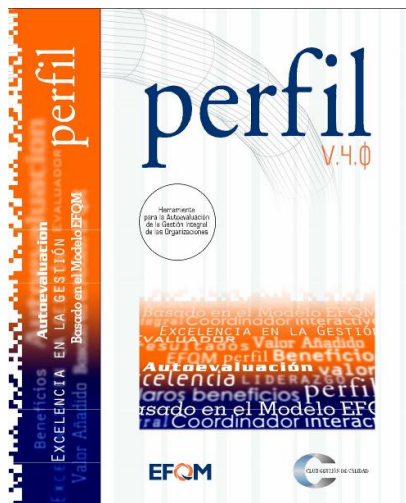




INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD/SERVICIO: _____ E. T. S. INFORMÁTICA _____



Fecha y firma de los evaluadores / validadores

Ana María Guerrero Rodríguez

Manuel García López

En Sevilla a 2 de marzo de 2010

INDICE

Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa

Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa

Análisis crítico de las Evidencias

Programa de la visita

Informe numérico. Validación

Resumen comparativo de puntuaciones

Criterio 1. Liderazgo

Criterio 2. Política y Estrategia

Criterio 3. Personas

Criterio 4. Alianzas y Recursos

Criterio 5. Procesos

Criterio 6. Resultados en los Clientes

Criterio 7. Resultados en las Personas

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Criterio 9. Resultados Clave

Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Unidad o Servicio evaluado: ETS INFORMÁTICA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Fechas de la visita: 15 DE FEBRERO DE 2010 _____

Equipo evaluador

Evaluador: ANA MARIA GUERRERO RODRÍGUEZ

Evaluador: MANUEL GARCÍA LÓPEZ

Evaluador asociado: _____

VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

El equipo evaluador ha estudiado tanto la autoevaluación de la unidad, como las evidencias, haciendo hincapié en aquellas de mayor relevancia y que podían de alguna forma provocar variaciones de las puntuaciones de los distintos subcriterios. Además de esto se procedió a una visita de una mañana de duración en la que se comentó todo el proceso con el grupo de mejora, contándose con la presencia del Subdirector de Calidad de la Escuela como representante del Equipo de Gobierno de la misma. No se han tenido dificultades especiales ni en el entendimiento del informe de autoevaluación, ni en la apreciación de las evidencias ni en el transcurso de la visita. No obstante, es necesario comentar las siguientes circunstancias:

a) una alta responsabilidad del equipo de autoevaluación en la gradación de su posicionamiento según el desarrollo del sistema de gestión, gran realismo en las puntuaciones y en términos generales un importante acierto en la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

b) se ha notado también cierta bisonñez del equipo de autoevaluación en el sentido de desconocimiento del modelo EFQM, del sistema de autoevaluación según el cuestionario perfil, fundamentalmente en cuestiones de tipo técnico en la redacción de comentarios, estructuración y calibración de puntos fuertes y áreas de mejora al no saberlos relacionar con postulados del modelo tanto de los elementos a considerar de los distintos subcriterios como de los ejes transversales que recorren el modelo: liderazgo, procesos, personas, relaciones causa-efecto, equilibrio de resultados y agentes, clientes, etc.

c) a pesar de lo comentado anteriormente y teniendo en cuenta la falta de rodaje del equipo evaluador y las lagunas en el conocimiento del modelo EFQM, en una mayoría de subcriterios se ha logrado una buena exposición justificativa de lo concerniente al subcriterio tratado.

d) la visita que transcurrió en un ambiente de total cordialidad tuvo también un tratamiento “ad hoc” debido al nivel de puntuación y otras circunstancias. Se optó más por una visita donde el equipo evaluador dio una serie de explicaciones generales para ayudar a la unidad, a todo el grupo de mejora, aclarando al mismo tiempo diversos pormenores de la unidad, más que el formato clásico de entrevista en busca de evidencias. Todo condicionado por la propia idiosincrasia de la unidad, su nivel de desarrollo y las características de las evidencias presentadas.

e) por último, se recomendó al grupo de mejora de manera global tres cuestiones vitales:

1.- consolidar el avance mediante la sistematización de un buen plan de mejora que no recoja solamente “inputs” de los informes de autoevaluación/evaluación, sino que se base también en la guía de implantación básica del modelo EFQM desarrollada por la dirección de RRHH.

