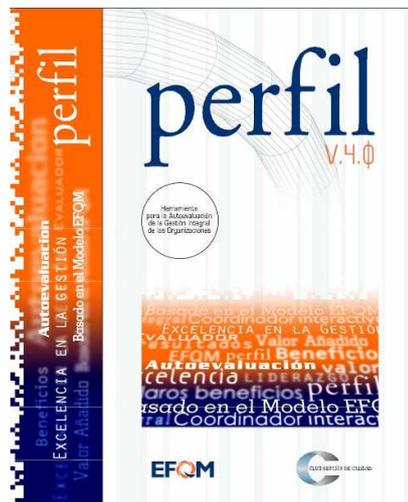




INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD/SERVICIO: SERVICIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ



Cádiz, 19 de Mayo de 2009

Jacinto Fernández Lombardo y Jesús Miguel Muñoz Cantero

ÍNDICE

<i>Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>Análisis crítico de las Evidencias</i>	5
<i>Programa de la visita</i>	6
<i>Informe numérico. Validación</i>	7
<i>Comentario general sobre la valoración de la Unidad</i>	8
<i>Resumen comparativo de puntuaciones</i>	10
<i>Criterio 1. Liderazgo</i>	11
<i>Criterio 2. Política y Estrategia</i>	18
<i>Criterio 3. Personas</i>	22
<i>Criterio 4. Alianzas y Recursos</i>	28
<i>Criterio 5. Procesos</i>	34
<i>Criterio 6. Resultados en los Clientes</i>	39
<i>Criterio 7. Resultados en las Personas</i>	42
<i>Criterio 8. Resultados en la Sociedad</i>	45
<i>Criterio 9. Resultados Clave</i>	48
<i>Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador</i>	52
<i>Addenda: Asistentes a las reuniones</i>	55

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Unidad o Servicio evaluado: Servicio de Extensión Universitaria (Universidad de Cádiz)

Fechas de la visita: 19 de mayo de 2009

Equipo evaluador:

Jacinto Fernández Lombardo, Jefe del Servicio de Planificación y Evaluación de la Universidad de Jaén y Evaluador EFQM

Jesús Miguel Muñoz Cantero, Ex Director de la Unidad Técnica de Calidad de la Universidad de la Coruña y Evaluador EFQM

VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Es necesario comenzar este informe agradeciendo la buena acogida y el trato dispensado por todas las personas de la Universidad de Cádiz con las que ha contactado este equipo, especialmente los pertenecientes a la Unidad de Evaluación y Calidad. Del mismo modo, resulta también obligado señalar la total colaboración y disponibilidad de todo el personal del Servicio de Extensión Universitaria. Su gran profesionalidad, su amabilidad y todos los medios que han puesto a nuestra disposición han hecho posible este proceso de validación.

Pensamos que el éxito de los procesos de autoevaluación de este tipo radica tanto en la herramienta PERFIL y la formación EFQM recibida, como en el esfuerzo reflexivo de las personas que participan en el mismo.

El documento de autoevaluación ha seguido, de manera formal, las recomendaciones de la UCUA y la valoración PERFIL ha sido honesta y sincera. Debemos señalar, en todo caso, que el autoinforme es extremadamente conciso y sintético y ajustado únicamente a emitir una relación de las evidencias presentadas, sin entrar en un análisis con los enfoques del modelo.

En las audiencias con los diferentes colectivos se ha enriquecido con creces el contenido del autoinforme gracias al interés y a la profunda implicación de todos sus componentes que han colaborado con total franqueza con los evaluadores externos. Especialmente interesante ha resultado ser la audiencia con los clientes y proveedores, si bien la participación en todas ellas ha sido siempre suficiente, representativa y enriquecedora. Destacar además, la respuesta de los colectivos convocados, su puntualidad en relación al horario previsto y su activa participación.

El proceso de validación se ha llevado a cabo mediante una fluida comunicación entre los validadores. Para la primera fase se han revisado y valorado todos los documentos y evidencias presentados en el autoinforme.

Dada la buena organización de las evidencias y su fácil acceso no ha sido necesario solicitar nueva información dado que los enlaces existentes en el autoinforme garantizaban su conexión con las páginas de interés de la web de la Universidad de Cádiz. Todas las evidencias fueron analizadas previamente a la visita, consensuando los temas de la misma, los aspectos a destacar y una primera valoración global.

Posteriormente, la estancia en la UCA ha permitido incrementar el grado de conocimiento sobre el funcionamiento del Servicio de Extensión Universitaria de la UCA y el alto grado de satisfacción de sus usuarios, así como del personal de la propia Unidad.

Para finalizar, señalar que, durante todo el proceso de evaluación externa, se han seguido las instrucciones e indicaciones de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA).

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

Como se ha dicho anteriormente, este Comité tuvo acceso a las evidencias a través de los enlaces con la web de la UCA existentes a lo largo del Informe de Autoevaluación, lo que ha posibilitado su análisis con anterioridad a la visita. Destacamos la buena estructuración que presentan las evidencias, su claridad y el sencillo acceso a las mismas.

En términos generales, las evidencias se consideran suficientes y coherentes con el contenido del Autoinforme y la puntuación realizada por el propio Comité de Autoevaluación. No obstante:

- En algunos casos podrían considerarse reiterativas (p.e. el dossier que agrupa numerosas evidencias, podría ser segmentado en ellas para facilitar su análisis, en lugar de estar trabajando continuamente con la totalidad del documento).
- Otras, si bien son pertinentes para conocer aspectos claves del funcionamiento y planes de la unidad evaluada o de la Universidad de Cádiz, pueden considerarse excesivamente genéricas o no llegan a demostrar suficientemente los enfoques, despliegue, evaluación o revisión del subcriterio o área evaluados.

En todo caso, la documentación revisada permite valorar claramente la apuesta decidida del personal y de los equipos directivos del Servicio y de la Universidad por la calidad y la mejora continua. Con la sistematización adecuada y con el avance que suponen las acciones de mejora, se vislumbra un esperanzador horizonte en el progreso hacia la excelencia.

PROGRAMA DE LA VISITA: (La visita del Comité Externo se realizará con una duración entorno a los dos días. En la misma deberá existir tiempo suficiente para el análisis de las evidencias y para el debate con el Comité Interno y los responsables del Servicio. El programa podrá prever, si así estima conveniente el Comité Externo y los responsables institucionales de la evaluación por parte de la Universidad, reuniones con otros grupos de interés).

El nombre de los asistentes a las diferentes reuniones se indica en la adenda final de este Informe. El programa de la visita seguido ha sido el siguiente:

Día	Horario	Actividad
18-05-09	16.30 - 19.00 h.	Reunión interna del CEE (estando a su disposición el Presidente del Comité Interno para resolver dudas)
	21.30 h	Cena institucional con representantes del Comité de Autoevaluación y de la Universidad. Asisten:
19-05-09	08,30 - 10.00 h.	Reunión con Comité Autoevaluación.
	10.00 - 11.00 h.	Reunión con personal del Servicio
	11.00 - 11.30 h	Café
	11.30 - 12.30 h.	Reunión con Clientes y proveedores
	12,30 - 13,30 h	Reunión con representantes del Equipo de Gobierno y Gerencia
	13.30 - 14.30 h.	Reunión interna CEE Preparación informe preliminar y posibles nuevas audiencias que el Comité pueda reclamar.
	14.30 - 15.00 h.	Reunión con Comité Autoevaluación. Presentación oral del Informe preliminar * Fin de la visita
* La presentación oral del informe preliminar se realizó media hora antes de lo previsto, al haber sido consensuado el mismo con esa antelación durante la reunión interna de los validadores.		

INFORME NUMÉRICA, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5
Subcriterio	1a	2a	3a	4a	5a
	35	35	40	35	32,5
Subcriterio	1b	2b	3b	4b	5b
	35	30	25	40	25
Subcriterio	1c	2c	3c	4c	5c
	40	25	20	30	40
Subcriterio	1d	2d	3d	4d	5d
	35	25	30	35	25
Subcriterio	1e		3e	4e	5e
	20		25	35	50
∑ %subcriterios	165	115	140	175	173
	/5	/4	/5	/5	/5
Puntuación criterio	1	2	3	4	5
	33	29	28	35	34,5

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%								
Subcr.	6a	28,75	0,75	22	7a	13,3	0,75	10	8a	30	0,25	7,5	9a	6,67	0,5	3,33
Subcr.	6b	21,67	0,25	5,4	7b	0	0,25	0	8b	5	0,75	3,75	9b	5	0,5	2,5
			∑↓			∑↓		∑↓			∑↓				∑↓	
Puntuación criterio	6	27		7	10		8	11,25		9	5,83					

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Puntos por criterio	33	28,75	28	35	34,5	27	10	11,25	5,83	
Factor	X1.0	x0.8	x0.9	x0.9	X1.4	x2.0	x0.9	x0.6	x1.5	
Puntos totales	33	23	25	32	48	54	9	7	9	240
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia	67	57	65	58	92	146	81	53	141	760
Recorrido pendiente										

COMENTARIO GENERAL SOBRE LA VALORACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO (Máximo una hoja):

Como ya se ha indicado, este equipo evaluador considera que el Servicio de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz ha iniciado su andadura en el camino hacia la excelencia. Así lo indica el resultado global de la evaluación, según el Modelo EFQM de Excelencia, que ha quedado establecido en 240 puntos sobre 1000 puntos posibles. Este resultado supone un pequeño descenso, el 1,4 % exactamente, sobre los 253 puntos que había arrojado el proceso de autoevaluación respecto a la valoración de los validadores. Los pesos relativos de los agentes facilitadores representan un 67,08% de la puntuación ponderada, mientras que los criterios de resultados suponen el 32,92 % restante.

