



INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL
Adaptación Grupo Universidades
Versión 2009

UNIDAD/SERVICIO: Servicio de Extensión Universitaria



Fecha y firma de los evaluadores / validadores

INDICE

| | |
|--|----|
| <i>Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa</i> | 3 |
| <i>Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa</i> | 3 |
| <i>Análisis crítico de las Evidencias</i> | 5 |
| <i>Programa de la visita</i> | 6 |
| <i>Informe numérico. Validación</i> | 9 |
| <i>Resumen comparativo de puntuaciones</i> | 11 |
| <i>Criterio 1. Liderazgo</i> | 12 |
| <i>Criterio 2. Política y Estrategia</i> | 18 |
| <i>Criterio 3. Personas</i> | 24 |
| <i>Criterio 4. Alianzas y Recursos</i> | 30 |
| <i>Criterio 5. Procesos</i> | 37 |
| <i>Criterio 6. Resultados en los Clientes</i> | 45 |
| <i>Criterio 7. Resultados en las Personas</i> | 48 |
| <i>Criterio 8. Resultados en la Sociedad</i> | 52 |
| <i>Criterio 9. Resultados Clave</i> | 55 |
| <i>Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador</i> | 58 |

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Unidad o Servicio evaluado: Servicio de Extensión Universitaria

Fechas de la visita: 14 y 15 de febrero de 2011

Equipo evaluador

Evaluador: María Luisa Giménez Torres

Evaluador: Javier Monforte Serrano

VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

El proceso de validación se ha llevado a cabo de acuerdo con el procedimiento establecido, haciendo uso de la adaptación de la herramienta Perfil desarrollada por el Grupo de Universidades del Club Excelencia en Gestión.

Los evaluadores de esta validación queremos, en primer lugar, manifestar nuestro agradecimiento a la Universidad de Cádiz por la excelente acogida y el trato dispensado por todas las personas con las que hemos contactado, especialmente los pertenecientes al Servicio de Extensión Universitaria, que nos han ofrecido todas las facilidades para el desarrollo de nuestro trabajo. El mismo reconocimiento es aplicable la Unidad de Evaluación y Calidad que ha hecho fácil toda la logística del proceso de validación.

El proceso de validación se ha desarrollado, inicialmente, desde finales de enero hasta la fecha de la visita. Se procedió al análisis del informe de autoevaluación y de las evidencias remitidas (tanto por correo-e, como mediante un disco CD), no considerándose necesario solicitar información adicional previa. Se completó con la preparación y el desarrollo de la visita durante los días 14 y 15 de febrero. Durante la preparación, los evaluadores consensuaron los que, a su juicio, eran los temas más relevantes y la valoración de ciertas evidencias que no se entendían como tales. También se consensuó una valoración de la puntuación del autoinforme (que presentaba errores aritméticos) y de los puntos fuertes y débiles y áreas de mejora.

Las reuniones y una pequeña visita a las instalaciones se desarrollaron según lo previsto en la agenda. La información obtenida del comité de autoevaluación, su más que loable colaboración y el gran interés por conocer la visión externa y reflexionar conjuntamente sobre ella ha permitido incrementar en gran modo el conocimiento sobre el funcionamiento del Servicio de Extensión Universitaria.

Además, hay que destacar dos aportaciones fundamentales. Por un lado, la reunión con aliados y proveedores nos facilitó conocer sus perspectivas y necesidades, así como disponer de una amplia visión externa sobre las actividades de la Unidad, su orientación hacia el usuario (altísimamente valorada) y el también muy elevado grado de compromiso de sus miembros, así como su eficacia y eficiencia.

Por otro lado, la alta representación del Equipo de Gobierno de la Universidad de Cádiz, presidida por su Rector acompañado del Vicerrector de Planificación y Calidad y del Gerente permitió conocer cómo se imbricaba el proceso de autoevaluación en el plan de calidad de los servicios de la UCA y aspectos relevantes de la política de la universidad con respecto a su Servicio de Extensión. Toda esta información pudo completarse aún más durante el almuerzo de trabajo que se celebró a continuación. Agradecemos muy especialmente el tiempo dedicado por los miembros del Equipo de Gobierno y la información facilitada.

Tras la visita los evaluadores hemos podido ya, de forma más tranquila y con mayor conocimiento, calibrar la puntuación definitiva, los aspectos más relevantes, por

subcriterios, del desarrollo del Modelo EFQM en la Unidad, así como los puntos que pueden suponer acciones de mejora y que se presentan al comité de autoevaluación. Se han identificado o corroborado, de igual forma, los puntos fuertes que contribuyen al grado de alcance de la calidad en la gestión del SEU

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

Como ya se ha indicado, para la preparación de la validación se remitió a este equipo, el autoinforme de evaluación que contenía la relación de evidencias, desde la 1 hasta la 221.

Esta relación de evidencias está identificada en relación con los subcriterios que sustentan y se recibieron el día 31 de enero. En su mayor parte, han sido suficientes, claras y sistemáticas, siendo escasas las evidencias que este equipo no ha considerado como tales. En estos casos, y por lo general, se trataba de documentos internos o instrucciones de trabajo que, en el caso de reuniones, no presentaban la forma de acta o, en otros casos, no estaban debidamente documentadas. También se han encontrado evidencias repetidas. El porcentaje de estas “supuestas evidencias” no ha llegado a alcanzar el 10% del total.

En cualquier caso, queremos agradecer al comité de autoevaluación el esfuerzo de recopilación y sistematización de las evidencias que ha facilitado enormemente la comprensión del autoinforme así como el posterior proceso de validación.

Durante las reuniones, se constató que la Unidad disponía de otros datos y evidencias que no habían sido totalmente incorporados al autoinforme o que habían sido minusvaloradas, tanto en el análisis de los agentes facilitadores como en los resultados. Aunque tampoco han supuesto un porcentaje elevado, se han procurado incluir en los subcriterios validados.

El gran número de evidencias presentadas ha permitido a estos evaluadores comprobar el desarrollo de los enfoques del Servicio de Extensión Universitaria y del Vicerrectorado de igual nombre, la implantación y despliegue de los principales procesos de gestión y el nivel de resultados obtenidos. No ha sucedido lo mismo, o al menos no en igual manera, en lo referido a los procesos de revisión, mejora, aprendizaje e innovación. Esto es hasta cierto punto lógico, puesto que sólo los procesos clave han completado su despliegue, pero debe iniciarse una sistemática de recogida de indicadores y su inclusión en un cuadro de mando que permita valorar este elemento fundamental del Modelo.

Lo antedicho es especialmente aplicable a los criterios de resultados, que presentan una puntuación inferior a la de los de agentes facilitadores. Sería deseable que el Servicio de Extensión Universitaria estableciera una correlación clara entre actividades y resultados, correlación que facilite el análisis de estos últimos y su consiguiente mejora.

PROGRAMA DE LA VISITA: (La visita del Comité Externo se realizará con una duración en torno 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).

En este informe se incluirán el programa de la visita y los asistentes a las diferentes reuniones.

| | | |
|-------|------------------|---|
| 15/02 | 17,30– 20,30 h | Reunión de los evaluadores |
| | 21,30 h | Cena de bienvenida |
| 15/02 | 08,30– 10,00 h | Recepción del Comité Externo, visita a las instalaciones del SEU en el Edificio “La Bomba” y revisión de la documentación |
| | 10,00 – 12,00 h | Reunión con Comité Interno |
| | 12,00 – 13,15 h | Reunión con personal del servicio, aliados y proveedores |
| | 13,15 – 14,00 h | Reunión con representantes del Equipo de Gobierno de la UCA |
| | 14.00 – 14.15 h. | Reunión interna CEE Preparación informe preliminar |
| | 14.15 – 14.45 h. | Presentación de conclusiones |
| | 15.00 – 17.00 h. | Comida |
| | 17,00 – 20,00 h. | Reunión de los evaluadores |

La visita se programó previamente con la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz y se cumplió lo planificado en el programa establecido.

Las audiencias se desarrollaron en la sala Mariana Palafox, acondicionada de manera adecuada, pudiéndose realizar cómodamente las entrevistas y la revisión de algunos de los productos del SEU.

En la **reunión inicial** del Comité Externo de Validación se analizaron los siguientes aspectos:

- Consenso sobre la validación de las puntuaciones.
- Valoración de los puntos fuertes y áreas de mejora del autoinforme, así como de las evidencias.
- Aspectos a considerar en las distintas reuniones y preparación de su desarrollo.

La **cena de bienvenida** se realizó la noche del día 14 de febrero. A ella asistió la Vicerrectora de Extensión Universitaria, Dña. Marieta Cantos Casenave, que no podía permanecer en Cádiz durante el día siguiente por razones de agenda. Así pues, la cena sirvió de vehículo para conocer la opinión de la misma acerca de la política y estrategia de la UCA en relación con su área y con el servicio evaluado, sus principales líneas de trabajo y sus planes operativos.

La cena fue compartida por las tres unidades evaluadas y los tres equipos evaluadores. Por tanto, asistieron los coordinadores de los comités de autoevaluación, que a su vez eran directores o jefes de servicio; de la Unidad de Evaluación y Calidad, D. Manuel Macías García, del Área de Deportes, D. Antonio Yébenes Montoro y del Servicio de Actividades Culturales, D. Antonio Javier González Rueda.

Los otros 4 evaluadores externos eran:

D. Pablo Arranz Val, Director de la Unidad de Calidad de la UBU. Área de Deportes

D. Antonio López Cabanes, Delegado del Rector para la Calidad de la Universidad de Murcia. Área de Deportes.

D. Enrique Herrero Gil. Profesor de la Universidad de Sevilla. Unidad de Evaluación y Calidad.
D. José Luís Martínez Rubio. Director de la Unidad de Calidad de la UEM. Unidad de Evaluación y Calidad.

En la **recepción del Comité Externo**, la **visita a las instalaciones del SEU** en el Edificio “La Bomba” y la **revisión de la documentación** nos acompañó D. Antonio Javier González Rueda, Director del Servicio de Actividades Culturales.

En la **reunión con el Comité Interno**, participaron:

Coordinador: D. Antonio Javier González Rueda. Director del Servicio
Evaluador: D. Salvador Catalán Romero. Técnico Superior de Actividades Culturales
Evaluadora: Dña. Adelaida Ruiz Barbosa. Jefa de Gestión
Evaluador: D. Lorenzo Oliva García. Técnico Especialista en Actividades Culturales y Deportivas del Campus de Jerez
Evaluadora: Dña. Palma del Valle Abadía. Técnica Especialista en Actividades Culturales y Deportivas del Campus de la Bahía de Algeciras
Dña. Juana García Castellano, Secretaria del SEU, se incorporó, por invitación del comité interno, a la presentación de conclusiones.

En la reunión, tras la presentación de los participantes y la explicación del objeto y el sentido de la visita y del proceso de validación se analizaron las siguientes cuestiones:

- Aspectos básicos del proceso de autoevaluación.
- Ampliación de la información sobre la estructura de la Unidad, el liderazgo compartido entre Vicerrectora, Directora General de Actividades Culturales y Director del Servicio de Actividades Culturales y el sistema de gestión.
- Análisis de aspectos relevantes de la gestión y su interrelación con los resultados.
- Constatación de los niveles de despliegue de gestión alcanzados.
- Metodologías de revisión y seguimiento de resultados.