2.- que debe hacer un esfuerzo importante por identificar cuáles son los resultados clave o fundamentales que la unidad debe buscar.

3.- reforzar la formación en el modelo EFQM de al menos los miembros más comprometidos con los trabajos de excelencia dentro de la unidad.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

En relación al análisis crítico de las evidencias hay que resaltar tres aspectos básicos que orientan y explican lo general sobre las evidencias:

- a) Que la organización ha presentado un número muy considerable de evidencias, listadas, aunque de muy variopinta esencia y relevancia.*
- b) Que estas evidencias, y esto es muy de agradecer, aparecen en el informe de autoevaluación con una buena estructuración en relación al subcriterio que se pretende evidenciar, de forma que ha facilitado mucho el trabajo de los evaluadores, al tener casi al 100% de las evidencias tratadas por subcriterio, aglutinadas en torno al subcriterio que se analiza.*
- c) Y más importante, un número importante de evidencias no son evidencias en el sentido estricto de evidenciar desarrollos de enfoques de gestión: planteamientos, despliegues o formas de hacer y métodos de evaluación / revisión de lo planificado y su puesta en escena, su despliegue. Este aspecto se le explica en la visita a todo el equipo que asiente y comentan que efectivamente no tenían muy claro qué se debe entender desde la óptica de la evaluación con la metodología REDER por una auténtica evidencia.*

Comentado estos tres aspectos y en consonancia con la puntuación otorgada por cada uno de los ítems de agentes en los que casi nunca se ha sobrepasado la puntuación de 25, afirmamos que son muy escasas las evidencias que tienen cierta relevancia, como espejo del modelo de gestión. Algunas cuestiones que tienen que ver con actas o memorándum de los equipos de trabajo, alguna planificación mediante un plan organizativo y un plan de mejora, las bases de la documentación de la gestión de procesos y aquellas evidencias que tienen que ver con recursos de infraestructuras, canales de comunicación y tecnología.

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

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

El programa de visita previsto fue el siguiente:

PLAN DE VISITA ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERIA INFORMÁTICA
DIA: 15 DE FEBRERO DE 2010
EQUIPO EVALUADOR: Manuel García López y Ana María Guerrero Rodríguez

HORAS	CRITERIOS	ENTREVISTA A:	ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR
12 A 13	1/2/9/3/7	Administradora de Gestión Jefa de Secretaría Coordinador de Servicios Miembro Equipo de Gobierno	Plan Organizativo Encuestas de satisfacción PAS
13 A 13,30		Reunión privada Equipo Evaluador	
13,30 A 14,30		Administradora de Gestión Jefa de Secretaría Coordinador de Servicios Miembros de grupo de mejora	Mapa de Procesos Documentación de los procesos clave Encuestas de satisfacción de clientes.
14,30 A 15		Reunión privada Equipo Evaluador	

No obstante, la visita se desarrolló de forma continuada en un ambiente comunicativo de intercambio y con asistencia de las siguientes personas:

- D^a Rosario Ruano León., Administradora de Gestión de Centro.
- D. Fernando Díaz del Río, Subdirector de Planificación Estratégica y Planes de Calidad de la ETSII
- D^a Isabel Fuentes Yebra , Responsable de Administración de Centro.
- D. Federico Reina Toranzo, Encargado de Equipo de Laboratorios de hardware.

- D^a Isabel Carballo Montero, Gestora de Centro
- José María López Ruíz, Coordinador de Servicios.