Como sucede en el autoinforme, el criterio más valorado por los validadores es el de procesos, al igual que el propio servicio y, el segundo, el de liderazgo.

Por lo que hace referencia a los procesos, tiene diseñado un sistema de gestión de procesos que, una vez desarrollados los procesos de apoyo y soporte y, debidamente desplegados y revisados supondrá, sin duda, una mejora de la puntuación, que ya es positiva dado el momento y la comparación con otros servicios de la propia universidad y de otras universidades andaluzas y españolas. Por otro lado, la elaboración de la carta de servicios ha facilitado el desarrollo de la Misión, Visión y Valores y los responsables (bien Vicerrectora, bien Directora General del área, bien Director de Servicio) actúan con un modelo de referencia orientado a la Excelencia que es necesario continuar desplegando, sistematizando especialmente la relación con sus clientes y proveedores a fin de tener en cuenta sus necesidades y expectativas.

En cualquier caso, la valoración indica, principalmente, que el camino de mejora, por el momento, no está suficientemente sistematizado ni **desplegado** de acuerdo con las directrices que son exigidas por el Modelo EFQM, coincidiendo en este sentido con la valoración existente en numerosos elementos del autoinforme de que es necesario un mayor despliegue de los enfoques evaluados. Son necesarios ligeros ajustes y el incremento de la sincronía con la política y estrategia establecida por la UCA en su Plan Estratégico que ayudará al servicio a definir su Plan de Acción y sus objetivos estratégicos y que, una vez revisado, pueden situar al Servicio en disposición a optar a un reconocimiento externo que motivará y cohesionará aun más a sus miembros.

En los criterios de resultados las valoraciones disminuyen notablemente. Destaca el criterio referido a resultados en los clientes, aspectos positivos que se han visto confirmados por la percepción de los clientes y proveedores de la Unidad, los cuales han manifestado su alta imagen del servicio, la calidad en la prestación de éstos, la accesibilidad y profesionalidad de su personal y el cumplimiento de sus compromisos, junto a su alto grado de satisfacción; valoración general que ha sido

extraída de las audiencias realizadas. El Servicio debería establecer mecanismos para sistematizar la recogida de información de este grupo de interés (realización de grupos focales, encuestas específicas de satisfacción sobre los productos ofertados a clientes, análisis de expectativas y necesidades de éstos y proveedores,...). Se detecta, así mismo, la falta de profundidad en el análisis de los otros criterios resultados, especialmente el de resultados en la Sociedad, dado que se trata de un Servicio con un alto impacto en la Sociedad gaditana especialmente al formar parte de su oferta cultural, así como en la jerezana.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

CRITERIO	PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN	PUNTUACIÓN VALIDACIÓN
1. LIDERAZGO	37	33
2. POLITICA Y ESTRATEGIA	22	23
3. PERSONAS	25	25
4. ALIANZAS Y RECURSOS	26	32
5. PROCESOS	46	48
6. RESULTADOS CLIENTES	51	54
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	15	9
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	7	7
9. RESULTADOS CLAVE	24	9
total	253	240

CRITERIO 1: LIDERAZGO

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

El criterio ha obtenido una valoración de 33 puntos sobre los 100 posibles, lo que equivale a un alcance del 33%, siendo coincidentes con la valoración realizada en el autoinforme.

En opinión de este equipo, aun existiendo una excelente relación entre los miembros del Servicio, son necesarios los encuentros periódicos entre el personal y los líderes a los tres niveles detectados: Vicerrectoría, Directora General y Director del Servicio; implicando a todo el personal (si es posible, dado el interinaje y eventualidad de un buen número de su personal) en el sistema de gestión de procesos, especialmente asignando propietarios a los procesos y adoptando la asunción de responsabilidades.

Si bien la UCA tiene definidos e identificados la Misión, Visión y Valores de la Universidad y del Servicio en particular, fruto de su compromiso con la calidad, el SEU dispone de un sistema de gestión procesos, con indicadores definidos para cada uno de los procesos clave señalados en su mapa de procesos. Estos se miden y se da cuenta de sus resultados a través de una memoria anual. Como ya se ha dicho anteriormente es necesario desarrollar los procesos estratégicos y soporte definiendo mecanismos de medición y revisión y planteando iniciativas de cambio que permitieran la puesta en marcha de planes operativos, alineados con el plan estratégico de la UCA, para el logro de los objetivos específicos de la Unidad.

Por último, si bien el Servicio dispone de diferentes medios que les permiten analizar cuáles son las necesidades de sus grupos de interés, especialmente de estudiantes y PDI, debería ampliar este enfoque a otros grupos de interés que están identificados por el Servicio para conocer sus necesidades y expectativas y hacerles partícipes del desarrollo del SEU en su camino hacia la excelencia.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. Contar con una misión, visión y valores tanto de la Universidad como del SEU
2. Liderazgo fuerte del equipo directivo del SEU
3. Cierta “Cultura de Calidad” imbricada en el SEU
4. Alineamiento de objetivos del SEU con la Universidad
5. Compromiso para el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos
6. Contar con RESULTADOS CLAVE para el SEU
7. Despliegue de estrategias diversas para saber quién está al “otro lado”
8. Amplios canales de participación e información para los trabajadores/as del SEU
9. El SEU dispone de un sistema de indicadores, desarrollados a partir de la definición de los procesos del servicio y de su mapa de procesos. Estos son públicos y se encuentran disponibles en diferentes documentos.
10. El equipo directivo se implica en la preservación ambiental desarrollando un compromiso institucional. En línea con este compromiso se encuentra el realizado por el SEU. Este compromiso se hace público en diferentes canales y medios (web, dossiers institucionales, carta de servicios). Colaboración con Partners para desarrollar sus funciones.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

ÁREAS DE MEJORA:

1. Identificar elementos de medición de cumplimiento de la Misión, Visión y Valores (M/V/V).
2. Aunque la M/V/V son públicos, se deberían establecer mecanismos que permitiesen evaluar el grado de conocimiento por parte de sus grupos de interés como pueden ser otros servicios, estudiantes u otras organizaciones a las que presta servicio, especialmente proveedores.
3. Establecer mecanismos que permitan detectar las necesidades y expectativas de los grupos de interés (profesores, alumnos, socios, agentes sociales,...) de cara a la definición de la M/V/V.
4. Informatizar el sistema de gestión de manera que permita gestionar los indicadores de los procesos, incorporando los objetivos a conseguir y analizar más rápidamente las desviaciones encontradas.
5. Fomentar herramientas de comunicación con los grupos de interés que permitan, de forma proactiva, conocer sus necesidades y expectativas, SISTEMATIZANDO las acciones y el procedimiento desarrolladas a través del proyecto ATALAYA, o el estudio de demandas del 2007, o el desarrollo del proyecto OPINA del 2008 y haciéndolos extensivos a todos los grupos de interés.
6. Fomentar y hacer más evidente la participación del personal en equipos/actividades de mejora y establecer mecanismos o políticas de reconocimiento por su contribución.
7. El Equipo Directivo debe de impulsar los cambios en la organización para adecuarlos al modelo de universidad que pretende de acuerdo a su planificación estratégica, especialmente una vez revisada ésta, aportando los recursos y apoyo necesarios para lograr este fin.

Subcriterio: 1a. (GUÍAS DE ACTUACIÓN)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35 vs. 35

Ha sido constatada la definición de la Misión, Visión y Valores del SEU. Esta se difunde a través de la web y otros medios como dossiers institucionales o a través de la carta de servicios, lo que es un principio para asegurarse el conocimiento de los mismos por parte de los grupos de interés. No se ha evidenciado la difusión de tales Principios a todos los grupos de interés.