En la **reunión con aliados y proveedores** estuvieron presentes:

Dña. Laila González Santiago. Directora de La Voz de Cádiz
D. Enrique del Álamo Núñez. Director de la Oficina del Bicentenario de la Diputación Provincial de Cádiz
Dña. Carmen Pérez Rodríguez. Directora del Centro de Danza Albalcalí y Coordinadora de la Escuela de Danza del Vicerrectorado de Extensión Universitaria
D. Pedro Jiménez Mena. Impresor
D. Juan Manuel Fernández Moreno. Librero
D. Luis Ben Andrés. Concejel del Ayuntamiento de Cádiz

En la reunión, tras la presentación de los participantes y la explicación del objeto y el sentido de la visita y del proceso de validación se plantearon las siguientes cuestiones:

- Evolución de la Unidad y percepción sobre su calidad
- Cumplimiento de sus necesidades y expectativas
- Satisfacción por los servicios prestados
- Alcance y términos de las relaciones con proveedores y entidades con convenio

La totalidad de los asistentes manifestó su alto grado de satisfacción con los miembros del Servicio y con las prestaciones de la Unidad, así como con la profesionalidad, eficacia y eficiencia del personal. Igualmente se alabó la mejora de su calidad, particularmente en momentos de crisis económica. También se plantearon necesidades y mejoras desde una óptica de colaboración, necesidades, sobre todo, referidas a una mayor dotación de personal.

A la **reunión con el Equipo de Gobierno de la UCA** acudieron:

D. Diego Sales Márquez. Rector Magnífico

D. José María Rodríguez-Izquierdo Gil. Vicerrector de Planificación y Calidad
D. Antonio Vadillo Iglesias. Gerente

En la reunión se solicitó la visión del equipo directivo sobre los principales resultados del Servicio, así como el desarrollo del mismo en el marco del Plan de Calidad de los Servicios. También, sobre la gestión de personal del servicio y las posibles necesidades de incrementar su dotación. Así mismo, se solicitó información sobre la presencia y estrategia del Servicio en los diferentes campus de la UCA y en la provincia de Cádiz, especialmente en relación con la celebración del Bicentenario de la Constitución de 1812 y el Plan Director que se encarga de este acontecimiento.

Por último, los evaluadores informamos a los miembros del comité interno, junto a Dña, Juana García Castellano, que se incorporó a la reunión, sobre aspectos fundamentales relacionados con el autoinforme y también facilitamos una primera impresión acerca de las conclusiones que el proceso de validación había generado hasta ese momento.

INFORME NUMÉRICO, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

| Criterio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Subcriterio | 1a 45.0 | 2a 42.0 | 3a 45.0 | 4a 42.5 | 5a 44.0 |
| Subcriterio | 1b 48.3 | 2b 33.8 | 3b 38.0 | 4b 27.5 | 5b 34.0 |
| Subcriterio | 1c 50.0 | 2c 36.3 | 3c 33.3 | 4c 40.0 | 5c 50.0 |
| Subcriterio | 1d 48.3 | 2d 33.8 | 3d 50.0 | 4d 40.0 | 5d 33.3 |
| Subcriterio | 1e 37.5 | | 3e 50.0 | 4e 36.3 | 5e 50.0 |
| ∑%subcriterios | 229.2 | 145.8 | 216.3 | 186.3 | 211.3 |
| Puntuación criterio | 1 45.8 | 2 36.4 | 3 43.3 | 4 37.3 | 5 42.3 |

Criterios Resultado:

| Criterio | 6 | % | 7 | % | 8 | % | 9 | % |
|----------------------------|-------------|------|---------------|------|-------------|------|---------------|------|
| Subcriterio | 6a 32 | 0.75 | 7a 24 | 0.75 | 8a 32 | 0.25 | 9a 27 | 0.50 |
| Subcriterio | 6b 28 | 0.25 | 7b 11 | 0.25 | 8b 20 | 0.75 | 9b 18 | 0.50 |
| Puntuación criterio | 6 31 | | 7 25.3 | | 8 23 | | 9 22.5 | |

Puntuación final:

| Criterios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Puntos por criterio | 45.8 | 36.4 | 43.3 | 37.3 | 42.3 | 31 | 25.3 | 23 | 22.5 | |
| Factor | X1.0 | x0.8 | x0.9 | x0.9 | x1.4 | x2.0 | x0.9 | x0.6 | x1.5 | |
| Puntos totales | 45.8 | 29.2 | 38.9 | 33.5 | 59.2 | 62 | 22.7 | 13.8 | 33.8 | 338.9 |
| Puntos EFQM | 100 | 80 | 90 | 90 | 140 | 200 | 90 | 60 | 150 | 1.000 |
| Diferencia | | | | | | | | | | |
| Recorrido pendiente | | | | | | | | | | |

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

El resultado global de la evaluación, de acuerdo con los baremos de calificación del Modelo EFQM de Excelencia, ha quedado establecido en 338,90 puntos sobre los 1.000 puntos posibles.

Este resultado supone una disminución de 50,93 puntos con respecto a la puntuación reflejada por el comité interno que se situaba, tras corregir la puntuación de los subcriterios 3b, 3c, 7a, 7b, 9a y 9b, en 389,93 puntos. La diferencia, que pensamos que es poco importante, se debe al ajuste realizado en algunos de los subcriterios, siendo los más importantes los referidos a resultados en los clientes y en procesos.

La distribución porcentual indica que a los criterios de agentes facilitadores le corresponden el 60,97% de los puntos (206,62) y a los criterios de resultados el 39,03% restante (132,28 puntos).

La puntuación refleja la situación actual de la implantación del Modelo EFQM, es decir de la excelencia en la gestión del Servicio de Extensión Universitaria, en el sentido de haber diseñado y prácticamente desplegado un sistema de gestión por procesos que, tras tres evaluaciones, se encuentra presente en la actividad diaria de sus miembros.

Es necesario indicar que la puntuación de los criterios de liderazgo, procesos, resultados en los clientes y resultados claves, mejorarían notablemente si se aplicaran los elementos que el Modelo EFQM exige en la aplicación del esquema REDER. Es preciso incrementar la evaluación y revisión, así como el establecimiento de objetivos y comparaciones.

Se considera muy positivo el compromiso de los equipos directivos de la UCA y del SEU de asumir el reto de la modernización en la gestión apoyándose en el modelo EFQM como instrumento de mejora, cambio y aprendizaje, lo que se hace patente en los planes de mejora derivados de evaluaciones anteriores.

Para concluir esta valoración global creemos que el camino que puede proporcionar el Modelo para una gestión excelente presenta ya resultados concretos en el Servicio de Extensión Universitaria, y que la situación actual ofrece perspectivas de un rápido avance si se intensifica la sistematización de la gestión, su evaluación y revisión.

En cualquier caso, este equipo opina que la principal fortaleza del Servicio (y así ha sido refrendado muchas veces durante la visita) es el valor que aportan las personas que lo integran. Por ello, deben ser éstas, desde sus distintas responsabilidades, las que hagan que el Modelo EFQM constituya la orientación que facilite su propósito de mejora en la gestión.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

| CRITERIO | PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN | PUNTUACIÓN VALIDACIÓN |
|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1. PERSONAS | 52,33 | 45,83 |
| 2. POLITICA Y ESTRATEGIA | 33,35 | 29,15 |
| 3. PERSONAS | 42,60 | 38,94 |
| 4. ALIANZAS Y RECURSOS | 34,65 | 33,53 |
| 5. PROCESOS | 67,57 | 59,17 |
| 6. RESULTADOS CLIENTES | 71,50 | 62,00 |
| 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | 28,58 | 22,73 |
| 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | 18,75 | 13,80 |
| 9. RESULTADOS CLAVE | 40,50 | 33,75 |

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 alcanzado, tras la validación, una puntuación de 45,83 puntos EFQM, frente a los 52,33 otorgados por el Comité Interno.

Esta disminución de 6,50 puntos viene originada fundamentalmente por las carencias detectadas en lo que hace a la evaluación y revisión de las diferentes cuestiones planteadas en los subcriterios.

Así, por ejemplo, sería necesario un mayor control del impacto generado por los cambios, tanto para comprobar la adecuación de la estructura organizativa de gestión como si la misma responde a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Puesto que la evaluación y revisión son los puntos débiles de este apartado, es difícil observar que se identifiquen las mejoras necesarias y se implanten acciones correctivas para optimizar los resultados (particularmente en cuanto a procesos estratégicos y procesos de soporte que carecen aún del ciclo completo de enfoque-despliegue-evaluación-revisión). Sería necesario un sistema de seguimiento estructurado y sistemático, un cuadro de mando, tal y como indica el propio Comité Interno, que integrara los indicadores existentes.

No se han hallado evidencias de la existencia de un sistema que revise la eficacia de la información que se capta (o del propio sistema de información), ni tampoco de la gestión de las alianzas. Tampoco se han observado actividades de reconocimiento hacia los grupos de interés por su aporte al cumplimiento de los objetivos del Servicio.

La comunicación de M, V y V, Política y Estrategia, Objetivos, etc. se centra en el SEU y no se transmite al resto de la UCA, salvo por la publicación en web. Sería conveniente establecer mecanismos que permitiesen evaluar el grado de conocimiento por parte de los grupos de interés internos y externos.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 El SEU dispone de un marco estratégico propio alineado con el marco estratégico de la UCA. Ha definido, documentado y está desplegando la Misión, Visión y Valores, que fundamentan su gestión y sus objetivos.
- 2 Los responsables del Servicio participan en la definición del marco estratégico del mismo. La actitud de los responsables es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.
- 3 Se está consolidando un enfoque de procesos con el despliegue del mapa de procesos del SEU, que ha incorporado recientemente los procesos estratégicos y los procesos de soporte, y que cuenta con elementos de medición de los procesos clave.

- 4 Existe un enfoque claro de orientación al cliente en las mediciones y análisis que periódicamente desarrolla el SEU.
- 5 Gran proyección externa del Servicio mediante convenios con otros organismos e instituciones y enfoques de responsabilidad social (a través del desarrollo de la formación integral, del acercamiento de la cultura a la sociedad, la cesión de espacios y el incremento del número de equipamientos culturales a disposición de la sociedad) y de sostenimiento medioambiental.
- 6 Existen herramientas formalizadas y desplegadas, como seminarios internos o días trimestrales de la mejora, que permiten coordinar la gestión y facilitan la participación de todo el servicio en acciones de mejora.
- 7 Se ha potenciado una política propia de reconocimiento insertada en la general de la UCA
- 8 Los responsables del Servicio facilitan la gestión del cambio, como consecuencia de la comprensión de los fenómenos externos e internos que le afectan, y lideran esos cambios.

A.M.

- 1 Establecer el proceso para la evaluación y revisión de la Política y Estrategia del Servicio (M, V y Valores, Objetivos y Resultados Clave), comprobando, además, su alineación con el Plan Estratégico de la UCA. Incorporar a esta evaluación y revisión la detección y análisis sistemático de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés para analizar las necesidades de cambio.
- 2 Establecer criterios de eficacia de la acción de liderazgo y evaluar los alcances conseguidos. Incorporar herramientas que permitan medir las necesidades de formación en relación con la acción de liderazgo.
- 3 Desplegar totalmente los procesos incorporados en el mapa, prestando especial atención a los apartados de planificación y gestión de la calidad, revisión y mejora continua. Elaborar un cuadro de mando integrado y sencillo que contenga los indicadores más significativos y los alcances en cuanto a compromisos, satisfacción y actividades de mejora.
- 4 Revisar periódicamente la adecuación de la estructura organizativa del SEU, tanto a nivel interno como externo, y elevar los informes necesarios sobre los recursos que requiere implantar los cambios detectados y las acciones de mejora identificadas.
- 5 Diseñar un proceso que revise la eficacia del sistema de información del SEU y que valore la recogida y la canalización de la información procedente de sus grupos de interés, con especial atención a su conversión en planes de mejora.
- 6 Identificar las interacciones directas de los responsables con todos los grupos de interés para recoger, de forma directa y con exactitud, todas las necesidades y expectativas de los mismos.
- 7 Sistematizar la gestión del cambio dentro del Servicio, con especial atención al fomento de la participación del personal en acciones de mejora, e implicar a todos los responsables en los procesos de cambio que, directa o indirectamente, afecten al SEU.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 1a. (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: 45,00 puntos (validación) frente a 55,00 (comité interno)

El Servicio de Extensión Universitaria ha definido y documentado su Misión, Visión y Valores y los ha adoptado como guía, aunque no se ha evidenciado la participación de los grupos de interés en esa definición, ni la consideración de éstos para analizar las posibles necesidades de cambio. No obstante, cabe destacar que las personas responsables del Servicio impulsan su desarrollo y procuran que M,V y V se alineen con los de la UCA.

