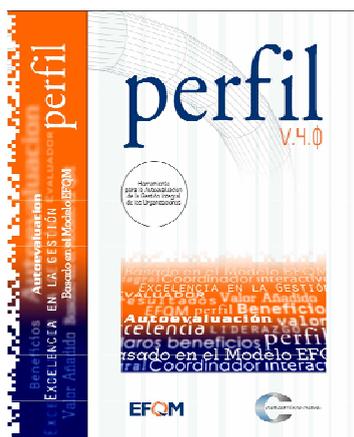




INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD/SERVICIO: ÁREAS DE ECONOMÍA Y AUDITORÍA DE LA UNIVERSIDAD DE
CADIZ



Fecha y firma de los evaluadores / validadores

INDICE

<i>Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>Análisis crítico de las Evidencias</i>	5
<i>Programa de la visita</i>	7
<i>Informe numérico. Validación</i>	8
<i>Resumen comparativo de puntuaciones</i>	12
<i>Criterio 1. Liderazgo</i>	13
<i>Criterio 2. Política y Estrategia</i>	19
<i>Criterio 3. Personas</i>	24
<i>Criterio 4. Alianzas y Recursos</i>	31
<i>Criterio 5. Procesos</i>	36
<i>Criterio 6. Resultados en los Clientes</i>	40
<i>Criterio 7. Resultados en las Personas</i>	43
<i>Criterio 8. Resultados en la Sociedad</i>	46
<i>Criterio 9. Resultados Clave</i>	49
<i>Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador:</i>	52

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Unidad o Servicio evaluado: : Áreas de Economía y Auditoría Interna

Fechas de la visita: 31 de mayo, 1 y 2 de junio de 2006

Equipo evaluador

Evaluador: Javier Monforte Serrano. Director de la U.T.C. de la Universidad de La Rioja.

Evaluador: María José Hernández Padilla. Técnica de la U.T.C. de la Universidad de Sevilla.

VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

En primer lugar queremos y debemos agradecer la buena acogida y el trato dispensado por todos los miembros de la Universidad de Cádiz, especialmente la Unidad de Calidad y los miembros de las áreas de Economía y Auditoría. Su gran amabilidad y los medios que han puesto a nuestra disposición han facilitado extraordinariamente el proceso de validación llevado a cabo.

El éxito de un proceso de autoevaluación radica fundamentalmente en la calidad de la colaboración de las personas que componen el equipo evaluador de la organización. Sin su activa participación, su espíritu crítico pero constructivo y la dedicación al proyecto no habría sido posible la elaboración del presente informe, ni su contenido reflejaría con la calidad y exactitud necesarias el diagnóstico que las áreas de Economía y Auditoría nos han facilitado.

La opinión global de este comité externo y, por ende su puntuación, no es muy diferente de la expresada por el comité de autoevaluación. Se han producido ligeros retoques en las apreciaciones, pero éstos no llegan a desviaciones positivas salvo en el caso de los criterios 8 y 9, donde la puntuación de la autoevaluación era excesivamente autocrítica.

El proceso de validación se ha llevado a cabo mediante una fluida comunicación entre los miembros del equipo, a través de documentos electrónicos, desde sus respectivos domicilios. Para esta primera fase se han revisado y valorado todos los documentos y evidencias presentados en el autoinforme.

Posteriormente, tal y como sucede en la mayor parte de los casos, la visita ha permitido incrementar el número de evidencias disponibles (algunas mediante su presentación física y otras mediante observaciones directas) y el grado de conocimiento sobre el funcionamiento de las unidades evaluadas. Esto ha

favorecido un ligero incremento de la puntuación total.

La participación de las audiencias ha sido siempre digna de elogio. En todos los casos hay que destacar la amplia respuesta de los colectivos convocados, así como su exquisita puntualidad.

De otro lado, la evaluación conjunta de diferentes unidades, todas miembros de las áreas de Economía y Auditoría en la nueva estructura de los servicios de la UCA, ha permitido comprobar la existencia de situaciones similares aunque, en algunos casos, particulares en el ámbito de la gestión de los servicios.

Estas situaciones no han impedido la comparación ni la valoración conjunta pero si han originado percepciones distintas sobre idénticos aspectos dentro del proceso de autoevaluación. Expresiones como “lo que para ti es un punto fuerte para mi es un área de mejora” se han repetido en más de una ocasión.

Todo lo arriba citado se ha apreciado particularmente en el Servicio de Asuntos Económicos y en la propia área de Economía, donde las vacantes de la jefatura de servicio y de dirección del área, respectivamente, han influido en el proceso del que hablamos.

Por último, no queremos finalizar este apartado de valoración del proceso de validación sin dejar constancia de lo que este equipo considera fundamental entre sus objetivos.

La visión proactiva y lo observado durante la visita nos lleva a considerar como francamente factible la consecución de niveles estandarizados de calidad (llámense sellos de calidad o certificaciones) en las áreas de Economía y Auditoría.

La gran predisposición de sus miembros, la puesta en marcha de unas elementales herramientas de calidad (adaptación de la planificación de la UCA a planes operativos de las unidades, establecimiento de sistemas de indicadores, captación de la opinión y satisfacción de los clientes, etc.), el apoyo de la Unidad de Calidad y el respaldo ejecutivo de la UCA (en forma de pacto por la calidad, reconocimientos efectivos o firma de contratos programa) pueden hacer que en un plazo de dos o tres años las áreas consigan este objetivo.

Vaya pues, desde aquí, nuestro reconocimiento y la petición de la mayor implicación posible en esta labor a todos los agentes implicados. Por nuestra parte, no queda sino brindar la más sincera oferta de colaboración a todos cuantos forman parte de las unidades.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

Este equipo de validación ha comprobado que todas las evidencias de referencia incluidas en el informe de autoevaluación (33) se encontraban disponibles en el momento de la visita, con claras indicaciones de donde se situaban aquellas incluidas en páginas web. Además, y a requerimiento del equipo de validación, se han incorporado nuevas evidencias que se listan a continuación:

Servicio de Gestión Económica y Contrataciones:

- Procedimiento de cesión de bienes patrimoniales
- Encuestas de satisfacción, en la mayoría de los casos puntuales, de la unidad

Área de Auditoría:

- Auditorías externas de los años 2003, 2004 y 2005, acompañadas de los correspondientes memorandums de recomendaciones
- Informe de la Camara de Cuentas de la Junta de Andalucía correspondiente a los 2001 y 2002
- Evidencias de asistencia y participación activa en numerosos seminarios y jornadas formativas

Un análisis crítico sintético arroja las siguientes valoraciones:

La documentación revisada permite suponer la existencia de una base de actuaciones de calidad que no disponen de enfoque y, aun menos, de despliegue, evaluación y revisión. No obstante, esa base y el esfuerzo de las unidades participantes, así como el decidido apoyo de la Gerencia de la UCA, pueden transformar la situación actual en una mucho más positiva con el establecimiento de algunas acciones no excesivamente complejas.

En relación con las evidencias denominadas como Planes de Objetivos (POA) del Servicio de Asuntos Económicos y del Área de Auditoría Interna, cabe señalar que no se trata, en puridad, de planificación estratégica sino más bien de honradas declaraciones de intenciones.

Lo anterior es así, puesto que tales POA no presentan los objetivos cuantificados a alcanzar, las acciones y subacciones necesarias, sus responsables, los plazos de las mismas ni ningún indicador de rendimiento o resultado asociado. Tampoco se establecen repercusiones, positivas o negativas, por su alcance o incumplimiento.

Los manuales de procesos observados son más bien manuales de

procedimiento. Este equipo considera vital y prioritaria la definición de mapas de procesos para las tres unidades visitadas y las dos áreas en que se encuadran. Lógicamente, también el subsiguiente establecimiento de los propietarios de los mismos y la diagramación de los procedimientos necesarios.

Respecto a las evidencias vinculadas al establecimiento y uso de cuestionarios de satisfacción, este equipo de validación debe hacer constar que no se han presentado análisis que permitan extraer conclusiones de los mismos, así como tampoco iniciativas de mejora derivadas de ellas. Sin embargo se han validado las evidencias que informan de la puesta en marcha de actividades en este sentido.