Tras las audiencias celebradas puede concluirse que los líderes del SEU se implican con la calidad y revisan la efectividad del liderazgo. Las prácticas de Gestión, dado que nos encontramos en la fase de diseño de un sistema de gestión de procesos, pues aún quedan por desarrollarse los de soporte y estratégicos, son razonablemente coherentes y están alineadas con la Misión, Visión y Valores definidos y publicados.

Aunque existe una clara capacidad del personal para asumir las funciones que desarrollan otros compañeros, capacidad que se pone en práctica y es evidenciada en las audiencias y en el análisis del proyecto de evaluación del desempeño, no se ha percibido la existencia de una delegación de funciones sistematizada.

Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35 vs. 35

El SEU dispone de un sistema de gestión por procesos que incluye los principales procesos de acción del servicio. Estos procesos disponen de indicadores que permiten su medición para la mejora. El equipo gerencial lidera la implantación en la UCA del acuerdo de Complemento de productividad para la mejora y la calidad de los servicios, entre cuyos objetivos se encuentra la gestión por procesos. Como ya se ha comentado es necesario desplegar el mapa de procesos diseñado. El Equipo Directivo de la UCA así como los responsables de la Unidad deben impulsar el desarrollo de este sistema de gestión de manera que permitiera el despliegue de la planificación estratégica de la UCA y la tradujera a objetivos operativos y cuantificables.

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 40 vs. 45

El Servicio dispone de un sistema para la captación de las necesidades y expectativas que es necesario extender a todos sus grupos de interés.

La Directora General del Servicio mantiene encuentros frecuentes y sistemáticos con clientes y proveedores orientados a la planificación, desarrollo y resolución de problemas de las acciones del Servicio.

El Servicio demuestra sensibilidad social al favorecer la utilización de sus espacios por otras instituciones públicas y ONG´s, especialmente las asignadas en el Edificio de La Bomba.

El SEU demuestra sensibilidad hacia actuaciones medioambientales orientadas sobre todo a la reducción del papel (y su reciclado) y el aumento de la comunicación mediante formatos electrónicos para reducir su consumo de acuerdo a su compromiso medioambiental en línea con el manifestado por la UCA.

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)

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

1.4. VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35 vs. 33

Aunque la UCA dispone de mecanismos informáticos (TAVIRA, BAU, CAU, SUGIERE) que permiten la comunicación más general de la UCA, la de presentar sugerencias o quejas a todos los niveles de la Universidad o la de establecer sugerencias sobre gestión y procedimientos, este equipo ha tenido la ocasión de constatar un buen clima laboral en el Servicio, con una fluida comunicación bidireccional favorecida por la cercanía espacial existente entre todos los miembros del Servicio. Esta comunicación se da también entre el personal de los Campus de Jerez y Algeciras. Se programan reuniones (para las que se sugiere levantar acta) para el seguimiento de la gestión.

Los empleados se muestran satisfechos con la comunicación interna en el seno del Servicio, tanto para la difusión de las estrategias de gestión como para las peticiones laborales o personales.

No se han encontrado evidencias (algo usual en casi todas las Universidades) acerca de la existencia de un sistema de reconocimiento para premiar los logros individuales o colectivos. El autoinforme reconoce el poco avance realizado hacia el reconocimiento. Este se concreta en determinadas acciones esporádicas de felicitaciones por parte del Equipo Directivo de la UCA. Dicho lo anterior, utilizar la herramienta del reconocimiento para potenciar la motivación e implicación de los empleados. Aparece como área de mejora directa.

Por último se ha de impulsar acciones de mejora y motivar al personal para que trabaje en ellas, implicando a la Gerencia de la UCA desde la propia Dirección del Servicio.

Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20 vs. 23

El autoinforme valora en escasa medida la orientación del equipo directivo hacia el cambio. No se evidencian cambios en este enfoque como consecuencia del análisis del entorno o de rendimientos externos, ni los recursos que apoyen estos cambios por parte del Equipo Directivo. Los cambios se apoyan desde el Equipo Directivo

asignándoseles los recursos necesarios. No se han encontrado evidencias de una difusión segmentada y eficaz de los mismos a los grupos de interés.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Con una puntuación global de 23 puntos, respecto a los 80 máximos del modelo (28,75%), este criterio de los agentes facilitadores es uno de los menos desarrollados por el Servicio o menos entendido en su desarrollo.

La UCA dispone de un Plan Estratégico consolidado (si bien es necesario revisar de acuerdo a lo manifestado en la audiencia con Equipo de Gobierno), con unas líneas y prioridades claramente definidas y explicitadas, pero se percibe una dicotomía entre la realidad de este plan y su despliegue en las Unidades pues, aunque el SEU tiene definidas la M/V/V acorde a Plan Estratégico de la UCA, este despliegue no se percibe en forma de planes operativos, por parte de la segunda línea de dirigentes.

Durante la visita no ha podido comprobarse que se refleje, en la política y estrategia, la sistemática de escucha de los diferentes grupos de interés. Lo mismo sucede en el ámbito de la medición del rendimiento.

No obstante, se ha diseñado el mapa de procesos del Servicio, identificando y desarrollando los procesos claves, lo que puede contribuir a articular la política y estrategia. Este equipo opina que, además, sería necesaria una planificación estratégica alineada con el PEUCA y su actualización a través del esquema de procesos clave en el que los propietarios deben ser los responsables de la mejora continua de los mismos. No existen evidencias de cómo los grupos de interés pueden llegar a conocer esa información.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. El SEU ha elaborado su mapa de procesos y ha identificado sus procesos clave. Define indicadores para éstos y establece mecanismos de análisis de la demanda de sus grupos de interés.
2. Se realiza una revisión anual del sistema y se recoge en un dossier interno
3. Se cuenta con una carta de servicios (ya revisada) en la que se establece la M/V/V de acuerdo con la planificación estratégica de la UCA.

ÁREAS DE MEJORA:

1. Establecer una planificación y calendario del uso de herramientas (sistematización del proceso) de captación de información dirigidas a los grupos de interés (de aquella información que no recoge directamente el Servicio, sino que le viene ya dada y de aquella que depende directamente de él) de acuerdo con las herramientas de que se disponen y que están definidas en el proceso de demanda.
2. Reforzar la comunicación sobre política y estrategia entre los responsables del SEU y sus grupos de interés, tanto internos como externos. Desarrollando cauces para aquellos aspectos de su estrategia que les afecten, especialmente el desarrollo de planes operativos.

Subcriterio: 2a (GRUPOS DE INTERÉS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35 vs. 30

No existe un plan operativo propio de la Administración del Campus. Este plan, auspiciado por la Gerencia, debiera establecer objetivos tangibles y medibles, plazos, responsables e indicadores de rendimiento y resultado. También, por supuesto, los recursos necesarios para su implantación.

La recogida de información sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés o análisis de demanda es uno de los procedimientos de que dispone el SEU para la elaboración de su oferta. Estas fuentes de recogida de información se encuentran en su mayoría documentadas. La información resultante se recoge en un dossier anual. En todo caso, la mejora de este subcriterio debe ser una de las áreas que el SEU debe atender estableciendo un sistema estructurado que lo incorpore a su planificación general y que lo atienda transversalmente en todos los criterios del modelo.

Subcriterio: 2b. (APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30 vs. 30

Se tienen en cuenta los aspectos legislativos o normativos a todos los niveles y también se analiza su impacto en las unidades. Se dispone, así mismo, de indicadores internos de rendimiento en los procesos clave. Dado que se trata de un sistema de procesos de reciente implantación no se tienen tendencias para proceder a su valoración. Es necesario desplegar este sistema de indicadores a todos los procesos del mapa de procesos haciendo partícipes de su desarrollo a todo el personal del servicio.

En todo caso se hace público sus resultados a través de la memoria y esta se revisa anualmente.

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

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25 vs. 30

Anualmente se revisan los valores, pero no se han observado procesos formales que permitan la revisión de una política y estrategia, ni la revisión anual de la eficacia de la estructura de gestión. Los responsables del SEU intentan que el trabajo de la misma se organice sobre la Misión y Visión, así como sobre sus valores subyacentes.

Existe un procedimiento que permite conocer formalmente bajo demanda las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Aunque se ha evidenciado su satisfacción, en todo caso se deberían establecer mecanismos dentro de este procedimiento que establezcan el orden temporal de recogida de la información que permitan analizar la eficacia de la información recibida en cada uno de los grupos identificados. En suma, se debería establecer un plan operativo en la Unidad que permita identificar al SEU los Factores Críticos de Éxito (que deben ser definidos), claves para la consecución de los objetivos previstos.

