

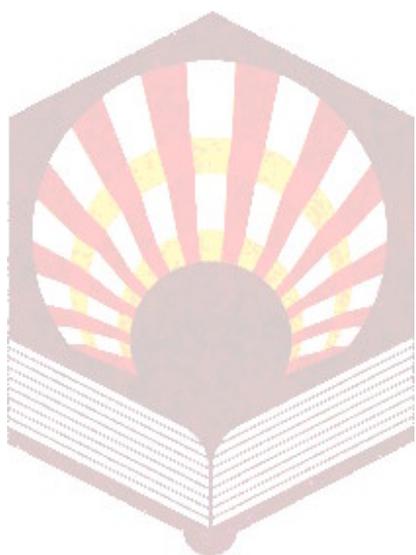


PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

Convocatoria 2004

Informe de Autoevaluación

**Área de Infraestructuras
Unidad Técnica**



Universidad de Córdoba

Índice:

<i>Capítulo</i>	<i>Contenido</i>	<i>Pág.</i>
1	Identificación del Servicio evaluado y de la convocatoria de evaluación.	3
2	El proceso de evaluación.	5
3	Resultados de la evaluación de los criterios.	7
3.0	Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del servicio.	8
3.1	Criterio 1: Liderazgo.	14
3.2	Criterio 2: Política y estrategia.	18
3.3	Criterio 3: Personas.	25
3.4	Criterio 4: Alianzas y recursos.	28
3.5	Criterio 5: Procesos.	32
3.6	Criterio 6: Resultados en los clientes.	36
3.7	Criterio 7: Resultados en las personas.	45
3.8	Criterio 8: Resultados en la sociedad.	49
3.9	Criterio 9: Resultados clave.	50
4	Resumen de Puntos Fuertes, Débiles y Propuestas de Mejora	51
5	Plan de Mejora.	58
6	Valoración del proceso de evaluación interno.	62
7	Anexo 1: Modelos de Encuesta.	64
8	Anexo 2: Tablas:	71
8.1	de Administración.	72
8.2	EFQM.	80
8.3	De Resumen.	95
8.4	Madurez del Servicio.	100

❖ 1.- IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO EVALUADO Y DE LA CONVOCATORIA DE EVALUACIÓN.

Dentro de la convocatoria para el año 2004 de la Oficina para la Calidad de las Universidades de Andalucía se incluyó, entre otras áreas, la de Infraestructuras de la Universidad de Córdoba.

El área de infraestructuras de la Universidad de Córdoba aglutina varios servicios y organizaciones como:

- Servicio de Unidad Técnica
- Servicio de Contratación
- Campus de Rabanales
- Consejos de dirección de empresas de la UCO

D. José Manuel Muñoz Muñoz, como Vicerrector de Infraestructuras y Organización de Campus de la Universidad de Córdoba, encargo al director de Servicio de la Unidad Técnica, D. Antonio Luis Prieto Sánchez la formación del comité de autoevaluación del Servicio y para ello lo designo como presidente del mismo.

❖ 2.- EL PROCESO DE EVALUACIÓN.

Recibido el mandato, el presidente comenzó una ronda de contactos con personas de distintos estamentos Universitarios pero de estrecha relación con el Servicio.

El objetivo que se marco fue lograr un comité en el que participarán los diferentes agentes que tienen interacción con el servicio, personas de servicios con los que tiene mucha relación, usuarios desde los centros, campus, o desde la dirección de centros o departamentos.

Así se propuso un comité de nueve miembros, de los que cuatro son del propio servicio, al vicerrector que elevo la propuesta a los órganos pertinentes.

El comité de autoevaluación interna se constituye mediante acuerdo de Junta de Gobierno de la Universidad de Córdoba el 4 de marzo del 2005, siendo sus componentes:

- D. Antonio Luís Prieto Sánchez (presidente), Director de la Unidad Técnica.
- D. Nicolás L. Fernández García, Profesor Titular de Escuelas Universitarias, del Área de Conocimiento de Ciencia de la Computación e Inteligencia Artificial, Subdirector de Asuntos Económicos y Centro de Cálculo de la Escuela Politécnica Superior.
- D. Antonio Rodero Serrano, Catedrático de Escuelas Universitarias, del Área de Conocimiento de Física Aplicada, Subdirector de Gestión Económica y Relaciones Exteriores de E. U. Politécnica de Belmez.
- D. Antonio Contreras Ayuso, Administrador del Campus de Rabanales.
- D. José M. Lara García. Encargado de Equipo de la Unidad Técnica.
- D. Rafael García Santaella, Arquitecto Técnico de la Unidad Técnica.
- D. Emilio Guillen Muñoz, Jefe de la Sección de Patrimonio del Servicio de Contratación.
- D. Antonio Arrabal Martínez, Administrador de Centro de la Facultad de Derecho (dimitió por escrito con fecha 29-09-05).
- D. José L. Muñoz Vargas (Secretario), Administrativo de la Unidad Técnica, en la actualidad Jefe de Sección de Auditoria Interna.

❖ 3.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS.

Criterio 0:

EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO “UNIDAD TÉCNICA” DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.

Antecedentes:

La Unidad Técnica se crea para dar cumplimiento a una de las más elementales obligaciones de cualquier organización para con su patrimonio inmobiliario: *la conservación del mismo*. Posteriormente atenderá su mejora y ampliación. Básicamente se justifica en que una de las responsabilidades de cualquier organización con patrimonio inmobiliario es la de su preservación.

