



Informe de Autoevaluación

ÁREAS DE ECONOMÍA Y AUDITORÍA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Fecha: 10 de marzo de 2.006
El Presidente del Comité de Autoevaluación

Fdo: Luis Barrio Tato

INDICE

- 1.- INTRODUCCIÓN: DATOS GENERALES DE LA AUTOEVALUACIÓN.
- 2.- DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA.
- 3.- INFORMACIÓN NUMÉRICA Y GRÁFICA SOBRE LA EVALUACIÓN.
- 4.- CRITERIO 1. LIDERAZGO.
- 5.- CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA.
- 6.- CRITERIO 3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS.
- 7.- CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS.
- 8.- CRITERIO 5. PROCESOS.
- 9.- CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES.
- 10.- CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.
- 11.- CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.
- 12.- CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE.

1.- INTRODUCCIÓN: DATOS GENERALES DE LA AUTOEVALUACIÓN:

Unidades organizativas: Áreas de Economía y Auditoría Interna

Fecha comienzo evaluación: 22/12/2.005

Equipo evaluador.

Presidente: D. Luis Barrio Tato.

Director de Auditoría Interna

Evaluador: D. Manuel Gómez Ruíz.

Jefe de Servicio de Gestión Económica y Contrataciones.

Evaluador: D^a Carmen Pastor Tallafé.

Coordinadora del Servicio de Asuntos Económicos.

Evaluador: D^a M^a Carmen Jareño Cepillo.

Coordinadora del Servicio de Gestión Económica y Contrataciones.

Evaluador: D^a Esperanza Gutiérrez Pozo.

Coordinadora del Servicio de Gestión Económica y Contrataciones.

Evaluador: D. Joaquín López Romeu.

Responsable de gestión del Servicio de Asuntos Económicos.

Evaluador: D^a M^a Dolores Ponce Alvarado.

Responsable de gestión del Servicio de Asuntos Económicos.

Evaluador: D^a Begoña Álvarez Jurado.

Auditora Interna.

En este informe es preciso destacar el hecho de que se evalúan dos áreas distintas, el Área de Economía y el Área de Auditoría y Control Interno, que aunque tienen una íntima relación en todo lo referente a procesos económicos, son unidades totalmente independientes. A lo anterior hay que añadir que el Área de Economía se estructura en dos servicios, que son el de Asuntos Económicos y el de Gestiones y Contrataciones.

En el primero de estos servicios la jefatura del Servicio está sin dotar y por otra parte, el cargo del Director de Área de Economía, también está actualmente vacante, lo que genera una situación complicada, sobre todo desde el punto de vista de la adecuada coordinación de los dos servicios que componen este Área.

También es preciso tener en cuenta que después de la cumplimentación de los cuestionarios por parte de los miembros del comité de Autoevaluación, se celebró la reunión de consenso del comité el día 20 de Febrero, con lo que el plazo para la elaboración del informe de Autoevaluación es ciertamente escaso, con independencia de las facilidades que pueda permitir el uso de la herramienta perfil adoptada. Pero es que en el periodo de elaboración del informe coincide la fecha de liquidación del cierre del ejercicio económico 2.005 y toda la preparación de la documentación necesaria para la auditoría externa de la referida liquidación lo que implica que este informe ha habido de realizarse en fechas muy críticas en cuanto a la carga de trabajo que se soporta (probablemente no sea procedente poner de manifiesto que además se da la circunstancia de que en este periodo

es la semana de fiestas locales en Cádiz lo que implica una jornada de trabajo con menores disponibilidades para las cargas de trabajo que se han expuesto).

De las ocho personas que constituyen el Comité de Autoevaluación, el Comité Técnico ha quedado constituido por los tres primeros miembros del Equipo Evaluador, es decir el Director de Auditoría Interna, el Jefe de Servicio de Gestión Económica y Contrataciones y la Coordinadora del Servicio de Asuntos Económicos, que son los máximos responsables de las tres unidades organizativas que se incluyen en las áreas evaluadas.

Es preciso dejar constancia de que la puntuación inicial que se había obtenido en el informe de progreso, arrojaba una puntuación media, que en términos generales no ha variado significativamente en relación a la puntuación obtenida después del consenso. Las diferencias más significativas ponían de manifiesto ante la dispersión de la puntuación asignada por algunos evaluadores, pero que tras la región de trabajo realizada el día 20 de Febrero del 2.006, permitió unas puntuaciones de consenso cuyos valores medios no diferían significativamente de los datos señalados en el informe inicial de progreso.

Comentarios Generales.

— Liderazgo.

En la visión global del análisis se observa que el criterio liderazgo tiene un buen nivel en el desarrollo de la misión, la visión y los valores y también que se identifica e impulsa en cambio el cambio con una buena gestión. Sin embargo se falla en el sistema de gestión de implantación desarrollo y mejora interno así como la actuación externa sobre clientes la sociedad y otros grupos de interés así como sobre las personas.

— Política y Estrategia.

En este criterio la visión global nos indica que se obtiene una información aceptable sobre las necesidades y expectativas sin embargo no existe una información sobre las mediciones y tampoco se hace un desarrollo mediante la elaboración de políticas y estrategias ni hay un despliegue y comunicación suficiente que se traduzca en procesos claves.

— Personas.

En cuanto a criterio global parece que es aceptable la política de recursos humanos en cuanto a planificación y gestión pero después se observa que la puntuación baja en conocimientos y capacidades por lo que parece que no se realiza un buen aprovechamiento.

También empeora un poco la puntuación en cuanto a la implicación y asunción de responsabilidades aunque existe una mejor valoración en cuanto al reconocimiento de las personas, siendo otro de los subcriterios en los que hay que mejorar el relativo al diálogo a todos los niveles.

— Alianzas y Recursos.

Se observa que existe una débil alianza con proveedores y con socios aunque existe una mejor situación en cuanto a recursos. Se valora especialmente la tecnología en cuanto a su evaluación y explotación así como la información y el conocimiento, en cuanto al acceso y la integridad y también parecen aceptables los activos con los que cuenta la Unidad siendo los recursos financieros discretos.

En procesos hay un cierto diseño y gestión pero la mejora e innovación es peor y sobre todo se observa a no hay una orientación al cliente que quizás sea lo más significativo.

— **Diagnóstico Global.**

- Existe un buen desarrollo de la misión, la visión y los valores.
- Hay que destacar que este desarrollo no se plasma bien en las políticas y estrategias que no están definidas. En este sentido hay una cierta información de las necesidades pero falla la medición y también falla la comunicación y el despliegue en los procesos claves.
- En la gestión de personal faltan evidencias y no se aprovechan los conocimientos y capacidades, lo que implica malos resultados.
- Las alianzas están mal valoradas, aunque existe unos buenos recursos en tecnología e información del conocimiento.
- En cuanto al resultado clave en general es una debilidad significativa porque falla la orientación hacia el cliente así como la medición de resultados en general.

Una consideración adicional importante es que en general las puntuaciones que se han dado presenta una dispersión notable en algunos casos que proviene de la existencia de dos áreas distintas que se valoran conjuntamente. A lo que hay que añadir que una de las áreas tiene dos secciones que no están adecuadamente coordinadas ya que en la actualidad no existe Director de Área ya que la persona que ocupaba el puesto actualmente ejerce la Gerencia.

Del análisis global hay que tener en cuenta lo siguiente:

Una de las propuestas claras de mejoras es dotarnos de resultados con indicadores de medición.

- Otra propuesta consecuente con lo anterior es establecer dos o tres metas anuales que permitan la orientación hacia los resultados y su medición mediante indicadores.
- El informe final deberá incluir cuatro o cinco áreas de mejora con objetivos que realmente sean realizables.
- Finalmente en cuanto a resultados que se están obteniendo, aunque no haya evidencia deberán ponerse de forma intuitiva cuatro resultados para los que se solicita a cada coordinador una propuesta que sirva para la definición final del borrador de informe.

2.- DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA.

Aunque el Informe de Autoevaluación es único para las dos Áreas evaluadas, Economía y Auditoría Interna, consideramos que la descripción de la unidad organizativa debe realizarse de forma separada, ya que la estructura, historia, servicios.... tienen peculiaridades propias que se ponen de manifiesto más claramente presentando la información correspondiente a cada una de las tres unidades.

2.1 SERVICIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS:

a) ESTRUCTURA DEL SERVICIO.

La Unidad se estructura de la siguiente manera:

- Jefe del Servicio Grupo A (sin dotar).
- Coordinadora de Presupuestos Grupo B (baja por enfermedad/maternidad 10/09/05 a fecha, sustituida por gestor Grupo D).
- Coordinadora de Contabilidad y Tesorería Grupo C.

— 4 Responsables de Gestión Grupo C: Tesorería, Presupuestos, Seguimiento Contable y Fiscal, y Seguimiento Justificaciones Subvenciones y Proyectos.

— 5 Gestores Grupo C.

— 1 Gestor Grupo D (interino).

b) INFORMACIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

Rectorado, Ancha 10 – 3ª Planta.

c) TOTAL DE EMPLEADOS.

— 1 Grupo B (baja maternidad).

— 10 Grupo C.

— 2 Grupo D (interino y sustituto).

d) HISTORIA DE LA UNIDAD.

Primera RPT año 1.988:

— 1 Sección Contabilidad, Presupuestos y Tesorería.

— 4 Negociados: Jefes y 1 auxiliar por cada uno, excepto Tesorería (2).

Segunda RPT año 2.000:

— 2 Coordinadores: Presupuestos y Contabilidad y Tesorería.

— 4 Responsables de Gestión.

— 6 Gestores.

En el ejercicio 1.987 se realiza la primera informatización de las tareas contables, extendiéndose en 1.990 a todos los centros.

A partir del ejercicio 2.000 base de datos única con la implantación de la aplicación informática Sorolla.

Cambios sustanciales y progresivos en todos los ejercicios en procedimientos generales y concretos.

e) SERVICIOS DE LA UNIDAD.

Normalización contable para todos los centros y unidades de la Universidad. Información y adaptación de la normativa legal vigente.

Confección de Presupuestos Iniciales y modificaciones presupuestarias (centralizado)

Mantenimiento de tablas de estructuras económicas (orgánicas, funcionales, económicas de gastos e ingresos, conceptos extrapresupuestarios) y financieras (PGCP)

Control financiero-presupuestario.

Seguimiento y tramitación de documentos contables.

Controles, liquidaciones y certificaciones fiscales, así como atención a los requerimientos que se produzcan.

Pagos y mantenimiento de la Tesorería de la Universidad (aperturas de cuentas, mantenimiento de firmas, situación y control del endeudamiento, liquidaciones de intereses, ordinales de la aplicación informática, conciliaciones, cierres, etc.)

Informes de situaciones periódicos y Liquidación Presupuestaria y Financiera definitiva del ejercicio.

Control de ingresos y seguimiento de deudores.

Planificación de Tesorería.

Informes para auditorías (Contratada, Cámara Cuentas).

Confeción de la Cuenta Anual.

Mantenimiento de archivos y documentación del Servicio.