El personal del Servicio nos ha indicado que el Jefe del Servicio de Actividades Culturales es, por su trabajo y actitud, un referente para todo el Servicio.

No se han obtenido evidencias de que se hayan establecido criterios de eficacia de la acción de liderazgo, ni de la existencia de herramientas que permitan medir las necesidades de formación en relación con la acción de liderazgo.

Pese a existir una “cultura de la mejora continua” sólidamente asentada en el Servicio, lo que permite afirmar la existencia de enfoque y despliegue, no queda tan evidenciada su evaluación y revisión. Comienza a existir medición, pero no se aprecian claramente el aprendizaje y la mejora derivadas de ésta y de la innovación.

Subcriterio: 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 48,33 puntos (validación) frente a 58,33 (comité interno)

Aunque la estructura organizativa del Servicio se considera por el Comité Interno como flexible, sólo se han obtenido evidencias de una cierta ductilidad, frenada por la difícil situación económica que impide una mayor dotación de efectivos. Los cambios para conseguir el despliegue efectivo de la política y estrategia se llevan a cabo, pero a costa, quizá, de un acusado voluntarismo del personal del SEU que se multiplica para atender todos los frentes.

Por otra parte, sería necesario un mayor control del impacto que los cambios generan para comprobar la adecuación de la estructura organizativa de gestión y también si la misma responde a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

La UCA y el SEU están desarrollando un sistema de gestión de procesos que, hace poco acaba de integrar (junto a los procesos clave) los procesos estratégicos y de soporte. Estaría, por tanto,

desarrollado el enfoque, pero faltaría verificar el despliegue total, así como, al menos, un ciclo de evaluación y revisión para comprobar el ajuste total del sistema de gestión.

Dado que la evaluación y revisión son los puntos débiles de este apartado, es difícil observar que se identifiquen las mejoras necesarias y se implanten acciones correctivas para optimizar los resultados. Sería necesario un sistema de seguimiento estructurado y sistemático, un cuadro de mando tal y como indica el propio Comité Interno, que integrara los indicadores existentes.

Subcriterio: 1c. Implicación de los líderes con los clientes, partners y representantes de la sociedad

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 50,00 puntos (validación) frente a 57,50 (comité interno)

Los responsables del SEU han trabajado notablemente en la detección y segmentación de la mayoría de sus grupos de interés y en la incorporación a sus procesos de la información relevante que éstos generan. También en la detección de sus necesidades y expectativas y en el establecimiento de acuerdos y alianzas. Se observa un claro enfoque de orientación al cliente concretado en mediciones y análisis periódicos sobre su percepción.

Sin embargo, no se han hallado evidencias de la existencia de un sistema que revise la eficacia de la información que se recibe (o del propio sistema de información), ni tampoco de la gestión de las alianzas. Tampoco se han observado (aunque la audiencia con proveedores, partners y representantes de la sociedad fue claramente favorecedora para el SEU) actividades de reconocimiento hacia los grupos de interés por su aporte al cumplimiento de los objetivos del Servicio.

El Servicio presenta buenas prácticas de proyección externa al favorecer la utilización de sus espacios por otros organismos e instituciones. También asume compromisos difíciles como incrementar en un 10 % anual el número de equipamientos culturales a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad. Y, en lo referido a acciones de sostenibilidad medioambiental, dispone de una política medioambiental propia y ha orientado su actividad en los últimos años hacia el ahorro energético, el de papel (este de forma sustancial), el fomento de las comunicaciones electrónicas y de las redes sociales y el reciclado de sus residuos.

No obstante, falta desarrollar la evaluación y revisión de estas actuaciones en términos de resultados, así como proponer mejoras.

Subcriterio: 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 48,33 puntos (validación) frente a 53,33 (comité interno)

En este subcriterio se tratan, a la vez, tres aspectos muy diversos, por lo que haremos una reflexión por separado.

Por una parte, se valora la implicación activa de los líderes en la comunicación de M, V y V, Política y Estrategia, Objetivos, etc. y se pregunta si su entendimiento, por parte de todo el personal es correcto. Tal y como el propio autoinforme expresa, el SEU es una Unidad pequeña y en la definición de la mayor parte de estas cuestiones participa la totalidad del Servicio. No obstante, y esto es, en parte, lo que hace bajar la puntuación, M, V y V solo se comunican al resto de la UCA a través de su publicación en la Carta de Servicios, sin que exista un plan de comunicación (aunque se han solicitado directrices básicas a la D. de Comunicación). El resto es aún menos conocido. A este respecto, no se utilizan datos de evaluación y revisión.

De otro lado, y en cuanto a si los líderes fomentan y apoyan la participación del personal en acciones de mejora, se han encontrado evidencias que permiten una respuesta positiva, matizada por el hecho de que la dotación de recursos es la que puede ser y porque falta desarrollar los aspectos de evaluación y revisión.

Por último, respecto al reconocimiento, cabe destacar que, además de la reciente política de reconocimiento general de la UCA, el SEU cuenta con una política propia que se inserta en la anterior, pero que no recoge el reconocimiento hacia los grupos de interés que colaboran con el Servicio para conseguir sus metas. Existen encuestas de satisfacción y clima laboral que miden estos resultados.

Subcriterio: 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 37,50 puntos (validación) frente a 37,50 (comité interno)

Los responsables del SEU manifiestan interés por el cambio y comprenden su importancia en el marco estratégico y operativo. Lideran y facilitan la gestión del cambio y lo comunican a los implicados.

Los cambios se hacen visibles a través de los planes de mejora, consecuencia de las evaluaciones en las que ha participado el SEU, de sus planes operativos y de su plan director (todos ellos íntimamente conectados al PEUCA).

La revisión de la eficacia de los cambios es algo que se realiza de forma no sistemática y que permite un largo recorrido de mejora. Algo parecido sucede con la comunicación de los conocimientos obtenidos 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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 29,15 puntos EFQM, frente a los 33,75 otorgados por el Comité Interno.

El proceso de definición y revisión de la política y estrategia del SEU se apoya fundamentalmente en el proceso de revisión por la dirección, que se desarrolla anualmente. Dado que este sistema solo lleva en marcha dos años, apenas si ha existido revisión de la PyE.

No se han hallado evidencias de la existencia de un sistema que revise la eficacia de la información que se capta (o del propio sistema de información), ni que esta información sea realmente útil para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. Tampoco se indica como se prioriza la información recogida, ni cómo se emplea ésta para el establecimiento o revisión de políticas, estrategias u objetivos.

Es destacable la utilización de las evaluaciones del Servicio (esta es ya la tercera) para definir planes de mejora que incluyen el seguimiento de su ejecución; planes de mejora que también surgen de actividades del aprendizaje diario como seminarios internos y días trimestrales de la mejora.

Los validadores están de acuerdo en que la Misión, Visión y Valores del SEU se encuentran alineados con los de la UCA pero no coinciden en que se recojan todas las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés, o la información procedente del sistema universitario y unidades similares.

Se han encontrado evidencias de la identificación y documentación de un alto número de los factores críticos de éxito de la Unidad.

El SEU ha definido y desplegado sus procesos clave. Esto permite definir los Planes Operativos Anuales y contrastar la coherencia de los mismos con la política y estrategia del Servio. Sin embargo, el esquema de procesos clave no ha sido aún revisado debido a su reciente implantación y auditoría. Tampoco existe evidencia clara del nivel en que los planes operativos son adecuados o no para la consecución de los objetivos del Servicio.

Respecto a la revisión de la adecuación y efectividad del esquema de procesos clave, los validadores han comprobado lo afirmado en el autoinforme “el Manual de Procesos ha sido implantado y auditado recientemente y aún no ha habido ocasión para saber si la Revisión por la Dirección genera cambios o modificaciones en el mismo”. Esta ausencia de revisión, como sucede en otros muchos subcriterios, es la causa principal del ajuste de la puntuación.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 El SEU cuenta con un Manual de Procesos aprobado y auditado, incluyendo un Proceso Estratégico denominado Revisión por la Dirección, que da cobertura a toda la estrategia del Servicio. Desde ese esquema de procesos se ha concretado un

documento de carácter más ejecutivo denominado Plan Operativo Anual.

- 2 El SEU tiene su Misión, Visión y Valores alineados con los de la UCA y recoge un volumen elevado de información sobre las necesidades y expectativas de muchos de sus clientes y grupos de interés. También, acerca de su satisfacción.
- 3 Es destacable la utilización de las evaluaciones del Servicio (esta es ya la tercera) para definir planes de mejora que incluyen el seguimiento de su ejecución; planes de mejora que también utilizan otras actividades de aprendizaje como seminarios internos y días trimestrales de la mejora.
- 4 El Servicio presenta buenas prácticas de proyección externa al favorecer la utilización de sus espacios por otros organismos e instituciones. También asume compromisos difíciles como incrementar en un 10 % anual el número de equipamientos culturales a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad. Y, en lo referido a acciones de sostenibilidad medioambiental, dispone de una política medioambiental propia y ha orientado su actividad en los últimos años hacia el ahorro energético, el de papel (este de forma sustancial), el fomento de las comunicaciones electrónicas y de las redes sociales y el reciclado de sus residuos.
- 5 El SEU es un Servicio que apuesta por las NN. TT. y las integra tanto en la gestión diaria como para la mejora de las relaciones con sus clientes y grupos de interés. Cuenta con una alianza formal con el CITI que es el encargado de adelantar cambios tecnológicos.
- 6 Los responsables del SEU han trabajado notablemente en la detección y segmentación de la mayoría de sus grupos de interés y en la incorporación a sus procesos de la información relevante que éstos generan. También en la detección de sus necesidades y expectativas y en el establecimiento de acuerdos y alianzas. Se observa un claro enfoque de orientación al cliente concretado en mediciones y análisis periódicos sobre su percepción.
- 7 Se ha potenciado una política propia de reconocimiento insertada en la general de la UCA

A.M.

- 1 Revisar, con la periodicidad que se establezca, la eficacia del proceso de definición de la política y estrategia del Servicio y evaluar los alcances y el grado de acoplamiento a la política y estrategia de la UCA. Introducir las acciones correctivas y mejoras necesarias.
- 2 Desarrollar un proceso formal, documentado y sistemático, con criterios claros, para recoger información que permita identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del SEU. El proceso debe contemplar la revisión de la eficacia de la información y la del propio sistema de información, así como indicar como se prioriza la información recogida y su uso para establecer o revisar políticas, estrategias u objetivos.
- 3 Desarrollar los sistemas de medición y análisis de la totalidad de los procesos del mapa, agrupando las mediciones realizadas actualmente en un cuadro de mando que permita un seguimiento efectivo.
- 4 Incorporar a la política de reconocimiento del SEU actividades de reconocimiento hacia los grupos de interés por su aporte al cumplimiento de los objetivos del Servicio.
- 5 Desarrollar la evaluación y revisión de las actuaciones de proyección externa y

sostenibilidad medioambiental en términos de resultados, así como proponer mejoras en las mismas.