Con la creación de la Universidad, al principio bajo tutelaje académico de la Universidad de Sevilla, el mantenimiento de los centros universitarios se hacía de igual forma entre esta y la Junta de Construcciones del Ministerio de Educación y más tarde, con la transferencia de competencias, con la Conserjería de Educación de la Junta de Andalucía.

Para ello se desplazaban dos técnicos desde Sevilla, planificando las obras de adecuación y mejora de locales e instalaciones.

También se apoyaba en la Oficina Técnica de la Delegación de la Conserjería de Educación en Córdoba.

Con posterioridad y antes de la creación de su propio servicio con tareas específicas, se contrataba la prestación del servicio a un profesional, un Arquitecto Técnico, el cual hacía las funciones propias en lo relativo al mantenimiento de edificios y asesoraba a los responsables de la Universidad en cuantas acciones esta le requiriera.

Esta situación se hacía insostenible por el aumento de patrimonio de la Universidad y del correspondiente requerimiento de dedicación en exclusiva que se necesitaba. Así, la Universidad decidió crear su propia Unidad Técnica en el año 1.989.

Para ello convoco a oposición libre, Resolución de la Universidad de 16-10-1989, Boja núm. 5, de 19-01-1990, tres plazas: una de Arquitecto, una de Arquitecto Técnico y una de Ingeniero Técnico Industrial. Al final del proceso de selección sólo se cubrió la plaza de Ingeniero Técnico, produciéndose su incorporación a la Universidad en Junio de 1990.

Evolución:

La creación del Servicio coincide con un cambio de Equipo Rectoral de la Universidad.

Como Rector saliente D. Vicente Colomer y como Rector entrante D. Amador Jover. Este cambio afecta al servicio significando un estancamiento del mismo durante algunos años.

Al comienzo se localiza en un despacho del Rectorado, dándole soporte administrativo la propia secretaria del Gerente, hasta que, por falta de espacio en el edificio, se decide trasladar este "Servicio" al recinto de los Colegios Mayores.

Durante el primer mandato del Rector D. Amador Jover, siendo gerente D. Jaime Álvarez-Ossorio, se dota el servicio de un Auxiliar Administrativo, un Técnico Especialista Delineante y un Técnico Auxiliar STOEM. Se propició la colaboración de becarios, para cubrir la falta de personal de plantilla. Este hecho, sumado al criterio de la Gerencia y del único técnico del servicio, conformó la dinámica de funcionamiento del Servicio, consistente en la contratación externa de los servicios, quedando a la Universidad la supervisión de los trabajos, como única manera de poder atender las crecientes y diversas necesidades, con el escaso número de personas disponibles. Cabe destacar, asimismo, el apoyo a esta fórmula recibida desde la representación de los trabajadores.

La paulatina configuración del Servicio con esta dinámica permitió un avance cualitativo en la prestación de servicios. Así podemos destacar:

- La contratación, de forma centralizada de los mantenimientos de aparatos elevadores, mediante concurso.
- La promoción de convenios de electricidad, fontanería y pintura, con unos precios ventajosos, para beneficio de cualquier Unidad de Gasto con presupuesto para mantenimiento.
- Se cambió el sistema de comunicaciones de voz, al sistema Ibercom, reduciéndose los puestos de operadoras y mejorando considerablemente las prestaciones del sistema de comunicaciones telefónicas, agilizándose este.
- Se puso en funcionamiento el primer anillo de fibra óptica de las Universidades Españolas, suponiendo un paso definitivo para las comunicaciones entre ordenadores (entonces no se oía hablar de Internet aún).
- Se descentralizó el coste del mantenimiento y pequeñas inversiones hacia los Departamentos de la Universidad, con la supervisión desde la Unidad Técnica.
- Se organizó un nuevo sistema de seguridad basado en sistemas electrónicos y vigilantes jurados, para determinadas horas, en los centros de investigación.
- Se instaló el primer gran ordenador para gestión en el Rectorado.
- Se organizaron los planes de obras RAM para las reformas, ampliaciones y mejoras de

edificios e instalaciones.

En esta época la Universidad cuenta con once edificios que algebran otros tantos Centros Universitarios, con los problemas inherentes originados por la antigüedad de la mayoría de ellos y al escaso mantenimiento de los mismos. A ellos se añadieron dos edificios cedidos en parte, uno para el Instituto de Ciencias de la Educación, en la Aduana y otro en el IBAD, para la titulación de Relaciones Laborales.

La Universidad empieza las obras del Campus de Rabanales y se manifiesta la necesidad imperiosa de ampliación de los servicios técnicos. La Universidad inicia un largo camino que la va a situar en un plano de igualdad con respecto a las demás andaluzas, en cuanto a instalaciones y organización académica.

Las primeras obras de gran presupuesto que se emprenden se acometen por contratación de los proyectos a Arquitectos y la direcciones de obras se realizan de forma compartida entre estos y los técnicos de la Oficina Técnica de la Conserjería de Educación en Córdoba, quedando pues fuera del control de la Universidad las obras hasta su entrega. Así se realiza la ampliación de la Facultad de Filosofía y Letras, la Facultad de Derecho, el refuerzo de la cimentación de la Escuela de Ingeniería Minera de Belmez, y en el Campus de Rabanales, el Edificio Departamental C1, el Hospital Clínico Veterinario y la Primera fase del Aulario.

Ante el problema de la falta de control propio en las nuevas edificaciones, se contratan desde la Universidad los servicios de un Arquitecto y un Arquitecto Técnico, mediante contratos laborales de prestación de servicio, fuera del convenio laboral de las Universidades.