Cabe destacar la importancia de la implantación de estas herramientas (de forma general, a nivel de universidad, y en el marco de un proceso pilotado por la Unidad Técnica de Calidad) y de la necesidad del uso generalizado de indicadores.

Esta necesidad de encuestas de satisfacción generales se ve potenciada por el escepticismo y el desencanto de numerosos participantes en las audiencias que se quejan del exceso y atomización de cuestionarios que reciben y ya ni se molestan en contestar.

A nivel general, no se han aportado evidencias que permitan certificar el despliegue de los criterios del Modelo ni tampoco su evaluación y revisión, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con la comunicación, detectando en las audiencias mantenidas con el personal el desconocimiento del contenido del Informe de Autoevaluación.

Este equipo considera conveniente una mayor concreción de las siguientes evidencias, que la visita no ha resuelto:

- Planes de objetivos por unidades
- Implicación de los líderes en la definición del plan estratégico o en el despliegue del PEUCA a las áreas de Economía y Auditoría Interna
- Actuaciones llevadas a cabo como consecuencia de la existencia de hojas de reclamaciones

PROGRAMA DE LA VISITA:

El programa de la visita, concertado previamente, se ha cumplido con rigurosidad en todas las audiencias. Cabe destacar la gran participación de todos los convocados, tanto en número de asistentes como en calidad de sus intervenciones.

El desarrollo de las audiencias y la alta colaboración de los participantes en las mismas ha permitido clarificar muchos de los aspectos del autoinforme.

Día	Horario	Actividad
1º	18.30	Reunión preparatoria del CEE en el hotel
	21.30	Cena institucional con representantes del CA, del CA del Servicio de Infraestructuras y de la Universidad
2º	09.00 - 09.30	Presentación de evidencias por el Presidente del Comité de Autoevaluación
	09.30 - 12.30	Reunión interna CEE. Revisión documentación y evidencias
	12.30 - 14.30	Reunión con el Comité de Autoevaluación (asistencia plena)
	14.30 - 16.30	Comida
	16.30 - 17.30	Reunión con Gerente UCA y Directora General de Planificación Económica
	17.30 - 20,00	Reunión interna del Comité Externo, estando a su disposición el Presidente del Comité Interno para resolver dudas.
3º	09.00 - 10.00	Reunión con usuarios internos de las áreas (5 personas)
	10.00 - 11.00	Reunión con personal de las áreas (21 personas)
	10.30 - 13,30	Reunión interna del Comité Externo. Preparación informe preliminar oral
	13.30 - 14.30	Reunión con el Comité de Autoevaluación. Presentación del informe preliminar

INFORME NUMÉRICO, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5
Subcriterio	1a	2a	3a	4a	5a
	18,33	18,00	20,00	17,50	17,00
Subcriterio	1b	2b	3b	4b	5b
	13,33	18,75	16,67	10,00	14,00
Subcriterio	1c	2c	3c	4c	5c
	20,00	10,00	17,50	17,50	17,50
Subcriterio	1d	2d	3d	4d	5d
	20,00	15,00	17,50	25,00	11,67
Subcriterio	1e		3e	4e	5e
	10,00		19,00	22,50	15,00
%subcriterios					
	81,66	61,75	90,67	92,50	75,17
	/5	/4	/5	/5	/5
Puntuación criterio	1	2	3	4	5
	16,33	15,44	18,13	18,50	15,03

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a	0.75	7a	0.75	8a	0.25	9a	0.50
	9,29	6,96	6,25	4,69	6,25	1,56	16,25	8,13
Subcriterio	6b	0.25	7b	0.25	8b	0.75	9b	0.50
	7,50	1,88	6,25	1,56	12,50	9,38	7,00	3,50
		Σ↓		Σ↓		Σ↓		Σ↓
Puntuación criterio	6	8,84	7	6,25	8	10,94	9	11,63

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Puntos por criterio	16,33	15,44	18,13	19,35	15,03	8,84	6,25	10,94	11,63	
Factor	X1.0	x0.8	x0.9	x0.9	x1.4	x2.0	x0.9	x0.6	x1.5	
Puntos totales	16,33	12,35	16,32	16,65	21,05	17,68	5,63	6,56	17,44	130,00
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia con AI	-1,70	2,41	1,37	-0,35	-2,69	1,70	0,73	4,50	6,90	12,87
Recorrido pendiente	83,67	67,65	73,68	73,35	118,95	182,32	84,38	53,44	132,56	870,00

COMENTARIO GENERAL SOBRE LA VALORACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO:

El resultado global de la evaluación de acuerdo con los baremos de calificación del Modelo EFQM de Excelencia ha quedado establecido en 130 puntos sobre 1.000 puntos posibles. Cabe destacar que el leve incremento de casi 13 puntos sobre la puntuación del autoinforme se debe fundamentalmente al aporte de evidencias adicionales en la visita y a los resultados de las distintas audiencias celebradas.

La anterior valoración puede dar la impresión de que el área evaluada está lejos de la excelencia o de que no han quedado reflejadas las iniciativas de mejora que se han realizado.

Ninguna de las premisas anteriores es cierta. La valoración indica, principalmente, que se ha iniciado un camino de mejora que, por el momento, no está suficientemente sistematizado ni desplegado en todas las unidades de acuerdo con las directrices que son exigidas por el modelo EFQM. Quizás el área de Auditoría Interna y el Servicio de Gestión Económica y Contrataciones se encuentren ligeramente mejor posicionados, por lo que el Servicio de Asuntos Económicos, tan cercano a estas unidades, cuenta con unos compañeros de viaje muy adecuados.

Junto a lo anterior, hay que incidir en dos cuestiones:

1. Por una parte, expresar que el Modelo EFQM de Excelencia es solamente eso: un Modelo. Como Modelo simboliza la máxima excelencia, la óptima realización. La comparación no es, por tanto, con un procedimiento establecido o con una normativa diseñada capaz de ser aplicada y repetida; se compara con la perfección. Así pues, estar alejados de puntuaciones de excelencia cuando se lleva pocos años trabajando en esta dirección no es sorprendente. Y es aun menos sorprendente en organizaciones con rutinas tan sólidamente establecidas como las Administraciones Públicas, de las que las universidades formamos parte. La “función pública” no destaca por preparar a sus empleados para trabajar en pro o de acuerdo con el Modelo, por lo que siempre hay que animar las iniciativas que lo fomenten.
2. En segundo lugar, es importante resaltar que el Modelo EFQM de Excelencia es una visión sistemática de la gestión. Es decir, no es una plantilla de cosas a hacer, más o menos importantes, dentro de las

organizaciones, que ofrece como resultado una valoración de las actuaciones. Es algo más que eso, es un modo de concebir la gestión de forma y manera que ésta alcance el fin principal de la calidad: la satisfacción de las necesidades válidas de los clientes. Así, la Universidad de Cádiz en su Plan Estratégico establece las líneas prioritarias en el desarrollo del trabajo de todos sus miembros, por lo que queremos y debemos animar a los destinatarios de este informe a seguir esa visión institucional.

En cualquier caso, el Modelo valora de un modo integrado y global “lo que se hace, por qué se hace, cómo se hace y lo que se consigue”, asumiendo que los logros son consecuencia de una SISTEMÁTICA y de una VOLUNTAD aplicada en todos los ámbitos de las unidades organizativas y, en algunos aspectos, de la organización en su conjunto. Si esto no se consigue, los valores añadidos de actuaciones excelentes no llegan a incidir en los resultados que se pretenden.

En este sentido, resulta comprensible que, en ocasiones, resulte frustrante que todo el proceso de autoevaluación y el esfuerzo en mejorar no se vea reflejado más claramente en la puntuación final obtenida con el Modelo.

La realidad que este equipo validador ha podido observar es que, en las áreas visitadas, se están desarrollando actuaciones alineadas con el Modelo. No obstante, hay que remarcar la vital necesidad de incrementar el esfuerzo en todas las fases, particularmente en las de despliegue, evaluación y revisión, al objeto de sistematizar y hacer más sólidos los trabajos realizados.