INFORME NUMÉRICA, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5
Subcriterio	1a 20	2a 10	3a 10	4a 25	5a 15
Subcriterio	1b 10	2b 10	3b 15	4b 15	5b 10
Subcriterio	1c 15	2c 10	3c 15	4c 20	5c 20
Subcriterio	1d 15	2d 10	3d 15	4d 30	5d 10
Subcriterio	1e 15		3e 10	4e 25	5e 30
Σ %subcriterios	75	40	65	115	85
	/5	/4	/5	/5	/5
Puntuación criterio	15	10	13	23	17

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a 15	0.75	7a 10	0.75	8a 15	0.25	9a 0	0.50
Subcriterio	6b 10	0.25	7b 10	0.25	8b 5	0.75	9b 0	0.50
			$\Sigma \downarrow$		$\Sigma \downarrow$		$\Sigma \downarrow$	
Puntuación criterio	6	13,75	7	10	8	7,5	9	0

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Puntos por criterio	15	10	13	23	17	13,75	10	7,5	0	
Factor	$\times 1.0$	$\times 0.8$	$\times 0.9$	$\times 0.9$	$\times 1.4$	$\times 2.0$	$\times 0.9$	$\times 0.6$	$\times 1.5$	
Puntos totales	15	8	11,7	20,7	23,8	27,7	9	4,5	0	120,4
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):

La valoración global de la unidad analizada viene condicionada por la ausencia de resultados clave, en concreto, y el bajísimo nivel de resultados en clientes, personas y sociedad. De hecho en la visita se explicó cuál era la dinámica de la lógica REDER subrayándole la necesidad de que identifiquen y midan resultados puesto que el modelo EFQM guarda un equilibrio entre agentes y resultados, de forma que la ausencia de estos últimos devalúa en gran medida el posible esfuerzo que se esté realizando en agentes.

Hay que felicitar a la unidad por su esfuerzo pero se advierte que este quedará inútil en gran medida si no se orienta a la consecución de objetivos concretos, por lo que lo prioritario es delimitar el campo de resultados que se deben medir con los correspondientes indicadores.

Otro aspecto importante es delimitar el alcance de la evaluación, puesto que desde las evidencias listadas y de los comentarios de algunos subcriterios se desprende cierto confusiónismo, en el sentido de no percibirse con nitidez si

lo que se está sometiendo a examen es sólo la gestión o toda la Escuela. Esto condiciona en gran medida el espectro a examinar.

En relación al párrafo anterior y según su delimitación así será la valoración de aspectos vitales como el liderazgo, etc. El equipo evaluador hecha las advertencias pertinentes opta por valorar sólo la gestión y administración, y con esta lógica evalúa y valora evidencias. No obstante, en algunos aspectos ha sido muy difícil establecer una total diferenciación entre un alcance y otro.

Por último, concretamos que la unidad está en un nivel incipiente o básico de desarrollo del modelo de gestión EFQM, en torno a los 100 puntos. En consecuencia se ha optado por guardar un equilibrio en los comentarios de áreas de mejora y puntos fuertes en el sentido de priorizar y seleccionar para no hacer demasiado extenso el relatorio de debilidades y comentar fortalezas que tengan adecuación a su nivel de desarrollo, pues sabido es que con un nivel de desarrollo superior algunas de estas fortalezas no deberían ya ser tenidas en cuenta.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

CRITERIO	PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN	PUNTUACIÓN VALIDACIÓN
1. PERSONAS	16	15
2. POLITICA Y ESTRATEGIA	11	8
3. PERSONAS	12,60	11,7
4. ALIANZAS Y RECURSOS	20,7	20,7
5. PROCESOS	23,80	23,8
6. RESULTADOS CLIENTES	27,50	27,7
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	6,75	9

Informe validación / evaluación externa.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	4,5	4,5
9. RESULTADOS CLAVE	2,5	0

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):