- 6 Elaborar (junto con la Dirección de Comunicación) un plan de comunicación de la política y estrategia del SEU.
- 7 Contemplar, a través de la Política y Estrategia y de los Objetivos Estratégicos, el horizonte a corto y largo plazo, así como establecer diversos escenarios con planes alternativos en función de su evaluación para minimizar riesgos.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 2a Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 42,00 puntos (validación) frente a 50,00 (comité interno)

El proceso de definición y revisión de la política y estrategia del SEU se apoya fundamentalmente en el proceso de revisión por la dirección, que se desarrolla anualmente. Para ello, se utilizan sistemas de recogida de información para la detección de las necesidades y expectativas de los grupos de interés (a través de estadísticas, encuestas, sugerencias, quejas, etc.), que enfocan la política y estrategia del Servicio y la concretan en el Plan Operativo Anual. El propio autoinforme indica que, dado que este sistema solo lleva en marcha dos años, no ha existido revisión.

En el mismo sentido, no se han hallado evidencias de la existencia de un sistema que revise la eficacia de la información que se capta (o del propio sistema de información), ni que esta información sea realmente útil para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. Tampoco se indica como se prioriza la información recogida, ni cómo se emplea ésta para el establecimiento o revisión de políticas, estrategias u objetivos.

Las evidencias de benchmarking son muy limitadas, referidas a determinadas valoraciones de actividades de servicios de extensión de las universidades andaluzas y a un año (2006).

Las necesidades y expectativas, así como las capacidades actuales y futuras de proveedores y aliados no se recogen de forma sistemática. Sin embargo, en la reunión con miembros de estos grupos de interés se ha valorado muy positivamente esta cuestión.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 33,75 puntos (validación) frente a 38,75 (comité interno)

El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia del SEU (proceso de revisión por la dirección) recoge todos los aspectos legales que son aplicables y tiene en cuenta los cambios legislativos y normativos.

Igualmente, se utilizan los datos operativos (memorias, ejecución presupuestaria, seguimiento de indicadores, de compromisos, encuestas, etc.) del Servicio que, aunque no se hallen agrupados en un cuadro de mando, permiten utilizar ese flujo de información en la elaboración y revisión de su política y estrategia. No obstante, la información antedicha no proporciona una gran riqueza de información sobre aspectos estratégicos, centrándose sobre todo en el grado de ejecución de los procesos.

También es destacable la utilización de las evaluaciones (esta es ya la tercera) para definir planes de mejora que incluyen el seguimiento de su ejecución; planes de mejora que también surgen de actividades de aprendizaje como seminarios internos y días trimestrales de la mejora.

El autoinforme ya indica que el nivel de desarrollo de la información obtenida a través del análisis de otras Unidades similares consideradas como las mejores, así como prácticas excelentes de otras Organizaciones es muy escaso y la comparabilidad prácticamente nula. No se han hallado evidencias que permitan una opinión en contrario.

El SEU no dispone de un proceso estructurado de recogida de información que permita anticipar la evolución de la tecnología y considerar su posible impacto en la Unidad. No obstante, el Servicio confía ese anticipo al CITI (con el que está aliado) y ha mostrado evidencias de aplicar a la mayor brevedad las nuevas tecnologías a sus áreas de trabajo dándoles la mayor relevancia posible.

Subcriterio: 2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 36,25 puntos (validación) frente a 40,00 (comité interno)

Los validadores están de acuerdo en que el SEU tiene su M, V y V alineados con los de la UCA pero no coinciden en que se recojan las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés, o la información procedente del sistema universitario y unidades similares.

El SEU desarrolla su política y estrategia a través de (prioritariamente) los Planes Operativos Anuales. Estos POA contemplan un horizonte a corto plazo y, por ello, los validadores consideran acertada la puntuación del comité interno.

Se han encontrado evidencias de la identificación y documentación de un alto número de los factores críticos de éxito de la Unidad.

Subcriterio: 2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 33,75 puntos (validación) frente a 40,00 (comité interno)

El SEU ha definido y desplegado sus procesos clave. Esto permite definir los Planes Operativos Anuales y contrastar la coherencia de los mismos con la política y estrategia del Servio. Sin embargo, el esquema de procesos clave no ha sido aún revisado debido a su reciente implantación y auditoría. Tampoco existe evidencia clara del nivel en que los planes operativos son adecuados o no para la consecución de los objetivos del Servicio.

Respecto a la revisión de la adecuación y efectividad del esquema de procesos clave, los validadores han comprobado lo afirmado en el autoinforme “el Manual de Procesos ha sido implantado y auditado recientemente y aún no ha habido ocasión para saber si la Revisión por la Dirección genera cambios o modificaciones en el mismo”. Esta ausencia de revisión, como sucede en otros muchos subcriterios, es la causa principal del ajuste de la puntuación.

Existen evidencias de la planificación de actividades y de una, aún poco extendida en el tiempo, asignación de prioridades y de recursos. Estas evidencias no se encuentran sólo en los POA´s y en los Planes de Actuación, sino también en la existencia de una matriz de priorización en el Proceso Anual de Revisión por la Dirección.

Los objetivos se establecen de forma general, por los responsables de la Unidad, y se comunican y son conocidos por todo el personal del SEU. También se conoce perfectamente quiénes son los responsables de todos los procesos. El autoinforme nos indica que no se establecen objetivos a nivel individual por lo reducido de la plantilla y porque el mapa de procesos no los recoge. Los validadores han encontrado una serie de objetivos estratégicos en el POA de 2011, pero estos objetivos no van acompañados de herramientas de medición.

Por último, y como ya se ha indicado anteriormente, no se han hallado evidencias de un proceso sistemático de comunicación (y de su evaluación) para hacer que la comunicación de estrategia y objetivos sea efectiva respecto a todos los grupos de interés.

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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 38,94 puntos EFQM, frente a los 42,60 otorgados por el Comité Interno.

El Área de Personal de la UCA parece disponer de un proceso formal de gestión de personal alineado con el PEUCA pero, al no poder contar con los POA's de dicha área, no existen suficientes evidencias de la existencia de un plan integrado de RR.HH. Esta cuestión puede limitar aspectos importantes, como el proceso de detección de necesidades y de selección de personal de forma coherente con los objetivos estratégicos y operativos específicos del SEU.

Respecto a la formación, se indica que la misma está pasando a convertirse en herramienta auxiliar de la evaluación de competencias, pero, a renglón seguido, se indica que no se evalúa la idoneidad y eficacia de los planes de formación sino su proceso de diseño. Tampoco han podido encontrarse evidencias respecto a:

- a) la alineación del plan de formación con las necesidades competenciales de los puestos de trabajo del SEU
- b) la participación del personal del SEU en el plan de formación general
- c) el cumplimiento de la planificación del plan de formación
- d) la evaluación sistemática de los procesos formativos, particularmente respecto al impacto de la formación en los puestos de trabajo

No se han hallado evidencias de la existencia de procedimientos sistemáticos y permanentes de medida del rendimiento del personal. Sí se han encontrado actuaciones de fomento de la participación del personal del SEU en acciones de mejora, consistentes tanto en seminarios internos como en la participación en el Día Trimestral de la Mejora y en autoevaluaciones del servicio. También se dan casos de participación de miembros del SEU en grupos de mejora de otras unidades.

El autoinforme indica que el Área de Personal ha desarrollado acciones encaminadas al alineamiento del Plan de Personal con el PEUCA y que se está trabajando en la formalización de ese proceso. Los validadores no han encontrado evidencias de que exista un proceso de adaptación mutua del Plan Estratégico y las políticas de personal, por lo que la puntuación, en este aspecto, se ha ajustado.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 Se ha constatado el trabajo del SEU en metodologías organizativas innovadoras como la evaluación del desempeño o la evaluación de competencias genéricas. También el despliegue de herramientas como SKYPE o Google Calendar para mejorar su comunicación interna. Como ya se ha indicado, el SEU ha girado su modelo de gestión tradicional a uno enfocado a la gestión por procesos. El SEU tiene su Misión, Visión y

Valores alineados con los de la UCA y recoge un volumen elevado de información sobre las necesidades y expectativas de muchos de sus clientes y grupos de interés. También, acerca de su satisfacción.

- 2 Existen actuaciones de fomento de la participación del personal del SEU en acciones de mejora, consistentes tanto en seminarios internos como en la participación en el Día Trimestral de la Mejora y en autoevaluaciones del servicio. También se dan casos de participación de miembros del SEU en grupos de mejora de otras unidades.
- 3 Por otro lado, el SEU fomenta las actitudes creativas e innovadoras y respalda las iniciativas en ese sentido, ofreciendo o consiguiendo además el soporte necesario.
- 4 El tamaño del SEU, las buenas relaciones de sus miembros y las herramientas recientemente puestas en marcha (Intranet, Google Calendar, ...) facilitan que el personal conozca los requisitos y necesidades de su puesto de trabajo.
- 5 El Servicio favorece la asunción de responsabilidades y proporciona a su personal la autonomía necesaria.
- 6 El SEU ha desplegado en los últimos años un proceso efectivo de identificación de necesidades de comunicación y ha desarrollado planes acordes con esas necesidades.
- 7 Existe un enfoque claro de reconocimientos (informales y formales) no retributivos hacia las personas, por la consecución de objetivos o por su contribución en acciones de mejora, que se plasma en una política propia de reconocimiento (complementaria e integrada en la general de la UCA).
- 8 Existe una alta sensibilización e implicación de los miembros del SEU en los aspectos de responsabilidad social.

A.M.

- 1 Desarrollar, por parte del Área de Personal, un proceso de detección de necesidades y de selección de personal lo más coherente posible con los objetivos estratégicos y operativos específicos de las unidades de la UCA.
- 2 Intentar que las fuentes de información específicas de las unidades de la UCA sean consideradas esenciales para la definición del plan de gestión del personal.
- 3 Desarrollar un proceso de evaluación de la idoneidad y eficacia de los planes de formación respecto a las necesidades competenciales del SEU, particularmente respecto al impacto de las acciones formativas cursadas en los puestos de trabajo del SEU.
- 4 Desarrollar procedimientos sistemáticos y permanentes de medida del rendimiento del personal. En este sentido, sería conveniente la asignación de objetivos individuales.
- 5 Desarrollar un programa efectivo que contemple mecanismos de incentivación interna para la participación en la mejora de la totalidad de los miembros del SEU. Recoger evidencias de los equipos constituidos y del nivel de participación en los mismos.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 45,00 puntos (validación) frente a 47,00 (comité interno)

El Área de Personal parece disponer de un proceso formal de gestión de personal alineado con el PEUCA pero, al no poder contar con los POA de dicha área, no existe suficiente evidencia de la existencia de un plan integrado de recursos humanos. Esta cuestión puede limitar aspectos importantes, como el proceso de detección de necesidades y de selección de personal de forma coherente con los objetivos estratégicos y operativos específicos del SEU.

La realización de encuestas de personas o de clima laboral, los buzones de atención al usuario y las reuniones constituyen una buena fuente de información sobre la opinión del personal, pero no se han encontrado evidencias de que esta información referente al SEU sea considerada esencial para la definición del plan de gestión del personal.

Se ha constatado el trabajo del SEU en metodologías organizativas innovadoras como la evaluación del desempeño o la evaluación de competencias genéricas. También el despliegue de herramientas como SKYPE o Google Calendar para mejorar su comunicación interna. Como ya se ha indicado, el SEU ha girado su modelo de gestión tradicional a uno enfocado a la gestión por procesos.

Subcriterio: 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 38,00 puntos (validación) frente a 48,00 (comité interno)

Aunque se han identificado las competencias genéricas y el SEU ha participado en procesos de evaluación del desempeño y evaluación de competencias genéricas, no se han encontrado evidencias de la revisión de estos procesos, lo que hace que la puntuación tenga que ser ajustada.

Respecto a la formación, el autoinforme indica que la misma está pasando a convertirse en una herramienta auxiliar de la evaluación de competencias, pero, a renglón seguido, nos indica que no se evalúa la idoneidad y eficacia de los planes de formación sino su proceso de diseño. Durante la visita tampoco han podido encontrarse evidencias respecto a:

- a) la alineación del plan de formación con las necesidades competenciales de los puestos del SEU
- b) la participación en el plan de formación
- c) el cumplimiento del plan de formación
- d) la evaluación sistemática de los procesos formativos, particularmente respecto al impacto de la formación en los puestos de trabajo

Subcriterio: 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 33,33 puntos (validación) frente a 36,67 (comité interno)

No se han hallado evidencias de la existencia de procedimientos sistemáticos y permanentes de medida del rendimiento del personal. En este sentido, sería conveniente la asignación de objetivos individuales.