En un análisis global tenemos que decir que las puntuaciones de los diferentes criterios marcan una clara diferencia entre los agentes facilitadores y los resultados. Así pues, los primeros representan un 63,62% de la puntuación ponderada, mientras que los resultados suponen el 36,18% restante.

Los porcentajes de alcance más elevados se encuentran en los criterios de Alianzas y Recursos y Gestión de Personas (criterios 4 y 3 respectivamente) lo que es síntoma de un estado muy embrionario de la gestión por procesos, situación que se ve corroborada por el grado de alcance conseguido en el resto de criterios referidos a los agentes facilitadores.

Por el lado de los resultados las valoraciones disminuyen. El mayor grado de alcance se consigue en el criterio de resultados clave, particularmente en el subcriterio 9a, porque del estudio de los resultados de la auditorías e informes de la Cámara de Cuentas se deduce una mejora en los resultados económico-financieros. Aunque estos resultados no se hayan trasladado a indicadores, los datos ofrecen una fácil conversión y la posibilidad de ser sistematizados.

La percepción de los clientes de las unidades, así como su grado de satisfacción, es positiva; valoración que se ha extraído de las audiencias realizadas.

Esto responde a la profesionalidad de las personas en su trabajo, pero hay que recomendar a estas personas que potencien sus esfuerzos hacia una cultura de la planificación y la mejora continua y los orienten a la satisfacción del cliente.

Por otro lado, este equipo ha observado un liderazgo que es consciente de los principios y valores a transmitir, pero que todavía no ha construido una sistemática capaz de implicar a todo el equipo humano y, en algunos casos (como p.ej. la participación o tan sólo la propia lectura completa del autoinforme de evaluación), tampoco una comunicación efectiva.

Es preciso destacar también la necesidad de que las unidades de las áreas de Economía y Auditoría desplieguen en su seno el plan estratégico de la Universidad de Cádiz llegando a definir, de modo consensuado, unos objetivos en los que todos los líderes y equipo humano se impliquen y comprometan. Creemos necesario que la planificación estratégica descienda hasta planes operativos de los servicios con objetivos particulares (siempre alineados con el PEUCA) que lleven a las personas a sentirse protagonistas del mismo y, por tanto, es fundamental la máxima implicación de los responsables de las unidades.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

CRITERIO	PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN	PUNTUACIÓN VALIDACIÓN
1. PERSONAS	18,03	16,33
2. POLITICA Y ESTRATEGIA	12,43	15,44
3. PERSONAS	16,61	18,13
4. ALIANZAS Y RECURSOS	15,05	18,50
5. PROCESOS	16,95	15,03
6. RESULTADOS CLIENTES	7,99	8,84
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	5,44	6,25
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	3,44	6,25
9. RESULTADOS CLAVE	7,03	14,98

CRITERIO 1: LIDERAZGO

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO

El liderazgo que se desarrolla en las áreas de Economía y Auditoría de la Universidad de Cádiz obtiene una valoración de 16,33 puntos.

Esta puntuación, que puede parecer baja, responde a unas pautas de liderazgo que todavía tiene que ajustarse a una sistemática de mejora continua de la gestión.

Cuando una organización se plantea no sólo hacer las cosas, sino hacer las cosas que hay que hacer y mejorando éstas permanentemente, se ve obligada a sistematizar la delegación de la autoridad y, como consecuencia de ello, circunscribir su poder en garantizar la mejora continua de acuerdo con la misión, visión, principios y valores que, en este caso, la Universidad de Cádiz debe de explicar a su segunda línea de directivos, y de acuerdo con las expectativas de sus grupos de interés.

Hay que hacer notar que cuando el Modelo analiza este aspecto del liderazgo, no lo analiza de forma individualizada, ni es su intención evaluar a las personas físicas que lo ejercen (por cierto, bien valoradas por el personal), sino que lo que se analiza y evalúa es la conciencia y estructuración que la organización ha realizado en este apartado, que nada tienen que ver con el mando, en el sentido clásico del término, sino con la llamada cadena de liderazgo que infunde y transmite a todos los ámbitos de la organización las razones del porqué y para qué de lo que se hace, como condición *sine qua non* de la implicación de un equipo humano.

En este sentido, podría decirse que la mayor solidez en este punto sería la conciencia de transmisores de principios y valores que se observa en los

líderes de las unidades de las áreas de Economía y Auditoría (pese a la falta de dotación de dos de sus más altos puestos, en el caso de la primera) de la UCA.

El aspecto más importante a desarrollar debiera ser la vertebración del equipo de líderes tanto en la explicación, definición (en su caso) y puesta al día de la Misión, Visión, Principios y Valores, como en la toma de conciencia del concepto de mejora continua del sistema de gestión y el papel que en él juegan dichos líderes, como personas individuales y como miembros del equipo.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Existencia del PEUCA, que define claramente los grandes objetivos de la UCA

Participación en la definición del plan de formación para alguna de las unidades de las áreas

Accesibilidad de los líderes y capacidad de delegación de los mismos

Fomento de la creación de grupos de trabajo para la realización de acciones de mejora de los servicios

Cierto desarrollo del sistema de calidad, con identificación de algunos procesos clave y recopilación de un número elevado de procedimientos

Reuniones periódicas de los responsables con el personal de las unidades y reuniones interáreas para la mejora de la comunicación

ÁREAS DE MEJORA

Maximizar la implicación de los responsables en la revisión de la Misión y en la elaboración de la Visión, Valores y Principios Éticos de las unidades, que deberán ajustarse a las grandes líneas del PEUCA

Elaborar Planes de Objetivos (coordinados entre si) para todas las unidades de las áreas. Estos planes deberán respetar e integrar las líneas especificadas en el PEUCA y transmitir este a las unidades. Deberán contar con la especificación de las acciones a llevar a cabo, las subacciones que las desarrollen, sus responsables, las fechas en que deberán cumplirse y los indicadores de proceso y resultado.

Impulsar las actividades de mejora. Principalmente por los responsables de las unidades, pero acompañados siempre del respaldo del Director y Gerente

Crear un sistema oficial de reconocimientos que premie los logros y mejoras conseguidos

Implantar un sistema de evaluación 360° para la evaluación de las competencias

Subcriterio: 1a. (GUÍAS DE ACTUACIÓN)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 18,33

Con motivo de este proceso de evaluación se ha realizado un apresurado esbozo de la Misión de las unidades, que incluye claras referencias a la calidad y a la mejora y que ha ayudado a la identificación de los clientes de las unidades.

No obstante, no se ha llevado a cabo una definición expresa de Visión, ni de principios ni valores, salvo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables. No existe percepción de que el plan estratégico haya descendido a las unidades. Tampoco se ha observado un grado aceptable de participación, en el autoinforme, entre el personal de las unidades.

Aunque existe una clara capacidad del personal para asumir las funciones que desarrollan otros compañeros, capacidad que se pone en práctica, no se ha percibido la existencia de una delegación de funciones sistematizada.

Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 13,33

Los líderes están implicados en el desarrollo y mejora continua de las actividades. Participan en la definición de procesos y en la elaboración de procedimientos. Así mismo, elaboran los denominados "POA" de las unidades y sus objetivos, si bien, por falta de indicadores, no ha podido llevarse a cabo el seguimiento de objetivos medibles ni el análisis de las desviaciones.

Por otro lado, debe destacarse la necesidad de establecer un sistema que favorezca la existencia de consecuencias respecto a las tareas desempeñadas.

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Existe una escasa participación de los responsables de las unidades con clientes, partners y representantes de la sociedad. No obstante, se ha observado la existencia de interés por fomentar este tipo de relaciones.

No hay una clara percepción de la implicación de los líderes en relación con la comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Sin embargo, cabe decir a este respecto que se aprecia una débil comprensión de este subcriterio en parte de algún escalón de liderazgo y que debiera de fomentarse la formación en este ámbito del Modelo.

En cualquier caso, hay que destacar la alta participación del área de Auditoría Interna en foros y jornadas, con una frecuente presentación de ponencias y artículos.

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Existe cierto apoyo y ayuda ocasionales de los líderes hacia sus empleados en la consecución de sus objetivos y en la participación en grupos de trabajo y de mejora.