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25 vs. 29

El mapa de procesos y los flujogramas de los procesos clave están diseñados y dichos procesos deberán ser la base del desarrollo de la política y estrategia y de su traducción a los planes operativos antes recomendados. Todos los procesos deben tener designado un responsable/propietario y definidos sus indicadores de rendimiento y calidad en relación a unos objetivos que deben ser definidos.

Los objetivos generales del Servicio son conocidos por el personal de la Unidad y dado que el equipo humano es reducido no se establecen objetivos de carácter individual. Aunque en el informe no se ve necesario descender al nivel de definición y objetivos individuales o de equipo, podría ser interesante contemplar esta opción, especialmente de cara a la evaluación del desempeño y al conocimiento individual de sus funciones y cómo cada persona influye sobre el sistema y los objetivos generales de la Unidad.

Se recomienda desarrollar cauces de comunicación para dar a conocer a los grupos de interés todo lo arriba descrito.

CRITERIO 3: PERSONAS

La gestión del personal de la Universidad

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La valoración del criterio 3 obtiene una puntuación global de 25 puntos que, respecto a los 90 máximos del Modelo, supone un alcance del 27,78%.

Este equipo no ha podido establecer con claridad durante la visita el grado de coherencia entre la política respecto al personal del SEU y el plan estratégico de la UCA, particularmente en los aspectos de selección, contratación, promoción interna, formación y movilidad requeridos por el Modelo.

En cuanto a los programas de formación mencionar que, si bien son valorados positivamente por todos los implicados (con el matiz de que se considera conveniente fomentar la formación individual por puestos de trabajo), tal vez fuera conveniente que la Universidad de Cádiz establezca la obligatoriedad de cursar las acciones de formación estimadas imprescindibles y la valoración de los cursos realizados tanto en función de una prueba final como de la adecuación de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo (evaluación de competencias).

La evaluación realizada refleja que los valores respecto al respeto y los valores éticos son muy elevados. También se ha visto reflejado que la actual política de reconocimiento individual o de evaluación del desempeño es prácticamente nula o esporádica del Servicio. En cualquier caso, y como aspecto positivo, cabe destacar que se está desarrollando en la UCA un “Estudio para el desarrollo de la estructura organizativa del PAS”, con el fin de analizar los puestos de trabajo y el estudio de sus cargas de trabajo, cara a un modelo de gestión por competencias.

Respecto a la implicación de las personas en los procesos de mejora continua existe una conciencia clara acerca de la necesidad de su fomento. Así mismo, este equipo ha constatado que existe una diferencia de asunción de responsabilidades por parte del personal del Servicio a todos los niveles de gestión. Sería conveniente, por tanto, incluir este enfoque en la planificación de la Unidad y acompañarlo de un posterior

despliegue y revisión de resultados, incluyendo un sistema de reconocimiento y el establecimiento y comprobación del cumplimiento de objetivos.

La concienciación en el ámbito medioambiental ha sido verificada por este equipo, con un compromiso de la UCA y del propio Servicio. Este compromiso es público.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. El Servicio de Extensión Universitaria se encuentra recogido y reconocido en la RPT de la UCA.
2. Existe un Plan de Formación de la UCA, es amplio y positivamente valorado por el personal.
3. El SEU ha formado parte de una experiencia piloto dedicada a la evaluación de desempeño, orientado más a una identificación de funciones dentro del servicio por puesto de trabajo.
4. Existen determinadas acciones por parte del equipo directivo de la UCA orientadas al reconocimiento por la labor desempeñada por el servicio.
5. Existen mecanismos de comunicación en tiempo real tanto horizontal y vertical, si bien sería recomendable incrementar la difusión de las iniciativas de mejora surgidas en el SEU y en todas las unidades de la UCA, fomentando su evaluación y la retroalimentación sobre su eficacia.
6. Existe concienciación con los temas medioambientales.

ÁREAS DE MEJORA:

1. Alinear el Plan de gestión de personal con el PEUCA.
2. Profundizar y aprovechar el análisis de cargas de trabajo realizado para la evaluación del desempeño, para definir un manual de funciones coordinado con el mapa y manual de procesos y procedimientos del SEU.
3. Identificar los conocimientos y habilidades necesarios en los puestos clave del Servicio referenciados en la RPT y, posteriormente, de todo el personal, considerados críticos para la consecución de los objetivos marcados para cada persona. En el caso de que existieran carencias, intentar minimizarlas mediante

formación específica y la adecuación del Plan de Formación en dos sentidos principales:

- a) Obligatoriedad de cursar las acciones de formación que se estimen imprescindibles para el puesto.
 - b) Valoración de los cursos realizados.
2. Implantar un sistema de reconocimiento que valore y premie las iniciativas y acciones de mejora. El sistema de incentivos debiera abarcar:
- a) Incentivos económicos: incrementar los ingresos por trabajar “mejor”
 - b) Reconocimientos oficiales: mediante diplomas expedidos por el equipo de gobierno (más que de felicitaciones por carta)
3. Impulsar a nivel institucional la presentación de iniciativas y sugerencias para la mejora del servicio, fomentando la participación y el trabajo en equipo. La autonomía o la motivación parece estar más ligado a una cuestión personal de cada trabajador que a una política específica que las fomente.
4. Incorporación de un sistema de valoración global (a nivel de universidad) con el que las unidades, en función del alcance de objetivos, obtengan una determinada puntuación y puedan compararse con otras en función de su implicación en actividades de mejora. Los resultados de este sistema debieran ser públicos como reconocimiento intrínseco añadido.
5. Revisión de la RPT de acuerdo a las necesidades del servicio.

Subcriterio: 3a. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 40 vs. 35

La gestión del personal aparece escasamente alineada con el Plan Estratégico de la Universidad e insuficientemente formalizada y documentada; aspecto que es reconocido en el autoinforme. No existe, una planificación estratégica específica de RR.HH. Las políticas de selección y contratación de personal cumplen con la legislación vigente escrupulosamente, tal como se puede esperar de una institución pública. Las oposiciones, la provisión de puestos o la bolsa de trabajo es pública. En relación a las bolsas de trabajo existe un acuerdo de la Gerencia con el Comité de Empresa y la Junta de PAS para su confección en las distintas escalas y categorías laborales.

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

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

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25 vs. 30

Aunque existe un plan piloto orientado al análisis de las cargas de trabajo por las funciones que cada persona desarrolla dentro del Servicio, se está iniciando un proceso de identificación de conocimientos, competencias y necesidades (perfiles) de los puestos clave; en todo caso, no existe un sistema que evalúe la efectividad del proceso de identificación de necesidades de conocimientos y competencias y la adecuación de los planes de formación a las necesidades SEU. Tampoco existe un sistema que valore la efectividad de los planes de formación ni el logro de objetivos (que, por otra parte, no se encuentran definidos). Aspectos estos que han de tenerse en cuenta en un futuro próximo para avanzar en este subcriterio.

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

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20 vs. 15

Este equipo sólo ha podido observar la existencia de reconocimientos ocasionales a los trabajos realizados expresados a través de felicitaciones por el trabajo desarrollado por parte de miembros del Equipo de Gobierno de la Universidad, no existiendo planes institucionales que fomenten la motivación y reconocimiento del personal en la consecución de futuros objetivos a conseguir.

Aunque la mejora parece que se va incorporando a medida que se desarrolla el trabajo, no existen mecanismos que la sistematicen y que permitan evidenciar la participación del personal en acciones orientadas a la mejora.

Se desprende de las audiencias realizadas que el PAS dispone de autonomía en el desempeño de las funciones y las responsabilidades se asumen en función de las necesidades de desarrollo del trabajo ordinario y a demanda, además del planificado anualmente por la Unidad y que se desarrolla sistemáticamente.

Normalmente se dispone de la información necesaria para el desempeño de las funciones (participando en un programa piloto) sin que se perciba una evaluación de los resultados.

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30 vs. 35

Existe un proceso interno que permite difundir aspectos operativos e información relevante del Servicio entre el personal favoreciendo la comunicación vertical y horizontal (e-mail, calendario), pudiendo ser considerada como formal entre las tres unidades del Servicio. La comunicación existente es valorada positivamente por el personal a raíz de los resultados de las encuestas realizadas al personal y que recogen ítems que miden la satisfacción de la comunicación vertical y horizontal. Este hecho ha sido contrastado en las audiencias con el comité de autoevaluación y del personal. Otras herramientas institucionales permiten la difusión de otro tipo de información de carácter institucional o general para toda la Universidad.

No se ha evaluado su eficacia ni la eficiencia del despliegue de estos canales de comunicación. Estas herramientas obvian otro tipo de información como puede ser aspectos estratégicos del propio servicio.

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25 vs 27

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

La UCA tiene claramente definidos, a través de su Plan de Acción Social, los niveles de beneficios sociales y ofrece al personal de administración y servicios instalaciones y servicios en línea con la media de su sector.