Cuantos informes se nos soliciten referidos a los estados financieros de la Universidad.

f) VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA UNIDAD.

El Servicio de Asuntos Económicos es una unidad dinámica inserta en continuos cambios y mejoras. Su misión es facilitar los datos económicos esenciales necesarios en tiempo adecuado para la toma de decisiones a los órganos y responsables de la gestión económica y financiera de la Universidad, así como cumplir un los requerimiento legales vigentes.

g) IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES/USUARIOS DE LA UNIDAD.

Deudores y Acreedores/Proveedores, Vicerrectores, responsables de Unidades de Gasto, Directores de Áreas, Gerencia, Auditores e Inspectores externos, Cámara de Cuentas, Junta de Andalucía, Ministerios, Organismos Públicos o Privados que establezcan convenios económicos u otorguen subvenciones, alumnos y cuantos otros estén relacionados con aspectos financieros y económicos de la Universidad.

h) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIDAD.

Consecución del Convenio para el saneamiento financiero y el equilibrio presupuestario entre la Junta de Andalucía y las Universidades Andaluzas.

i) ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTÁ INMERSA LA UNIDAD.

El Servicio mantiene una relación continuada con el resto de Universidades Andaluzas, coordinando diferentes aspectos comunes.

2.2 SERVICIO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y CONTRATACIONES.

a) ESTRUCTURA DEL SERVICIO.

La Unidad se estructura de la siguiente manera:

- Jefe del Servicio Grupo A (Jefe Servicio Gestión Económica y Contrataciones).
- 2 Coordinadoras Grupo B (Coordinadora de Gestión Económica y Coordinadora de Contrataciones).
- 2 Jefes de Unidad Grupo C (Jefe Unidad Apoyo a Contrataciones y Jefe Unidad Caja Habilitada).
- 4 Jefes de Gestión Grupo C (3 en Contrataciones y 1 en Gestión Económica, actualmente de baja, sustituida por un Grupo D).
- 5 Gestores Grupo C (1 sustituida por un Grupo D).
- 1 Cajera Habilitada Suplente Grupo C.

b) INFORMACIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN:

Rectorado, Ancha 10 – 2ª Planta.

c) TOTAL DE EMPLEADOS.

1 Grupo A; 2 Grupo B; 12 Grupo C (2 sustitutos Grupo D).

d) HISTORIA DE LA UNIDAD.

Podemos señalar que este Servicio es de reciente creación en la Universidad de Cádiz. Efectivamente, ha sido como consecuencia de la aprobación de la nueva Relación de Puestos de Trabajo (RPT) por acuerdo de la Junta de Gobierno y el Consejo Social de la UCA, mediante la Resolución de 18 de Diciembre de 2.000, cuando se ha creado dicho Servicio. El SGEC es el resultado de la fusión de la Sección de Gestión Económica y del antiguo Servicio de Contrataciones y Patrimonio. La nueva RPT supone un cambio en la cultura de organización de nuestra Universidad, se ha asumido una modificación y reestructuración de los diferentes servicios de la UCA así como de las relaciones funcionales de las distintas unidades. En lo que a nuestro caso respecta, con anterioridad a la RPT actualmente en vigor, el Servicio de Asuntos Económicos englobaba dos Secciones: la de Gestión Económica y la de Contabilidad y Presupuestos, y éstas a su vez se subdividían en Negociados; todo ello conforme a la tradicional división jerárquica lineal de las Administraciones Públicas.

El Servicio de Contrataciones y Patrimonio se consideraba de manera independiente, desarrollando unas funciones que se consideraban un proceso aparte de la gestión económica.

Con la aprobación de la nueva RPT en el año 2.000 se pretende dar un cambio en la estructura de la organización universitaria y un giro en la concepción sobre los procesos de trabajo que se desarrollan en los Servicios de la UCA. Se trata de dotar a nuestra Universidad de unos instrumentos más flexibles, que respondan a las exigencias de calidad que se están imponiendo en el nuevo modelo de los servicios públicos, esto se traduce en una modificación estructural de nuestros Servicios. En nuestro caso, supone la creación del Servicio de Gestión Económica y Contrataciones.

Se establece el Área de Economía que engloba a dos Servicios: lo que era la Sección de Gestión Económica se fusiona con el anterior Servicio de Contrataciones (el nuevo SGEC) y por otro lado lo que era la Sección de Contabilidad y Presupuestos pasa a ser el Servicio de Asuntos Económicos que se mantiene como un Servicio aparte.

El Servicio de Gestión Económica y Contrataciones (SGEC), asumirá las funciones que, por separado, desempeñaban las antiguas unidades a que he hecho referencia. Esta fusión responde a una lógica, ya que se considera que interaccionan sobre un proceso general, muy importante para toda organización como es la gestión de proveedores. El antiguo Servicio de Contrataciones era el encargado de la tramitación administrativa, planificación y control de los expedientes de las obras, inversiones, servicios y suministros que terceros realizaban para la Universidad de Cádiz, mientras que la Sección de Gestión Económica era responsable de gestionar los expedientes administrativos necesarios para la existencia de créditos con los que hacer frente a las adquisiciones o inversiones de la Universidad y tramitar los expedientes de gasto resultantes. Al constituir ahora ambas unidades un sólo Servicio, se aportan sinergias por parte de las dos antiguas organizaciones sobre un proceso único, que no se puede contemplar como un conjunto de microprocesos yuxtapuestos, que si bien se puede descomponer en distintas etapas, debe ser considerado un proceso integral, como es la gestión de los proveedores.

e) SERVICIOS DE LA UNIDAD.

Al Servicio de Gestión Económica, Contrataciones y Patrimonio le corresponde en general la realización de las siguientes tareas:

1. La realización de las actividades precisas (de gestión y asesoramiento tanto técnico como jurídico) para la contratación de las obras, suministro, consultoría y asistencia, contratos administrativos especiales y todo tipo de servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de la Universidad de Cádiz como apoyo a la docencia, investigación y actividades complementarias de las mismas y que, por razones legales, se encuentran sometidas a la tramitación de expediente administrativo, velando por el cumplimiento de los principios de eficacia y eficiencia en el gasto. Para ello se relaciona con el resto de las unidades administrativas (docentes o no) y, singularmente, con aquellas que, como el Área de Infraestructura, se orientan horizontalmente sobre la totalidad de la organización. Dentro de estas funciones se engloba la planificación para la puesta en marcha de nuevas infraestructuras o grandes equipamientos (Fondos Feder).
2. El seguimiento que en el orden patrimonial sea necesario para el mantenimiento de un inventario actualizado de bienes muebles e inmuebles, incluyendo los actos conducentes a su inscripción y aseguramiento. La gestión y asesoramiento tanto técnico como jurídico en relación con los expedientes patrimoniales, así como la elaboración de una normativa propia de patrimonio. El seguimiento del patrimonio conlleva la gestión del almacén, adecuando ésta con la normativa de gestión de bienes en desuso.
3. Garantizar la adecuada continuidad entre el proceso estricto de contratación administrativa y el seguimiento de ciertos contratos que, por su importancia cuantitativa y su valor estratégico para la organización requieren de una supervisión y control. Se engloba dentro de este objetivo los contratos de servicios a la comunidad universitaria de mayor proyección como son: cafeterías, copisterías, agencias de viaje, limpieza, vigilancia y transporte.
4. Reflejar la actividad económica de la Universidad de Cádiz mediante el seguimiento de la ejecución del presupuesto de gasto del Rectorado y atención a proveedores, gestión y seguimiento de los ingresos y cobros por concesiones administrativas, gestión de la Caja Habilitada del Rectorado y coordinación con las Cajas Habilitadas descentralizadas.

f) VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA UNIDAD.

El Servicio de Gestión Económica y Contrataciones es una unidad dinámica inserta en continuos cambios y mejoras. Su misión es facilitar asesoramiento y gestión de contratos administrativos y patrimoniales, así como la gestión económica necesaria en tiempo adecuado para la toma de decisiones a los órganos y responsables de la gestión económica y financiera de la Universidad, así como cumplir los requerimientos legales vigentes.

g) IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES/USUARIOS DE LA UNIDAD.

Deudores y Acreedores/Proveedores, Vicerrectores, responsables de Unidades de Gasto, Directores de Áreas, Gerencia, Auditores e Inspectores externos, Cámara de Cuentas de Andalucía, Junta de Andalucía, Ministerios, Organismos Públicos o Privados que establezcan convenios económicos u otorguen subvenciones, alumnos y cuantos otros estén relacionados con aspectos contractuales y económicos de la Universidad.

h) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIDAD.

Los objetivos generales del SGEC deben ser los siguientes:

- ⇒ Calidad en los servicios. Los resultados o prestaciones que produce el Servicio deben ser de calidad, produciendo valor añadido para los usuarios ofreciendo ayuda, rapidez y flexibilidad en la resolución de problemas y en el tratamiento de la información que se proporciona. Todo esto se tratará de

conseguir mediante la implantación de una estrategia de supresión errores en el proceso de trabajo del Servicio, estandarizando los procesos bajo unas normas de procedimientos comunes y disponibles para todos los miembros del SGEC.

⇒ Satisfacción de los usuarios (externos e internos). Podemos calificar como usuarios externos las empresas, entidades públicas o privadas y personas físicas que no forman parte de nuestra organización (la UCA) y que utilizan nuestros servicios. Usuarios internos son las distintas Unidades y personal de la UCA sobre las cuáles producimos unos outputs (resultados) que a su vez ellos utilizan como inputs (entradas) necesarios para desarrollar sus procesos de trabajo o actividades. La medida de la calidad de nuestros servicios vendrá determinada por la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

⇒ Satisfacción de los miembros del Servicio. Solamente un personal motivado puede acometer satisfactoriamente un proyecto o la consecución de unos objetivos, por tanto se hace necesario establecer unos cauces de comunicación permanentes a nivel del Servicio. Esta comunicación ha de sistematizarse en el sentido de que debe tener continuidad en el tiempo; se ha de informar de los objetivos a alcanzar en cada subproceso, los errores cometidos y los logros conseguidos.

Si buscamos la calidad, esto no resulta fácil sin una adecuada formación y estímulo personal; al tiempo que se hace necesario la realización periódica de cursos de formación sobre materias propias y otras relacionadas con los procesos que se llevan a cabo. Además es preciso una implicación en la resolución de los errores que se producen en la prestación de nuestros servicios estableciendo grupos de trabajo o círculos de calidad, cuyas conclusiones sean aplicadas a casos concretos de fallos dentro de nuestro trabajo o para mejorarlo.

i) ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTÁ INMERSA LA UNIDAD.

El Servicio mantiene una relación continuada con el resto de las Universidades Andaluzas, coordinando aspectos comunes.

2.3 ÁREA DE AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO.

a) ESTRUCTURA DEL ÁREA.

La unidad, que depende directamente del Sr. Rector, se estructura de la siguiente manera:

- 1 Director de Área Grupo A.
- 2 Auditoras Internas Grupo B.
- 1 Gestor Grupo C.

b) INFORMACIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN:

El centro de trabajo está ubicado en la calle Ancha 16 1ª planta.

c) TOTAL DE EMPLEADOS.