También ha podido observarse la existencia de reconocimientos esporádicos o por excepción sobre actuaciones especialmente brillantes, si bien estos reconocimientos han tenido escasa repercusión pública.

Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Se considera que, hasta la fecha, la mayoría de los cambios producidos en las unidades han sido reactivos, es decir producidos por la detección de errores; con escasa identificación y selección de los cambios en las unidades a partir del análisis del entorno y de los rendimientos internos. Sin embargo, se aprecia una tendencia hacia un sistema de previsión y planificación.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Con una puntuación global de 15,44 puntos, este criterio de los agentes facilitadores es uno de los menos desarrollados por las unidades o, quizás, menos entendido en su desarrollo.

La realidad objetiva de la universidad es que recientemente se ha aprobado el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz con unas líneas y prioridades, claramente definidas y explicitadas, pero se percibe una dicotomía entre la realidad de este plan y su despliegue en las áreas, en forma de planes operativos, por parte de la segunda línea de dirigentes.

Durante la visita se ha comprobado que la autoevaluación ha sido poco participativa (de hecho, la mayor parte del personal de las unidades no había leído el autoinforme) lo que ha podido frustrar una primera ocasión de definir la política y estrategia de las áreas.

Por otro lado, no ha podido comprobarse que se refleje, en la política y estrategia, la sistemática de escucha de los diferentes grupos de interés, bien sea a través de encuestas o de otras herramientas. Lo mismo sucede en el ámbito de la medición del rendimiento.

Al no haberse diseñado los procesos claves que pudieran articular la política y estrategia, prácticamente no se ha tomado conciencia de la necesidad de la revisión y actualización de las mismas para el desarrollo de nuevos planes de acción. No obstante, los responsables de áreas y servicios han incrementado su percepción de la necesidad de una planificación estratégica alineada con el PEUCA .

Por último, las diferentes audiencias provocan una impresión dual sobre el tema de la comunicación puesto que se refleja como punto fuerte y débil de

forma simultánea. Aunque parece que la comunicación informal se desarrolla con normalidad y cierta cordialidad, parece necesario el desarrollo de un plan de comunicación adecuado a la definición, implantación, revisión y actualización de la política y estrategia de las áreas. Este plan puede provocar una mayor implicación tanto de los líderes como del personal, particularmente en la nueva dinámica de gestión pretendida por la UCA.

Lógicamente, y como establece el Modelo, es necesario seguir creando la sistemática de despliegue, revisión y actualización de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave en el que los propietarios de los procesos son los responsables de la mejora continua de los mismos.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Existencia de un Plan Estratégico de la universidad, PEUCA, que define las líneas prioritarias de la política y estrategia de la misma

Existe planificación estratégica en determinados aspectos vitales para las áreas (Plan Plurianual de Inversiones, suministros de importancia, procesos presupuestarios, etc.)

Se ha iniciado un proceso de recogida de necesidades y expectativas de los grupos de interés

Existe un buen grado de comunicación entre los responsables de las unidades y el personal de las mismas

Un porcentaje de procedimientos cercano al 50% se encuentra reflejado por escrito

ÁREAS DE MEJORA

Potenciar el despliegue del PEUCA estableciendo planes operativos propios de las unidades. Estos planes debe establecer objetivos tangibles y medibles, plazos, responsables, indicadores de rendimiento y resultado y, de manera previa, una mayor concreción de la Misión, Visión y Valores de las unidades

Recoger las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para lo que se debiera establecer, de manera sistemática y general, una planificación del uso de herramientas de captación de información dirigidas a los mismos

Elaborar una Carta de Servicios por cada unidad que posibilite la flexibilidad administrativa y adaptar la misma a las necesidades de los usuarios para la mejora progresiva del servicio. Con esta fórmula, los usuarios podrán conocer por anticipado que clase de servicio pueden esperar y demandar y cuáles son los compromisos de calidad de las unidades.

Elaborar un mapa de procesos de las unidades que diferencie entre procesos clave, procesos estratégicos y procesos de soporte. Determinar responsables y priorizar actividades

Reforzar la comunicación sobre política y estrategia entre el primer nivel de liderazgo y los responsables de las áreas y unidades. También entre estos últimos y los grupos de interés

Subcriterio: 2a (GRUPOS DE INTERÉS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 18

Aunque la información sobre las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés es escasa y mayoritariamente de elaboración propia y el proceso de definición de la política y estrategia está escasamente formalizado, se ha observado que este último cubre las variables económicas más significativas y, en determinados casos, recoge las necesidades y expectativas relevantes de los usuarios más importantes.

Aun así, no existe una planificación estratégica formal en las áreas visitadas.

Subcriterio: 2b. (APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 18,75

Se tienen en cuenta los aspectos legislativos o normativos a todos los niveles y también se analiza su impacto en las unidades. Sin embargo, no se dispone de indicadores internos de rendimiento ni de actividades de aprendizaje y autoevaluación que favorezcan la definición de la política y estrategia.

Se participa en la realización de análisis sobre avances tecnológicos, particularmente los informáticos, con el fin de mejorar las herramientas en uso en las unidades.

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

No se han observado procesos formales de revisión de una política y estrategia incipientemente definida. Al haberse aprovechado la autoevaluación para esbozar solamente la Misión de las unidades, la adecuación entre Misión, Visión y Valores con la política y estrategia es escasa.

Como ya se ha comentado con anterioridad, no existe un plan estratégico en las unidades.

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Existe una división de tareas y responsabilidades, pero no está asociada a unos procesos que no están formalmente definidos ni diferenciados. Sin embargo, cabe mencionar que se planifican, de forma básica, actividades, que también se prioriza alguna de estas y que se produce asignación de recursos.

La comunicación de la política y estrategia se produce mediante reuniones periódicas de carácter informal (no se recogen actas, ni existe un proceso sistemático de convocatorias e información sobre contenidos).

CRITERIO 3: PERSONAS

La gestión del personal de la Universidad

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La valoración del criterio 3 alcanza una puntuación global de 18,13 puntos.

Este equipo no ha podido establecer con claridad durante la visita el grado de coherencia entre la política respecto al personal de administración y servicios de las unidades evaluadas y el plan estratégico de la UCA. Tampoco respecto a la Misión y Visión en su última definición.

La estructura del PAS y de los servicios nace de una definición y ámbitos nacionales y autonómicos. Por tanto, precisa que la Gerencia tome impulso en el despliegue de la planificación estratégica en la gestión de las personas; gestión que, como en la inmensa mayoría de las universidades, tiene la ventaja y el inconveniente de estar claramente normativizada.

En cuanto a los programas de formación mencionar que, si bien son valorados positivamente por todos los implicados –(con el matiz de que se considera conveniente extender determinadas acciones de formación a todos los niveles y reforzar la formación específica en Auditoría)–, tal vez fuera conveniente que la organización estableciera la obligatoriedad de cursar las acciones de formación estimadas imprescindibles y la valoración de los cursos realizados tanto en función de una prueba final como de la adecuación de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo.

La autoevaluación refleja que los valores respecto al respeto y los valores éticos son muy elevados, y, también, que la actual política de reconocimiento individual o de evaluación del desempeño es prácticamente nula. En cualquier caso, y como aspecto positivo, cabe destacar que se ha iniciado un estudio de

cargas de trabajo en la UCA (proceso del que el personal de las unidades no se considera suficientemente informado).

Respecto al fomento de la implicación de las personas en los procesos de mejora continua y en la asunción de responsabilidades cabe señalar que este equipo ha constatado que existe un cierto enfoque orientado a la delegación y a la flexibilidad de tareas. Este enfoque no se ve acompañado de un posterior despliegue o revisión de resultados, en parte por falta de un sistema de reconocimiento y en parte por la falta de establecimiento y comprobación de objetivos.

La participación en grupos de mejora ha alcanzado a un 25% del personal, siendo algo más elevada en grupos de trabajo formales e informales. Por otro lado, existe una fuerte autonomía de las personas en su trabajo cotidiano por lo que su nivel de satisfacción es apropiado.