Aunque existen determinadas acciones puntuales orientadas al reconocimiento por parte del equipo directivo, es necesario el fomento y reconocimiento de la participación en actividades de mejora e innovación. Esta es una de las áreas de mejora que ha de potenciarse a diferentes niveles de dirección del Servicio.

Existe sensibilización e implicación del personal de administración y servicios en temas de seguridad e higiene, medio ambiente y responsabilidad social. Hecho que ha quedado reflejado en su compromiso medioambiental adquirido y que en determinadas acciones está puesto en marcha (reciclado de papel, por ejemplo).

Por último, si bien los recursos materiales parecen adecuados, no así los recursos humanos que son considerados como escasos (no tanto en número, sino en personal en RPT) tanto por el propio personal del Servicio como por parte del Equipo de Gobierno, siendo mucha parte de la plantilla eventual y ajustada en otros casos a cargas de trabajo temporales (por ejemplo: cursos de verano).

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

La gestión, utilización y conservación de sus recursos.

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Con una puntuación de 32 puntos respecto a los 90 máximos del Modelo (35,55 %), la valoración del Criterio 4 indica, fundamentalmente, que existe una alineación entre recursos y política y estrategia, acompañada de una apuesta por la incorporación de las nuevas tecnologías, en la que es necesario seguir trabajando para alcanzar más cotas en el camino hacia la excelencia.

En primer lugar, cabe decir que el SEU tiene identificados a sus proveedores y partners clave pudiendo destacar la existencia en la normativa de la UCA de la figura de proveedor homologado –caso de imprenta, por ejemplo, que realiza multitud de trabajos para el SEU–. Sin embargo, no se ha encontrado evidencia de planificación ni política de acción unificada para el desarrollo conjunto de acuerdos de calidad concertada, acciones de innovación y de mejora continua, en la línea también con lo expresado anteriormente en el criterio 3. Es por ello que se debe abordar transversalmente este aspecto.

Respecto a los recursos económico–financieros, habría que decir que el SEU dispone de un presupuesto propio, que se integra en el general de la UCA. Este es aprobado por la Consejo de Gobierno y Consejo Social de la Universidad, y sometido al control de los servicios correspondientes de la UCA. Este presupuesto se ajusta constantemente a las necesidades del servicio, por lo que es revisado.

En cuanto a los activos materiales hay que indicar el grado de satisfacción del personal y de los usuarios y una gestión correcta de los mismos. Existen inversiones que son alineadas con la política y estrategia de la UCA, especialmente aquellas que hacen referencia a grandes infraestructuras dentro de sus dependencias (fundamentalmente de equipamiento de sus aulas).

En este mismo ámbito hay que resaltar una actitud proactiva del SEU y de la UCA en lo referido al impacto de sus activos en la sociedad, especialmente, en su concienciación medioambiental y en su preocupación por los aspectos relativos a la seguridad e higiene, reflejados en su compromiso medioambiental como ha quedado referenciado anteriormente.

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

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. Identificación de organizaciones clave internas y externas y establecimiento de acuerdos con las mismas.
2. Elaboración de presupuestos atendiendo a diversos elementos (ingresos, gastos, captación de recursos financieros,...)
3. Gestión no sistematizada, pero correcta, de los recursos asignados.
4. Existe un compromiso medioambiental del Servicio y de la UCA.
5. Satisfacción del personal con los activos materiales de que dispone
6. Actitud proactiva de las unidades en cuanto al impacto de sus activos en la sociedad (seguridad e higiene, actividades de recogida y reciclado, etc.)
7. Participación activa de las unidades en la actualización y mejora de las herramientas informáticas (TAVIRA, desarrollo de la revista digital,...)
8. Se dispone de encuestas de satisfacción y Buzón de sugerencias y de atención a usuarios. Se tienen en cuenta sus necesidades de información y ésta se encuentra mayoritariamente mecanizada.
9. Se dispone de un compromiso de confidencialidad.

ÁREAS DE MEJORA:

1. Sistematizar una política de alianzas, establecimiento de acuerdos estratégicos (entre los que se incluyan acuerdos de calidad concertada y de mejora continua), y revisión de alianzas.
2. Incrementar las alianzas con otros servicios de la UCA de acuerdo con sus objetivos marcados (en sus indicadores y compromisos de la carta de servicios) y con unidades similares de otras universidades. En la misma línea, procurar

establecer un sistema común de indicadores.

3. Elaborar planes propios de mantenimiento.

4. Incorporar procedimientos de análisis de eficacia de la información.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35 vs. 35

El SEU tiene identificados a sus partners internos y externos con los que mantiene acuerdos de colaboración. Se debería controlar a través de sus procesos a sus grupos de interés y establecer objetivos de colaboración a conseguir en base a sus convenios y de su medición a través de sus indicadores. Sin embargo, no se ha encontrado evidencia de planificación ni política de acción unificada para el desarrollo conjunto de acuerdos de calidad concertada, acciones de innovación y de mejora continua.

Visto lo anterior, dada la importancia que los Partners y proveedores tienen para este Servicio, se considera necesario el establecimiento de una política de alianzas alineada con los *futuros planes operativos* del SEU que contribuya a la mejora continua conjuntamente con sus partners.

Es de valorar como buena práctica la comparación que el SEU hace con otros de su entorno más inmediato, especialmente de las Universidades andaluzas, si bien sería conveniente ampliarlo con las mejores Universidades españolas, favoreciendo el Benchmarking.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 40 vs. 35

Se gestiona un presupuesto propio que es planificado anualmente. Este contempla gastos, ingresos, inversiones, gastos de personal..., y está orientado a la captación de recursos externos. Es aprobado tanto por el Servicio como por el Consejo de Gobierno y Consejo Social de la Universidad. Produciéndose un control y revisión continuos a lo largo del ejercicio económico de acuerdo a las necesidades y obligaciones del Servicio en línea con sus actividades. En todo caso, toda gestión de presupuesto debería estar alineada con la Estrategia de la UCA dejando constancia y evidencia de que esto se realiza, desarrollando planes que cubran sus horizontes a corto o a medio plazo, mediante previsiones de presupuesto plurianuales.

Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)

Gestión de los edificios, equipos y materiales

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30 vs. 10

El SEU dispone de las instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones y lleva a cabo acciones de mantenimiento reactivo (se arreglan las averías) a través de un Servicio de Mantenimiento centralizado. En las audiencias se ha evidenciado la necesidad de buscar o adaptar espacios para almacenaje.

Los presupuestos de la evidencia 41 muestran gastos atribuidos a la conservación y mantenimiento de instalaciones.

Se cumple la legislación medioambiental y se cuenta con un compromiso en este sentido del Servicio y de la UCA. Existen evidencias vinculadas a la sostenibilidad.

Subcriterio: 4d. (I + D)

Gestión de la tecnología

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35 vs. 30

El SEU identifica sus necesidades tecnológicas y tiene previsto en sus presupuestos algunas partidas orientadas a la sustitución de tecnología obsoleta y reponen de forma reactiva, como resultado del análisis de rendimientos.

Los recursos tecnológicos e informáticos disponibles son modernos y se sitúan a un nivel igual o superior al de la mayoría de las universidades. Estos recursos se gestionan de forma eficiente. Los modos de operar se mejoran en función de sus resultados.

El SEU ha incorporado tecnologías de comunicación innovadora (Sistema Oficial de Comunicación de la Universidad de Cádiz –TAVIRA–) y ha desarrollado con las demás Universidades andaluzas una herramienta web para contar con una revista digital. En breve se incorporarán nuevas herramientas informáticas que favorecerán la matrícula y seguimiento de esta por parte de sus usuarios.

Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)

Gestión de la información y el conocimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35 vs. 35

Se utiliza la información para la mejora de la gestión, existiendo un proceso sistematizado de recogida y gestión de la misma a partir del portal INTERACTÚA.

Se dispone de un proceso orientado al análisis de las necesidades de información y conocimiento de los distintos grupos de interés. El acceso a la información, su distribución (con un demostrado respeto a la legalidad vigente) y el conocimiento de los usuarios y clientes más próximos se encuentra estructurado y mecanizado, con un acceso seguro y controlado. Todos los colectivos tienen fácil acceso a la información del Servicio. Será necesario identificar las necesidades de información, más allá de la recogida en el buzón de sugerencias y el BAU, de todos los grupos de interés no solamente de los más cercanos al Servicio como son el PDI o el PAS, sino también de la sociedad, en tanto que la oferta y los productos desarrollados por el SEU tienen una función cultural más extensa que los de la propia Universidad.

CRITERIO 5: PROCESOS

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación global de este criterio es de 48 puntos que, sobre un máximo de 140, ofrece un resultado del 34,28 %.