De acuerdo con lo reseñado en la estructura de la unidad, existe un total de 4 empleados.

d) HISTORIA DE LA UNIDAD.

La unidad se creó en Septiembre del año 1.991 con una plantilla que estaba compuesta por un Jefe de Servicio grupo A y un gestor grupo D. El objetivo fundamental con el que se creaba esta unidad era la de profesionalizar el control interno de la universidad, ya que hasta el momento había sido ejercido por un cargo docente.

En el año 1.993, se incorporó como interina una Auditora Interna, que en el año 1.994 pasó a funcionaria de carrera grupo B. Esta plaza de Auditora Interna, fue sustituida por otro empleado en el año 2.001 y posteriormente por otra empleada en el año 2.002 hasta que en esta fecha se produce la dotación de dos Auditoras Internas, con fecha 2/10/2.002 que permanecen actualmente en su puesto otorgando la estabilidad necesaria para el funcionamiento adecuado de la unidad.

e) SERVICIOS DE LA UNIDAD.

- Control de gastos centralizados.
- Control de gastos descentralizados (Cajas Habilitadas).
- Supervisión del control interno de ingresos.
- Revisión de expedientes de contratación.
- Revisión de modificaciones presupuestarias.
- Control de operaciones del área financiera.
- Supervisión de documentos contables del área fiscal
- Participación en órganos colegiados (Mesa de Contratación, Comisión de Asuntos Económicos y Presupuestos, Comisión de Control del plan de Pensiones, Comisión del Fondo de acción Social...).
- Emisión de informes de Auditoría Interna y seguimiento de recomendaciones.
- Coordinación de auditorías externas. (Firmas privadas, Cámara de Cuentas...)
- Informes de control interno de entidades participadas (Consortio Tecnológico de Cádiz, FUECA...)
- Revisión de control interno de áreas de riesgo operativas.
- Auditorías internas de unidades de gasto, contratos programa....
- Asesoramiento en negociaciones externas (Bancos, firmas consultoras...)
- Elaboración de la Memoria Anual de Auditoría Interna
- Manual de procedimientos de Auditoría Interna
- Actividades de evaluación y mejora
- Participación en el Comité de Auditoría cuando se constituya.

f) VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA UNIDAD.

La misión del Área de Auditoría Interna es ejercer el control interno de los procesos de la UCA, procurando detectar deficiencias, anomalías y errores, que al ser subsanados permitan el cumplimiento de la normativa legal aplicable a la universidad. Entre sus objetivos se incluye la satisfacción de las demandas del Rector, o persona o quién delegue, los requerimientos de las auditorías externas que realizan en la Cámara de Cuentas de

Andalucía y las firmas privadas, así como el asesoramiento en la materia de su competencia a los distintos órganos de gobierno, y responsables de unidades administrativas.

La misión del Área de Auditoría Interna se concreta en constituir una unidad que pueda cumplir con eficiencia sus funciones, colaborando en la gestión del cambio en la universidad, en la medida de lo posible, fomentando la colaboración con otras universidades y muy especialmente con los órganos de control externo, tratando de involucrarse y comprometerse con la calidad y la mejora continua.

g) IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES/USUARIOS DE LA UNIDAD.

Dada la dependencia directa del Rector, este sería el usuario principal de la unidad, así como los Vicerrectores, Gerente, Directores de Área y Administradores con los que se establece algún tipo de relación desde el punto de vista de control y asesoramiento interno.

Por otra parte, entre los usuarios externos debemos destacar a las firmas de auditorías privadas y a la Cámara de Cuentas de Andalucía que requieren información de las actividades de nuestra Área.

h) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIDAD.

Entre los objetivos estratégicos de la Unidad de Auditoría Interna se encuentran los siguientes:

- Establecer unos mecanismos de control interno sistematizados y con procedimientos escritos, que constituyan un servicio útil a la comunidad universitaria y a los conjuntos de los grupos de interés.
- Implantar un sistema de calidad que permita evaluar el valor añadido que aporta la unidad de Auditoría Interna y que sea coherente con los programas de evaluación de calidad de la UCA.
- Plan de actuación orientado al usuario (interno y externo) con criterios de evaluación del grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- Implantación de mecanismos de motivación y satisfacción de las necesidades del personal del Área de Auditoría Interna.
- Elaboración de un plan sistematizado de colaboración con el resto de las unidades organizativas de la UCA que mediante la coordinación de las tareas y nuestro asesoramiento interno contribuye a la mejora de obtención de los resultados.

i) ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTÁ INMERSA LA UNIDAD.

El Área mantiene relación con el resto de las universidades, habiendo sido esta unidad la promotora e impulsora de la celebración de Jornadas de Auditores Internos de Universidades durante cuatro años.

El entorno con el que se mantiene una relación es tal como se ha puesto de manifiesto al margen del resto de las universidades las firmas privadas de auditoría y la Cámara de Cuentas de Andalucía.

3. INFORMACIÓN NUMÉRICA Y GRÁFICA SOBRE LA EVALUACIÓN. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Ver Todo		Hoja Soporte Reunión de Consenso													Margen de Consenso		25 %						
SUBCR	PREG	PUNTAJACIÓN EVALUADORES															MIN.	MAX	Discrep.	X̄	Consenso		
		Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15							
1a	1	30	50	35	30	50	30	50	55									30	55	0	41	41	
	2	20	15	20	23	10	20	20	30									10	30	-5	20	20	
	3	15	15	10	20	10	25	25	15									10	25	-10	17	17	
	1b	4	25	15	15	10	35	25	35	35									10	35	0	24	24
		5	10	5	10	10	10	15	25	25									5	25	-5	14	14
		6	10	5	10	8	5	20	10	15									5	20	-10	10	10
	1c	7	10	5	10	15	5	15	10	5									5	15	-15	9	9
		8	20	25	15	10	10	10	30	35									10	35	0	19	19
	1d	9	40	30	30	30	40	25	45	50									25	50	0	36	36
		10	25	5	5	25	15	15	25	10									5	25	-5	16	16
	1e	11	15	15	15	30	15	5	25	30									5	30	0	19	19
		12	10	5	5	10	20	15	15	10									5	20	-10	11	11
		13	10	15	5	5	10	10	10	15									5	15	-15	10	10
2a	1	10	25	15	30	35	15	35	30									10	35	0	24	24	
	2	10	10	10	13	5	15	25	15									0	25	0	12	12	
	3	10	5	25	5	35	10	20	30									5	35	-5	18	18	
	4	10	5	25	5	10	10	10	10									5	25	-5	11	11	
	5	20	15	10	15	35	15	10	10									10	35	0	16	16	
	2b	6	15	15	30	28	35	20	40	35									15	40	0	27	27
		7	5	5	5	5	5	10	0	0									0	10	-15	4	4
		8	10	5	5	5	0	5	0	0									0	10	-15	4	4
		9	15	15	15	15	15	20	25	35									15	35	-5	19	19
	2c	10	10	5	5	5	10	15	10	5									5	15	-15	8	8
		11	10	5	5	5	5	15	15	5									5	15	-15	8	8
		12	10	20	5	5	10	15	20	25									5	25	-5	14	14
		13	10	15	5	10	10	5	10	10									5	15	-15	9	9
	2d	14	10	15	5	10	10	10	20	25									0	25	0	12	12
		15	10	5	5	5	0	10	20	15									0	20	-5	9	9
		16	10	5	5	5	0	10	20	15									0	20	-5	9	9
		17	15	10	5	5	0	10	20	20									0	20	-5	11	11
3a	1	10	15	20	20	10	10	10	5									5	20	-10	12	12	
	2	10	5	15	20	15	10	10	5									5	20	-10	11	11	
	3	35	35	25	37	15	25	35	25									15	37	-3	29	29	
	4	35	40	35	35	15	30	20	20									15	40	0	29	29	
	5	30	35	15	24	35	20	25	30									15	35	-5	27	27	
	3b	6	10	5	5	0	10	10	15	10									0	15	-10	8	8
		7	30	5	40	15	40	25	10	5									5	40	-10	21	21
		8	20	5	15	0	15	20	15	0									0	20	-5	11	11
		9	25	5	10	5	25	20	10	10									5	25	-5	14	14
		10	25	15	15	15	25	20	25	30									15	30	-10	21	21
		11	5	5	5	10	0	5	10	15									0	10	-15	4	4
	3c	12	10	15	5	1	15	10	15	15									1	15	-11	11	11
		13	30	15	25	16	35	15	20	20									15	35	-5	22	22
	3d	14	20	15	20	0	5	15	25	15									0	25	0	14	14
		15	10	5	10	10	10	10	25	15									5	25	-5	12	12
	3e	16	10	15	5	15	25	10	25	20									5	25	-5	16	16
		17	35	20	45	45	35	25	25	20									20	45	0	31	31
		18	10	5	5	5	0	10	0	0									0	10	-15	4	4
		19	20	10	20	15	35	20	15	25									10	35	0	20	20
		20	25	15	35	10	35	15	15	35									10	35	0	23	23

Ver Todo		Hoja Soporte Reunión de Consenso														Margen de Consenso		25 %			
SUBCR	PREG	PUNTAJACIÓN EVALUADORES															MIN.	MAX.	Discrep.	X̄	Consenso
		Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15					
4a	1	25	5	5	22	10	15	5	5								5	25	-5	12	12
	2	20	5	5	10	10	15	0	0								0	20	-5	8	8
4b	3	10	10	5	20	10	10	0	0								0	20	-5	7	7
	4	10	5	10	0	0	15	10	5								0	15	-10	7	7
4c	5	25	10	0	0	5	15	0	5								0	25	0	8	8
	6	20	15	15	40	40	15	20	25								15	40	0	24	24
	7	10	10	15	10	10	5	10	10								5	15	-15	10	10
	8	20	20	15	25	40	20	15	20								15	40	0	22	22
4d	9	30	35	10	30	25	25	15	20								10	35	0	24	24
	10	30	20	5	15	35	20	5	10								5	35	0	18	18
4e	11	25	15	15	30	40	20	15	15								15	40	0	22	22
	12	10	15	15	15	35	10	25	15								10	35	0	18	18
	13	35	20	40	50	50	20	40	35								20	50	0	36	36
	14	10	5	10	10	10	5	10	10								5	10	-20	9	9