Se tienen en cuenta y se consideran los aspectos relativos a las circunstancias personales, familiares y de salud. Este equipo ha constatado que la satisfacción de los empleados con el Plan de Acción Social, los sistemas de revisiones médicas, préstamos al personal, intercambio de vacaciones del PAS, actividades de extensión universitaria, etc. es muy elevada (si bien, nuevamente, no se encuentra estructurada una herramienta que recoja ese alto nivel de satisfacción).

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

El Plan de Formación de la UCA, en el sentido de que es amplio y positivamente valorado por el personal de las áreas

Elevado grado de accesibilidad de los responsables de las unidades y correcto grado, aunque sin un sistema procedimentado, de delegación de funciones

El Plan de Acción Social de la UCA y las medidas sociales y de extensión universitaria que lo acompañan

Existencia de un manual de funciones, asociado a la RPT, con un esbozo de definición de tareas

Alto grado de autonomía en el desarrollo del trabajo diario

Accesibilidad y comunicación con clientes y usuarios

ÁREAS DE MEJORA

Profundizar y aprovechar el análisis de cargas de trabajo para adecuar la plantilla (parece prioritario dotar la plaza de Jefe de Servicio) de las áreas (que han manifestado exceso de cargas) a las actividades que desarrollan. En el mismo sentido, aprovechar el esfuerzo realizado con el estudio para definir un manual de funciones (aunque sólo sea de estas áreas) coordinado con sus manuales de procesos.

Definir un plan de RR.HH. de las áreas alineado con los planes operativos de las mismas y el PEUCA

Identificar los perfiles y las capacidades consideradas críticas para la consecución de los objetivos marcados por cada una de las unidades. En el caso de que existieran carencias, intentar minimizarlos mediante formación específica y adecuación del Plan de Formación en dos sentidos principales:

- a) Obligatoriedad de cursar las acciones de formación que se estimen imprescindibles para cada área o unidad

- b)** Valoración de los cursos realizados tanto en función de una prueba final como de la adecuación de los mismos al puesto de trabajo

Implantar un sistema de reconocimiento (preferiblemente a nivel de unidad) que valore y premie las iniciativas y acciones de mejora. El sistema de incentivos debiera abarcar:

- a) Incentivos económicos: incrementar los ingresos por trabajar “mejor”
- b) Reconocimientos oficiales: mediante diplomas expedidos por el equipo de gobierno
- c) Incorporación de un sistema de valoración global (a nivel de universidad) con el que las unidades alcancen una determinada puntuación y puedan compararse con otras en función de su implicación en actividades de mejora. Los resultados de este sistema debieran ser públicos

Implantar un plan de comunicación, que supere la fase actual de exceso de información y déficit de comunicación real, tanto para fomentar la comunicación horizontal y vertical como para incrementar la difusión de las iniciativas de mejora surgidas en todas las unidades de la UCA

Dotar de la suficiente autonomía a los responsables de las áreas para que puedan compensar horariamente (y en régimen de absoluta igualdad) las excesivas concentraciones de trabajo en momentos puntuales con aquellos períodos más ligeros del año.

Subcriterio: 3ª. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

No existe, y se solicita en el autoinforme, una planificación estratégica específica de RR.HH.. Solamente se ha observado el presupuesto de gastos asociado al capítulo I.

En estas circunstancias, la gestión de personal parece escasamente alineada con el Plan Estratégico de la Universidad e insuficientemente formalizada y documentada.

Parecen existir aportaciones informales de empleados, recogidas por sus representantes sindicales, a la negociación de las RPT's pero sus repercusiones son escasas o inexistentes.

Como en todas las Administraciones Públicas el respeto a la persona, la normativa legal aplicable, así como el mantenimiento de los principios éticos y morales se cumple escrupulosamente. Igualmente, los criterios de selección y contratación se encuentran legalmente regulados.

Este equipo no ha observado la existencia de un enfoque que promueva la innovación en los métodos organizativos que contribuyan a una optimización del trabajo de las unidades.

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 16,67

Como consecuencia del análisis de cargas de trabajo y del propio devenir diario de las unidades se está iniciando un proceso de identificación de conocimientos, competencias y necesidades (perfiles) de los puestos clave.

El plan de formación de la UCA procura identificar y cubrir las necesidades de formación y desarrollo del PAS y obtiene una alta valoración. No obstante, las unidades visitadas han solicitado un refuerzo de la formación específica del área de auditoria y la extensión de actividades de formación, hasta ahora reservadas a responsables, a todo el personal.

No existe un sistema que evalúe la efectividad del proceso de identificación de necesidades de conocimientos y competencias y la adecuación de los planes de formación a las necesidades de las unidades. Tampoco existe un sistema que valore la efectividad de los planes de formación ni el logro de objetivos (que no están definidos).

No se evalúa regularmente el rendimiento del PAS ni se definen ni acuerdan acciones de mejora del mismo

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 17,5

Este equipo sólo ha podido observar la existencia de apoyos ocasionales hacia el fomento de la participación del personal de administración y servicios en las acciones de mejora.

Dicho lo anterior, cabe comentar que, principalmente en los niveles de mando, se fomenta la asunción de responsabilidades. El PAS dispone de autonomía en el desempeño de las funciones y las responsabilidades se asumen en función de las necesidades de desarrollo del trabajo ordinario.

Normalmente se dispone de la información necesaria para el desempeño de las funciones sin que se perciba una evaluación de los resultados.

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 17,5

Existe un proceso incipiente de identificación de necesidades de comunicación y se está trabando en un plan de comunicación de la universidad.

La comunicación es básicamente de tipo formal, y de carácter descendente, a través de la cadena jerárquica, pero no se ha evaluado su eficiencia. La retrocomunicación es incipiente y/o escasa. No se han recogido de forma estructurada las necesidades de comunicación del PAS.

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 19

Las políticas de remuneración, movilidad, etc. de la universidad son rígidas. El alineamiento de estas políticas con el PEUCA es escaso.

La UCA tiene claramente definidos, a través de su plan de acción social (altamente valorado por el personal), los niveles de beneficios sociales y ofrece al personal de administración y servicios instalaciones y servicios en línea con la media de su sector. En este sentido sólo es destacable la crítica hacia las condiciones de ventilación y refrigeración del edificio de Rectorado.

Como ya se ha comentado con anterioridad, el reconocimiento de la participación en actividades de mejora e innovación es una de las áreas de mejora claramente percibida a nivel interno y externo.

Existe cierta sensibilización y algunas evidencias de implicación del personal de administración y servicios en temas de seguridad e higiene, medio ambiente y responsabilidad ante la sociedad. De ello dan prueba tanto actuaciones de reciclado como la existencia de un procedimiento de cesión de bienes patrimoniales.

Se facilita la participación en las actividades socioculturales, si bien a iniciativa propia del personal de administración y servicios.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

La gestión, utilización y conservación de sus recursos.

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Con una puntuación de 18,5 puntos la valoración del Criterio 4 indica, fundamentalmente, que comienza a existir una alineación de los recursos con la política y estrategia, acompañada de una apuesta por la incorporación de las nuevas tecnologías.

En primer lugar, cabe decir que las áreas de Economía y Auditoría tienen identificados a sus proveedores y partners clave pudiendo destacar la existencia en su normativa de la figura de proveedor homologado.

Existe, al mismo tiempo, una preocupación por el establecimiento de alianzas con diversos agentes, y en especial con otros servicios de la universidad y de otras universidades andaluzas, que supongan un beneficio mutuo para todos los implicados. No obstante, no se ha procedido a sistematizar este proyecto, aunque existen alianzas estratégicas de la UCA que las áreas consideran claves para si mismas.

Respecto a los recursos económico-financieros, habría que decir que existe un presupuesto histórico, que va modificando su filosofía para construirse sobre la base de las necesidades del plan estratégico y no solamente sobre la base de los gastos e ingresos de años anteriores. Justo es decir que este proceso es muy embrionario en el conjunto del plan. También es necesario indicar el problema suprauniversitario de la deuda histórica de la Universidad de Cádiz, circunstancia que lastra su Presupuesto y obliga a la Institución a “congelar” su plantilla y otros recursos.

En cuanto a los activos materiales hay que indicar el grado de satisfacción del personal y de los usuarios y una gestión correcta de los mismos.