Han introducido un sistema de gestión de procesos (definición del Mapa de Procesos y de los procesos estratégicos, claves y de apoyo). Especialmente, están documentados los procesos clave y sobre ellos se han definido indicadores. Parece necesario, cierta determinación de funciones y responsabilidades del personal respecto al control de los procedimientos, lo que permitirá que el responsable de un proceso sea, así mismo, responsable de la mejora continua del mismo. También es preciso desarrollar la cultura de procesos en la personas, de manera que se fomente la interrelación de unas áreas y servicios con otras, como partes de un todo encaminado al mismo fin.

Aunque se observa que existe esmero por atender a sus clientes y analizar su satisfacción (puesto de manifiesto a través de diferentes recursos y mecanismos existentes en el Servicio para ello), no existe una planificación estratégica que defina y oriente los objetivos a los que llegar. Es necesario que se realice un análisis riguroso, de las expectativas y necesidades válidas de TODOS los grupos de interés de manera que se fomente la mejora y la innovación y la obtención de indicadores comparados relativos a su satisfacción y el objetivo a conseguir.

En relación con lo anterior, la falta de un análisis riguroso, bien sea a nivel central (UCA) o a nivel particular, de las expectativas y necesidades válidas de los grupos de interés dificultan la mejora y la innovación y la obtención de indicadores relativos a la satisfacción del cliente.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. Se ha definido el mapa de procesos del SEU: los procesos estratégicos, claves y de apoyo, documentados y con definición de indicadores. Los procesos clave son conocidos y están desplegados en la Unidad.
2. Los servicios prestados por el SEU son hechos públicos en su carta de

servicios.

3. Suficiencia del sistema de quejas y sugerencias de la UCA (Buzón de Atención al Usuario) y uso del mismo para la mejora del Servicio.
4. Alto grado de satisfacción de los usuarios del Servicio.

ÁREAS DE MEJORA:

1. Incorporar un mayor número de indicadores que favorezcan la medición de su eficacia y eficiencia.
2. Establecer un procedimiento y mecanismos que asegure que se recoge información sobre la satisfacción de todos los grupos de interés.

Subcriterio: 5a

Diseño y gestión sistemática de los procesos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 32,5 vs. 35

Se ha definido el mapa de procesos del SEU y los procesos estratégicos, claves y de apoyo. Los procesos clave se encuentran identificados y desarrollados siendo conocidos por el personal del Servicio. Para definirlos se han tenido en cuenta las relaciones con los clientes, desarrollando una orientado al análisis de la demanda.

Se han identificado sus indicadores y ya han sido medidos en un primer nivel.

Estos procesos clave se encuentran desplegados y son medidos. La carta de servicios establece unos compromisos que también son medidos y comparados con objetivos prefijados.

Subcriterio: 5b (MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25 vs. 20

Se encuentran identificados los indicadores de los procesos clave y se mide el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los compromisos adquiridos en la carta de servicios, supervisando su evolución. En todo caso han de alinearse los compromisos adquiridos con los indicadores definidos y los procesos establecidos, desarrollando más indicadores de gestión que permitan controlar y medir el sistema, desplegándolo a los procesos soporte y clave del mapa de procesos.

No se tiene constancia de que se comparen estos resultados con los de otras unidades similares o acciones de benchmarking orientadas a las mejoras de los procesos.

Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 40 vs. 35

Este equipo ha encontrado evidencias de que el SEU recoge de manera sistemática información procedente de los grupos de interés para el diseño y desarrollo de sus productos y servicios, de acuerdo al proceso clave definido en su mapa de procesos. El proyecto ATALAYA les permite recoger información sobre usos, demandas y hábitos de dos de sus grupos de interés (PDI y estudiantes). Disponen así mismo de otros mecanismos que complementan estas acciones como el estudio cualitativo sobre motivaciones y demandas culturales (que debe sistematizarse) o el uso de encuestas sobre usos de estudiantes y PDI. Estas acciones deben de extenderse a otros grupos de interés identificados en el proceso señalado. En las audiencias se ha constatado un alto grado de satisfacción con los servicios prestados por el SEU y con su espíritu de mejora continua y profesionalidad de su personal.

Los productos desarrollados están por encima del sector a partir de los resultados obtenidos (especialmente si los comparamos con las universidades andaluzas).

La creatividad y la innovación debe ser base en el SEU para responder a las necesidades del mercado y anticiparse al mismo (la puesta en marcha de la herramienta CELAMA es una buena práctica en este sentido).

Existe, como ya se ha dicho anteriormente, una preocupación por obtener información para medir el grado de satisfacción de los clientes, proponiendo diversos instrumentos a través de diversos canales de obtención de la información: encuesta anual a través de la web (Proyecto OPINA), encuestas relámpago, indicadores de satisfacción, encuesta a suministradores, que cubren determinados aspectos de los servicios prestados por el SEU y orientados a distintos grupos de interés. Esta información es tenida en cuenta y analizada en el dossier para la mejora del servicio.

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25 vs. 30

Se han observado evidencias que demuestran la existencia de un proceso sistemático de aseguramiento dirigido a garantizar que el desarrollo de los servicios prestados se

realice de acuerdo a las especificaciones diseñadas, constatándose que la mayor parte de los servicios prestados por el SEU disponen de mecanismos de control, que han de sistematizarse y documentarse adecuadamente.

Existe un instrumento, Carta de Servicios, que establece los compromisos de calidad entre el SEU y sus clientes. Se indican los servicios que se prestan y cuando se detectan fallos en los mismos estos se corrigen. Estos aspectos deben de formar parte de un mecanismo de revisión y control del sistema de gestión del Servicio.

Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)

Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 50 vs. 44

La UCA dispone de un sistema de quejas y sugerencias (Buzón de Atención al Usuario) y el Servicio dispone en el apartado web INTERACTUA de servicios específicos para sugerencias que les permiten obtener información sobre las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. El SEU tiene que asegurarse que estos canales son eficaces y conocidos de forma que permitan obtener información de todos sus grupos de interés.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación en este apartado es de 54 puntos que, sobre un máximo de 200, arroja un porcentaje del 27%.

El resultado resalta la necesidad de desarrollar mecanismos que sirvan para obtener la percepción **de todos** los usuarios y sistematizar su análisis posterior.

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

Es necesario trabajar más en las medidas de percepción y en mecanismos que nos permitan obtener datos que indiquen la eficacia y eficiencia de sus acciones concretas respecto a esos grupos (indicadores de rendimiento). Cuanto más consistentes sean los indicadores de rendimiento, más rápidamente mejorarán los indicadores de percepción. Para ello, el Modelo nos exige la misma sistemática:

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

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

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

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. Existen diversos modelos de encuestas que permiten evaluar la satisfacción de estudiantes y PDI especialmente.

ÁREAS DE MEJORA:

1. Incluir en los planes operativos de las unidades objetivos claramente orientados al cliente, acompañados de indicadores que permitan valorar su grado de consecución.
2. Establecer un sistema de recogida de datos que permita determinar, claramente y en todas las fases, **todos** los clientes reales y potenciales del Servicio las expectativas y los niveles de satisfacción de los mismos y la producción de indicadores de satisfacción que contemplen los aspectos y áreas más relevantes (además de los estudiantes o PDI que están claramente identificados).
3. Elaborar periódicamente informes de resultados sobre los datos anteriores y sobre su tendencia en el tiempo.
4. Realizar acciones de comparación de los indicadores con las mejores unidades de la UCA y de otras universidades.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 29 vs. 26

Existe una identificación de quiénes son los clientes y su tipo.

Se dispone de encuestas frecuentes y de comunicación directa (Relámpago) para averiguar sus niveles de satisfacción, además de otros formatos (encuestas sobre programas estacionales, encuestas del proyecto OPINA). Se dispone de un sistema de quejas y sugerencias que permiten su análisis. Estos datos facilitan una segmentación de resultados en función de los grupos de interés identificados. Deberían fijarse los objetivos previstos en la prestación de servicios.

Se tienen identificados indicadores de los procesos y los objetivos a conseguir, incluido el proceso de satisfacción; sin embargo, y tal como se recoge en el autoinforme, es necesario desarrollar aquellos más significativos respecto a sus clientes y establecer objetivos a conseguir, no sólo en el número de encuestas a recoger, sino en cada uno de los elementos de esa encuesta.

No se disponen de datos de indicadores de satisfacción de clientes con otros de la propia Universidad o del sector. Existe un estudio comparativo a nivel de Universidades andaluzas sobre la oferta cultural, pero de satisfacción.