Se hace depender de la Unidad Técnica el germen del Servicio de Prevención de la Universidad de Córdoba, dándole representación en la Comisión de Seguridad y Salud de las Universidades Españolas sobre este cometido.

En este tiempo se reducen los planes de obras menores, llegándose incluso hasta su no aplicación, para dar preponderancia a las obras de grandes edificios. La unidad Técnica colaboraba en el estudio de las ofertas que se presentan a los concursos que se convocan para la adjudicación de la ejecución de las obras, junto con técnicos de la Conserjería de Educación.

Durante el segundo mandato del rector D. Amador Jover, ahora con la gerencia asumida por D. Pedro García, se crea otra plaza de Ingeniero Técnico STOEM, pero esta asignada al Campus de Rabanales.

En este tiempo se produce la incorporación del equipo de técnicos para las direcciones de obras que ya hemos descrito anteriormente. Estos técnicos se ubican en el Campus de

Rabanales, mientras que la Unidad Técnica se mantiene en el recinto de los Colegios Mayores Universitarios.

La dependencia de la Unidad Técnica pivota más en el Vicerrectorado de Asuntos Económicos que en la Gerencia, mientras que los técnicos de obras dependen del Coordinador de Obras, entonces D. Francisco Gracia Navarro.

En la relación de puestos de trabajo de 1995 (aprobada por la Junta de Gobierno de la Universidad el 27/09/95, ratificada por el Consejo Social el 17/10/95 y publicada en el BOJA de 23/12/95), la Unidad Técnica se integra dentro del Servicio de Contratación y Patrimonio, lo que entendemos, supuso una devaluación del Servicio.

Hacia el final del mandato rectoral de D. Amador Jover se produce el traslado de la Unidad Técnica al Campus de Rabanales, con el objetivo de aprovechar al máximo los efectivos de administración y delineación, por los otros técnicos contratados para las direcciones de obras.

Con el nuevo equipo Rectoral de D. Eugenio Domínguez, se produce un cambio en la política respecto del Servicio, y en la Relación de puestos de trabajo del 2001, se restablece la situación, desvinculándolo del Servicio de Contratación y Patrimonio, además de crear una plantilla suficiente para la función que la Universidad le encomienda.

La Unidad Técnica pasa a depender del Vicerrector de Gestión y Recursos y del Coordinador de Obras y Servicios para las cuestiones relacionadas con el Campus de Rabanales, así como orgánicamente del gerente D. Juan José Pérez. El nuevo coordinador de Obras es D. Luís Ballesteros, siendo esta figura menos relevante en la ejecución de las grandes obras de la Universidad.

En esta época se dota otro técnico especialista, trasladado de la Facultad de Ciencias de la Educación y de un administrativo, para el área de comunicaciones (primero en comisión de servicios y después con plaza en propiedad); este hecho se produce al encomendar a este servicio el control de la facturación de telefonía, por problemas varios en su mecánica de funcionamiento anterior.

En el segundo mandato del rector D. Eugenio Domínguez, se reestructura el equipo de gobierno con según Resolución de la Universidad de 18 de noviembre de 2002 (Boja 30 de noviembre) y se crea un Vicerrectorado de Infraestructuras del que pasan a depender tanto la Unidad Técnica como los Técnicos de Obras.

También se produce la reasignación a la Unidad Técnica del otro técnico industrial que estaba adscrito al Campus de Rabanales, aunque estaba ubicado en las dependencias de la Unidad Técnica.

Con la reforma del equipo rectoral de 1 de diciembre de 2003 (Boja del 4 de enero de 2004, la Unidad Técnica pasa a depender funcionalmente de dos vicerrectorados, uno el de Obras y Organización de Campus y otro el de Nuevas Tecnologías, Innovación y Comunicaciones.

Así pues el Servicio depende orgánicamente de la Gerencia y funcionalmente de dos Vicerrectorados.

La Relación de puestos de trabajo del 2001 propone una estructura más acorde con las funciones que le son propias, dotando a la Unidad Técnica de las plazas mínimas para un correcto funcionamiento.

Se crea:

- Dirección del Servicio
- Técnicos de Grupo II, tres plazas
- Encargado de equipo, una plaza
- Técnicos Especialistas STOEM, tres plazas
- Técnicos Auxiliares de STOEM, cuatro plazas
- Técnicos Delineante, una plaza
- Operador de centrales y telefonía, cinco plazas
- Administración, dos plazas de funcionarios.

Se establece la dependencia funcional del personal de mantenimiento de los centros de la Unidad Técnica, en lo que a la dirección de los trabajos se refiere. La necesidad y complejidad de los trabajos que requieran esta dirección se deja a criterio de este Servicio.

De las veinte plazas que aparecen en la última Relación de Puestos de Trabajo, aún sólo están cubiertas once, de las que cinco son operadores de telefonía, dos administrativos y una de delineante. Debemos destacar la distinta ubicación del personal de este servicio; en concreto, los operadores de telefonía, tienen sus puestos de trabajo en el Colegio Mayor de La Asunción. Esto supone una dificultad añadida para la comunicación interpersonal, que aparece reflejada en las encuestas como notas baja en este apartado. Al ser cinco plazas, representan casi la mitad de la plantilla de personal adscrito a la Unidad Técnica.

Existe una plaza más de delineación, por contrato, para apoyo de la Unidad de Obras.