Ver Todo		Hoja Soporte Reunión de Consenso														Margen de Consenso		25 %			
SUBCR	PREG	PUNTAJACIÓN EVALUADORES															MIN.	MAX.	Discrep.	X̄	Consenso
		Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15					
5a	1	15	40	30	25	25	15	20	25								15	40	0	24	24
	2	10	5	0	13	25	10	20	10								0	25	0	12	12
	3	10	5	5	0	10	10	10	5								0	10	-15	7	7
	4	10	0	0	5	0	5	10	10								0	10	-15	5	5
	5	20	35	20	35	45	20	40	50								20	50	0	33	33
5b	6	10	10	10	15	10	10	15	5								5	15	-15	11	11
	7	25	15	15	15	40	15	15	15								15	40	0	19	19
	8	25	15	15	10	35	15	10	5								5	35	0	16	16
	9	35	35	25	25	50	20	40	50								20	50	0	35	35
5c	10	10	5	5	5	10	10	0	5								0	10	-15	6	6
	11	10	15	5	5	25	5	10	5								5	25	-5	10	10
5d	12	20	15	10	5	25	20	20	20								5	25	-5	17	17
	13	10	20	15	30	35	10	20	25								10	35	0	21	21
5e	14	10	20	15	25	35	10	30	35								10	35	0	22	22
	15	25	15	15	5	25	20	25	5								5	25	-5	17	17
	16	25	15	15	15	50	20	20	30								15	50	0	24	24
	17	10	5	15	0	25	10	0	0								0	25	0	8	8
18	25	15	20	25	35	10	20	15								10	35	0	21	21	

Ver Todo		Hoja Soporte Reunión de Consenso														Margen de Consenso		25 %			
SUBCR	PREG	PUNTAJACIÓN EVALUADORES															MIN.	MAX.	Discrep.	X̄	Consenso
		Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15					
6a	1	10	5	10	14	25	10	10	5								5	25	-5	11	11
	2	10	5	10	10	10	5	10	5								5	10	-20	8	8
	3	10	5	5	0	10	5	10	5								0	10	-15	6	6
	4	10	5	10	0	25	5	10	5								0	25	0	9	9
	5	10	5	25	2	0	5	0	5								0	25	0	6	6
	6	10	5	5	15	15	5	10	10								5	15	-15	9	9
	7	10	5	5	5	25	10	10	10								5	25	-5	10	10
6b	8	10	5	25	0	15	10	10	5								0	25	0	10	10
	9	10	5	15	0	10	10	10	5								0	15	-10	8	8
	10	10	5	0	0	10	5	10	5								0	10	-15	4	4
	11	10	5	5	0	0	5	10	5								0	10	-15	5	5
	12	10	5	5	0	15	10	10	0								0	15	-10	7	7
	13	5	5	5	0	10	5	10	5								0	10	-15	6	6
	14	5	5	5	0	10	5	10	5								0	10	-15	6	6

Ver Todo		Hoja Soporte Reunión de Consenso														Margen de Consenso		25 %			
SUBCR	PREG	PUNTAJACIÓN EVALUADORES															MIN.	MAX.	Discrep.	X̄	Consenso
		Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15					
7a	1	10	5	10	15	10	10	5	5								5	15	-15	9	9
	2	10	10	5	0	10	10	5	5								0	10	-15	7	7
	3	10	5	0	0	0	5	0	0								0	10	-15	2	2
	4	10	5	0	0	5	10	5	5								0	10	-15	5	5
7b	5	5	5	5	0	5	10	0	0								0	10	-15	4	4
	6	10	5	0	0	5	10	5	5								0	10	-15	5	5
	7	10	5	0	0	0	10	0	0								0	10	-15	3	3
	8	10	5	0	0	10	10	5	5								0	10	-15	6	6

Ver Todo		Hoja Soporte Reunión de Consenso													Margen de Consenso		25 %				
SUBCR	PREG	PUNTAJOS EVALUADORES															MIN.	MAX	Discrep.	X̄	Consenso
		Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15					
8a	1	10	0	10	5	0	10	0	5								0	10	-15	5	5
	2	10	0	0	0	0	10	0	5								0	10	-15	3	3
	3	10	0	0	5	0	10	0	5								0	10	-15	4	4
	4	5	0	0	0	10	10	0	10								0	10	-15	4	4
8b	5	5	0	5	0	10	10	0	0								0	10	-15	4	4
	6	10	20	0	0	0	0	0	0								0	20	-5	4	4
	7	10	0	0	0	0	0	0	0								0	10	-15	1	1
	8	10	20	0	0	0	0	0	0								0	20	-5	4	4

Ver Todo		Hoja Soporte Reunión de Consenso													Margen de Consenso		25 %				
SUBCR	PREG	PUNTAJOS EVALUADORES															MIN.	MAX	Discrep.	X̄	Consenso
		Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15					
9a	1	10	5	10	0	0	10	10	20								0	20	-5	8	8
	2	5	5	5	0	0	5	20	25								0	25	0	8	8
	3	10	5	5	5	0	5	15	20								0	20	-5	8	8
	4	5	5	5	5	0	5	10	5								0	10	-15	5	5
9b	5	10	15	5	0	0	5	25	15								0	25	0	9	9
	6	5	15	0	0	0	5	15	5								0	15	-10	6	6
	7	10	15	0	0	0	5	10	5								0	15	-10	6	6
	8	5	15	0	0	0	5	20	15								0	20	-5	8	8
9	5	10	5	0	0	5	10	5								0	10	-15	5	5	

4. CRITERIO 1: LIDERAZGO.

Subcriterio 1a

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

En este criterio ha existido una puntuación consensuada sin necesidad de realizar ajustes ni debate sobre el mismo.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Existe un Plan Estratégico, el PEUCA que es el marco de referencia.
- Realización de contratos programa en los Departamentos, que son auditados por muestreo.
- Programa de evaluación de servicios.
- Reuniones periódicas con la Dirección.
- Cursos de formación.
- Realización de encuestas por partes de algunas de las unidades, especialmente en el caso de Contrataciones.
- Planes de Objetivos por Áreas (POA) con mayor o menor desarrollo en algunas unidades.

Puntos Fuertes

- Existencia del PEUCA y desarrollo de planes de objetivos.
- Implicación en las actividades de formación realizando propuestas y motivando al personal para su participación.

- Fomento de la creación de grupos de trabajo que incida en la mejora y la colaboración dentro de la organización.

Áreas de Mejora.

- Elaboración de un Plan de Objetivos coordinado para todas las unidades del Área y alineado con el PEUCA.
- Delegación de funciones e incentivación en la participación del personal.
- Plan sistemático de reuniones de trabajo que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos y las posibles revisiones.
- Establecer un Plan de Formación más personalizado y con evaluación de los resultados de la aplicación en el trabajo.

Subcriterio 1b

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

En este Subcriterio existía una puntuación media con una dispersión aceptable y solamente hubo que rehacer ajustes para llegar al consenso en relación a la adecuación de la estructura organizativa de gestión. Este aspecto había sido valorado excesivamente por algunos miembros pero a la vista de las evidencias y con el diálogo se reajustó para llegar a una puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Existencia de un RPT que es negociada con representantes del personal.
- Manuales de procesos en elaboración con desigual nivel de desarrollo entre las tres unidades implicadas en la evaluación.
- Existencia de planes de objetivos (POA), aunque con un desigual nivel de desarrollo entre las tres unidades.

Puntos Fuertes

- Se están desarrollando manuales de procesos.
- Existencia de planes de objetivos.
- Existencia de una RPT que se negocia con los representantes del personal.

Áreas de Mejora.

- Necesidad de manuales de procesos integrados dentro de las unidades de las Áreas.
- Necesidad de mayor flexibilidad en las estructuras organizativas de gestión.
- Necesidad de evaluar los objetivos definiendo indicadores que midan los resultados.
- Implantación de un sistema de mejora de procesos.
- Mecanismos de comunicación internos y externos sobre el sistema de gestión de la unidad.

Subcriterio 1c

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

En este subcriterio la puntuación obtenida tiene baja dispersión y solamente fue necesario reajustar la puntuación relativa a la implicación en asociaciones profesionales, universidades y otros foros, ante la existencia de actividades de participación en las que existen insuficientes evidencias y una falta de comunicación y difusión de las mismas.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Participación de foros universitarios de algunas de las unidades.
- Presentación de ponencias y artículos en foros y revistas especializadas.
- Actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente que se concretan en puntos de recogida de tinta, papel y vidrio que se inicia en Puerto Real con el fin de ampliarse a diferentes Campus.
- Atención a distintos grupos de interés mediante correo electrónico, comunicados internos y atención telefónica.

Puntos Fuertes

- Participación en Asociaciones Profesionales, tales como OCU (Oficina de Cooperación Universitaria y el Instituto de Auditores Internos.
- Presentación de ponencias, participación en foros y elaboración de artículos en los temas de contabilidad, auditoría y control interno.
- Actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente en puntos de recogida de tinta, papel, reciclado y vidrio.
- Existencia de acuerdos para mejoras con algunos de nuestros proveedores.

Áreas de Mejora.

- Necesidad de una participación integral de las unidades en los distintos foros.
- Difusión de la participación en foros, ponencias, etc. para conocimiento de los grupos de interés.
- Establecer mecanismos formales para conocer la información y los intereses de los distintos grupos de interés.
- Establecer mecanismos de reconocimiento a los distintos grupos de interés por sus actuaciones de mejora.
- Rentabilizar las actuaciones de participaciones en distintos foros como contribución a la sociedad.

Subcriterio 1d

Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

En este subcriterio la media obtenida tiene una baja dispersión por lo que no ha sido necesario realizar ningún ajuste para obtener el consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Difusión del PEUCA.
- Reuniones de coordinación.
- Información a través de Taviras y correos electrónicos.
- Grupos de mejora.
- Felicitaciones puntuales por el trabajo bien hecho, normalmente por medio de correo electrónico.

Puntos Fuertes

- Elaboración de Planes operativos anuales de objetivos que sirven para comunicar la misión, visión, política y estrategia.
- Fomento de la creación de grupos de trabajo para acciones de mejora.
- Reuniones entre el personal de distintas áreas para mejorar la comunicación.
- Delegación de responsabilidades estableciendo actividades de formación para mejorar la autonomía del personal.
- Mecanismos de participación del personal en la elaboración de los planes de objetivos.

Áreas de Mejora.

- Planes operativos integrados para las Áreas y con seguimiento periódico.
- Diseño de formación personalizada para facilitar la delegación de autoridad y la consecución de los objetivos.
- Supervisión de las delegaciones de autoridad.
- Establecimiento de sistemas de reconocimiento para premiar los logros individuales y colectivos.
- Sistematización de las reuniones de trabajo y seguimiento de las actuaciones decididas para mejorar la participación.
- Implantar procedimientos de comunicación de las mejoras realizadas al resto de la organización y a los grupos de interés externos.

<u>Subcriterio 1e</u>

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.
--

En este subcriterio ha existido una valoración homogénea no siendo necesario realizar ningún ajuste para obtener el consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Existencia de recursos informáticos adecuados.
- Instrucciones sobre cambios de procedimiento de trabajo.

Puntos Fuertes

- Se facilitan recursos informáticos necesarios para cambio en la estructura de gestión.
- Los cambios en la estructura de gestión del Área son difundidos al resto de la organización y tiene una planificación y plan de formación adecuados.
- Se identifican los cambios necesarios en los procedimientos de trabajo derivados de las nuevas exigencias.

Áreas de Mejora.

- Es necesaria una RPT más flexible para facilitar los cambios en la organización.
- Campañas de difusión sobre los cambios en la organización y en las incidencias de los mismos en los distintos grupos de interés.
- Sistema de medición y revisión de la eficacia de los cambios.

5. CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

Subcriterio 2a

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

En este subcriterio solo ha sido necesario reajustar las puntuaciones para establecer el consenso en relación a la cuestión de si el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las necesidades de nuestros usuarios y se confía en su conocimiento. Se ha puesto de manifiesto un problema de información de actuaciones dentro de las áreas y se ha observado que solamente en Contrataciones existe una actitud proactiva en este sentido, por lo que en conjunto se hicieron unos ajustes a la baja y se obtuvieron las puntuaciones de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Actuaciones derivadas del Plan de Saneamiento y de su seguimiento por parte de la Junta de Andalucía.
- Recomendaciones procedentes de las auditorías externas.
- Planificación de acuerdo con el Plan Plurianual de Inversiones.
- Plan Estratégico (PEUCA).
- Planificación de la liquidación del presupuesto.
- Planificación de la auditoría de las cuentas anuales.
- Encuestas específicas de algún servicio, como es el de limpieza y seguridad.
- Utilización del correo electrónico para conocer necesidades, incidencias y reclamaciones.

Puntos Fuertes

- Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz.

- Plan Plurianual de Inversiones actualizado periódicamente.
- Planificación de suministros importantes tales como FEDER.
- Planificación del proceso de liquidación del presupuesto.
- Encuestas de satisfacción en algunas parcelas concretas.
- Instrucciones internas derivadas del conocimiento de necesidades de los grupos de interés.
- Planificación de información relativa al Plan de Saneamiento.
- Actuaciones de mejoras derivadas de las recomendaciones de auditorías externas.
- Convenio de colaboración con entidades financieras.

Áreas de Mejora.

- Análisis de las actividades de las áreas de Economía y Auditoría Interna de otras universidades para revisar nuestros procesos.
- Realización de encuestas para conocer las necesidades de nuestros usuarios.
- Diseño de un sistema informático para atender consultas, quejas y reclamaciones similares al CAU de informática.
- Plan de difusión de la política y estrategia del Área al resto de los usuarios.

Subcriterio 2b

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

En este subcriterio solo existía dispersión en la cuestión relativa a si el proceso de planificación considera el impacto de las nuevas tecnologías. Se llegó al consenso de que aunque no existiera un proceso estructurado de forma sistemática, sí existen actuaciones y decisiones en relación a las nuevas tecnologías, por lo que se ajustaron al alza las puntuaciones más bajas y se llegó a una puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Instrucciones y comunicados sobre aspectos normativos.
- Normativa estatal, autonómica y propia.
- Actualización de la actividad en función de los cambios de la normativa aplicable.
- Informes de la Cámara de Cuentas de Andalucía.
- Herramientas informáticas y en particular aplicación Universitas XXI Económico, que va actualizándose periódicamente.

Puntos Fuertes

- Auditorías externas de la Cámara de Cuentas de Andalucía y de una firma privada.
- Participación del personal en las pruebas de las nuevas versiones de las aplicaciones informáticas.

- Reuniones del equipo de dirección y del personal de cada Área para revisar y actualizar la política y estrategia.
- Marco normativo y legal bien definido.
- Implantación de las nuevas tecnologías.

Áreas de Mejora.

- Elaboración de indicadores internos de rendimiento.
- Elaboración de carta de servicios.
- Realización periódica de autoevaluaciones.
- Proceso de recogida de información de otras unidades organizativas consideradas como excelente para revisar la política y estrategia.
- Análisis del impacto de las nuevas tecnologías para revisar la política y la estrategia.
- Implantación de un sistema propio de recogida de información y sugerencias de usuarios.
- Análisis de los servicios prestados y actualización de los mismos.

Subcriterio 2c

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

En este subcriterio la dispersión en las puntuaciones se centraba en dos cuestiones: El desarrollo de la política y estrategia plasmado en un Plan Estratégico y de otra parte la identificación de los factores críticos de éxito. En estas cuestiones había algunas puntuaciones que parecían algo sobrevaloradas, por lo que se realizó el ajuste correspondiente llegándose a la puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Existencia del POA (Plan Operativo Anual) con un desarrollo parcial.
- El PEUCA como referencia general.
- El Plan de Saneamiento.

Puntos Fuertes

- PEUCA.
- Plan de Objetivo Anual del Área.
- Identificación informal de los factores críticos de éxito de las áreas

Áreas de mejora.

- Definición de las principales líneas estratégicas del Área alineadas con el PEUCA.
- Definición de un procedimiento anual de revisión periódica de la política y estrategia del Área.
- Establecer sistemas de información para conocer las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés.

- Plan de objetivos a corto y largo plazo a todos los niveles del Área.
- Procesos de análisis para identificar los factores críticos de éxito de las áreas y de cada una de las unidades.

Subcriterio 2d

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

En este subcriterio solamente ha sido necesario reajustar ligeramente la cuestión relativa al establecimiento de objetivos claros y medibles. Hecho este ajuste, se ha llegado a la puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en:

- Existencia del POA.

Puntos Fuertes

- Existencia del POA.
- Revisión de los procesos claves aunque sin estructuración y de una manera formal.
- Existencia de priorización de actividades por medio de calendarios.

Áreas de Mejora.

- Elaboración de un Plan de Objetivos Global de las Áreas que se despliegue mediante un esquema de procesos claves.
- Realización de encuestas para conocer el progreso de las actuaciones.
- Elaboración de un mapa de procesos claves.
- Definición de un proceso sistemático de priorización de las actividades.
- Definición de indicadores que permitan medir los objetivos consensuados.
- Definición de quienes son los responsables de los procesos claves.
- Comunicación de la política y estrategia a los grupos de interés.

6. CRITERIO 3: GESTIÓN DE LAS PERSONAS.

Subcriterio 3a

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

En este subcriterio existía ciertas dispersiones en algunas cuestiones tales como la implicación del PAS en las políticas de estrategias y recursos humanos, la cuestión relativa al desarrollo de carreras profesionales y proceso de cobertura de vacantes, así como en relación al fomento de la investigación y aplicación de metodologías organizativas innovadoras. Tras un debate breve, fue fácil reajustar las puntuaciones y alcanzar una valoración de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Estudio de un sistema de implantación de productividad por objetivos en marcha.
- Modificaciones parciales de RPT derivadas del Plan Estratégico y creación de nuevos puestos de trabajo en la RPT, sujeta a cambios y revisiones.
- Estudio en curso de análisis de carga de trabajo.
- Participación frecuente de los representantes de los trabajadores en los asuntos de recursos humanos, mediante asambleas, correos electrónicos.
- Existencia de una clara normativa de gestión de personal, que constituye las oposiciones y concursos.
- Convocatorias para nuevos ingresos y para concursos de traslados.
- Existencia de una bolsa para contrataciones de personal.
- Criterios de selección y contratación definidos y difundidos en la Web de personal.
- Existencia de un acuerdo de promoción del personal.
- Existencia de un plan de formación que incluye técnicas de gestión.
- Revisión de los procesos existentes sobre lo que se realiza informes.

Puntos Fuertes

- Existencia de una RPT que define el marco normativo de la gestión de recursos humanos.
- Los procedimientos se realizan con representación de los representantes de los trabajadores y asegurando el cumplimiento de los requisitos legales en materia de empleo.
- La unidad organizativa fomenta la aplicación de metodologías innovadoras especialmente en el ámbito de la informática y de las tecnologías de gestión.

Áreas de Mejora.

- Definición de un Plan Estratégico de Recursos Humanos de la unidad organizativa alineado con el Plan Estratégico de la Universidad.
- Establecimiento de un procedimiento que recoja la información del personal, al margen del procedimiento formal de los representantes legales, para tener información fiable de los empleados sobre las políticas o estrategias.
- Realización de revisiones periódicas y sistemáticas sobre los procedimientos de gestión de la unidad organizativa, actualizándolos periódicamente.

Subcriterio 3b

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

En este subcriterio existía cierta dispersión en casi todas las cuestiones excepto en la relativa a la evaluación regular del rendimiento del personal. Se estableció el diálogo en el que se ajustaron las puntuaciones teniendo en cuenta consideraciones tales como las siguientes:

Existían actuaciones relativas al punto 3.7 en el que se contemplaban actuaciones en el ámbito institucional de la Universidad y en el propio Área de Personal. Además existían

propuestas de las unidades y había que destacar la existencia de una autoformación no reglada en las distintas unidades que debería sistematizarse.

En cuanto a la efectividad del proceso de identificación de las necesidades de conocimientos y competencias así como la adecuación de los planes de formación, se ponía de manifiesto la existencia de unos informes de evaluación de las unidades después de la aplicación de la formación, como algo necesario para esta mejora. Se destacaba que existía un proceso de formación en el propio puesto de trabajo que era individual y que en consecuencia también existía en este sentido una evaluación informal. Finalmente, al analizar el establecimiento y revisión de los objetivos, se señalaba que existía una relativa alineación con el PEUCA. Se ponía de manifiesto que en contrataciones no existe el POA, pero sí existen objetivos aunque no estén plasmados en el papel, siendo recomendable que se formalizaran por escrito.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Estudio en marcha de un análisis de las cargas de trabajo.
- Plan de formación que incluye las demandas del colectivo del PAS a través de las distintas propuestas.
- Encuestas de evaluación de los cursos de formación del PAS.
- El PEUCA sirve de referencia del POA de cada Área.
- Mediante el Plan de Objetivos se establecen las prioridades más importantes y las fechas de cumplimiento.
- Aunque no se evalúa el rendimiento del personal, informalmente se realizan consultas para comprobar el trabajo individual y distribuir las cargas de trabajo.

Puntos Fuertes

- Existencia de un Plan de Formación en el que se contemplan las distintas propuestas del PAS.
- Contribución al desarrollo de la capacitación de los empleados mediante actividades de formación práctica interna realizada en la propia unidad organizativa.
- Existencia de Planes de Objetivos que permiten marcar la línea de actuación de la unidad organizativa de forma consensuada.

Áreas de Mejora.

- Establecer formalmente un Plan de Desarrollo profesional del personal de la unidad organizativa en función de las necesidades y capacidades.
- Potenciar la formación específica de la unidad organizativa, incluyendo la formación práctica en el puesto de trabajo pero estableciendo una sistemática.
- Evaluación de las necesidades de competencias y formación del personal de la unidad organizativa.
- Revisión del Plan de Objetivos para establecer actuaciones de forma consensuada.
- Necesidad de dotación de la plaza de Jefe de Servicio del Área de Economía que facilite las actividades de evaluación y actualización organizativa. (PRIORITARIO)

- Establecer mecanismos para evaluación de los resultados que permitan valorar el cumplimiento de objetivos y establecer acciones de mejora.
- Establecer un procedimiento sistemático de medidas del rendimiento individual y colectivo de la unidad organizativa para revisar las necesidades y objetivos.