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)
Indicadores de rendimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 21,7 vs. 23,3

Se valora como muy positivo el que se tenga definida la carta de servicios y establecidos los compromisos de calidad identificando así indicadores de rendimiento del SEU relacionados con la satisfacción de los usuarios. Estos se miden y se controlan sus desviaciones.

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

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Los resultados globales del criterio Resultados en las personas son de 9 puntos sobre un máximo de 90 lo que supone un porcentaje del 10%.

Aunque existen datos consistentes de percepción de la satisfacción del personal recogidos a través de encuestas anuales (durante tres años) no podemos considerarlas eficientes en tanto que no se pueden establecer comparaciones con los objetivos a conseguir dado que no están definidos. Algunos de estos indicadores marcan que el equipo humano del SEU se siente satisfecho con respecto a sus compañeros y la dirección, siendo menos valorado el reconocimiento o el equipo de dirección. Sin embargo, la información obtenida durante las audiencias permite concluir que la mayoría de las personas (a todos los niveles) se sienten satisfechas de pertenecer al equipo humano de la UCA y del SEU en particular. Quizás el hecho de proceder de un mismo campus y que éste se encuentre agrupado en un mismo espacio favorezca esta sensación.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. Se disponen de encuestas de satisfacción del personal del SEU
2. Disposición del personal para poner en marcha acciones de mejora que permita medir el rendimiento en los procesos de mejora y existencia de actitudes positivas en cuanto a la asunción de responsabilidades

ÁREAS DE MEJORA:

1. Conocer las necesidades y expectativas de las personas, así como su grado de satisfacción e identificar los procesos e indicadores que inciden directamente en esta última
2. Sistematizar la revisión y mejora de los indicadores sobre el grado de satisfacción de las personas
3. Fijar objetivos y comparar los resultados obtenidos con los de las mejores unidades de la UCA y de otras universidades
4. Establecer un sistema objetivo de indicadores que permita la implantación de sistemas de reconocimiento a las iniciativas y acciones de mejora. Estos sistemas, como ya hemos comentado debieran enfocarse principalmente hacia las unidades, no olvidando a las personas

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 13 vs. 18

Se dispone de una encuesta de satisfacción sobre aspectos de la unidad organizativa. Los datos no aparecen segmentados y no está desplegado adecuadamente.

No existen evidencias de la existencia de quejas o reclamaciones formales del personal y se reconoce una buena respuesta de los responsables del SEU a las necesidades y sugerencias que se le plantean por aplicación del proceso desarrollado.

Los resultados de las encuestas (tres anualidades) marcan una tendencia negativa especialmente en “salario”, “reconocimiento” y “beneficios”; con una tendencia positiva en “supervisión”, “compañeros” y “empresa y dirección” y, manteniéndose estables en el resto de los indicadores medidos. Dado que no se fijan objetivos no ha sido posible determinar tendencias comparadas con éstos, relaciones causales ni cumplimiento de objetivos, ni comparar todavía los índices de percepción de las personas de las unidades evaluadas con los de otras unidades de la propia universidad o con unidades organizativas similares de universidades líderes.

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 0 vs. 15

La unidad no tiene identificados los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los empleados y, por lo tanto, no tiene seleccionados aquellos indicadores que más exactamente se correlacionan con su satisfacción. Se deben marcar objetivos a conseguir y medir los resultados de manera que pueda analizarse su tendencia, identificar posibles causas de no cumplimiento y establecer acciones de mejora para corregirlas.

Estos resultados deben de permitir la comparación con otras unidades de la UCA o de otras Universidades.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Los resultados globales de este Criterio son de 7 puntos frente a un máximo de 60, lo que supone un porcentaje de alcance del 11,66%.

El SEU tiene identificados los medios para analizar la demanda de sus grupos de interés. Aunque deberían establecerse mecanismos para analizar el impacto del SEU en la sociedad y desarrollarse algunos indicadores de rendimiento que reflejaran la relación causa-efecto de las acciones desarrolladas. Esta información debería estructurarse y sistematizarse a fin de cumplir más adecuadamente con el criterio.

Es necesario también valorar positivamente la implicación del personal del SEU en acciones de preservación medioambiental.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. Preocupación por la gestión eficiente de los recursos y por los aspectos medioambientales y de reciclaje.
2. La Unidad organizativa trata de identificar las necesidades de la comunidad y define su imagen a través de la carta de servicios elaborada y recoge y elabora información sobre su servicio, analizado su impacto mediático y estableciendo compromisos medioambientales.

ÁREAS DE MEJORA:

1. Establecer medidas directas y periódicas de la percepción que tiene la comunidad del SEU y establecer objetivos a conseguir.
2. Identificar los procesos relacionados con los índices de percepción social, marcar objetivos sobre los indicadores y medir los resultados obtenidos. Establecer medidas de revisión, análisis y mejora.

Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD)

Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30 vs. 15

No se identifica ni mide en las unidades el nivel de percepción que tiene la Sociedad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su ámbito de influencia. Tampoco se identifican las necesidades de la comunidad. No obstante, el SEU trata de identificar las necesidades de la comunidad y el soporte que espera dicha comunidad del mismo.

Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 5 vs. 10

No existen evidencias, tal y como sucede en la gran mayoría de las universidades, de que se hayan identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de percepción de la Sociedad y, por tanto, los empleados no conocen los procesos o indicadores que más influyen en la percepción de la sociedad.

Dado lo anterior, tampoco existen comparaciones con otras unidades o universidades.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

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

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Los resultados globales de este criterio son de 9 puntos sobre un total de 150 lo que ofrece un porcentaje de alcance del 6%.

El SEU dispone de mediciones de resultados e indicadores básicos recomendados por el Modelo orientados únicamente a sus procesos clave. Es necesario extender estas mediciones a todos los procesos, desarrollando indicadores que analicen tendencias o comparaciones con otras unidades. Una mayor reflexión del Servicio respecto a estos temas hará que la Unidad se acerque a cotas más altas de control de sus resultados.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1. Se tienen definidos indicadores resultantes de los procesos clave del Servicio.

ÁREAS DE MEJORA:

7. Sistematizar las herramientas de recogida de información mediante indicadores de resultados claves y soporte del SEU. Estos resultados pueden hacerse públicos en el dossier anual del Servicio y deben de garantizar
 - a) el cumplimiento de los objetivos pactados con la Gerencia
 - b) la determinación de tendencias
 - c) la comparación, tanto interna como externa, de los resultados
 - d) la revisión y mejora continua del sistema

Subcriterio: 9a (RESULTADOS)

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6,67 vs.20

El Servicio obtiene información de sus indicadores definidos para los procesos clave como fruto de su actividad. También se tiene identificado algún indicador económico (de dos anualidades: 2006 y 2007) que miden resultados económicos básicos del Servicio. No se tienen definidos objetivos con los que compararse y, por lo tanto, no puede establecerse relaciones causales con los resultados obtenidos que permitan establecer acciones de mejora adecuadas.

Existe un estudio comparativo con otras Universidades andaluzas sobre la oferta cultural. Esta experiencia debería extenderse a todos los resultados clave del SEU y compararse además con otras unidades de la propia UCA y de otras universidades referentes en excelencia.

Subcriterio: 9b (INDICADORES)

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 5 Vs 12,5

Aunque se establecen indicadores de compromiso en la carta de servicios y éstos están alineados con objetivos a conseguir, éstos son más acordes con los procesos clave y la propia MISIÓN del Servicio que con aquellos resultados correspondientes a procesos de soporte definidos en su mapa de procesos:

GESTIÓN ECONÓMICA

GESTIÓN DE PROVEEDORES

GESTIÓN DE ESPACIOS

COMUNICACIÓN

DOCUMENTACIÓN

RECURSOS HUMANOS

DISEÑO GRÁFICO E IMAGEN

GESTIÓN DE ALIANZAS

Por lo que es necesario desarrollar esos procesos de la misma forma que se ha realizado con los procesos clave de la Unidad, fijar objetivos a los que llegar y establecer mecanismos que permitan compararlos con otras unidades o universidades.

Por el contrario, hay que valorar que aquellos indicadores definidos en general para todo el sistema son controlados y se analizan sus desviaciones en aquellos en los que tienen objetivos fijados.