Sí se han evidenciado actuaciones de fomento de la participación del personal del SEU en acciones de mejora, consistentes tanto en seminarios internos como en la participación en el Día Trimestral de la Mejora y en autoevaluaciones del servicio. También se dan casos de participación de miembros del SEU en grupos de mejora de otras unidades.

Por otro lado, el SEU fomenta las actitudes creativas e innovadoras y respalda las iniciativas en ese sentido, ofreciendo o consiguiendo además el soporte necesario.

No obstante lo anterior, no se ha desarrollado un programa efectivo que contemple mecanismos de incentivación interna para la participación en la mejora de la totalidad de las personas. No se han encontrado evidencias de los equipos constituidos y del nivel de participación.

El tamaño del SEU, las buenas relaciones de sus miembros y las herramientas recientemente puestas en marcha (Intranet, Google Calendar, ...) facilitan que el personal conozca los requisitos y necesidades de su puesto de trabajo. Por otra parte, el Servicio (tal y como se nos ha comunicado en las distintas audiencias), aunque no cuenta con un proceso formalizado para ello, favorece la asunción de responsabilidades y proporciona a su personal la autonomía necesaria.

Subcriterio: 3d. Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 50,00 puntos (validación) frente a 55,00 (comité interno)

El SEU ha desplegado en los últimos años un proceso efectivo de identificación de necesidades de comunicación y ha desarrollado planes acordes con esas necesidades. A tal fin, ha desarrollado un protocolo de gestión de la comunicación interna, en el marco del plan de mejora surgido de la evaluación EFQM del Servicio en 2009 (línea de acción 2, tarea 2) que ha dado como resultado una notable mejora de esa comunicación.

Los canales de comunicación establecidos garantizan que la información fluya en todos los sentidos y el personal del SEU ha acogido con agrado las nuevas vías de comunicación y las utiliza correctamente. Sin embargo, y dada la novedad de muchas de las actuaciones de comunicación interna, no se ha evidenciado ni difusión de las buenas prácticas, ni que se efectúe un seguimiento de la efectividad de los antedichos canales de comunicación (los datos segmentados de que disponemos por la Encuesta de Clima Laboral 2008 de la UCA indican que el personal de Admón. General presenta cifras de insatisfacción, respecto a la comunicación interna, inferiores al 10%).

Subcriterio: 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 50,00 puntos (validación) frente a 50,00 (comité interno)

El autoinforme del SEU indica que el Área de Personal ha desarrollado acciones encaminadas al alineamiento del Plan de Personal con el PEUCA y que se está trabajando en la formalización de ese proceso. Los validadores no han encontrado evidencias de que exista un proceso de adaptación mutua del Plan Estratégico y las políticas de personal, por lo que la puntuación, en este aspecto, se ha ajustado.

El personal del SEU puede participar de los beneficios sociales establecidos en el Plan de Acción Social de la UCA, que se encuentran en la media de las UU.EE., y dispone de instalaciones y servicios de buena calidad.

Existe un enfoque claro de reconocimientos (informales y formales) no retributivos hacia las personas, por la consecución de objetivos o por su contribución en acciones de mejora, que se plasma en una política propia (complementaria e integrada en la general de la UCA) de

reconocimiento de las personas del SEU. Sin embargo, la valoración del reconocimiento en las encuestas es tibia (3,15 sobre 5).

La visita ha permitido apreciar una alta sensibilización e implicación de los miembros del SEU en aspectos de responsabilidad social. De hecho, el Servicio sobresale por encima de la media de la UCA en políticas propias de confidencialidad y de protección del medio ambiente (en las que implica totalmente a su personal), cumpliendo, en el resto de apartados, las diferentes políticas establecidas por la Universidad.

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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 33,53 puntos EFQM, frente a los 34,65 otorgados por el Comité Interno.

El SEU dispone de enfoque y despliegue de las alianzas en coherencia con las líneas estratégicas del PEUCA 9.1.4. y 9.1.5. y de una gestión de las alianzas sistematizada en el proceso estratégico "Alianzas" del Mapa de Procesos del SEU. Para ello, el SEU identifica sus necesidades de alianzas en base al PEUCA, a estudios sociológicos, a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés a los resultados de los procesos del Servicio y al sistema de SQRF.

La mayor parte de los acuerdos, excluyendo los meramente formales, se basan en el beneficio mutuo. El despliegue de convenios está documentado y también los resultados obtenidos y existen evidencias de la realización de acciones de mejora con aliados.

La gestión presupuestaria se orienta básicamente al cumplimiento del Plan Operativo Anual. La autonomía financiera se limita a la gestión del patrocinio externo. La prevalencia de un horizonte económico-financiero a corto plazo puede afectar la viabilidad de programas de inversión susceptibles de ser afectados por situaciones cambiantes en la financiación.

No se han observado suficientes evidencias de la existencia de un proceso sistemático de medición, aprendizaje y mejora de la eficacia de la gestión económico-financiera. La información de indicadores de resultados y rendimiento de esta gestión (grado de ejecución presupuestaria, grado de aumento o disminución de ingresos o gastos, variación del porcentaje de patrocinio, etc.) se limita a un solo indicador, que este equipo no considera especialmente vital en este ámbito.

El SEU, junto con el Área de Infraestructuras y el Servicio de Prevención, dispone de un Plan de Actuación (Plan de Infraestructuras Culturales) que desarrolla la línea estratégica 1.1.9. del PEUCA y se adecua a la política y estrategia del Servicio.

Aunque el SEU no evalúa formalmente (mediante un procedimiento definido y sistemático) las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, sí que las identifica e incorpora en función de su adecuación e impacto en el Servicio dado el enfoque de orientación al cliente de éste. El autoinforme especifica numerosas herramientas y plataformas que sustentan esta afirmación, así como la importancia de las NN.TT. en la gestión de las actividades del Servicio, destacando, particularmente, la aplicación CELAMA.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 El SEU dispone de enfoque y despliegue de las alianzas en coherencia con las líneas estratégicas del PEUCA y de sus propios planes operativos y de actuación y de una gestión de las alianzas sistematizada.
- 2 Existen evidencias de la realización de acciones de mejora con aliados.
- 3 El SEU dispone de un Plan de Actuación (Plan de Infraestructuras Culturales) que desarrolla la línea estratégica 1.1.9. del PEUCA y se adecua a la política y estrategia del

Servicio.

- 4 El SEU cuenta con un compromiso medioambiental propio y ha desarrollado acciones específicas que demuestran su sensibilización en este sentido.
- 5 Se han potenciado las herramientas web para la gestión de procesos internos y externos de trabajo. Existe un impulso claro de las NN.TT. orientadas a la información, comunicación y prestación de servicios directos a los clientes y a la eficacia en la gestión.

A.M.

- 6 Profundizar en la evaluación y revisión de la eficacia de la gestión de las alianzas en el proceso estratégico ya existente.
- 7 Desarrollar un procedimiento sistemático de medición, aprendizaje y mejora de la eficacia de la gestión económico-financiera. Definir los indicadores que permitan medir los niveles de consecución de objetivos y el rendimiento en la gestión.
- 8 Incorporar un procedimiento sistemático que evalúe formalmente las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y evaluar y revisar la eficacia y los resultados obtenidos en la gestión de las mismas.
- 9 Desplegar un enfoque de garantía de la validez, integridad y seguridad de la información y de los mecanismos preventivos que aseguren un funcionamiento correcto del sistema de información o de los sistemas de revisión y mejora del mismo.
- 10 Llevar a cabo una planificación detallada de actuaciones en materia de infraestructuras, incluyendo un plan de mantenimiento preventivo, un estudio de optimización del uso de las instalaciones, necesidades en materia de seguridad, accesibilidad o planes de renovación de equipos. Incorporar los indicadores necesarios para evaluar y revisar la eficacia de la gestión de las infraestructuras y los equipamientos.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 4a Gestiona las alianzas externas

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 42,50 puntos (validación) frente a 47,50 (comité interno)

El SEU dispone de enfoque y despliegue de las alianzas (con más historia en el caso de las externas, vía convenios) en coherencia con las líneas estratégicas del PEUCA 9.1.4. y 9.1.5. y de una gestión de las alianzas sistematizada en el proceso estratégico "Alianzas" del Mapa de Procesos del SEU.

Para ello, el SEU identifica sus necesidades de alianzas en base al PEUCA, a estudios sociológicos, a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés a los resultados de los procesos del Servicio y al sistema de SQRF. La revisión sigue siendo el punto débil de este apartado, puesto que el estado de los acuerdos externos y las alianzas internas se analiza y se revisa su alineamiento con la estrategia del SEU desde hace un año.

Como indica el autoinforme, la mayor parte de los acuerdos, excluyendo los meramente formales, se basan en el beneficio mutuo. El despliegue de convenios esta documentado y también los resultados obtenidos.

Existen evidencias de la realización de acciones de mejora con aliados, tales como el grupo de mejora interdepartamental Área de Informática-Extensión, que tiene el objetivo general de optimizar el uso de las TIC's en el contexto del Vicerrectorado de Extensión Universitaria y sus actividades.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 27,50 puntos (validación) frente a 32,50 (comité interno)

El SEU dispone de asignación presupuestaria anual y de otras importantes fuentes de financiación externa, que se han evidenciado en el presupuesto de 2009, puesto a disposición de los validadores.

La gestión presupuestaria se orienta al cumplimiento del Plan Operativo Anual, aunque, desde 2009 (año en que se introducen en la UCA los planes de actuación plurianuales), también se contempla, aunque en menor medida, el medio plazo. La autonomía financiera se limita a la gestión del patrocinio externo. La citada prevalencia de un horizonte económico-financiero a corto plazo puede afectar la viabilidad de programas de inversión que puedan resultar afectados por situaciones cambiantes en la financiación, como la actual situación general de crisis económica.

No se han observado suficientes evidencias de la existencia de un proceso sistemático de medición, aprendizaje y mejora de la eficacia de la gestión económico-financiera. La información de indicadores de resultados y rendimiento de esta gestión (grado de ejecución presupuestaria, grado de aumento o disminución de ingresos o gastos, variación del porcentaje de patrocinio, etc.) se limita a un solo indicador que este equipo no considera especialmente vital en este ámbito.

Subcriterio: 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 40,00 puntos (validación) frente a 38,75 (comité interno)

El SEU, junto con el Área de Infraestructuras y el Servicio de Prevención, dispone de un Plan de Actuación (Plan de Infraestructuras Culturales) que desarrolla la línea estratégica 1.1.9. del PEUCA y se adecua a la política y estrategia del Servicio. En el resto de inversiones, sigue la política general de la UCA con la excepción de dos compromisos indicados en la Carta de Servicios:

“6. Aportar un mínimo del 3% del Capítulo 2 del Presupuesto del Servicio de Extensión Universitaria al mantenimiento y promoción de sus Producciones Propias.

7. Incrementar en un 5 % la dotación anual (libros y material sonoro) del Centro de Recursos Culturales.”

En la Universidad de Cádiz existen planes de mantenimiento preventivo y correctivo, planes de seguridad y planes de reposición de los activos que, aunque coordinados por la Unidad de Mantenimiento, contemplan específicamente al personal y equipamiento del SEU.

Como ya se ha indicado, el SEU dispone de un compromiso medioambiental propio y ha desarrollado acciones específicas como la disminución radical de las fotocopias, el cambio de la cartelería de espectáculos por anuncios electrónicos, la optimización de consumos de energía y el reciclado de sus residuos.