Subcriterio 3c

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

En este punto no ha sido necesario realizar ajustes dada que la puntuación media no tenía una dispersión significativa.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Grupos de trabajo para acciones de mejora.
- Participación significativa del PAS en el PEUCA.
- Existencia de un marco jurídico con la RPT.
- Existencia de Planes de Objetivos.
- Delegación de funciones a determinados niveles.
- Cursos de formación e instrucciones de servicio.

Puntos Fuertes

- La unidad organizativa fomenta la participación en la creación de grupos de trabajo para actividades de mejora.
- Existe una delegación de funciones que favorece la asunción de responsabilidades por parte del personal
- Existen un Plan de Objetivos, que define las responsabilidades individuales y colectivas de la unidad organizativa.
- Se facilitan medios para la implicación y asunción de responsabilidades mediante cursos de formación e instrucciones de servicio.

Áreas de Mejora.

- Es preciso establecer un Plan de Reconocimiento e Incentivo a los empleados que participen en acciones de mejora.
- Establecimiento de un Plan de Comunicación que permita divulgar con el mayor grado de difusión las iniciativas creativas e innovadoras del personal.
- Establecer mecanismos que permitan resolver los problemas derivados de la concentración de la carga de trabajo en determinadas fechas como son el cierre, los presupuestos, las adquisiciones FEDER, etc.

Subcriterio 3d

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización.

En este punto no ha sido necesario realizar ajustes dada que la puntuación media no tenía una dispersión significativa.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Comunicados Tavira a toda la organización.
- Información a través de la página Web con actualización periódica.
- Incipiente Plan de Comunicaciones.
- Comunicación a través de correos electrónicos y mediante reuniones internas.
- Reuniones esporádicas con el Gerente y algún miembro del Equipo Rectoral.

Puntos Fuertes

- Sistemas de comunicación interna que facilitan el diálogo mediante reuniones, correos electrónicos, instrucciones internas e información a través de la Web.
- Existen canales de comunicación que permiten que la comunicación fluya tanto horizontalmente como en sentido ascendente y descendente.

Áreas de Mejora.

- Elaboración de un Plan de Comunicación Interna que se revise periódicamente y que esté sistematizado.
- Establecimiento de reuniones periódicas en las que exista una breve acta con las actuaciones más relevantes a las que habrá que hacerse un seguimiento.
- Difusión de las mejores prácticas a través de los canales de información existentes.

Subcriterio 3e

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

Las cuestiones que han requerido reajustes para el consenso han sido las relativas a los niveles de beneficios sociales que la UCA ofrece al personal y sobre cómo se fomentan y promueven la participación en actividades socioculturales. Después del diálogo, algunas puntuaciones que estaban bajas se revisaron al alza ante los argumentos que se expusieron, destacando especialmente que en acción social estamos, en cierta medida, por encima de la media del resto de universidades en algunos aspectos.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Una RPT con pequeños cambios organizativos, ya que hay una cierta rigidez en la estructura.
- Existencia de un Plan de Acción Social que incluye un Plan de Pensiones y una cobertura de seguros.
- Plan de Prevención de Riesgos, con formación en esta materia.
- Intercambio de vacaciones del PAS.
- Préstamos al personal.
- Revisiones médicas.
- Oficinas y equipamientos adecuados.

- Mensajes ocasionales de felicitaciones, aunque no existe un mecanismo de reconocimiento establecido.
- Actividades culturales de Extensión Universitaria.
- Actividades deportivas con amplia oferta y con instalaciones adecuadas.

Puntos Fuertes

- La universidad ofrece un plan de acción social con importantes mejoras para el personal.
- La universidad dispone de instalaciones y servicios de alta calidad a disposición de los empleados.
- Existen planes de prevención de riesgos, en los que se incluyen las revisiones médicas del personal y actividades de formación en materia de seguridad e higiene.
- Existen acciones relacionadas con la protección del medio ambiente, especialmente en la unidad de Contrataciones.
- Se fomentan las actividades socioculturales a través del Vicerrectorado de Extensión Universitaria y de Servicio de Deportes.

Áreas de Mejora.

- Establecer una política de remuneración que recompense e incentive a las personas de la organización.
- Sistema de reconocimiento mediante felicitaciones, premios, comunicación de los logros obtenidos, etc.
- Fomentar la participación de las actuaciones que se realizan en la universidad para abordar técnicas de mejora para afrontar el estrés, inteligencia emocional.

7. CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

Subcriterio 4a

Gestión de las Alianzas Externas.

En este punto no ha sido necesario realizar ajustes dado que la puntuación media no tenía una dispersión significativa.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Foros y reuniones con OCU.
- Jornadas de Auditores Internos de Universidades.
- Convenio con bancos.
- Proveedores homologados.

Puntos Fuertes

- Existen alianzas estratégicas puntuales con proveedores y socios que se consideran clave para la unidad organizativa, tales como OCU o el Banco de Santander.

- Se realizan acciones específicas con proveedores desde el Área de Contrataciones para obtener un aprovechamiento de las sinergias.
- Se tienen en cuenta los informes de la Cámara de Cuentas de Andalucía, o la Junta de Andalucía, en cuanto al Plan de Saneamiento y el Plan Plurianual de Inversiones.

Áreas de Mejora.

- Definición de un procedimiento de proveedores y socios clave, con los que ha de realizarse alianzas y acuerdos estratégicos, estableciendo objetivos de actuación.
- Establecimiento de políticas de acción con los proveedores clave, para obtener mejoras continuas.
- Establecimiento de actividades de colaboración con los auditores externos para que las recomendaciones de mejora faciliten el mejor cumplimiento de los objetivos.
- Revisión periódica de la gestión de alianzas externas para actualizar y mejorar las mismas.

<h4><u>Subcriterio 4b</u></h4>

<p>Gestiona los recursos económicos y financieros.</p>
--

En este subcriterio ha sido necesario realizar algunos ajustes para obtener el consenso. Uno de los aspectos más relevantes es el hecho de que en las Área de Economía y Auditoría Interna no existe un presupuesto propio de la unidad, lo que sería recomendable a efectos de implantación de una estrategia económico financiera del Área.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Presupuestos y normativa de ejecución del presupuesto de la UCA.
- Plan de Saneamiento.
- Plan Plurianual de Inversiones.
- Informes de la Cámara de Cuentas de Andalucía.
- Memorias anuales de algunas unidades.

Puntos Fuertes

- La unidad organizativa controla los presupuestos de la UCA y contempla el Plan de Saneamiento y el Plan Plurianual de Inversiones.

Áreas de Mejora.

- Es recomendable la existencia de un presupuesto propio de la unidad organizativa que permita una gestión descentralizada de los recursos económicos y financieros.
- Establecimiento de indicadores económicos derivados del Plan Financiero que establezca la unidad organizativa.
- Sistemas de evaluación de las inversiones que contemplen la rentabilidad y el riesgo asumidos, con independencia de otras consideraciones.

Subcriterio 4c

Gestión de las Equipos, edificios y materiales.

En este subcriterio hubo que realizar ajustes en todas las cuestiones excepto a la relativa a si la unidad organizativa optimiza los inventarios, consumos de materiales y reduce o recicla residuos.

Los ajustes afectaron a si se definen las inversiones en la unidad organizativa, ya que la situación actual es que existe un Plan Plurianual de Inversiones en equipamientos que no depende de la unidad, ya que existe una gestión centralizada. Sin embargo, sí existe una reorganización y aprovechamiento de los recursos internos.

La otra cuestión en la que hubo que hacer reajustes al alza es la que se refería a la gestión eficiente de los efectivos en la unidad organizativa, en la que el debate se puso de manifiesto que esta actuación está centralizada y no depende de la Unidad de Gasto. No existen planes en muchos casos, al menos que sean comunicados a la unidad organizativa, aunque si se destaca la existencia del Plan de Seguridad y Mantenimiento.

Por último, también hubo de hacerse un ligero ajuste al alza en la cuestión relativa a si se tiene en cuenta el impacto de los activos de la unidad en los propios empleados en temas sobre todo de seguridad e higiene, concluyendo que esta es una gestión que está centralizada.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Existencia de aplicaciones informáticas adecuadas.
- Actualización de equipos informáticos.
- Plan Plurianual de Inversiones.
- Plan de Mantenimiento y Seguridad, también de prevención centralizados.
- Existencia de un cierto grado de control de inventario y consumo de materiales en algunos casos, tales como Contrataciones.
- Existen recogidas de papel, tóner, pilas para reciclados, etc....

Puntos Fuertes

- Existen planes de mantenimiento y seguridad de los edificios así como de equipamientos informáticos que están centralizados para toda la universidad.
- Existen un Plan de Prevención que contempla los temas de seguridad e higiene aunque también está centralizado.
- Desde la unidad de contrataciones se tienen en cuenta el impacto medioambiental en cuanto a actividades de reciclado (recogida de papel, tóner, pilas...)

Áreas de Mejora.

- Analizar la conveniencia de un Plan de Inversiones descentralizados que permita una mejor gestión de los activos.
- Elaborar planes de protección de los equipos desde la propia unidad organizativa que tengan en cuenta los riesgos existentes, especialmente en seguridad informática.

- Existencia o elaboración de un Plan de Control de Inventario y consumos de la unidad organizativa que permita la disminución de gastos.

Subcriterio 4d

Gestiona la Tecnología.

En este subcriterio también hubo que realizar alguna serie de ajustes, teniendo en cuenta las consideraciones ya hechas en casos anteriores sobre la centralización de muchas de las actuaciones.

En general, se fueron realizando ajustes de las puntuaciones a la baja, ya que en algunos casos se habían puntuado aspectos de los que no existía suficiente evidencia.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Nuevas tecnologías del CITI, bien actualizados.
- Nuevas programas o aplicaciones informáticas.
- Nuevos equipamientos.
- Realización de propuestas de mejora a OCU y al Área de Informática.
- Cursos de formación.

Puntos Fuertes

- Aplicación de las nuevas tecnologías de la unidad organizativa con actualizaciones periódicas.
- Existencia de procedimientos de revisión que afectan fundamentalmente a las aplicaciones informáticas de OCU y a los requerimientos del Área de informática.
- Revisión puntual de los procedimientos, aunque no se haga de forma sistemática.
- Proceso sistemático del análisis del rendimiento del equipamiento informático para su actualización y sustitución si procede de forma centralizada.

Áreas de Mejora.

- Establecimiento de un procedimiento formal de evaluación del impacto de las nuevas tecnologías en la unidad organizativa.
- Establecimiento de indicadores que permitan valorar el rendimiento de la implantación de nuevas tecnologías en el trabajo diario del personal de la unidad.

Subcriterio 4e

Gestión de la Información y el Conocimiento.

En este subcriterio fue necesario realizar ajustes en todas las cuestiones, ya que existía una valoración excesivamente alta en aspectos que podían suponer una mejor situación de la gestión de la información en Contrataciones, pero no era algo general a tener en cuenta en la evaluación de las áreas implicadas y tampoco existían evidencias suficientes. En consecuencia, se realizaron los ajustes necesarios y se obtuvo la puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Elaboración de informes puntuales sobre cuestiones relevantes (informes de Auditoría Interna, informes de Contabilidad e informes de Contrataciones).
- Elaboración de memorias anuales.
- Notas internas e instrucciones internas.
- Información de procedimientos y contratos mediante Tavira.
- Herramienta de red Campus.
- Existen procesos establecidos y se comunican las instrucciones y normativas mediante correo electrónico.
- Información de Sorolla.
- Normativa en la Web del Área.
- Información almacenada en base de datos.
- Información externa en los procedimientos de contratación.