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

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

1. Identificar elementos de definición y medición del cumplimiento de la Misión, Visión y Valores, así como establecer mecanismos que permitiesen evaluar el grado de conocimiento por parte de determinados grupos de interés como puede ser otros servicios, estudiantes u otras organizaciones a las que presta servicio. Estos mecanismos deberían poder permitir detectar las necesidades y expectativas de los grupos de interés (profesores, alumnos, socios, agentes sociales,...) SISTEMATIZANDO las acciones y el procedimiento desarrollados a través del proyecto ATALAYA, o el estudio de demandas del 2007, o el desarrollo del proyecto OPINA del 2008.
2. Informatizar el sistema de gestión de manera que permita gestionar los indicadores de los procesos, incorporando los objetivos a conseguir y analizar más rápidamente las desviaciones encontradas. Esto debería desplegarse no solamente a los procesos clave, sino también a los procesos soporte definidos en el mapa de procesos.
3. Facilitar la participación del personal en equipos/actividades de mejora y establecer mecanismos o políticas de reconocimiento por su contribución.
4. El Equipo de Dirección debe impulsar los cambios en la organización para adecuarlos al modelo de universidad que pretende y que está definida en su planificación estratégica y que deberá adaptar después de su revisión, aportando los recursos y apoyo necesarios para lograr este fin, alineando el Plan de gestión de personal con el PEUCA.
5. Establecer una planificación y calendario del uso de herramientas (sistematización del proceso) de captación de información dirigidas a los grupos de interés (de aquella información que no recoge directamente el Servicio, sino que le viene ya dada y de aquella que depende directamente de él) de acuerdo con las herramientas de que se disponen y que están definidas en el proceso de demanda.
6. Reforzar la comunicación sobre política y estrategia entre los responsables del SEU y sus grupos de interés, tanto internos como externos, desarrollando cauces para darles aspectos de su estrategia que les afecten e incorporando procedimientos de análisis de eficacia de la información.
7. Profundizar y aprovechar el análisis de cargas de trabajo realizado para la evaluación del desempeño, para definir un manual de funciones coordinado con el mapa y manual de procesos y procedimientos del SEU.

8. Identificar los conocimientos y habilidades necesarios en los puestos clave del Servicio referenciados en la RPT y, posteriormente de todo el personal, considerados críticos para la consecución de los objetivos marcados para cada persona. En el caso de que existieran carencias, intentar minimizarlas mediante formación específica y la adecuación del Plan de Formación en dos sentidos principales:
 - Obligatoriedad de cursar las acciones de formación que se estimen imprescindibles puesto.
 - Valoración de los cursos realizados.
9. Implantar un sistema de reconocimiento que valore y premie las iniciativas y acciones de mejora. El sistema de incentivos debiera abarcar:
 - Incentivos económicos: incrementar los ingresos por trabajar “mejor”
 - Reconocimientos oficiales: mediante diplomas expedidos por el equipo de gobierno (más que de felicitaciones por carta)
10. Impulsar a nivel institucional la presentación de iniciativas y sugerencias para la mejora del servicio, fomentando la participación y el trabajo en equipo. La autonomía o la motivación parece estar más ligado a una cuestión personal de cada trabajador que a una política específica que las fomente.
11. Incorporación de un sistema de valoración global (a nivel de universidad) con el que las unidades, en función del alcance de objetivos, obtengan una determinada puntuación y puedan compararse con otras en función de su implicación en actividades de mejora. Los resultados de este sistema debieran ser públicos como reconocimiento intrínseco añadido.
12. Revisión de la RPT de acuerdo a las necesidades del servicio.
13. Sistematizar una política de alianzas, establecimiento de acuerdos estratégicos (entre los que se incluyan acuerdos de calidad concertada y de mejora continua), y revisión de alianzas, incrementándolas con otros servicios de la UCA de acuerdo con sus objetivos marcados (en sus indicadores y compromisos de la carta de servicios) y con unidades similares de otras universidades. En la misma línea, procurar establecer un sistema común de indicadores que permitan su medición, análisis y mejora.
14. Elaborar planes propios de mantenimiento.
15. Incluir en los planes operativos de las unidades objetivos claramente orientados al cliente, acompañados de indicadores que permitan valorar su grado de consecución.
16. Establecer un sistema de recogida de datos que permita determinar, claramente y en todas las fases, **todos** los clientes reales y potenciales del

servicio, las expectativas y los niveles de satisfacción de los mismos y la producción de indicadores de satisfacción que contemplen los aspectos y áreas más relevantes (además de los estudiantes o PDI que están claramente identificados). Elaborar periódicamente informes de resultados sobre los datos anteriores y sobre su tendencia en el tiempo, realizar acciones de comparación de los indicadores con los objetivos marcados y con las mejores unidades de la UCA y de otras universidades. Realizado esto se ha de sistematizar la revisión y mejora de los indicadores

17. Identificar y establecer procesos relacionados con los índices de percepción social, marcar objetivos sobre los indicadores y medir los resultados de la percepción. Establecer medidas de revisión, análisis y mejora.

18. Sistematizar las herramientas de recogida de información mediante indicadores de resultados claves y soporte del SEU. Estos resultados pueden hacerse públicos en el dossier anual del Servicio y deben de garantizar

- el cumplimiento de los objetivos pactados con la Gerencia
- la determinación de tendencias
- la comparación, tanto interna como externa, de los resultados
- la revisión y mejora continua del sistema

Aunque se han dado numerosos muestras del cumplimiento de muchos de los enfoques del modelo, es necesario realizar un esfuerzo con su despliegue, lo que le permitirá en un plazo no muy grande situarse en cotas mayores de excelencia entre los servicios de su universidad y de las universidades españolas y obtener, sin ningún género de duda, los reconocimientos externos a que optara.

Este equipo es consciente de que, al menos al principio, esta labor requerirá un esfuerzo adicional de los responsables y las personas del Servicio de Extensión Universitaria, empezando por el liderazgo de la UCA, pero también está seguro de que, a medio y largo plazo, la racionalización que comporta facilitará y hará más agradable el trabajo diario.

Sólo nos queda ya animar a todo el personal del SEU a continuar el ya emprendido camino hacia la Excelencia, agradecer sus atenciones y ponernos a su disposición para cuanto estimen oportuno.

ADDENDA. Asistentes a las reuniones:

Cena Institucional:

En la cena institucional asistimos los evaluadores de dos servicios dependientes del mismo Vicerrectorado (Servicio de Extensión Universitaria y Servicio de Publicaciones) así como personal de estos dos servicios. Por lo que hace referencia al Servicio Evaluado por este Comité, los asistentes fueron los siguientes:

- Dña María E. Cantos Casenave (Vicerrectora de Extensión Universitaria)
- D. Manuel Macias García (Director de la Unidad de Evaluación y Calidad)
- Dña. Isabel Morales Sánchez (Directora General de Actividades Culturales)
- D. Antonio Javier Fernández Rueda (Director del Servicio de Actividades Culturales)

Comité Autoevaluación:

- Dña. Isabel Morales Sánchez (Directora General de Actividades Culturales)
- D. Antonio Javier Fernández Rueda (Director del Servicio de Actividades Culturales)
- D. Salvador Catalán Romero (Técnico Superior de Actividades Culturales)
- Dña. Adelaida Ruiz Barbosa (Jefa de gestión de Extensión Universitaria)
- Dña. Juana García Castellano (Técnico Especialista en Actividades Culturales y Secretaria de la Vicerrectora de Extensión Universitaria)
- D. Lorenzo Oliva García (Técnico Especialista en Actividades y Deportivas en el Campus de Jerez)
- Dña. Palma del Valle Abadía (Técnico Especialista en Actividades y Deportivas en el Campus de Algeciras)

Personal del Servicio

- Dña. Pilar Álvarez Delgado (Gestora de Extensión Universitaria)
- Dña. Coral Ojeda Gómez (Gestora Contratada a través de proyectos Atalaya)
- D. Juan Manuel Blanco Hernández (Gestor eventual para Cursos de Verano)
- Dña. Inmaculada García Letrán (Gestor eventual para Cursos de Verano)
- D. José Carlos Ruiz Ruiz (Becario en prácticas de empresa)

Clientes y proveedores

- D. Sebastián Castro Jiménez (Proveedor: Empresa Insoga -Sociología)
- D. Francisco González Ortiz (proveedor: empresa Sonido 5)
- D. Pedro Jiménez Mena (proveedor: Imprenta Jiménez Mena)
- D. Juan Manuel Fernández Moreno (proveedor: Librería Manuel de Falla)
- D. Fernando Piñeiro Area (cliente: estudiantes y asociaciones. Asociación ALACE)
- D. Rafael Jiménez Gámez (Cliente: PDI)
- D. Andrés Castaño Gómez (Cliente: PAS)

D. Enrique del Álamo Núñez (Cliente Instituciones: Director de la Oficina Bicentenario de la Diputación Provincial de Cádiz).

Equipo de Gobierno

Dña María E. Cantos Casenave (Vicerrectora de Extensión Universitaria)

D. José M^a Rodríguez-Izquierdo Gil (Vicerrector de Planificación y Calidad)

D. Francisco Álvarez González (Vicerrector Adjunto al Rector)

D. Antonio Vadillo Iglesias (Gerente)

D. Manuel Macías García (Director de la Unidad de Evaluación y Calidad).