Con posterioridad se hace una reforma de la RPT donde se crea una plaza a tiempo parcial para un arquitecto y otra de delineante.

Con esta estructuración de los puestos de trabajo se podrían crear cuatro grandes áreas de acción:

- Área de Obras.

- Área de Climatización.
- Área de Electricidad, y
- Área de Comunicaciones.

Estas áreas de actuación permitirían dar respuesta a la "misión" de la Unidad Técnica, que queda definida en la propia Relación de Puestos de Trabajo, al describir, en el apartado 14 del texto articulado:

a) La Unidad Técnica ostenta la jefatura funcional de todo el área de mantenimiento y a ella compete la dirección y ejecución directa o por terceros de las acciones precisas, salvo el mantenimiento básico (reparaciones menores), que estará a cargo del personal de mantenimiento de cada centro o unidad allí donde lo hubiere. Esta dirección se ejercerá en coordinación con las respectivas autoridades académicas y el Servicio de Prevención, bajo la dirección última del Rectorado y siguiendo los planes de acciones RAM establecidos en cada caso.

b) En los edificios e instalaciones donde no exista personal de mantenimiento, y en los anteriores cuando la naturaleza de la intervención así lo aconseje, la Unidad Técnica ejercerá todas las funciones directamente.

c) En el Campus de Rabanales la coordinación se efectuará con la Administración del Campus, a través de la Sección de Servicios.

En el apartado 2.1.4 de este mismo articulado, Otras Áreas, se fija como objetivo específico: "Se potencia la Unidad Técnica, que dará cobertura a todas las necesidades de mantenimiento (electricidad, climatización y mantenimiento en general), incrementándose su dotación y la de los propios centros, que dispondrán de un técnico de mantenimiento cada uno a excepción de los radicados en el Campus de Rabanales, cuyo mantenimiento será responsabilidad directa de la Unidad Técnica".

Actualidad de la Unidad Técnica:

En estos momentos se está en la fase de completar la formación del Servicio. Se ha producido la incorporación de dos técnicos de grado medio y están publicadas para su celebración, las ofertas públicas de empleo, para cubrir el resto de plazas. Por tanto, se vive un momento esperanzador para finalmente alcanzar la composición del equipo humano que dé satisfacción a estas necesidades básicas de la Universidad.

Valoración crítica:

Puntos fuertes:

- ✓ Capacitación del personal perteneciente al Servicio.
- ✓ Aptitud en el trabajo y espíritu de servicio del personal existente. Aptitud para el trabajo en equipo.
- ✓ Versatilidad de actuaciones en diferentes campos, al poder contratar con empresas especializadas en cada sector.
- ✓ Descentralización del gasto para mantenimiento e inversiones,

Puntos débiles:

- ✓ Falta de personal técnico.
- ✓ Falta de procedimientos escritos para la prestación de servicios.
- ✓ Falta de presupuestos centralizados para mantenimiento de instalaciones imprescindibles de mantener.
- ✓ Carencia de presupuesto para estudios y prospecciones.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Completar lo antes posible la plantilla
- ✓ Dotar presupuestos para mantenimientos centralizados.
- ✓ Establecer los procedimientos de prestación de servicios en las diferentes áreas.
- ✓ Dotar presupuesto propio para estudios y mediciones.

Criterio 1.:

LIDERAZGO.

Definición de la estrategia del Servicio:

En cada relación de puestos de trabajo se define la misión del servicio, que aunque esencialmente es siempre la misma, sí que se introducen algunas funciones nuevas o se eliminan algunas competencias en función de la globalidad del sistema de gestión de la Universidad. Así por ejemplo el control de la facturación de la telefonía ha sido controlado por este servicio y por otros en más de una ocasión, igual ha pasado con los trabajadores de la central telefónica de la Universidad.

La misión de la Unidad Técnica se puede sintetizar en: "La Promoción y Conservación del Patrimonio Inmobiliario e Instalaciones de la Universidad", "velando por su buen estado".

Implicación de los líderes:

Si nos ceñimos al diseño del organigrama, tendremos que decir que la implicación hasta la última relación de puestos de trabajo (RPT) ha sido poca, dado que, sin variar sustancialmente la idea de la forma de funcionamiento del servicio, no se ha diseñado una plantilla coherente hasta el año 2002.

Esto no quiere decir que a otros niveles no se hayan tenido las mayores facilidades para desarrollar la misión encomendada y siempre el Vicerrector del que ha dependido ha contado con el servicio y lo ha apoyado en sus actividades.

De hecho, aunque sólo se haya contado técnico de grupo II durante tantos años, se le confería la categoría de Jefe de Servicio, asistiendo a reuniones y a representación de la Universidad en calidad de tal.

Desde la perspectiva del líder en el servicio, tenemos que indicar (como factor común a casi todos los servicios en la Universidad) la excesiva carga de trabajo diario que recae sobre los jefes de servicio, debido a la escasa dotación de personal de la mayoría de ellos. Esto trae como consecuencia el incumplimiento de una de las principales funciones de cualquier dirección: la de la reflexión sobre las actividades y su planificación para el futuro, tanto en la vertiente de la ejecución propiamente dicha, como en la mejora de calidad en la prestación de los servicios para los que fueron creados.

En la Unidad Técnica, la dotación de Director de Servicio se produce recientemente, en

octubre del 2002. Hasta entonces se ostentaba una jefatura tácita para la solución de los problemas y necesidades de logística, dotación de material, organización de vacaciones, etc.