La falta de definición de las inversiones alineadas con la política y estrategia no puede achacarse a las áreas en cuanto estas han manifestado que no constituyen unidad de gasto.

En este mismo ámbito hay que resaltar una actitud proactiva de las unidades en lo referido al impacto de sus activos en la sociedad.

Finalmente, aunque la valoración respecto a la gestión de la información y el conocimiento son las más elevadas dentro de este criterio y aún reconociendo la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas y la frecuente actualización de las mismas, no hay una clara estrategia para gestionar el conocimiento del equipo humano, de modo que pueda ser compartido y convertirse en base de enriquecimiento mutuo y construcción de mejores prácticas operativas. Sin embargo, hay que hacer constar que está garantizado el acceso a la información y el conocimiento de los usuarios internos y externos de acuerdo con sus necesidades.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Preocupación por establecer una mayor comunicación y vinculación con otras unidades de la UCA, empresas y otras universidades andaluzas (con algunas actuaciones, en principio, esporádicas)

Gestión no sistematizada, pero correcta, del presupuesto. Existen actuaciones de control de inventario y consumo de fungible y se desarrollan los planes de mantenimiento y seguridad

Satisfacción del personal con los activos materiales de que dispone

Actitud proactiva de las unidades en cuanto al impacto de sus activos en la sociedad (seguridad e higiene, actividades de recogida y reciclado, etc.)

Participación activa de las unidades en la actualización y mejora de las herramientas informáticas. Existe, en estado embrionario, un proceso de mejora y revisión puntual de los procedimientos referidos a las aplicaciones informáticas utilizadas por las unidades

Amplia oferta de información sobre la normativa legal que afecta a las áreas

ÁREAS DE MEJORA

Sistematizar una política de alianzas (alineada con los planes operativos de las unidades) con empresas e instituciones que defina los procedimientos de identificación de proveedores y partners clave, establecimiento de acuerdos estratégicos (entre los que se incluyan acuerdos de calidad concertada y de mejora continua), y revisión de alianzas. Estos procedimientos deberán contar con objetivos, responsables, plazos e indicadores

Incrementar las alianzas con otros servicios de la UCA y con unidades similares de otras universidades. En la misma línea, procurar establecer un sistema común de indicadores

Definir a las áreas como unidades de gasto con posibilidad de gestionar su propio presupuesto de manera descentralizada. Incorporar un sistema de indicadores económico-financieros a la gestión de las unidades

Elaborar planes propios (alineados con el general de la UCA) de seguridad y mantenimiento de equipos generales y software informático y datos

Implantar un sistema de gestión del conocimiento para la mejora continua (encuestas de satisfacción a proveedores, empresas colaboradoras, clientes internos, etc. y detección de necesidades de información y comunicación)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 17,5

Alguna de las unidades ha identificado un porcentaje elevado de proveedores y partners clave con los que existen relaciones no sistematizadas. Sin embargo, no existe planificación ni política de acción unificada con proveedores y partners, para el desarrollo conjunto de acuerdos de calidad concertada, acciones de innovación y de mejora continua.

Por tanto, se considera necesario el establecimiento de una política de alianzas que esté alineada con los planes operativos de las unidades y contribuya a la mejora continua

Subcriterio: 4b. (RECURSOS)
Gestión de los recursos económicos y financieros

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Los recursos económicos asignados a las áreas están centralizados. Las unidades no puede gestionar ningún presupuesto propio, lo que no permite evidenciar la gestión eficiente de este tipo de recursos.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 17,5

Se dispone de las instalaciones adecuadas para el desarrollo de las funciones y existe un mantenimiento reactivo (se arreglan las averías), con preocupación por los temas relacionados con la seguridad y la reducción de los consumos de materiales.

También se ha puesto de manifiesto la existencia de valores medioambientales expresados en el reciclaje de parte de los materiales mas comúnmente utilizados.

Subcriterio: 4d. (I + D)

Gestión de la tecnología

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

No existe un proceso definido de detección de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Estas se identifican y reponen de forma reactiva, como resultado del análisis de rendimientos.

Los recursos informáticos disponibles se sitúan al mismo nivel que la mayoría de las universidades. Estos recursos, en la medida en que es posible, se gestionan de forma eficiente por las unidades. Los modos de operar se mejoran en función de sus resultados.

Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)

Gestión de la información y el conocimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 22,50

Aunque se utiliza la información para la mejora de la gestión, no hay un proceso sistematizado de recogida y gestión de la misma, ni tampoco de las necesidades de información y conocimiento de los distintos agentes. No obstante, cabe destacar que el acceso a la información, su distribución y el conocimiento de los usuarios y clientes se encuentra bien estructurado.

La información y conocimiento de las unidades no se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión. No existe una gestión del conocimiento y, por tanto, el mismo se comparte de forma mínima.

CRITERIO 5: PROCESOS

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación global de este criterio es de 17 puntos.

La gestión de las unidades en este criterio es incipiente y todavía no se ha conseguido introducir la cultura de la gestión por procesos en el contexto enormemente estanco y procedimental de la mayoría de las universidades.

Así, aunque se han iniciado unas estrategias de desarrollo de la gestión por procesos en los ámbitos de gestión (elaboración de manuales de procedimiento, revisión de los mismos, cierta determinación de funciones y responsabilidades del personal, etc.) aun es preciso desarrollar la cultura de procesos en la personas, de manera que se fomente la interrelación de unas áreas y servicios con otras como partes de un todo encaminado al mismo fin.

Así mismo, la situación actual impide la introducción de un concepto clave en los procesos como es la de que el responsable de un proceso determinado es, así mismo, responsable de la mejora continua del mismo.

Todo lo anterior repercute en la falta de definición de un mapa de procesos de las unidades que recoja, claramente diferenciados, los procesos clave, estratégicos y de soporte, sus interrelaciones y la transversalidad con otras unidades de la UCA.

No existe tampoco, y así lo recoge el autoinforme, una clara orientación al cliente. Aunque este equipo ha observado que la atención al mismo es esmerada y existe satisfacción por parte de los usuarios, no existe una planificación estratégica que oriente los objetivos de actuación de las unidades a la satisfacción de las expectativas y necesidades válidas del cliente, algo que, en último término, constituye la definición de calidad.

La falta de un análisis riguroso de los procesos, así como la escasez de indicadores de resultados asociados a los mismos dificultan la mejora y la innovación y la obtención de indicadores relativos a la satisfacción del cliente.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Existencia de un porcentaje significativo de manuales de procedimiento y también redacción de nuevos procedimientos y revisión de los anteriores

Inicio de definición de procesos clave en alguna de las unidades

Satisfacción de los usuarios de las unidades

ÁREAS DE MEJORA

Elaboración de un mapa de procesos en las unidades que defina los calificados como estratégicos, claves y de soporte y que contemple sus propietarios, los objetivos a alcanzar, los responsables de cada actuación, sus plazos y los indicadores de resultado y de rendimiento

Analizar los procesos con elevada transversalidad para evitar que se produzcan disfunciones. En este sentido, pudiera ser conveniente una actuación de la Gerencia que aune las voluntades de los responsables de las áreas y servicios implicados en los procesos transversales y facilite la definición de las responsabilidades de los comprometidos en los mismos

Simplificar los trámites administrativos que puedan entorpecer el desarrollo de los procesos

Elaborar un sistema de recogida de información que permita recoger las expectativas y necesidades de los usuarios en cuanto a la cobertura que deben facilitar los procesos con el fin de introducir las mejoras necesarias en los mismos.

Documentar de forma sistemática todos los procedimientos asociados a cada proceso, garantizando la presencia de registros, indicadores y no conformidades

Iniciar la planificación estratégica de las unidades mediante la implantación de cartas de servicio que especifiquen los servicios que ofertan las mismas, sus compromisos de calidad, los indicadores de satisfacción del cliente y un sistema de quejas y sugerencias como puede ser un buzón-web por unidad que acerque al cliente hacia la misma

Subcriterio: 5a

Diseño y gestión sistemática de los procesos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 17

Se ha identificado alguno de los procesos clave o las actividades más significativas de alguna de las unidades. Aunque no existe una metodología de revisión y replanteamiento determinados procedimientos se revisan, generalmente cuando se producen cambios normativos. En los procesos críticos identificados se han asignado funciones y responsabilidades.