La Universidad tiene en cuenta el impacto de los activos en su personal, particularmente en materia de prevención de riesgos laborales y aspectos medioambientales. También mide el impacto de sus activos en el entorno como pone de relieve la reciente certificación del sistema de gestión ambiental de la Universidad de Cádiz bajo la Norma UNE EN ISO 14001:2004.

El estudio de resultados se lleva a cabo mediante el análisis de la satisfacción de los usuarios, pero no se ha evidenciado ningún instrumento de evaluación y revisión, que permita una adecuada comprensión de la eficacia en la gestión de edificios y equipamientos.

Subcriterio: 4d. Gestión de la tecnología

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 40,00 puntos (validación) frente a 35,00 (comité interno)

Aunque el SEU no evalúa formalmente (mediante un procedimiento definido y sistemático) las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, sí que las identifica e incorpora en función de su adecuación e impacto en el Servicio dado el enfoque de orientación al cliente de éste. El autoinforme especifica numerosas herramientas y plataformas que sustentan esta afirmación, así como la importancia de las NN.TT. en la gestión de las actividades del Servicio, destacando, particularmente, la aplicación CELAMA.

El SEU considera en el autoinforme, y así lo reconoce este equipo, que en este apartado “falta un proceso de sistematización vinculado a resultados y a la consecución de una eficiencia suficiente”, pero no es menos cierto que, según exige el Modelo, también existen “múltiples evidencias en la mejora de los sistemas tecnológicos y, además, los sistemas tecnológicos se utilizan eficientemente y mejoran en función de sus resultados”.

Subcriterio: 4e. Gestión de la información y el conocimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 36,25 puntos (validación) frente a 38,75 (comité interno)

El SEU tiene analizadas e identificadas la mayor parte de las necesidades de información de casi todos sus clientes y grupos de interés. Sin embargo, el propio autoinforme reconoce la carencia de un procedimiento para recoger los datos que los usuarios han definido como necesarios. En este mismo apartado, cabe decir que también habría que identificar las necesidades de conocimiento del personal de la Unidad.

Aunque se indica que la seguridad de la información y el conocimiento está garantizada por el compromiso de confidencialidad del Vicerrectorado de Extensión Universitaria, no queda evidenciada la existencia de un enfoque de garantía de la validez, integridad y seguridad de la información, ni de los mecanismos preventivos que aseguren un funcionamiento correcto del sistema de información o de los sistemas de revisión y mejora del mismo.

Se han potenciado las herramientas web para la gestión de procesos internos de trabajo (SKYPE, Google Calendar, etc.) y de procesos externos (mecanismos desplegados para la comunicación con los distintos grupos de interés, especialmente clientes, como CELAMA, agenda cultural mensual, alertas culturales, Facebook, revista digital diezencultura, ...). No obstante, no quedan tan claras las evidencias que permitan la comprobación de la retroalimentación de la información y el conocimiento facilitados.

El despliegue de un sistema de gestión del conocimiento tampoco está suficientemente evidenciado. Se indica que “el SEU analiza en el proceso de revisión por la dirección toda la información y el conocimiento emanado de los diferentes indicadores y de las observaciones de los usuarios”, pero no se ha observado en la visita que se haya pasado a una fase de gestión en la que la información y el conocimiento se pongan al servicio de la innovación y la creatividad.

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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 59,17 puntos EFQM, frente a los 67,57 otorgados por el Comité Interno.

El Servicio de Extensión dispone de un Manual de Procesos que contempla los procesos clave, estratégicos y de apoyo y que se ha realizado identificando las áreas de actividades funcionales y procurando el desarrollo de objetivos de mejora en la gestión. El Mapa de Procesos se encuentra integrado en el marco para la implantación del sistema de gestión de calidad de la UCA.

Sin embargo, la definición de los procesos estratégicos y de soporte se llevó a cabo recientemente por lo que no ha sido posible revisar periódicamente todos los procesos y procedimientos, sus mediciones y resultados, y realizar y priorizar las acciones de mejora. Faltaría desarrollar por completo el despliegue de los procesos estratégicos y de apoyo y proceder a su evaluación y revisión periódica.

Aunque no se han encontrado evidencias de que el SEU haya definido e implantado una metodología que, a partir del análisis de los resultados de los indicadores y métricas de control de los procesos, le permita fijar objetivos y planes de mejora, no es menos cierto que cuenta con abundantes acciones de mejora derivadas de las evaluaciones EFQM, de los resultados del aprendizaje y de las aportaciones del personal del Servicio. La asignación de prioridades en los planes de mejora se realiza en función de su impacto en el servicio prestado y en la satisfacción de los clientes.

Se han recogido evidencias suficientes de que se recoge y utiliza la información del sector y de los clientes y grupos de interés para orientar las estrategias en relación con la prestación de los servicios. En el diseño de nuevos productos, se encuentran evidencias de la existencia de procesos claros de negociación y visualización de expectativas por parte de los partners.

El Servicio indica que, dado que los contenidos y los hábitos culturales están en un proceso acelerado de cambios, trata de ser proactivo en el desarrollo de los nuevos productos externos o internos y en el desarrollo de nuevos servicios, apostando además por la innovación. De todo ello se ha encontrado evidencia y este equipo lo constata. Pero, sin embargo, no ha quedado claramente evidenciada la sistemática utilizada en el diseño y desarrollo de nuevos servicios, ni la existencia de un despliegue estructurado de los mismos, ni tampoco un procedimiento para su evaluación y revisión.

Este equipo no ha podido encontrar evidencias de la existencia de procedimientos (más allá de la conformidad que establece el proceso de compras-gestión económica, de reciente despliegue) que aseguren que la adquisición de productos o servicios se realiza de acuerdo a las especificaciones indicadas y que el Servicio se asegura de su cumplimiento, revisándolas y actualizándolas. Tampoco se ha presentado evidencia de la existencia de un catálogo de proveedores o suministradores homologados.

El autoinforme del SEU reconoce que, pese a que en cierta forma (a través del proceso clave "Evaluación") vigila que todas las actividades cumplan con las especificaciones establecidas, no dispone de un proceso de aseguramiento de la calidad sistematizado y desplegado.

El Servicio de Extensión proporciona canales de comunicación suficientes (BAU, CAU, Encuestas, Estudios, etc.) para recoger y entender todas las informaciones procedentes de clientes y grupos de interés relacionadas con sus expectativas, necesidades, quejas, sugerencias o preocupaciones. Dicho lo anterior, no hemos podido ver suficientemente evidenciada la sistemática para transformar toda la información en un cuadro de necesidades y expectativas, ni tampoco como se traslada el análisis de ese volumen de información al establecimiento de objetivos y a su traducción en un plan de mejora.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 El SEU cuenta con un Manual de Procesos que contempla los clave, estratégicos y de apoyo y que se ha realizado identificando las áreas de actividades funcionales y procurando el desarrollo de objetivos de mejora en la gestión. El Mapa de Procesos se encuentra integrado en el marco para la implantación del sistema de gestión de calidad de la UCA.
- 2 El Servicio presenta abundantes acciones de mejora derivadas de las evaluaciones EFQM, de los resultados del aprendizaje y de las aportaciones del personal del Servicio. La asignación de prioridades en los planes de mejora se realiza en función de su impacto en el servicio prestado y en la satisfacción de los clientes.
- 3 Se investigan y analizan, de forma continua, las nuevas tecnologías para aplicarlas a los servicios y actividades del SEU y optimizar sus procesos. Uno de los puntos fuertes del Servicio es precisamente su capacidad de innovación y liderazgo en este ámbito.
- 4 El SEU recoge y utiliza la información del sector y de los clientes y grupos de interés para orientar las estrategias en relación con la prestación de los servicios. En el diseño de nuevos productos, se encuentran evidencias de la existencia de procesos claros de negociación y visualización de expectativas por parte de los partners. El Servicio indica que, dado que los contenidos y los hábitos culturales están en un proceso acelerado de cambios, trata de ser proactivo en el desarrollo de los nuevos productos externos o internos y en el desarrollo de nuevos servicios, apostando además por la innovación.
- 5 El Servicio dispone de procesos eficaces de atención al cliente integrados en las líneas estratégicas de la UCA y también de canales de información que permiten medir la efectividad y eficiencia de dichos procesos.
- 6 El Servicio de Extensión proporciona canales de comunicación suficientes (BAU, CAU, Encuestas, Estudios, etc.) para recoger y entender todas las informaciones procedentes de clientes y grupos de interés relacionadas con sus expectativas, necesidades, quejas, sugerencias o preocupaciones.

A.M.

- 1 Desarrollar por completo el despliegue de los procesos estratégicos y de apoyo y proceder a su evaluación y revisión periódica, priorizando las acciones de mejora que surjan de esa evaluación.
- 2 Definir claramente los límites del sistema de gestión de procesos (dónde empieza y termina cada proceso) y las interrelaciones, tanto internas como externas (en qué momentos de cada proceso participan otras unidades o grupos de interés). Particularmente en el caso de los procesos estratégicos y de apoyo.
- 3 Definir e implantar una metodología que, a partir del análisis de los resultados de los indicadores y métricas de control de los procesos, permita al SEU fijar objetivos y

planes de mejora, teniendo en cuenta, sobre todo, las informaciones procedentes de sus grupos de interés.

- 4 Establecer un proceso formal que permita al Servicio medir de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos.
- 5 Evidenciar la sistemática utilizada en el diseño y desarrollo de nuevos servicios, el despliegue estructurado de los mismos y la existencia de procedimientos para su evaluación y revisión.
- 6 Generar procedimientos (más allá de la conformidad que establece el proceso de compras-gestión económica, de reciente despliegue) que aseguren que la adquisición de productos o servicios se realiza de acuerdo a las especificaciones indicadas y que el Servicio se asegura de su cumplimiento, revisándolas y actualizándolas. Incorporar a este procedimiento un catálogo de proveedores o suministradores homologados.
- 7 Definir la sistemática para transformar toda la información recogida por el SEU en un cuadro de necesidades y expectativas de sus grupos de interés y establecer como se traslada el análisis de ese volumen de información al establecimiento de objetivos y a su traducción en planes de mejora.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 44,00 puntos (validación) frente a 53,00 (comité interno)

El SEU cuenta con un Manual de Procesos que contempla los clave, estratégicos y de apoyo y que se ha realizado identificando las áreas de actividades funcionales y procurando el desarrollo de objetivos de mejora en la gestión. El Mapa de Procesos se encuentra integrado en el marco para la implantación del sistema de gestión de calidad de la UCA.

Sin embargo, la definición de los procesos estratégicos y de soporte se llevó a cabo (según el acta de la evidencia 7) el 3 de febrero de 2010, por lo que “no ha sido posible revisar periódicamente todos los procesos y procedimientos, sus mediciones y resultados, y realizar y priorizar las acciones de mejora”.

El sistema de gestión de procesos ha superado una auditoría interna en lo que hace a los procesos clave y cuenta con una participación de cinco años en procesos de mejora vinculados al Modelo EFQM (3 autoevaluaciones). Faltaría desarrollar por completo el despliegue de los procesos estratégicos y de apoyo y proceder a su evaluación y revisión periódica.

En estos momentos, no está claramente diseñado un procedimiento para la medición y seguimiento de la eficacia de todos los procesos. Se asignan objetivos y se miden indicadores y resultados de los procesos clave.

En opinión de este equipo, no existe evidencia suficiente de que el sistema de gestión de procesos defina claramente sus límites (dónde empieza y termina cada proceso) y las interrelaciones, tanto internas como externas (en qué momentos de cada proceso participan otras unidades o grupos de interés). Esto sucede particularmente en el caso de los procesos estratégicos y de apoyo.

El SEU ha nombrado propietarios de todos los procesos, pero los diferentes grados de involucración de las personas que participan en cada proceso no están definidos.