Desde esa fecha y debido a la escasa dotación de técnicos, esta jefatura poco ha podido hacer por fomentar la cohesión y la mejora de la calidad en los servicios, aunque sí ha perseguido la formación del personal y su promoción en la medida de lo posible. De hecho se han promocionado los técnicos especialista y auxiliar, a jefes de equipo y técnico especialista, respectivamente.

Se ha iniciado la delegación de funciones en el personal, fomentando su autonomía y grado de implicación en los procesos, sobre todo en el área de comunicaciones y gestión administrativa.

Con las nuevas incorporaciones se pretende establecer procedimientos y controles que aseguren la participación y recogida de sugerencias de mejora del personal.

Actividades de mejora de la calidad:

Las propuestas de mejora han sido presentadas siempre de forma personal en reuniones formales e incluso informales por los distintos trabajadores del servicio, tanto en el aspecto funcional como de requerimientos materiales.

Fruto de ello, se han modernizado los equipos informáticos, mobiliario, redistribución de espacios etc., así como se han establecido y delimitado áreas de competencias y funcionales que han mejorado el grado de cumplimiento de los objetivos.

No obstante, se pretenden establecer modelos de propuestas de mejoras de forma anónima (buzón de sugerencias) para dar cabida a propuestas que difícilmente se harían de otra manera y se incluirá a los usuarios y proveedores mediante encuestas de satisfacción.

En cuanto a las propuestas organizativas se valorarán en una comisión del área afectada y las de inversiones se solicitarán al Vicerrectorado que corresponda.

Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora:

Este procedimiento no está establecido a ningún nivel, por tanto se actúa de forma personal y subjetiva.

Es poco frecuente que se reconozcan los esfuerzos personales y nada frecuentes de forma escrita en la Universidad, así pues cobra mucho valor cuando esto se recibe. La más reciente fue para el Jefe de Equipo por su empeño durante el traslado del departamento de

Ciencias y Recursos Agrícolas; claro está que este reconocimiento se sustantiva en una persona, pero es fruto también de los compañeros del área que no se personan físicamente ante el usuario.

En otras muchas ocasiones se reciben felicitaciones por la calidad de la atención, preparación técnica o celeridad en el servicio, de forma verbal, cosa que se traslada a la persona de forma inmediata; son estas más usuales en los servicios de telefonía.

Se dotará de un espacio en el tablón de anuncios del Servicio para dar publicidad de estas menciones, de forma que sirvan para estímulo de los demás compañeros.

Se incluirán los cursos de formación que de forma voluntaria se hagan por el personal del Servicio y que estén relacionados con su actividad laboral.

Comunicación con diversos grupos de interés:

La comunicación es una herramienta fundamental en el Servicio. Tanto es así, que se convierte en una carga de trabajo más. Se pueden comprobar las horas de uso de la telefonía, por ejemplo.

Esto viene dado por la propia misión, la provisión de servicios o mantenimientos de estos a los usuarios, canalizando y dirigiendo las acciones de contrataciones y suministros y ofreciendo información de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria.

En cuanto a los sistemas de comunicación, se mezclan las comunicaciones de forma verbal y escrita, aleatoriamente, de manera que incluso se tratan temas de forma oral que a posteriori, dada su relevancia, se confirman por escrito. En general se pretende la prevalencia de la comunicación verbal, ya sea mediante reuniones o de forma personal.

Es predominante la comunicación oral en las relaciones dentro del servicio, salvo cuestiones de gravedad o relevancia, que son poco frecuentes, en las que se hacen por escrito, y la mayoría de las veces para su uso fuera del contexto del Servicio. Se realizan mediante reuniones técnicas, si es para un grupo, o de reuniones personales, si es de dos o más personas. Se fomentan las reuniones entre compañeros para mejorar la comunicación horizontal.

Con los proveedores y usuarios igualmente se utiliza mucho la comunicación verbal. En el inicio de los trabajos y en la planificación de los mismos, siempre se ha realizado una formalización de ellos por escrito, bien a la hora de comenzar estos para fijar la financiación de los mismos, en el caso de los usuarios, bien a la hora de encargar un trabajo.

Cada vez más, como parte de un procedimiento tácito, se está pidiendo que todas las

solicitudes se realicen por escrito. En ocasiones, también se hacen las peticiones directamente al trabajador responsable del área del servicio, y ahora tratamos de encaminarlas a un único punto y desde éste distribuir las solicitudes, lo que permite una priorización y mejor reparto de tareas, así como un control de la carga de trabajo del servicio, que ahora, dada la dispersión, es difícil de evaluar.

Las autoridades universitarias también utilizan mayoritariamente la comunicación verbal en primera instancia y a posteriori, si lo estiman conveniente, se ratifican por escrito.

Los Vicerrectorados o Gerencia, promueven reuniones de trabajo no planificadas sobre temas monográficos o de temas generales. También se producen reuniones a petición de los responsables de los Servicios para ampliaciones de informes o intercambio de ideas tendentes a la mejora de los servicios o ratificación de la misión del servicio ante situaciones nuevas.

Valoración crítica:

Puntos Fuertes:

- ✓ Interés del personal por dar servicio de calidad.
- ✓ Estar definidas las áreas de actuación del personal.

Puntos Débiles:

- ✓ Falta de planes de formación e información sobre calidad en la Universidad.
- ✓ Falta de procedimientos de "feedback" para conocer la opinión de los usuarios sobre la calidad de los servicios prestados.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Establecer un buzón de sugerencias.
- ✓ Elaborar procedimientos para el reconocimiento de esfuerzos del personal.
- ✓ Establecer toma de criterio de calidad a los usuarios y proveedores.