Falta identificación exacta tanto de quiénes son los líderes y sus niveles de actuación. Los comportamientos del liderazgo no tienen impacto concreto en la superación del sistema de gestión ni en la involucración sistematizada del colectivo de las personas. Sí actuaciones aisladas de apoyo y la existencia de declaración de principios: Misión/ Visión y Valores. Por lo demás en cuanto a liderazgo sólo es comentable que queda por desplegar todas las propuestas sobre liderazgo excelente que contiene el modelo en un alto porcentaje, y sin ánimo de ser exhaustivo tenemos: implicación real y efectiva en el sistema de gestión corresponsabilizándose de la consecución de resultados, despliegue de prácticas de motivación efectivas, aumentar el reconocimiento, y proactividad ante los posibles cambios.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- 1.- *Se ha definido M/V/V, de los tres documentos se aportan evidencias de su despliegue.*
- 2.- *Comienzo en el desarrollo de la documentación encaminada a la implantación de un sistema de gestión de procesos.*
- 3.- *Evidencia de un haz de canales de comunicación con los grupos interesados.*
- 4.- *Fomento de la participación en la mejora.*
- 5.- *Se evidencian algunas prácticas innovadoras para mejorar la prestación de los servicios que incluye la aportación de recursos.*

ÁREAS DE MEJORA:

- 1.- *A pesar del trabajo ejecutado por el grupo de mejora en la definición de la M/V/V y su despliegue no se evidencia cómo esa cabecera estratégica recoge las necesidades y expectativas de los grupos interesados, sobretodo en el sentido de llevarlas a las prácticas de gestión diaria y en el de cuantificar la Visión como meta a conseguir en el medio/largo plazo.*
- 2.- *Aunque se ha avanzado algo en el desarrollo de un sistema de gestión de procesos no se han consolidado mediciones de los indicadores.*
- 3.- *No queda claro cuál es el esquema de implicación interna de los líderes en cuanto al sistema de procesos ni las líneas de actuación interna del mismo liderazgo orientado a estrategias concretas.*
- 4.- *Falta sistematizar las relaciones externas del liderazgo.*
- 5.- *Sin evidencias de estructuración de sistemas de comunicación acorde con el ciclo de comunicación y feed-back de efectividad: captación de necesidades de información / comunicación + planes de comunicación / información + análisis de la efectividad de la comunicación / información.*
- 6.- *El apoyo a la implicación de la mejora se produce desconectado de algún sistema de reconocimiento.*
- 7.- *No se han producido análisis que ayuden a comprender y orientar los posibles cambios.*

Subcriterio: 1a. (GUÍAS DE ACTUACIÓN)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Construcción teórica de inicio con M/V/V. Despliegue razonado. No se evidencian "inputs" nacientes de los grupos interesados. No se explicita cómo han nacido los Valores más allá del trabajo intuitivo del grupo de mejora, en qué medida esos Valores amparan la filosofía de gestión, y los

comportamientos personales en el área de liderazgo. No se evidencian líneas de análisis en este sentido.

Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Primeros pasos para construir la monitorización de la gestión de la Escuela. Aunque se cuenta con mapa de procesos, fichas e indicadores, y se evidencia compromiso de los responsables, el sistema queda aún totalmente inoperativo pues no explicitan dinámicas de mediciones que lleven aparejado análisis de los mismos y asignación de objetivos.

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Independientemente del conjunto de canales con los que se produce relación con los grupos de interés y las incipientes prácticas de concienciación medioambiental, no se puede afirmar que se esté produciendo estas prácticas con cierta metodología, que combine acción, medios, periodicidad y orientación a resultados.

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

El análisis de este aspecto toca de lleno el problema del alcance de la autoevaluación, en el sentido de si por Equipo Directivo tenemos que entender la Dirección política de la Escuela, o más bien, se debe entender por Equipo Directivo la dirección de gestión. No se aportan datos de tratamiento de quejas y sugerencias ni análisis de evaluación de los responsables.

Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No existen bases constituidas con información, datos o análisis que puedan orientar el cambio. Las mejoras producidas en este nacen de la propia dinámica de la prestación de los servicios por lo que no se demuestra ningún grado de proactividad en la planificación de los posibles cambios.

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):

La unidad no ha desplegado una estrategia centrada en los grupos de interés con revisión y evaluación de resultados. Sí es cierto que existe un plan organizativo que de forma intuitiva ha recogido aspectos de cierta relevancia, pero tales actuaciones están al margen del esquema de procesos y no tienen alineación con la ejecución operativa. Ante la ausencia de resultados tampoco cabe proferir opinión alguna sobre los niveles de logro de la planificación, cualquiera que ésta sea.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- 1.- Se realizan encuestas y permanecen abiertas determinadas vías de captación de información de los grupos interesados.
- 2.- Se evidencia cierto grado de planificación: Plan de Mejora y Plan organizativo.
- 3.- Existe base documental de procesos clave y se avanza en hacer extensible esta documentación a todos los procesos.