Subcriterio: 5b 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: 34,00 puntos (validación) frente a 40,00 (comité interno)

Aunque no se han encontrado evidencias de que el SEU haya definido e implantado una metodología que, a partir del análisis de los resultados de los indicadores y métricas de control de los procesos, le permita fijar objetivos y planes de mejora, no es menos cierto que cuenta con abundantes acciones de mejora derivadas de las evaluaciones EFQM, de los resultados del aprendizaje y de las aportaciones del personal del Servicio.

La asignación de prioridades en los planes de mejora se realiza en función de su impacto en el servicio prestado y en la satisfacción de los clientes.

El SEU indica en su autoinforme el elevado volumen de datos e informaciones que recibe, así como que potencia las comparaciones de estos datos. Pero lo que el Modelo nos pregunta es si se tienen en cuenta las informaciones procedentes de sus grupos de interés para fijar los objetivos y las propuestas de mejora, aspecto este que no queda evidenciado con claridad.

Se investigan y analizan, de forma continua, las nuevas tecnologías para aplicarlas a los servicios y actividades del SEU y optimizar sus procesos. Uno de los puntos fuertes, ya comentado, del Servicio es precisamente su capacidad de innovación y liderazgo en este ámbito.

En cuanto a si el Servicio mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos, como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos, el autoinforme nos indica que esta medición de resultados para los cambios en los procesos no cuenta con un proceso formal. La visita ha constatado esta afirmación.

Subcriterio: 5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 50,00 puntos (validación) frente a 52,50 (comité interno)

Se han recogido evidencias suficientes (sistema de información, identificación de grupos de interés asociados a los servicios, realización de convenios, participación en reuniones del área de la extensión universitaria, mecanismos de información, etc.) de que se recoge y utiliza la información del sector y de los clientes y grupos de interés para orientar las estrategias en relación con la prestación de los servicios. En el diseño de nuevos productos, se encuentran evidencias de la existencia de procesos claros de negociación y visualización de expectativas por parte de los partners.

El Servicio indica que, dado que los contenidos y los hábitos culturales están en un proceso acelerado de cambios, trata de ser proactivo en el desarrollo de los nuevos productos externos o internos y en el desarrollo de nuevos servicios, apostando además por la innovación. De todo ello se ha encontrado evidencia y este equipo lo constata. Pero, sin embargo, no ha quedado claramente evidenciada la sistemática utilizada en el diseño y desarrollo de nuevos servicios, ni la existencia de un despliegue estructurado de los mismos, ni tampoco un procedimiento para su evaluación y revisión.

Subcriterio: 5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 33,33 puntos (validación) frente a 38,33 (comité interno)

Este equipo no ha podido encontrar evidencias de la existencia de procedimientos (más allá de la conformidad que establece el proceso de compras-gestión económica, de reciente despliegue) que aseguren que la adquisición de productos o servicios se realiza de acuerdo a las especificaciones indicadas y que el Servicio se asegura de su cumplimiento, revisándolas y actualizándolas. Tampoco se ha presentado evidencia de la existencia de un catálogo de proveedores o suministradores homologados.

El autoinforme del SEU reconoce que, pese a que en cierta forma (a través del proceso clave "Evaluación") vigila que todas las actividades cumplan con las especificaciones establecidas, no dispone de un proceso de aseguramiento de la calidad sistematizado y desplegado.

El Servicio dispone de procesos eficaces de atención al cliente integrados en las líneas estratégicas de la UCA y también de canales de información que permiten medir la efectividad y eficiencia de dichos procesos. Sin embargo, no parece existir un procedimiento sistemático, más allá de algunos indicadores vinculados a compromisos, de definición de estándares de servicio ni de sistemas de medición que permitan contrastar sus valores con los de esos estándares, lo que facilitaría establecer medidas de control para anticiparse en el caso de errores o incumplimientos.

Subcriterio: 5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 50,00 puntos (validación) frente a 57,50 (comité interno)

El Servicio de Extensión proporciona canales de comunicación suficientes (BAU, CAU, Encuestas, Estudios, etc.) para recoger y entender todas las informaciones procedentes de clientes y grupos de interés relacionadas con sus expectativas, necesidades, quejas, sugerencias o preocupaciones. Dicho lo anterior, no hemos podido ver suficientemente evidenciada la sistemática para transformar toda la información en un cuadro de necesidades y expectativas, ni tampoco como se traslada el análisis de ese volumen de información al establecimiento de objetivos y a su traducción en un plan de mejora.

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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 62 puntos EFQM, frente a los 71,5 otorgados por el Comité interno.

Se ha observado un claro enfoque de orientación al cliente concretado en mediciones y análisis periódicos sobre su percepción.

El SEU dispone de estudios realizados de "Usos, hábitos y demandas culturales", de tipo cuantitativo, dirigidos a Estudiantes Universitarios (2006), PDI (2007), PAS (2008) y Poblaciones con Campus (2008) y uno de tipo cualitativo de demandas y motivaciones culturales de Estudiantes de la UCA (2009).

El Servicio realiza una serie de encuestas encaminadas a la obtención de información del grado de satisfacción de diferentes grupos de interés respecto a los servicios recibidos. Se han comenzado a obtener resultados de los indicadores de rendimiento que inciden en el nivel satisfacción de los clientes pero resulta aún prematura la determinación de tendencias, puesto que solo se ha realizado una medición.

Así mismo, el SEU recoge un volumen elevado de información sobre las necesidades y expectativas de muchos de sus clientes y grupos de interés (a través de estadísticas, encuestas, sugerencias, quejas, etc.).

Existe una adecuada comunicación entre el SEU y los grupos de interés (Web del SEU, Agenda Cultural,...).

El SEU dispone de una Carta de Servicios, aprobada en junio de 2010, en la que se identifican una serie de compromisos y se definen los indicadores de cumplimiento de los mismos.

No se han obtenido evidencias acerca de la comparación de los índices de satisfacción de los clientes del SEU con otros de la UCA o de unidades similares en otras universidades.

Habría que insistir en la sistemática exigida por el Modelo EFQM: una recogida de datos no centrada únicamente en encuestas. Una vez obtenidos esos datos, estudiar la tendencia de los mismos en el tiempo, realizar comparaciones (con otras unidades internas o externas), comprobar la relevancia respecto a los objetivos pretendidos y analizar la relación causa-efecto entre los resultados conseguidos y las acciones emprendidas.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

1. El SEU presenta un claro enfoque de orientación al cliente.
2. Existen diferentes modelos de encuesta (Proyecto OPINA, CELAMA, encuestas RELÁMPAGO) que permiten evaluar la satisfacción de sus usuarios, así como Estudios de Usos, Hábitos y Demandas Culturales
3. El SEU recoge un volumen elevado de información sobre las necesidades y expectativas de muchos de sus clientes y grupos de interés.

4. Las encuestas utilizadas cuentan con un diseño adecuado.

A.M.

1. Profundizar en 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 niveles de satisfacción de los mismos y la producción de indicadores de satisfacción que contemplen los aspectos y servicios más relevantes.
2. Elaborar periódicamente informes de resultados sobre los datos anteriores y sobre su tendencia.
3. Realizar acciones de comparación de los indicadores con otras unidades de la UCA y de otras universidades.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 6a Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 32,00 puntos (validación) frente a 37,00 (comité interno)

Se observa un claro enfoque de orientación al cliente concretado en mediciones y análisis periódicos sobre su percepción.

El SEU recoge un volumen elevado de información sobre las necesidades y expectativas de muchos de sus clientes y grupos de interés (a través de estadísticas, encuestas, sugerencias, quejas, etc.).

El Servicio viene realizando una serie de encuestas encaminadas a la obtención de información del grado de satisfacción de diferentes grupos de interés respecto a los servicios recibidos. Los datos disponibles son positivos.

Con la información disponible aún no es posible determinar tendencias en el tiempo, ni determinar la existencia de una relación causal, ni conocer si los resultados superan a los obtenidos en otras unidades y/o universidades.

No hay evidencia de que el SEU disponga y se compare con valores de satisfacción de otras Unidades de la UCA o del sector. Tampoco se evidencia de forma explícita la correlación entre los resultados con los programas y actividades desarrollados.

Subcriterio: 6b Indicadores de rendimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 28,00 puntos (validación) frente a 32,00 (comité interno)

Se han recogido evidencias de la existencia de indicadores de rendimiento sobre los resultados de algunos grupos de interés identificados en la carta de servicios del SEU. Así mismo, se dispone de información sobre el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos, siendo éste satisfactorio. No obstante, es prematuro determinar la tendencia de dichos indicadores, puesto que solo se ha realizado una medición.

No existen evidencias de comparaciones con otras unidades ni 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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 22,73 puntos EFQM, frente a los 28,58 otorgados por el Comité interno.

Se ha constatado que, a través de la encuesta de satisfacción del PAS realizada en 2008, la UCA dispone de datos sobre el grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos. El SEU dispone de los datos referidos a la satisfacción de las personas que lo integran y ha podido establecer una comparación con los resultados generales de la UCA (2008). En 2010 se ha realizado una nueva recogida de información de la que aún no se conocen los resultados. Es conveniente implementar este tipo de herramienta para conocer y evaluar la situación de las personas.

No se han recogido evidencias de comparaciones de los índices de satisfacción con los de otras universidades.

Además de la Encuesta de Clima Laboral, anteriormente mencionada, en la que el SEU participó, el Servicio mantiene una encuesta especial para las personas que lo componen (7). En esta evaluación se han presentado los resultados anuales de 2006 a 2009. Estas encuestas no pueden considerarse como totalmente eficientes ya que al no estar definidos los objetivos a conseguir resulta imposible establecer comparaciones con esos estándares.

No obstante, algunos de estos indicadores indican que el personal del SEU se siente satisfecho con la supervisión, los compañeros y las características de las tareas que desempeñan, siendo menos valorados aspectos como la promoción, la empresa y dirección y el salario.

Sin embargo, las audiencias y las informaciones recibidas hacen apreciar a este equipo que el grado de satisfacción personal de las personas que desempeñan su labor en el SEU es muy alto. El personal se siente identificado con su trabajo y esto repercute en una alta dedicación, que, en la mayoría de los casos, se encuentra por encima de sus obligaciones. Se percibe un grupo muy cohesionado e implicado en su trabajo con una actitud muy positiva hacia la innovación y la mejora.

Se han recogido notables evidencias de la mejora de la comunicación interna en el SEU, con el despliegue de herramientas como SKYPE o Google Calendar.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 El personal del Servicio de Extensión Universitaria se encuentra muy implicado en el desarrollo de sus funciones.
- 2 Se dispone de encuestas de satisfacción del personal del SEU.
- 3 Satisfacción con los planes de formación.
- 4 Actitud muy positiva hacia la innovación y la mejora.
- 5 Existencia de canales de comunicación y participación interna sistemáticos y periódicos. Como se señala en el Informe de Autoevaluación, se han desarrollado acciones de mejora relacionadas con las herramientas de comunicación que han

contribuido al mantenimiento de resultados, en cuanto al clima laboral, en un contexto de aumento de cargas de trabajo.

A.M

- 1 Establecer mecanismos formalizados y sistemáticos para recabar información sobre las necesidades y expectativas de las personas y su grado de satisfacción e identificar los procesos e indicadores que inciden directamente en su satisfacción.
- 2 Sistematizar la revisión y mejora de los indicadores sobre el grado de satisfacción de las personas.
- 3 Definir objetivos con respecto a los indicadores más significativos correspondientes a la satisfacción del personal y comparar los resultados con los de las mejores unidades de la UCA y de otras universidades.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 7a Medidas de percepción (Percepciones subjetivas, lo que el empleado siente):

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30,00 puntos (validación) frente a 37,00 (comité interno)

Se ha constatado que, a través de la encuesta de satisfacción del PAS realizada en 2008, la UCA dispone de datos sobre el grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos. El SEU dispone de los datos referidos a la satisfacción de las personas que lo integran y ha podido establecer una comparación con los resultados generales de la UCA (2008). En 2010 se ha realizado una nueva recogida de información de la que aún no se conocen los resultados. Es conveniente implementar este tipo de herramienta para conocer y evaluar la situación de las personas.