Criterio 2:

POLÍTICA Y ESTRATEGIA:

Recogida de información relevante:

La Unidad Técnica se muestra concienciada con la importancia de poseer un sistema eficaz de recogida de información que permita evaluar de forma continuada el funcionamiento real de la misma y elaborar un plan de mejora que avance en su objetivo primordial: conseguir la satisfacción final de los usuarios y la mejora del rendimiento del Servicio y su personal.

En la actualidad la Unidad Técnica carece de un protocolo documentado de recogida de información, aunque sí dispone de los medios oportunos que permiten conocer las necesidades de los usuarios.

La información que suministra el usuario permite un conocimiento de sus necesidades y su grado de satisfacción con los servicios prestado. Se han de indicar tres grandes fuentes de información:

La convocatoria anual del plan de Obras RAM (Rehabilitación, Acondicionamiento y Mejora): los centros y servicios solicitan las principales obras que necesitan ser abordadas. Esta convocatoria permite obtener una visión general de las necesidades de la Universidad. La Unidad Técnica participa en la comisión evaluadora de estas peticiones. Esta convocatoria anual está supervisada por la Comisión de Obras y Organización de Campus y, como último paso, por el Consejo de Gobierno.

Recogida personalizada de información: los miembros de la Unidad Técnica realizan entrevistas personales, tanto profesionales como informales, y visitas periódicas a los Centros, donde se evalúa in situ la situación de estos y sus necesidades, así como hacer un seguimiento de las obras y servicios ejecutados. Estas visitas se efectúan tanto antes como después de la ejecución de las actividades, lo que permite modificar la planificación en función de los resultados que se van obteniendo.

Participación en comisiones universitarias: la Unidad Técnica participa en diferentes comisiones universitarias, (Comisión de Obras y Organización del Campus, Comisión de Informática, etc.), lo que constituye otro importante canal de información, ya que permite analizar los resultados de sus actuaciones. Los miembros de dichas comisiones valoran las tendencias y demandas actuales del mundo universitario y proponen soluciones para ellas.

Además, se ha de resaltar también que los técnicos de mantenimiento de los centros,

que se integran en la estructura STOEM (Servicio Técnico de Obras, Equipamiento y Mantenimiento), también proporcionan una información continua que permite un seguimiento de las necesidades de dichos centros. Los técnicos de mantenimiento dependen de la Unidad Técnica y sirven de nexo directo entre los centros y ésta.

Aunque los métodos anteriores permiten a la Unidad Técnica recoger información de forma eficaz, se echa de menos la existencia de un protocolo o procedimiento que deje constancia escrita de las sugerencias y opiniones de los usuarios. Debido a ello, sería recomendable elaborar un sistema que permita dejar constancia de dichas inquietudes: encuestas sobre el servicio, buzón de sugerencias, cuestionarios...

Por otro lado, se ha de mencionar las reuniones de control internas que realizan los miembros de la Unidad Técnica. En dichas reuniones, se plantean cuestiones relativas al funcionamiento de la unidad y al rendimiento y grado de satisfacción de su personal. Estas reuniones periódicas se realizan con frecuencia quincenal, aunque también se pueden convocar reuniones discrecionales provocadas por razones de urgencia. En estas reuniones se efectúa el reparto de actividades, para conseguir optimizar el funcionamiento de la Unidad, y se recogen las opiniones y sugerencias del propio personal.

La formación continuada de este personal mediante cursos de formación internos o externos, según el requerimiento de la materia, suministra información actualizada sobre nuevas tecnologías, normativas, etc., lo que también ayuda al establecimiento de planes de mejora.

Otro de los aspectos positivos que se ha de resaltar consiste en la alta colaboración que la Unidad Técnica tiene con otros servicios y unidades universitarias, como, por ejemplo, la Administración del Campus de Rabanales.

En resumen, referido a este punto y en opinión de este Comité, la Unidad Técnica muestra una gran disposición al establecimiento de diferentes sistemas de recogida de información que permita la elaboración de planes de mejora. Sin embargo, sería deseable la implementación de procedimientos normalizados recogidos en un reglamento escrito que sea específico para este Servicio.

Planificación de objetivos de mejora:

La elaboración de propuestas y planes de mejora por parte de la Unidad Técnica se efectúan principalmente por parte del Director y los responsables del Servicio en colaboración con los Vicerrectores de los que depende éste, con los que se mantiene un contacto habitual. Estas propuestas tienen su origen en esta Dirección del Servicio, pero también a petición del

personal del mismo y de los usuarios.

En este mismo sentido, se ha de resaltar que la encuesta realizada entre el personal de la Unidad Técnica indica que sus miembros poseen un gran interés en contribuir a la mejora del funcionamiento del Servicio. La existencia de reuniones periódicas de la dirección con el personal es un factor que este Comité valora considerablemente, porque facilita que el personal aporte sus sugerencias y opiniones.

Por otro lado, los usuarios (responsables de Centros, Departamentos, Servicios, etc.) no tienen una participación directa en la elaboración de planes de mejora de la Unidad Técnica, pero sí contribuyen de forma habitual mediante las sugerencias que comunican en los contactos personales que la Unidad Técnica mantiene con ellos. También proponen mejoras de forma indirecta en los Órganos de Gobierno en los que participan: Comisiones, Consejo de Gobierno, etc. Estos Órganos tienen la potestad de elaborar normativas concretas para el funcionamiento de esta Unidad.