ÁREAS DE MEJORA:

- 1.- Se adolece de una sistematizada captación de expectativas y necesidades de los grupos interesados.
- 2.- No se evidencia recolección de datos internos del rendimiento para orientar la estrategia.
- 3.- La planificación expuesta no evidencia verdadera orientación a resultados ni enlaza con el despliegue operativo de los distintos procesos, ni siquiera de los procesos entendidos como claves.
- 4.- No se evidencia despliegue operativo del esquema de procesos clave.

Subcriterio: 2a (GRUPOS DE INTERÉS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

La Escuela tiene en funcionamiento determinados canales y fuentes de información con los que interactúan con los grupos de interés externos. El nivel de desarrollo de este importante aspecto para la construcción de la estrategia es todavía tan incipiente que no han servido para identificar expectativas concretas de los grupos de interés.

Subcriterio: 2b. (APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Inexistencia de monitorización. Sin mediciones ni análisis del rendimiento interno.

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

No queda demostrado de forma empírica cómo se han equilibrado expectativas, de qué expectativas se tratarían y cómo se tratan en los distintos procesos. No es evidenciable la penetración efectiva de los Valores en el sistema de gestión. Al margen del tratamiento muy genérico de los intereses de clientes, empleados, etc., en los distintos planes la Escuela no ha priorizado ni seleccionado necesidades, no es posible, por tanto, validar un razonable despliegue de la planificación.

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Al margen del aspecto documental no es posible validar un mínimo nivel de despliegue de los procesos clave mediante consecuentes planes operativos y descenso en cascada de objetivos. No existe despliegue de estrategia asociado a los distintos procesos. El funcionamiento orientado a objetivos de la Escuela en todos sus niveles no ha comenzado.

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):

La actuación sobre las personas es completamente deudora de lo derivado de los servicios centrales y, concretamente, de la dirección de recursos humanos, no cabiendo enfoques propios. En este sentido todo queda por hacer.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- 1.- *Actividades de colaboración con la US en la planificación de los recursos humanos.*
- 2.- *Se conoce la funcionalidad operativa de los puestos de trabajo. Existe un considerable despliegue de la acción formativa. Las personas reciben formación para aumentar sus capacidades.*
- 3.- *Se evidencia implicación por parte de las personas en la gestión de la calidad y en las actividades de mejora.*
- 4.- *Existencia de canales de comunicación en sentido vertical y horizontal.*

ÁREAS DE MEJORA:

- 1.- *No se cuenta con una planificación propia del recurso humano. No se puede evidenciar de qué forma el recurso humano se orienta a la perfección y el mejor funcionamiento de los procesos de la Escuela.*
- 2.- *No se evidencia en qué medida la formación coadyuva a la mejora de la gestión, general y concreta de cada proceso.*
- 3.- *no se evidencia de qué forma las capacidades de las personas se van a mejorar en un futuro inmediato y qué resultados estratégicos pueden ser optimizados como consecuencia de la mejora del desempeño.*
- 4.- *No se evidencian prácticas del liderazgo que refuercen los niveles de implicación y de asunción de responsabilidades por parte de las personas de la Escuela, más allá de permitir su participación en la mejora o en distintos equipos de trabajo.*
- 5.- *Ausencia de planes de comunicación.*

Subcriterio: 3ª. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

No existe un Plan de Gestión de Personal propio.

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No existe despliegue de objetivos. Es muy escasa la identificación planificada de conocimientos y habilidades. Sí es perceptible la aplicación de formación

para mejorar la funcionalidad de los puestos de trabajo, así como participación de las personas en esas actividades formativas. Completamente ausente toda evaluación de rendimiento.