Se ha constatado la existencia de una buena respuesta del SUE a las necesidades de formación específica de su personal.

Los resultados de las encuestas (cuatro anualidades) indican una leve tendencia negativa en "promoción", "empresa y dirección", "características de la tarea", "supervisión" y "compañeros"; positiva en "salario", "reconocimiento" y "beneficios" y se mantienen estables para el resto de los indicadores medidos.

No se han fijado objetivos por lo que no se han determinado tendencias comparadas con éstos, ni el cumplimiento de los mismos.

Sin embargo, las audiencias y las informaciones recibidas hacen apreciar a este equipo que el grado de satisfacción personal de las personas que desempeñan su labor en el SEU es muy alto. El personal se siente identificado con su trabajo y esto repercute en una alta dedicación, que, en la mayoría de los casos, se encuentra por encima de sus obligaciones. Se percibe un grupo muy cohesionado e implicado en su trabajo con una actitud muy positiva hacia la innovación y la mejora.

Se han recogido notables evidencias de la mejora de la comunicación interna en el SEU, con el despliegue de herramientas como SKYPE o Google Calendar.

No se han recogido evidencias de comparaciones de los índices de percepción con los de otras universidades.

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 11,00 puntos (validación) frente a 16,00 (comité interno)

No se han hallado evidencias de la existencia de procedimientos sistemáticos y permanentes de medición del rendimiento del personal. En este sentido, sería conveniente la asignación de objetivos individuales. No obstante, existen sistemas que facilitarían la elaboración de estos indicadores (control de presencia, control horario, etc.).

Se han evidenciado actuaciones de fomento de la participación del personal del SUE en acciones de mejora (autoevaluaciones, seminarios internos, participación en el Día Trimestral de la Mejora, ...).

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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 13,8 puntos EFQM, frente a los 18,75 otorgados por el Comité Interno.

El SEU tiene identificados los medios para analizar las demandas de sus grupos de interés. Podrían establecerse mecanismos para analizar el impacto del SEU en la sociedad y desarrollar otros indicadores de rendimiento que reflejen la relación causa-efecto de las acciones desarrolladas. La información tiene que ser estructurada y sistematizada para cumplir objetivamente con el criterio.

Se evidencia que el SUE dispone de carta de servicios que refleja compromisos con la comunidad universitaria y la sociedad y, sobre sus correspondientes indicadores, se ha realizado una medición.

La impresión deducida de las entrevistas es que la actividad que desarrolla el Servicio es conocida y valorada por el conjunto de la UCA y de la sociedad gaditana.

Es necesario valorar positivamente la implicación del personal del SUE en las acciones de sostenibilidad medioambiental. El SUE dispone de una política medioambiental propia y en los últimos años se constata la orientación de su actividad hacia el ahorro energético, el de papel (este de forma sustancial), el fomento de las comunicaciones electrónicas y de las redes sociales y el reciclado de sus residuos.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 El Servicio dispone de una política medioambiental propia y orienta su actividad hacia el ahorro energético, el de papel (este de forma sustancial), el fomento de las comunicaciones electrónicas y de las redes sociales y el reciclado de sus residuos.
- 2 El SEU trata de identificar necesidades de la comunidad universitaria y de la Sociedad y define su imagen a través de la carta de servicios. Recoge información sobre el servicio que presta y analiza su impacto mediático.

A.M.

- 1 Desarrollar los procesos relacionados con los índices de percepción social, revisar los objetivos sobre los indicadores y medir los resultados obtenidos.
- 2 Establecer medidas de revisión, análisis y mejora.
- 3 Definir objetivos con respecto a los indicadores más significativos acerca de la satisfacción de los diferentes segmentos sociales.
- 4 Recabar, si existen, datos internos de indicadores de satisfacción de la sociedad en otros servicios/unidades de la institución y de otras universidades.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 8a Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 32,00 puntos (validación) frente a 38,00 (comité Interno)

El SEU trata de identificar las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad. Recoge información sobre los servicios que presta y analiza su impacto mediático.

El Servicio tiene también identificados los medios para analizar la demanda de sus grupos de interés. Podrían establecerse mecanismos para analizar el impacto del SEU en la sociedad y desarrollar otros indicadores de rendimiento que reflejen la relación causa-efecto de las acciones desarrolladas.

No existen objetivos asociados a los aspectos más valorados por los agentes sociales o principales grupos de interés y, en consecuencia, se carece de indicadores que permitan conocer el estado de éstos, las posibles tendencias y los niveles de cumplimiento.

Actualmente, no es posible identificar de manera objetiva las tendencias respecto a las percepciones de la comunidad universitaria o instituciones afines con respecto a las actividades del SEU. Tampoco es posible establecer comparaciones con otros servicios/unidades de la propia UCA, ni con servicios similares de otras instituciones, al desconocerse los datos referidos a todas ellas.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20,00 puntos (validación) frente a 29,00 (comité Interno)

Se evidencia que el SEU dispone de carta de servicios que refleja compromisos con la comunidad universitaria y la sociedad y, sobre sus correspondientes indicadores, se ha realizado una medición cumpliéndose los objetivos marcados.

No se tiene evidencia clara de la relación causa-efecto de las acciones de mejora emprendidas.

No existen comparaciones con otros Servicios/Unidades u otras 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 (Máximo una hoja):

El criterio ha alcanzado, tras la validación, una puntuación de 33,75 puntos EFQM, frente a los 40,5 otorgados por el Comité Interno.

El SEU obtiene información acerca de resultados claves a partir de los compromisos contenidos en su Carta de Servicios. Sobre tales resultados se ha evidenciado la existencia de indicadores. Se observa una tendencia positiva en los resultados medidos.

Es necesario extender las mediciones a todos los procesos y desarrollar los indicadores que analicen tendencias o comparaciones con otros servicios/unidades de la UCA o de distintas Universidades.

Este equipo no ha podido encontrar evidencias claras que permitan relacionar la pertinencia de posibles acciones de mejora derivadas de la medición de los indicadores.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.

- 1 Se asignan objetivos y se miden los resultados clave.
- 2 Se superan los objetivos establecidos para los resultados clave.

A.M.

- 1 Desarrollar los procesos relacionados con los índices de percepción social, revisar los objetivos sobre los indicadores y medir los resultados obtenidos.
- 2 Establecer medidas de revisión, análisis y mejora.
- 3 Definir objetivos con respecto a los indicadores más significativos acerca de la satisfacción de los diferentes segmentos sociales.
- 4 Recabar, si existen, datos internos de indicadores de satisfacción de la sociedad en otros servicios/unidades de la institución y de otras universidades.

En el caso de existir discrepancias importantes con la puntuación del proceso de autoevaluación realizar un comentario aclaratorio.

Subcriterio: 9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 27,00 puntos (validación) frente a 34,00 (comité Interno).

El SEU obtiene información acerca de resultados claves a partir de los compromisos de calidad contenidos en su Carta de Servicios. Acerca de tales resultados existen indicadores de cumplimiento. Se observa una tendencia positiva en los resultados disponibles.

No pueden establecerse relaciones causales en los resultados obtenidos que permitan establecer acciones de mejora adecuadas.

Se ha identificado indicadores, aunque son muy escasos, que miden resultados económicos del Servicio.

No se comparan los datos correspondientes a los resultados clave con los de otros Servicios de la UCA o de otras universidades. No obstante, desde el SEU se está impulsando la elaboración de una propuesta de mínimos, acerca de resultados clave, que pueda resultar asumible por el resto de Servicios de Extensión Universitaria de las Universidades Andaluzas.

Subcriterio: 9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 18,00 puntos (validación) frente a 20,00 (Comité Interno)

El Servicio tiene establecidos indicadores de compromiso de calidad en su carta de servicios encontrándose éstos alineados con los objetivos a conseguir y en consonancia con los procesos clave.

Este equipo no ha podido encontrar evidencias claras que permitan relacionar la pertinencia de posibles acciones de mejora derivadas de las medidas de los indicadores, ni la incidencia de éstas en los indicadores de rendimiento de resultados clave.

No se han presentado evidencias de resultados relacionados con los procesos de soporte definidos en el mapa de procesos del Servicio. Igualmente no hay evidencias de que se marquen objetivos ni se realicen comparaciones con otros Servicios o Unidades similares.

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.

- a) Establecer el proceso para la evaluación y revisión de la Política y Estrategia del Servicio (M, V y Valores, Objetivos y Resultados Clave), comprobando, además, su alineación con el Plan Estratégico de la UCA.
- b) Desplegar totalmente los procesos incorporados en el mapa, prestando especial atención a los apartados de planificación y gestión de la calidad, revisión y mejora continua. Elaborar un cuadro de mando integrado y sencillo que contenga los indicadores más significativos y los alcances en cuanto a compromisos, satisfacción y actividades de mejora.
- c) Desarrollar un proceso formal, documentado y sistemático, con criterios claros, para recoger información que permita identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del SEU. El proceso debe contemplar la revisión de la eficacia de la información y la del propio sistema de información, así como indicar como se prioriza la información recogida y su uso para establecer o revisar políticas, estrategias u objetivos. También debe generar indicadores de satisfacción que contemplen los aspectos y servicios más relevantes y permitir la elaboración periódica de informes de resultados sobre los datos anteriores y sobre su tendencia.
- d) Desarrollar, por parte del Área de Personal, un proceso de detección de necesidades y de selección de personal lo más coherente posible con los objetivos estratégicos y operativos específicos de las unidades de la UCA. Desplegar un proceso de evaluación de la idoneidad y eficacia de los planes de formación respecto a las necesidades competenciales del SEU, particularmente respecto al impacto de las acciones formativas cursadas en los puestos de trabajo del SEU.
- e) Profundizar en la evaluación y revisión de la eficacia de la gestión de las alianzas en el proceso estratégico ya existente.
- f) Desarrollar un procedimiento sistemático de medición, aprendizaje y mejora de la eficacia de la gestión económico-financiera. Definir los indicadores que permitan medir los niveles de consecución de objetivos y el rendimiento en la gestión.
- g) Desarrollar por completo el despliegue de los procesos estratégicos y de apoyo y proceder a su evaluación y revisión periódica, priorizando las acciones de mejora que surjan de esa evaluación.
- h) Definir claramente los límites del sistema de gestión de procesos (dónde empieza y termina cada proceso) y las interrelaciones, tanto internas como externas (en qué momentos de cada proceso participan otras unidades o grupos de interés). Particularmente en el caso de los procesos estratégicos y de apoyo.
- i) Definir e implantar una metodología que, a partir del análisis de los resultados de los indicadores y métricas de control de los procesos, permita al SEU fijar objetivos y planes de mejora, teniendo en cuenta, sobre todo, las informaciones procedentes de sus grupos de interés. Establecer un proceso formal que permita al Servicio medir de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos.
- j) Implantar un proceso sistemático de medición de datos para todas las áreas relevantes del Sistema de Gestión incluidas en el sistema de información y seguimiento (acción de mejora c) para conocer el nivel de consecución de resultados.

La secuencia de esta mejora puede incluir:

- 1) Definir claramente los indicadores de resultados e indicadores de rendimiento para todos los criterios de resultados.
- 2) Establecer objetivos crecientes o, en su caso, sostenidos y medir los logros realizados.
- 3) Identificar las posibilidades de establecer comparaciones de resultados internas, y establecer acciones de benchmarking con unidades de otras Universidades para comparar datos.
- 4) Utilizar los datos de resultados obtenidos para realizar valoraciones que permitan constatar que los logros obtenidos responden a la gestión realizada en los distintos agentes facilitadores e identificar objetivos de mejora en todos los ámbitos.