Las características específicas de la Unidad Técnica dificultan en gran medida la proposición de objetivos de funcionamiento y de planes de mejoras. El trabajo que desarrolla la Unidad Técnica es fundamentalmente "ocasional", es decir, ha de hacer frente a problemas graves que surgen de forma inesperada (demandas súbitas de servicios), lo cual impide el desarrollo de una programación planificada a medio o largo plazo. Es por ello que la Unidad Técnica ha optado por una programación a corto plazo orientada hacia actividades eventuales, donde se organizan reuniones periódicas que permiten abordar las tareas más inmediatas y repartir las responsabilidades entre el personal existente, en función de las necesidades del momento.

Este procedimiento ha mostrado ser el más eficaz para mejorar el rendimiento del Servicio en este tipo de actividades; además permite poder abordar de forma continuada las posibles contingencias que se puedan producir en el funcionamiento normal de la Unidad y en el desarrollo de la programación de mejora propiamente dicha.

La Unidad Técnica no participa durante todo el proceso de ejecución de actividades en las que está involucrada, lo cual afecta mucho a su funcionamiento. En un diagrama cronológico, se pueden distinguir las siguientes fases:

- Los responsables de la Unidad de Gasto (que ha de asumir el coste de un servicio) realizan una petición a la Unidad Técnica.
- La Unidad Técnica realiza el estudio técnico y presupuestario y se lo presenta a los responsables de la Unidad de Gasto que ha presentado la petición.

- Los responsables de la Unidad de Gasto evalúan la solución presentada por la Unidad Técnica y solicitan o no su ejecución. En caso afirmativo, la Unidad Técnica supervisa la ejecución de la solución propuesta.
- Finalmente, la Unidad de Gasto que ha demandado el servicio realiza la facturación de los trabajos solicitados.

La Universidad de Córdoba posee estructura presupuestaria descentralizada, que está organizada en Unidades de Gasto autónomas. Este tipo de estructura dificulta que cualquier plan de mejora pueda ser abordado individualmente desde la Unidad Técnica. Se requiere, por tanto, una planificación global que involucre a diferentes Servicios y Unidades de Gastos de la Universidad de Córdoba.

A pesar de estas dificultades, se vienen produciendo propuestas encaminadas a la mejora de la eficiencia del servicio y de su imagen externa. Por ejemplo, la organización de cursos de formación para los técnicos de mantenimiento STOEM de los centros. Estos cursos han permitido que estos técnicos sean partícipes de las soluciones a los distintos problemas que surgen en los centros.

También se ha de indicar, que se envía a los usuarios información relativa a servicios de telefonía: terminales, tarifas, incidencias, etc. Esta información ha agilizado los trámites de petición de servicios y provocado un gran ahorro económico y de tiempo.

Se puede concluir que la Unidad Técnica, a pesar de las dificultades con que se encuentra para la elaboración de objetivos de mejora provocadas por la eventualidad de los trabajos que le competen y de no participar durante todo el proceso de ejecución, procura establecer estos objetivos contando con la participación de los diferentes sectores implicados en el Servicio: usuarios, personal, etc.

Objetivos y criterios de calidad:

En la actualidad, la plantilla de la Unidad Técnica no se encuentra completamente cubierta. Está previsto que este déficit de personal sea resuelto a medio plazo, lo cual permitirá desarrollar un procedimiento que mejore la prestación de servicios y la ejecución de trabajos. Con dicho plan de mejora se establecerán áreas de competencia y responsabilidad de forma que se puedan medir los resultados y el rendimiento de cada área.

De momento, se intentan ampliar los círculos de información que proporcionan índices

relativos a la calidad del Servicio. Esto hace que el proceso clave para llevar a efecto la política de calidad sea el contacto directo con el personal del Servicio, donde se establecen las prioridades en las actuaciones, atendiendo a la urgencia o complejidad de la tarea. Este sistema es eficaz para un Servicio como éste que posee un número reducido de personal, pero podría necesitar una modificación si se incrementa la plantilla.

Tampoco existen documentos o instrucciones prácticas donde se recojan los objetivos de mejora y se informe a todo el personal de la Unidad sobre el plan de calidad. Sería muy positivo el establecimiento de un sistema de este tipo para recoger los planes de mejora. No obstante, se tienen procesos internos de mejora. Por ejemplo, recientemente, la Unidad Técnica ha comenzado a utilizar la imagen corporativa en su información, cumpliendo una normativa interna de la Universidad de Córdoba.

En conclusión, no existen mecanismos para la incorporación formal de los planes de mejora en el funcionamiento del Servicio. Es recomendable que se agilice la elaboración del procedimiento escrito de este funcionamiento, lo que permitiría también establecer las áreas de competencia y responsabilidad, de forma que se puedan medir los resultados y el rendimiento de cada área en la consecución de los objetivos de mejora.

Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad:

Procedimiento y difusión de los objetivos de mejora al personal:

Como ya se ha comentado, las reuniones formales o informales constituyen el canal utilizado para la comunicación con el personal del Servicio. Mediante este procedimiento se informa y concientiza a este sector sobre los objetivos de las mejoras. Este mecanismo permite realizar un seguimiento de las líneas de actuación, porque en estas reuniones, además de la planificación de los trabajos a corto plazo, se comentan las incidencias y los mensajes recibidos en las vistas o contactos con los usuarios. También se revisan las estrategias internas de actuación, cambiándose a propuesta de la dirección o de los propios usuarios. Por ejemplo, recientemente se ha modificado la división de trabajo de los técnicos que constituyen la Unidad, dado que se demostró que existían desproporciones insostenibles en la carga del trabajo provocadas por la reducida plantilla y, por tanto, se producía descompensación en el cumplimiento de los objetivos globales del servicio.