Puntos Fuertes

- Gestión de la información, que implica la elaboración de memorias anuales en algunas unidades, informes internos, correos electrónicos, etc.
- Existe una amplia información de la normativa a todos los usuarios a través de la Web y mediante correos electrónicos en los que se aclaran cuestiones puntuales.
- Se realizan informes específicos sobre aquellos temas que deban ser relevantes para los responsables de la organización.
- Existe un acceso adecuado a la información de usuarios internos y externos de nuestra aplicación informática, especialmente Sorolla.
- Sistema de atención a la información requerida por usuarios, que se evidencia en los datos que se transfieren a las firmas de auditorías externas y a los proveedores.

Áreas de Mejora.

- Establecimiento de un proceso de identificación de las necesidades los usuarios mediante encuestas.
- Definir procedimientos para gestiona, transferir y explotar la información teniendo en cuenta la necesaria protección de la información confidencial.
- Elaboración de un Plan de Información que permita difundir la gestión de la información de la unidad organizativa y ponerla al servicio de los usuarios.
- Establecer mecanismos de gestión de la información que permitan aprovechar la misma para evaluar el rendimiento y establecer indicadores.
- Sistema de atención al usuario similar al que existe en el Área de Informática (CAU), que facilite la información de acuerdo con las necesidades de los interesados.

8. CRITERIO 5: PROCESOS.

Subcriterio 5a

Diseño y Gestión Sistemática de los Procesos.

En la valoración de este subcriterio solo ha sido necesario realizar ajuste en dos cuestiones: Una relativa a si los procesos han sido adecuadamente definidos y otra sobre si existe una asignación de funciones y responsabilidades en los procesos, identificando los diferentes grados de responsabilidad. En ambos casos, la puntuación de ajuste se realizó fácilmente a la vista de los argumentos y de las evidencias del informe del progreso, llegándose a la puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Manual de procesos en elaboración.
- Normativa de gestión, con revisiones periódicas.
- Normas de ejecución del presupuesto.
- Instrucción de los servicios.
- Catálogos y normativas.
- Manual de procesos de contratación.
- POA.
- Asignación de tareas en fase de elaboración.

Puntos Fuertes

- Existen manuales de procesos en elaboración a distintos niveles en cada unidad.
- El POA establece una asignación de funciones y responsabilidades del personal.
- Se revisan los procesos, aunque los manuales estén incompletos, adaptándolos a los requerimientos derivados de cambio de la normativa legal o requerimientos externos de la Junta de Andalucía, Cámara de Cuentas de Andalucía, etc.

Áreas de Mejora.

- Realizar un análisis de la unidad organizativa para identificar los procesos críticos que son considerados claves.
- Establecer objetivos y resultados medibles de los procesos que permitan su medición para determinar mejoras.
- Implantación de un sistema de gestión de procesos, con un sistema de medición que permita cuantificar los objetivos.
- Realizar un estudio de las interrelaciones de los procesos de las áreas evaluadas con clientes internos y externos, así como otras áreas de gestión.
- Definir claramente la responsabilidad de los propietarios de cada proceso y los diferentes grados de involucración de cada elemento de la unidad organizativa.

Subcriterio 5b

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

En este subcriterio solo ha habido que realizar algunos ajustes, en aspectos relativos a la recogida y utilización de información procedente de clientes y proveedores, a la realización permanente de una actividad para investigar y desarrollar nuevos diseños de procesos y en relación a los métodos que se realizan para llevar a cabo el cambio y la forma en que se comunican.

Teniendo en cuenta que los ajustes no requerían una variación significativa de quienes habían realizado puntuaciones extremas y a la vista de los argumentos expuestos en el debate, se llegó a una puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Informes de la Cámara de Cuentas de Andalucía.
- Información de otras universidades en Jornadas y reuniones de trabajo.
- Información de otras administraciones y sugerencias recibidas de proveedores mediante consultas o reuniones.
- Atención a todas las sugerencias, reclamaciones o información que llegan a las unidades.
- Nuevas tecnologías del CITI.
- Instrucciones de formación.
- Calendarios con periodos de prueba para implantación de nuevas versiones y aplicaciones.
- Notas y circulares sobre cambios de gestión.
- Se planifican y gestionan los cambios para su adecuación a la nueva normativa y tecnología, comunicando a los miembros de la unidad organizativa estos cambios.

Puntos Fuertes

- Existe un sistema informal de identificación de oportunidades de mejora basado en los informes de la Cámara de Cuentas de Andalucía y en los intercambios de información con otras universidades y proveedores.
- Existe un proceso de investigación sobre mejoras en aplicación de nuevas tecnologías, que no está definido formalmente en la unidad organizativa pero que se desarrolla con una íntima vinculación con el Área de Informática y nuestros proveedores de aplicaciones informáticas.
- Existen procedimientos adecuados para la gestión y comunicación de los cambios mediante la realización de pruebas piloto, instrucciones de formación, información a usuarios, establecimiento de calendarios, etc.
- Los cambios relativos a normativa y procedimiento de contratación son comunicados a toda la comunidad universitaria mediante la actualización de la Web y correos electrónicos.

- Existencia de grupos de trabajo para la mejora de los procesos.

Áreas de Mejora.

- Implantar una metodología para establecer planes de mejora con indicadores y medición de resultados.
- Sistema de recogida de datos, de los distintos grupos de interés y de otras unidades organizativas, que permitan la introducción de propuestas de mejoras inherentes con las mejores prácticas.
- Determinar un plan de investigación y análisis de nuevos diseños de procesos que permita su optimización, así como la eliminación de actividades superfluas.
- Plan anual de revisión de procedimientos y gestión del cambio e innovación.
- Determinación de indicadores que permitan evaluar los resultados derivados de cambios en los procesos.

Subcriterio 5c

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

En este subcriterio la puntuación media presentaba un grado de dispersión aceptable por lo que no ha sido necesario ningún debate para establecer una puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Propuestas de usuarios para el Plan de Formación.
- Comisión de seguimiento para el Plan de Saneamiento y estabilidad de la Junta de Andalucía, realizando ajustes económicos, informes, etc.
- Auditorías externas, con recomendaciones de mejora, informes, tareas y procesos nuevos o cambios.
- Actuaciones derivadas del PEUCA.
- Información de otras universidades.
- Propuestas de OCU.

También se pone de manifiesto que no existe un sistema establecido de recogida de información sino que esta se realiza en ocasiones puntuales. Asimismo se destaca que aunque se diseñan nuevos productos o servicios, tales como los procedimientos de homologación, normalmente se valora mucho más las tendencias existentes en otras unidades similares.

Puntos Fuertes

- La unidad organizativa utiliza informaciones externas básicamente derivadas de las auditorías de la Cámara de Cuentas de Andalucía y otras firmas privadas.
- Existe una referencia clara en el PEUCA para el diseño de productos y servicios que ha de realizar la unidad organizativa.
- Existen mecanismos informales de utilización de la información de los clientes mediante correo electrónico y consultas, sugerencias y reclamaciones.

Áreas de Mejora.

- Sistema estructurado de recogida de información, mediante encuestas u otros procedimientos que permita conocer los requerimientos de los distintos grupos de interés.
- Elaboración de un catálogo de servicios que contemple las necesidades y expectativas de los clientes.
- Foros anuales con otras unidades de la UCA y de otras universidades que permitan la innovación y anticipación a las necesidades del mercado.

Subcriterio 5d

Producción, Distribución y Servicio de Atención de los Productos y Servicios.

En este subcriterio existía dispersión en las cuestiones relativas a la existencia de procesos de aseguramiento en la adquisición de productos y servicios y a la existencia de procedimientos eficientes de comunicación distribución y entrega de productos y servicios a los clientes.

Se ponía de manifiesto que por parte de Contrataciones sí existe un control de calidad aunque tiene un carácter fundamentalmente informal, por lo que sería recomendable que se acreditara por escrito. Al margen de esta consideración, se ajustaron sin dificultad las puntuaciones extremas y se obtuvo fácilmente una puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Conformidad de facturas en las adquisiciones.
- Designación de coordinadores en los contratos y existencia de actas de recepción.
- Envío de encuestas de servicios puntuales.
- Calendario previo a nuevas instalaciones.
- Utilización del Tavira para comunicar la información sobre los procedimientos de interés general.
- Existencia de hojas de reclamaciones.
- Instrucciones sobre los cambios que se producen en los distintos servicios.
- Existencia en contrataciones de una persona encargada del control de la ejecución de los contratos para resolver las incidencias con el cliente.

Al margen de lo expuesto se argumentaba también que aunque existe una Web no tiene suficiente contenido, ni tampoco está actualizada, por lo que la información es insuficiente. De otra parte, también se pone de manifiesto la debilidad que surge ante la ausencia de medición de resultados.

Puntos Fuertes

- Existencia de un proceso que garantice que la adquisición de los servicios corresponde a las especificaciones: conformidad de facturas, actas de recepción, calendario previo a nuevas instalaciones, etc.
- Existencia de un proceso de comunicación de los servicios mediante la Web de las áreas así como Taviras, correos electrónicos, instrucciones y notas internas, etc.

- Existencias de hojas de reclamaciones que permitan atender los requerimientos de los usuarios.

Áreas de Mejora.

- Manual de procesos que incluya las especificaciones de los servicios y compromisos de cumplimiento.
- Realización de encuestas que permitan conocer la eficiencia de los servicios.
- Establecimiento de indicadores que permitan medir los resultados de los servicios prestados.
- Plan de comunicación que facilite la información de los servicios al conjunto de los clientes.

Subcriterio 5e

Gestión y Mejora de las Relaciones con los Clientes.

En las tres cuestiones que incluye este subcriterio existía una desviación significativa por lo que fue necesario realizar un debate para llegar a una puntuación de consenso. Los aspectos que más se ponían de manifiesto eran los siguientes:

- En Contrataciones se considera que en aspectos puntuales la unidad se implica activamente con los clientes para entender sus expectativas y necesidades.
- Por otra parte, en los mecanismos de seguimiento de las actuaciones para determinar el nivel de efectividad de atención del cliente se consideraba también en Contrataciones que existían actas de recepción y realización de encuestas. En este sentido se consideraba que en relación a los clientes Contrataciones tiene una cierta particularidad, en relación al resto de las unidades del Área por las mayores exigencias de la exigencia del contrato.