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No se alcanzan niveles de desarrollo de las prácticas estimuladoras de la implicación que puedan hacer validable estímulos de motivación y reconocimiento.

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No existen actividades de comunicación planificadas, aunque sí se cuenta con variedad de canales para la comunicación. En el nivel de desarrollo actual no es posible medir la eficiencia de los medios empleados para la comunicación ni la categorización de la misma en cuanto a relevancia.

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Ausencia de implantación efectiva de acciones para desarrollar el reconocimiento en relación a logros.

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):

Es el criterio de agentes con mejor tono de la organización. Existe una buena utilización de los medios disponibles, se denotan actuaciones con cierto grado de anticipación a las circunstancias, se dan también enlaces entre los servicios prestados y el apoyo externo, aunque esto último hay que entenderlo en un sentido muy amplio, puesto que la mayoría de esos apoyos externos recaen sobre aspectos que no son estrictamente la gestión.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- 1.- Celebración de convenios de colaboración con organizaciones que mejoran de forma global la prestación de los servicios y la realización de la Misión.*
- 2.- Fomento de actividades de respeto medioambiental.*
- 3.- Existe despliegue de aplicación de nuevas tecnologías. Buen tono general de informatización.*

ÁREAS DE MEJORA:

- 1.- A pesar de la interacción con entes externos para la mejora de los servicios no se evidencia en qué forma se producen las sinergias positivas en relación a la mejora de los resultados de los procesos.*
- 2.- No se han incorporado necesidades económicas a la planificación, no desarrollándose el seguimiento de los temas económicos más allá de la gestión del presupuesto ordinario.*
- 3.- No se evidencia una sistemática completa de desarrollo de las actividades de respeto medioambiental.*
- 4.- No se evidencian prácticas para compartir el conocimiento y las mejores prácticas, tanto internas como externas.*

Subcriterio: 4a (COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN)

Gestiona las alianzas externas

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

Desarrollo de acuerdos de colaboración aunque no se evidencian cuáles son las sinergias positivas que se producen en relación a los distintos procesos.

Subcriterio: 4b. (RECURSOS)

Gestión de los recursos económicos y financieros

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No se han estipulado desagregaciones de las partidas del presupuesto ordinario alineadas al desarrollo de los procesos.

Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)

Gestión de los edificios, equipos y materiales

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Existencia de un Plan Preventivo de Mantenimiento y evidencias de cuidado medioambiental.

Subcriterio: 4d. (I + D)

Gestión de la tecnología

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30

Existen inversiones en tecnología. Aunque no se evidencia con fuerza cómo es el proceso para evaluar las distintas tecnologías obsoletas y cómo son los mecanismos de reposición según, sobretodo, atendiendo a las necesidades de los distintos procesos.

Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)

Gestión de la información y el conocimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

No se vislumbra con claridad de qué forma se genera el conocimiento, se comparte la información relevante y necesaria para los grupos de interés, aunque sí se dan los convenientes soportes físicos. Se valida también en un nivel muy incipiente la ausencia de criterios para estructurar la información y su disponibilidad.

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):

Desarrollo exclusivo documental de la filosofía de procesos, se avanza con intento de dar complitud a todo el sistema. La ausencia de mediciones condiciona la valoración de este criterio. Sí se han dado importantes pasos de acercamiento al cliente.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- 1.- Documentación de procesos que abarca el mapa de procesos y los procesos clave. Se avanza hacia la pronta instauración de mediciones generalizadas en todos los procesos.
- 2.- Encuestas y otros medios de captación de información sobre los distintos grupos de interesados.
- 3.- Establecimiento de compromisos de calidad mediante la Carta de Servicios.
- 4.- Desarrollo de importantes vías de comunicación con los clientes.

ÁREAS DE MEJORA:

- 1.- Esquema de procesos aún no alineado con la estrategia y sin ciclos de mejora.
- 2.- Desarrollar métricas, al menos, referidos a los indicadores de los procesos clave.
- 3.- Asignar objetivos a los distintos procesos, evaluar, revisar y aportar innovación para la mejora.
- 4.- Reestructurar la captación de información acorde con el esquema de procesos y las distintas salidas de los mismos.
- 5.- Carta de Servicios identificada pero sin efectividad por no haberse implantado. Los indicadores de calidad de la Carta de Servicios no cuentan con mediciones.
- 6.- Canales de comunicación establecidos pero faltos de madurez, no se aportan evidencias ni de efectividad ni de su mejora contrastada con resultados concretos.