No ha quedado evidenciada la alineación de los procesos ni su despliegue con la estrategia de la universidad.

Subcriterio: 5b (MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 14

Existe un proceso insuficiente de recogida e identificación de oportunidades de mejora, ya que sólo se recogen parcialmente informaciones y datos de los clientes y no se utilizan prioritariamente con este fin.

Por el lado positivo, se producen frecuentes actualizaciones de las tecnologías utilizadas por las unidades y se analiza su aplicabilidad y adecuación al trabajo diario.

Cuando se introducen cambios, aunque se comunican, no se mide de manera efectiva si se han logrado los resultados previstos como consecuencia de los mismos.

Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 17,5

Aunque de forma parcial e incipiente, se recogen y consideran para la gestión de las unidades informaciones de clientes internos y externos y algunos estudios autonómicos y nacionales.

Por otro lado, se procura tener en cuenta (aunque no existe un proceso sistematizado) las necesidades de los clientes tanto en los procedimientos existentes como en los de nuevo desarrollo.

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 11,67

A pesar de la existencia de hojas de reclamaciones, sin ningún resultado posterior evidenciable, y de encuestas de satisfacción, en un estadio inicial, no existe un procedimiento sistemático que garantice la prestación de los servicios de acuerdo con el diseño y desarrollo planificado ni se mide su efectividad; sino que, de manera reactiva, cuando se detectan los fallos estos se corrigen.

En este apartado la valoración más positiva corresponde a la comunicación de los productos y servicios de las unidades.

Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)

Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No existen procesos que permitan asegurar la atención al cliente ni el nivel de efectividad de la misma. No obstante, entre los resultados de las audiencias cabe destacar que los usuarios han mostrado un alto grado de satisfacción en sus relaciones con el personal de las unidades.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación en este apartado es de 17,68 puntos.

El resultado es coherente con la puntuación obtenida en los agentes facilitadores, resaltando la necesidad de desarrollar mecanismos que sirvan para obtener la percepción de los usuarios de los servicios y sistematizar su análisis posterior.

En los tres criterios de resultados frente a los clientes, personas y sociedad se establece el mismo esquema:

Hay escasos datos de cómo perciben dichos grupos a las áreas y unidades evaluadas (medidas de percepción) y casi total ausencia de datos que nos indiquen la eficacia y eficiencia de sus acciones concretas respecto a esos grupos (indicadores de rendimiento).

Es evidente que cuanto más consistentes sean los indicadores de rendimiento, más rápidamente mejorarán los indicadores de percepción. Para ello, el Modelo nos exige la misma sistemática:

- a) Comenzar con la recogida de datos
- b) Una vez obtenidos, estudiar la tendencia de estos datos en el tiempo, realizar comparaciones, comprobar la relevancia respecto a los objetivos pretendidos y analizar la relación causa efecto entre los indicadores conseguidos y las acciones emprendidas.

Todo este proceso está orientado, fundamentalmente, a poder determinar los puntos fuertes y las áreas de oportunidad necesarios para construir nuestros planes de acción.

Por consiguiente, los cuatro criterios referidos a resultados incluyendo, obviamente, el criterio nueve de resultados claves están claramente orientados no tanto al control de lo que ya ha pasado, sino el establecimiento de una base sólida para definir lo que queremos que suceda en el futuro.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Se ha comprobado la existencia de algunas medidas de percepción que se utilizan de forma variable (actas de recepción de contratos y hojas de reclamaciones; estas últimas sin uso)

Existen evidencias, obtenidas de las audiencias con los clientes de las áreas evaluadas, sobre el grado de satisfacción de los mismos respecto a la gestión, la disponibilidad, el trato y el apoyo mostrado por las personas de las unidades

Se han realizado actuaciones puntuales en una de las áreas (Economía-Contrataciones) dirigidas a determinar la satisfacción de los clientes

ÁREAS DE MEJORA

Incluir en los planes operativos de las unidades objetivos claramente orientados al cliente, acompañados de indicadores que permitan valorar su grado de consecución

Establecer un sistema de recogida de datos que permita determinar, claramente y en todas las fases, los clientes reales y potenciales de las unidades, las expectativas y los niveles de satisfacción de los mismos y la producción de indicadores de satisfacción que contemplen los aspectos y áreas más relevantes

Elaborar periódicamente informes de resultados sobre los datos anteriores y sobre su tendencia en el tiempo

Realizar acciones de comparación de los indicadores con las mejores unidades de la UCA y de otras universidades. Para ello, como ya se ha comentado con anterioridad, sería conveniente establecer alianzas con las universidades andaluzas a fin de utilizar las mismas herramientas e indicadores homologables

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 9,3

La autoevaluación ha permitido una primera definición de quiénes son los clientes de las unidades, si bien esta se ha realizado de forma general. Sin embargo, ni las áreas, ni la UCA en general, se dirigen de forma sistematizada hacia sus clientes para indagar cuáles de sus servicios son más relevantes.

No se dispone de información periódica y sistemática que permita determinar unas tendencias positivas en el grado de satisfacción de los usuarios, ni en el cumplimiento de los objetivos previstos en la prestación de estos servicios.

Tampoco resulta posible determinar la existencia de una relación causal ni conocer si los resultados superan a los obtenidos en otras unidades y/o universidades.

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)
Indicadores de rendimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 7,5

No se ha obtenido evidencia de la existencia de indicadores de rendimiento que incidan en la percepción de los clientes, aunque informalmente se conozca su grado de satisfacción. Con motivo de la evaluación se han definido e incorporado al informe una serie de indicadores, con inclusión de medidas indirectas, que cubren un pequeño espacio del trabajo de las áreas.

No se puede hablar de ajuste de los indicadores a los objetivos de calidad, puesto que estos no se encuentran descritos. Tampoco, por tanto, de comparaciones con otras universidades.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación del criterio Resultados en las personas es de 5,63 puntos.

No existen todavía datos consistentes de percepción de la satisfacción del personal recogidos a través de encuestas anuales de clima laboral u otros medios y, por tanto, tampoco son eficientes los análisis de tendencias, comparaciones e indicadores de rendimiento.

Sin embargo, la información obtenida durante las audiencias permite concluir que la mayoría de las personas se sienten satisfechas de pertenecer al equipo humano de la UCA y de las áreas evaluadas en particular; valorando muy positivamente aspectos como: la comunicación interna y el ambiente de trabajo, la motivación, el liderazgo, la formación para el puesto así como la gestión eficaz del trabajo y la diversificación de tareas.

En cualquier caso, hay una percepción de satisfacción que se traduce en un bajo absentismo y en una alta dedicación de las personas, en ocasiones, por encima de sus obligaciones.

El equipo humano de las unidades y su alto nivel de satisfacción son, por tanto, las piedras angulares desde donde construir el sistema de mejora continua que demanda el Modelo.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Reuniones periódicas del personal de las áreas

Planes de Formación y Acción Social de la UCA

Estudio de cargas de trabajo (del que hay que difundir en profundidad su dinámica y resultados)

Disposición del personal para participar en los procesos de mejora y existencia de actitudes positivas en cuanto a la asunción de responsabilidades

ÁREAS DE MEJORA

Implantar (con carácter general) herramientas de medición de la percepción y la satisfacción de los empleados con los aspectos más relevantes de la universidad. A este efecto se sugiere el uso de cuestionarios de clima laboral

Establecer un sistema objetivo de indicadores que permita la implantación de sistemas de reconocimiento a las iniciativas y acciones de mejora. Estos sistemas, como ya hemos comentado con anterioridad, debieran enfocarse principalmente hacia las unidades, no olvidando a las personas.

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6,25

No se identifica ni se mide en las Áreas evaluadas el grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos, así como tampoco el nivel de satisfacción global en su esfera de influencia.

Sin embargo, se ha manifestado durante la audiencia, tal y como ya se ha comentado, la satisfacción del personal con determinados aspectos expuestos anteriormente.

Con todo, no ocurre lo mismo con la comunicación con el área y con otras áreas, ni con las cargas de trabajo que constituyen una de las principales quejas debido a cierta ausencia de dotación de personal de las unidades, necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.