Analizadas estas cuestiones se realizaron los ajustes y se obtuvo una puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso existen evidencias que están documentadas o que son susceptibles de verificación mediante entrevistas o cualquier otra técnica y que se concretan en las siguientes:

- Existencias de hojas de reclamaciones.
 - Atención a las quejas y sugerencias que se transmiten (normalmente por correo electrónico), que son revisadas y analizadas por la unidad organizativa.
 - Antes de la convocatoria de contratos se solicita a los destinatarios la definición de las necesidades a cubrir con el mismo.
 - Existen notas internas en las unidades organizativas.
 - Se realizan seguimiento y encuestas periódicas en algunos casos, tales como en el servicio de limpieza.

Puntos Fuertes

- Existencia de sistemas informales de recogida de información de los clientes: hojas de reclamaciones, correos electrónicos, notas internas, etc.
- Realización de encuestas puntuales en algunos servicios, tales como el de limpieza.

Áreas de Mejora.

- Establecer un procedimiento sistemático de recogida de información de las necesidades de los clientes por medio de encuestas periódicas.
- Realización de un estudio que permita identificar claramente quienes son los clientes de las áreas evaluadas y cuales son sus necesidades.
- Utilización de la información recibida de los clientes para establecer mejoras en los procedimientos, seguimiento y control de la satisfacción de los mismos.

9. CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

Subcriterio 6a

Medidas de Percepción.

En este subcriterio, en el que la puntuación es baja ante la ausencia de evidencias, la dispersión que existía era admisible por lo que no se abordaron cuestiones a debatir, aceptándose la puntuación media obtenida.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- En algunos servicios se realizan encuestas y cuestionarios de evaluación y existe un control mediante actas de recepción.
- Se realizan encuestas a los alumnos.
- Se solicitan actas de recepción de los contratos, donde se pone de manifiesto la correcta ejecución de los mismos.
- Existen acciones de mejora pero no existen mediciones a través de indicadores.

En general se consideraba que no existían objetivos claramente definidos en todas las unidades organizativas de las áreas evaluadas, ni tampoco indicadores de medición. No obstante, en determinados procesos existen referencias de la obtención de buenos resultados, tales como en el cumplimiento de fechas en el Plan de Saneamiento o en los resultados de las auditorías de la Cámara de Cuentas de Andalucía.

Puntos Fuertes

- Actas de recepción en los contratos.
- Encuestas de evaluación en servicios puntuales.
- Hojas de reclamaciones.
- Las áreas evaluadas han sido referentes de otras universidades en algunos foros.

Áreas de Mejora.

- Definición clara de los distintos tipos de clientes de la Unidad de Gasto y de los servicios a prestar
- Elaboración de encuestas sobre la satisfacción de clientes.
- Establecer objetivos orientados al cliente con indicadores.
- Potenciar en el exterior la imagen de las áreas.

Subcriterio 6b

Indicadores de Rendimiento.

En epígrafe ante la ausencia de indicadores existe una baja puntuación, con una dispersión aceptable, ya que existe consenso de la ausencia de evidencias relativas a los indicadores de rendimiento.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Indicadores económicos de las auditorías de la Cámara de Cuentas de Andalucía.
- Existencia de un control de actas de recepción y de encuestas de servicios puntuales.
- Existencia de un POA aunque no existan indicadores.
- Existencia de un PEUCA en fase de desarrollo.
- Acciones de mejoras aunque no se concreten en planes de acción formales y con mediciones, pero sujetos a revisiones constantes para la mejora de la gestión.

Puntos Fuertes

- Informes de Auditorías Externas.
- Control de actas de recepción.
- POA y PEUCA.
- Grupos de mejora.

Áreas de Mejora.

- Establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento.
- Planes de mejora.
- Análisis de los indicadores adoptados en la Unidad de Gasto similares de otras universidades.
- Estudio de los aspectos relevantes de la Unidad de Gasto que inciden en la satisfacción de los clientes.

10. CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Subcriterio 7a

Medidas de Percepción (percepciones subjetivas, lo que el empleado siente).

Tal como se ha puesto de manifiesto anteriormente la ausencia de indicadores y mediciones genera una puntuación baja en los resultados, por lo que en este subcriterio tampoco existían evidencias suficientes que permitieran un buen nivel de puntuación. En consecuencia, existía una baja dispersión en las puntuaciones asignadas, por lo que se aceptaba la media.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Reuniones de servicios periódicas en las que se analizan las sugerencias que se reciben.
- Existencia de objetivos en los grandes equipamientos.

Puntos Fuertes

- Reuniones periódicas del personal de servicio.

Áreas de Mejora.

- Encuestas al personal de la Unidad de Gasto.
- Plan de objetivos e indicadores sobre la percepción de los empleados.
- Estudio de los indicadores utilizados en otras Unidades de Gasto y otras universidades.

Subcriterio 7b

Indicadores de Rendimiento (indicadores objetivos indirectos, tales como índices de absentismo formación impartida...).

Se observa que existe desde el principio una puntuación de consenso, con una baja dispersión que pone de manifiesto la coincidencia de la falta de indicadores de rendimiento, ya que suele existir alguna actuación de tipo reactivo, pero en ningún caso proactivo, atendiendo quejas y sugerencias, que traen como consecuencia la realización de acciones de mejoras.

En cualquier caso, no existen objetivos definidos salvo en grandes equipamientos, no hay datos ni indicadores establecidos.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas.

Puntos Fuertes

- Plan de Formación que permite actualizar los conocimientos el personal.
- Estudio de cargas de trabajo de la UCA en fase de elaboración.

Áreas de Mejora.

- Plan de actuación orientado a las satisfacciones del personal sistematizando comunicaciones: quejas, reclamaciones, felicitaciones...
- Estudio de plantilla para conocer la adecuación de los perfiles profesionales, resultados de los planes de formación, necesidades de rotación...

11. CRITERIO 8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

Subcriterio 8a

Medidas de Percepción.

Se observa que existe desde el principio una puntuación de consenso, con una baja dispersión que pone de manifiesto la coincidencia de la falta de indicadores de rendimiento, ya que suele existir alguna actuación de tipo reactivo, pero en ningún caso proactivo, atendiendo quejas y sugerencias, que traen como consecuencia la realización de acciones de mejoras.

En cualquier caso, no existen objetivos definidos salvo en grandes equipamientos, no hay datos ni indicadores establecidos.

Solamente se realizan algunas acciones de mejora pero que son realmente muy escasas y existen actividades de prevención, pero en cualquier caso las medidas de percepción de resultados en la sociedad nos sitúan en una puntuación baja.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas.

Puntos Fuertes

- Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

Áreas de Mejora.

- Encuesta para conocer la percepción sobre aspectos relevantes como: tecnologías, ética, prevención, medioambiente, apoyo a actividades sociales...
- Plan de Actuación con objetivos de impacto en la sociedad.
- Estudio de las actuaciones de otras universidades con impacto en la sociedad.

Subcriterio 8b

Indicadores de Rendimiento (Impacto sobre el nivel de empleo, contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales).

En este subcriterio existían dos cuestiones en las que existían algunas puntuaciones sobrevaloradas que requerían un ajuste.

De una parte se habían sobrevalorado las cuestiones de la relativas a los resultados de los indicadores internos relacionados con el nivel de percepción de la sociedad y de otra parte también se había sobrevalorado esta misma cuestión en relación a la posición relativa de las unidades organizativas respecto a otras similares (cuestiones 8.6 y 8.7).

Las escasas variaciones en las puntuaciones eran consecuencia de valorar la existencia de datos en los informes de la Cámara de Cuentas de Andalucía, que permitían realizar comparaciones con otras universidades, así como la existencia de reparos y no conformidades en otros tipos de auditorías, tales como las correspondientes a los programas a FEDER.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Realización de auditorías internas y externas.
- Cumplimiento de la normativa medioambiental.
- Realización de acciones de mejora pero sin indicadores establecidos.

Puntos Fuertes

- Resultados de las auditorías externas.
- Cumplimiento riguroso de la normativa legal vigente.
- Auditorías internas y externas

Áreas de Mejora.

- Indicadores de rendimiento de la Unidad de Gasto en la sociedad.

- Cartas de Servicios.
- Evaluación del impacto de las contrataciones en la economía local y en los proveedores.
- Plan de Comunicación de los resultados de las auditorías.
- Estudio de las actuaciones de las unidades de gasto de otras universidades con incidencia en la sociedad.

12. CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE.

Subcriterio 9a

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

En este subcriterio existía una dispersión más alta en las cuestiones relativas a la medición que realiza la unidad organizativa de sus resultados, ya que se consideraba que existían procesos claves de los que conocíamos su cumplimiento en fecha, pero sin existir mediciones al respecto que manifestaran evidencias objetivas. En consecuencia, se realizó el ajuste de alguna puntuación elevada, obteniéndose la puntuación de consenso.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- La liquidación del presupuesto en un calendario adecuado.
- El Plan de Saneamiento con la información periódica que se rinde puntualmente.

Se ponía de manifiesto, una vez más que existen mediciones que podemos considerar indirectas, pero que la unidad organizativa del Área de Economía y del Área de Auditoría Interna no es Unidad de Gasto que permita medir sus resultados financieros, por lo que en este sentido será necesario realizar propuestas de mejora.

Puntos Fuertes

- Presupuestos.
- Plan de Saneamiento.
- Auditorías internas y externas.

Áreas de Mejora.

- Estudio de la descentralización de algunos aspectos económicos de la gestión de la Unidad de Gasto
- Elaboración de indicadores económicos y no económicos.
- Análisis de los resultados clave de otras unidades de gasto y otras universidades.

Subcriterio 9b

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

En este subcriterio la cuestión que presentaba una dispersión de puntuaciones más elevada era la relativa al nivel de éxito y la tendencia de la unidad organizativa en función de los resultados obtenidos. En el Área de Contrataciones se consideraba que en las adquisiciones FEDER o en los nuevos equipamientos se hacía un seguimiento, aunque no existen

indicadores de medición objetivos, que permitan valorar que se obtienen buenos resultados. Sin embargo, ante la ausencia de estos indicadores objetivos y teniendo en cuenta que en el resto de las áreas no existía indicadores de rendimiento, se realizó un ajuste de la puntuación, estableciéndose el consenso que lleva a la puntuación que se presenta.

De acuerdo con los resultados del informe de progreso no existen evidencias documentadas, aunque sí se considera que, de manera informal, existen testimonios y referencias que se manifiestan en los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de las tareas en las fechas previstas.
- Seguimiento de las contrataciones importantes, tales como FEDER o nuevos equipamientos.
- Informes de auditores externos, sobre todo de la Cámara de Cuentas de Andalucía, que permite realizar análisis comparativos con otras Universidades Andaluzas.
- Calendario de los procesos críticos, tales como el presupuesto inicial, la liquidación y el cierre.
- Grado de cumplimiento de las normas de ejecución de presupuestos.
- Actuaciones de mejoras de procesos aunque sin una definición formal que permita su valoración.

Puntos Fuertes

- Resultados obtenidos de la auditorías externas.

Áreas de Mejora.

- Plan de Objetivos de todos los procesos con indicadores de mediación.
- Información sobre los indicadores claves del rendimiento de Unidad de Gasto similares de otras universidades
- Definición de las actividades más relevantes de la Unidad de Gasto para la obtención de iniciadores clave.