicadores utilizados en otras universidades ni de los valores de los mismos, para poder hacer una comparativa. ▪ No se tienen identificados aquellos procesos que puedan influir en el grado de satisfacción de los empleados. ▪ Detectados déficits en la sistematización para conocer



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

<p>sobre todo internos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tratamiento formal y sistemático de quejas y sugerencias conforme al procedimiento general de la UJA.• Se ha realizado una encuesta de satisfacción del personal de la Unidad Funcional.• Buena percepción de los usuarios en la respuesta a sus demandas.	<p>la percepción social en relación con nuestros servicios.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se hace necesaria la potenciación de la comunicación con los distintos grupos de interés.▪ Ausencia de indicadores que midan el nivel de satisfacción de los empleados.▪ Inexistencia de mecanismos para detectar las deficiencias que manifieste el personal y proponer posibles soluciones.▪ Falta de mecanismos periódicos que permitan recabar información sobre resultados claves.▪ Deficiencia en el despliegue de los procesos de soporte, así como en las fichas y definición de indicadores.
--	---



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

4. Acciones de mejora

En este apartado el Comité de Autoevaluación identificará las principales acciones para mejorar las debilidades detectadas durante la evaluación. Las acciones de mejora estarán descritas de forma concisa, concreta y realista.

- Alinear las prácticas de gestión de la unidad con los objetivos estratégicos de la Universidad.
- Promover la definición del liderazgo de la unidad.
- 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.
- 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.
- Establecer mecanismos sistemáticos de aseguramiento de la recepción de la comunicación.
- Fomentar y apoyar el trabajo en Equipo.
- 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.
- Establecer un plan de reuniones internas de la unidad.
- Incorporar mecanismos para conocer la motivación y satisfacción del personal.
- Proponer y participar en un plan de formación específico para el personal de la Unidad Funcional.
- Continuar la formación en el sistema de gestión por competencias y posterior implantación de un sistema de evaluación del desempeño al objeto de vincular conceptos retributivos con el cumplimiento de objetivos.
- Proponer un plan de comunicación interno de la Unidad Funcional, con el Equipo Directivo y que permita la presentación de iniciativas.
- Concretar las áreas de colaboración con los distintos servicios universitarios de la UJA.
- Realizar periódicamente una encuesta al personal sobre el nivel de satisfacción del mismo.



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

Anexo II

PLAN DE MEJORA

**UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO A ÓRGANOS DE GOBIERNO
DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN**

Coordinadora del
Comité de Autoevaluación

V.º B.º Vicerrector de Comité de
Planificación Estratégica y
Gestión de la Calidad

Fecha: Enero 2009



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

LISTADO DE ÁREAS DE MEJORA ABORDADAS EN EL PLAN DE MEJORA

ÁREAS DE MEJORA		
Nº	Descripción (se recomienda un máximo de 5 líneas)	Subcriterio/s EFQM relacionados
1	PLAN DE FORMACIÓN 1.1.- Elaboración del Plan de Formación de la Unidad 1.2.- Evaluación de cumplimiento del Plan de Formación	
2	PLAN DE COMUNICACIÓN 2.1.- Elaboración del Plan de Comunicación	
3	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y CONOCIMIENTO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS MISMOS 3.1.- Revisar e identificar los grupos de interés y sus necesidades y expectativas	
4	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS 4.1.- Iniciar la implantación de un sistema de gestión por procesos	
5	PLAN OPERATIVO DE LA UNIDAD 5.1.- Elaboración anual del Plan operativo de la Unidad	



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Unidad Funcional de Apoyo a Organos de Gobierno

RESUMEN PLAN DE MEJORA

PLAN DE MEJORA					
Nº líneas de acción	Nº área de mejora	Plazo (Corto-Medio-Largo)	Responsable ejecución de la acción	Indicadores de seguimiento y ejecución	Fecha (máxima ejecución)
1.1	1	CP	Unidad	Elaboración S/N	MAR-09
1.2	1	LP	Unidad	Nº de objetivos conseguidos	DIC-10
2.1	2	CP	Unidad	Elaboración S/N	MAY-09
3.1	3	CP	Unidad	Informes de resultados S/N	DIC-10
4.1	4	CP	Unidad	Grado de implantación	DIC-10
5.1	5	MP	Unidad	Elaboración S/N	MAY-09