Por lo tanto, no ha sido posible determinar tendencias, relaciones causales ni cumplimiento de objetivos, ni comparar los índices de percepción de las personas de las unidades evaluadas con los de otras unidades de la propia universidad o con unidades organizativas similares de universidades líderes

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6,25

La información sobre indicadores de rendimiento, que muestre la satisfacción de los empleados, no tiene estructurada su recogida. Aunque existen sistemas que facilitarían la elaboración de estos indicadores (control de presencia, control horario, asistencia a actividades de formación, etc.) la información no se analiza posteriormente.

Se ha verificado la participación del personal en el programa de formación del PAS, aunque cabe destacar la valoración que el mismo personal realiza sobre la imposibilidad de asistir a cursos destinados a los máximos responsables de las áreas; cursos que consideran importantes para la gestión diaria.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Los resultados globales de este Criterio son de 6,56 puntos.

Las áreas evaluadas no tienen determinada la imagen que desean transmitir y conseguir y por tanto no tienen en cuenta los medios con que cuentan para satisfacer las expectativas de la sociedad. Seguramente, podrían construirse algunos indicadores de rendimiento que reflejaran la relación causa efecto de algunas acciones desarrolladas con respecto a la sociedad, como podrían ser la implicación y participación del personal en conferencias, actividades culturales, etc. No obstante, esta información no se recoge ni estructura, con lo que no existen evidencias que permitan valorar este criterio.

Es evidente que en este criterio podrían recopilarse muchos más datos de percepción y muchos más indicadores de rendimiento, puesto que el reconocimiento mutuo de la interacción entre sociedad y universidad debe de ser ciertamente elevado.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Resultados obtenidos en la Auditorias Internas y Externas

El área de Auditoría es promotora e impulsora de la Celebración de Jornadas para Auditores Internos

Realización de donaciones de bienes obsoletos

Preocupación por la gestión eficiente de los recursos y por los temas medioambientales y de reciclaje

ÁREAS DE MEJORA

Realizar actividades de difusión de las propias actividades de las unidades

Realizar una encuesta para conocer la percepción sobre aspectos relevantes como: tecnologías, ética, prevención, medioambiente, apoyo a actividades sociales, etc.

Establecer procesos de seguimiento sistemático de las noticias relativas a las unidades publicadas en medios de comunicación, así como realizar un estudio de las actuaciones con impacto en la sociedad de otras universidades

Realizar un plan de actuación con objetivos sencillos de elevado impacto social y publicitarlo adecuadamente, con el apoyo necesario por parte de otras unidades de la UCA (Calidad, Comunicación, etc.)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6,25

No se identifica ni mide en las unidades el nivel de percepción que tiene la Sociedad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su esfera de influencia. Tampoco se trata de identificar las necesidades de la comunidad.

Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS)
Indicadores de rendimiento (Impacto sobre el nivel de empleo, contribuciones económicas o de otro tipo a actividades sociales, etc.)

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 12,5

La puntuación dada por el Comité de Autoevaluación y la otorgada por este Comité, difiere en más de 9 puntos por las evidencias comentadas y presentadas durante el transcurso de la visita. Se han valorado de forma especialmente positiva las actuaciones realizadas con respecto a la donación de bienes obsoletos y la promoción e impulso de la celebración de Jornadas de Auditores Internos de Universidades.

Aun así, no existen sistemas estructurados que permitan la recogida de información sobre los aspectos relacionados con este tipo de indicadores de rendimiento.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación que alcanza este criterio es de 17,44 puntos.

Dentro de este criterio son especialmente relevantes los resultados obtenidos de las Auditorias realizadas y los datos del Informe de la Cámara de Cuentas. Se aprecia una mejora evidente en los resultados económicos-financieros, que aunque no aparezcan en forma de indicadores posibilitan una fácil conversión a los mismos.

Resulta importante hacer hincapié en la necesidad de estructurar los indicadores de los procesos, una vez que estos estén definidos, de los recursos y de la gestión del conocimiento, porque éstos serán, sin ningún género de dudas, los que marquen a medio plazo las diferencias competitivas.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

Informes de resultados de las Auditorías Externas

Evidencias constatadas de tendencias aceptables en los resultados económicos y financieros

Buen grado de ejecución presupuestaria en todas las áreas

ÁREAS DE MEJORA

Sistematizar (de manera centralizada y homogénea, a nivel de universidad) las herramientas de recogida de información de los resultados claves de las unidades, así como la elaboración de informes derivados de las mismas

Establecer un sistema de gestión por procesos que permita, al menos, la definición de los mismos, su procedimentación, el establecimiento de objetivos claramente orientados al cliente, la asignación de plazos y responsables y la creación de un sistema de indicadores (a ser posible en alianza con unidades similares de las UU. Andaluzas) que facilite:

- a) el cumplimiento de los objetivos pactados con la Gerencia
- b) la determinación de tendencias
- c) la comparación, tanto interna como externa

Subcriterio: 9a (RESULTADOS)

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 16,25

La puntuación otorgada por este equipo en la validación de este subcriterio es muy superior a la otorgada por el Comité de Autoevaluación, debido a que se han valorado positivamente los resultados económicos-financieros obtenidos (claramente documentados) tal y como se ha comentado anteriormente.

Subcriterio: 9b (INDICADORES)

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 7

Las áreas de Economía y Auditoría no tienen fijados indicadores en sus procesos, lo que impide el análisis de tendencias o la comparación. La transformación de los resultados obtenidos en las Auditorías y en la Cámara de cuentas en indicadores podría facilitar las tareas antedichas.

Aun así, ha podido comprobarse durante la visita el cumplimiento de las tareas asignadas y el cumplimiento de los plazos previstos para las mismas, así como el desarrollo de auditorías internas y externas.

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

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

1.- Elaborar Planes de Objetivos (coordinados entre si) para todas las unidades de las áreas. Estos planes deberán respetar e integrar las líneas especificadas en el PEUCA y transmitir este a las unidades. Deberán contar con la especificación de unos objetivos (preferiblemente pactados con la Gerencia) claramente orientados al cliente, las acciones a llevar a cabo, las subacciones que las desarrollen, sus responsables, los recursos necesarios, las fechas en que deberán cumplirse y los indicadores de proceso y de resultado. Los planes estratégicos u operativos de las unidades deberán permitir y facilitar el despliegue del plan estratégico de la Universidad de Cádiz.

2.- Desplegar los planes operativos de las unidades mediante un la definición de mapas de procesos que establezcan los procesos estratégicos, de soporte y sobre todo los procesos clave y sus propietarios (responsables de la mejora continua). Estos mapas de procesos tendrán en especial consideración la transversalidad con otras unidades y el pacto y las alianzas precisas con las mismas.

3.- Establecer, en el marco de un sistema global de la UCA o de las universidades andaluzas, un sistema de indicadores de las unidades y un cuadro de mando de las mismas que facilite, al menos:

el grado de cumplimiento de los objetivos pactados con la Gerencia

la determinación de tendencias

la comparación, tanto interna como externa

4.- Sistematizar y estructurar (de manera centralizada y homogénea, a nivel de universidad) las herramientas de recogida de medidas de percepción y satisfacción de los clientes, personas y sociedad, así como la elaboración y difusión de informes derivados de las mismas.

5.- Establecer un sistema de reconocimiento de las personas de las distintas unidades que contribuya a una mayor implicación de las mismas en proyectos de mejora continua que incrementen la satisfacción de los diferentes usuarios. A estos efectos, sería conveniente que el sistema contemplara:

- a) Los reconocimientos escritos que deben realizar los órganos unipersonales o colegiados de la universidad
- b) Los incentivos económicos por trabajar “mejor” o “con mayor calidad” o “en pro de la mejora continua”
- c) Una tabla de puntuaciones que contextualizara la participación en la mejora y la calidad de las distintas unidades de la universidad

6.- Establecimiento de alianzas internas (con otros servicios de la Universidad) y externas (empresas y otras universidades e instituciones) que contribuyan a la mejora de los resultados y a la mayor satisfacción de clientes y usuarios.