Subcriterio: 5a

Diseño y gestión sistemática de los procesos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Identificación de los procesos clave pero este despliegue se queda actualmente en lo puramente documental puesto que no existen mediciones ni sirven de canal para el desplazamiento en cascada de los objetivos.

Subcriterio: 5b (MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

No existe implantación de ciclos de mejora completos.

Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Los distintos métodos de captación de información no se encuentran estructurados ni orientados a mejorar la prestación. Al carecerse de correlaciones con resultados no es posible el establecimiento de estándares, por tanto, no se puede calificar el nivel de éxito o no. Se validó en menos de 25 al no existir tampoco aportes del mercado y del sector.

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

No están plenamente desarrollados procedimientos o mecanismos de control de los niveles de la prestación. Sin evidencias de acciones correctivas.

Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)

Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30

Canales de información (formales e informales) pero no se aportan evidencias de eficiencia.

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):

Las encuestas de percepción permiten un acercamiento al sentir del cliente, no obstante, los pocos ciclos medidos, la falta de análisis y la ausencia de correlación con indicadores de rendimiento, que por otro lado tampoco

cuentan con mediciones, dejan el logro de este criterio en un nivel bajo, con amplios campo para la mejora.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1.- Algún desarrollo de sistemas de captación de la percepción de los clientes.

ÁREAS DE MEJORA:

1.- No se aprecian ciclos completos de la medición de la percepción de los clientes. No se aportan correlaciones entre la percepción y el rendimiento y enfoques para fortalecerlas.

Subcriterio: 6a (OPINIÓN DE CLIENTES)

Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Sin desarrollo de paneles conjuntos de medición: percepción y rendimiento.

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)

Indicadores de rendimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Sin desarrollo de paneles conjuntos de medición: percepción y rendimiento.

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):

En consonancia con lo analizado en la parte de agentes en relación a las personas y debido a la ausencia de resultados no existe base para analizar el nivel de logro en este criterio.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

1.- Posibilidad de los empleados de emplear un sistema de quejas y reclamaciones.

ÁREAS DE MEJORA:

1.- Asignación de indicadores de rendimiento a la planificación del recurso humano.

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Sin análisis de la percepción y sin indicadores de rendimiento.

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Sin análisis de la percepción y sin indicadores de rendimiento.

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):

Sin resultados que puedan aportar luz a un mínimo análisis.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

ÁREAS DE MEJORA:

1.- Establecimiento y concreción de las líneas de actuación con impacto social.

Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD)

Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Algún nivel de desarrollo de las actividades externas pero sin concretarse en resultados de percepción ni de rendimiento.

Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 5

No existen resultados.

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):

No se aportan resultados clave.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

ÁREAS DE MEJORA:

1.- Identificar, seleccionar, medir y evaluar los resultados clave.

Subcriterio: 9ª (RESULTADOS)

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 0

No se presentan resultados.

Subcriterio: 9b (INDICADORES)

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 0

No se presentan resultados.

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

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

1.- Identificación de los resultados clave asociados a los procesos clave, definir sus indicadores, asignar objetivos, medir y evaluar. Enlazar estos objetivos clave a la estrategia de la unidad.

2.- Realizar un plan estratégico que parta de expectativas de los grupos de interés, y se alinee al esquema de procesos, fundamentalmente al conjunto de procesos clave.

3.- Perfeccionar la medición de la satisfacción tanto de clientes como de las personas y buscar la correlación entre los datos de percepción y el rendimiento de los procesos con ellos relacionados.

4.- Completar la documentación del sistema de gestión de procesos.

5.- Delimitar los niveles de liderazgo y concretar las responsabilidades de los distintos líderes en relación al sistema de gestión y a las acciones de motivación e involucración de las personas.