Una valoración del rendimiento de cada área en la tarea asignada dentro de la planificación de mejora se vuelve también difícil en la estructura actual de la Unidad Técnica, ya que surge nuevamente la problemática de no existir un procedimiento escrito donde se

establezcan las competencias y responsabilidad de cada área. El establecimiento de este procedimiento escrito ayudaría también en este aspecto del seguimiento de los planes de mejora.

Participación del personal en los objetivos de mejora:

Hay que destacar el fuerte grado de implicación del personal de la Unidad Técnica en la elaboración de planes de mejora. En general, el personal se encuentra muy motivado y concienciado con los objetivos de mejora, mostrando un alto interés en cambiar procedimientos, aunque éstos sean tácitos por el uso.

El personal se siente comprendido por la dirección y muy satisfecho con el grado de aceptación de sus aportaciones a la mejora del Servicio. Como ejemplos de estas aportaciones, hay que citar, entre otras, el cambio de los informes de telefonía, la base de datos de facturas, la modificación de la asignación de tareas según la carga de trabajo y no por áreas, etc. Todas estas mejoras se han llevado a cabo gracias a las peticiones de los trabajadores de la Unidad Técnica.

Recursos disponibles:

La asignación de recursos se realiza en función de dos criterios principales: optimización de su uso, según las necesidades de cada área, y por criterios técnicos.

El material informático se actualiza en función de la necesidad del área, reciclándose el de menores prestaciones en otras áreas de menor requerimiento.

Las herramientas para la supervisión y montaje suelen actualizarse en función de la demanda o por tener conocimiento de la existencia de novedades en el mercado. Se ha de tener en cuenta que las normas de seguridad, el manejo y el mantenimiento son responsabilidad directa del trabajador, por lo que es autónomo en la gestión de los recursos.

Se garantiza la formación de los usuarios de estas herramientas, mediante cursos periódicos del plan de formación de la Universidad, pero también se ofertan cursos específicos por áreas: visitas a ferias técnicas, seminarios, etc.

Los mecanismos previstos para recoger información sobre las necesidades y situación de los recursos se hacen mediante contactos personales o en las reuniones de control de la Unidad Técnica.

Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad:

La Unidad Técnica presta un servicio de apoyo y asesoramiento técnico al resto de

Servicios de la Universidad. Por tanto, todo plan de mejora debe de entenderse desde el punto de vista de la planificación y la estrategia global de la Universidad. Por otra parte, la Unidad Técnica tiene encomendada actividades en donde hay una participación de diferentes Servicios, por lo que necesita de una coordinación con estos.

Debido a ello, la Unidad Técnica ha creado una estructura eficiente de colaboración con los demás Servicios y de participación en los Órganos universitarios. Se tienen establecidas reuniones específicas en las que se buscan soluciones técnicas a diferentes tipos de problemáticas planteadas. En dichas reuniones se trata de aprovechar las sinergias que da el trabajo en grupo. Estas reuniones son presididas por el Vicerrector de Obras y Organización de Campus.

También se han establecido reuniones de responsables de los diferentes servicios que, presididas por el Gerente de la Universidad, definen los objetivos de cada Servicio y controla la consecución de los mismos, coordinando los objetivos compartidos por dos o más servicios.

La culminación de esta participación de la Unidad Técnica en la estructura universitaria, es la presencia de los representantes de esta Unidad en Órganos universitarios decisorios, como son las comisiones de Obras y Organización del Campus, Mesa de Contratación, Comisión de Seguridad ...

Por tanto, debe valorarse la alta participación de este Servicio en la estrategia general de la Universidad de Córdoba, lo que constituye un factor importante para la consecución de los objetivos planteados en los planes de mejora.

Valoración crítica:

Puntos fuertes:

- ✓ La Unidad Técnica se muestra abierta a la recogida de información de todos los sectores con los que está relacionada, manteniendo un contacto continuado con usuarios y trabajadores, que facilita el conocimiento de la situación actual y la elaboración de los planes de mejora.
- ✓ Las reuniones periódicas que realiza la Unidad Técnica permiten planificar a corto plazo y abordar las tareas urgentes que se le presentan.
- ✓ La Unidad Técnica favorece la implicación del personal en la elaboración de los planes de mejora, incorporando sus sugerencias en dicho plan.
- ✓ La Unidad Técnica posee una alta participación en la estrategia general de la Universidad y en sus Órganos de Gobierno.

Puntos débiles:

- ✓ La no existencia de procedimientos escritos para la recogida de las opiniones de los diferentes sectores.
- ✓ La no existencia de una reglamentación de funcionamiento del Servicio que permita incorporar los planes de mejora.

Sugerencia de mejora:

- ✓ Elaboración de un protocolo que indique cómo puede recibir información la Unidad Técnica. Dicho protocolo podría incluir:
 - Elaboración de encuestas que recojan la opinión de los usuarios sobre los servicios prestados.
 - Buzón de sugerencias.
 - Dirección de correo electrónico para sugerencias.
- ✓ La elaboración de documentación o instrucciones prácticas que recojan los planes de mejora y se distribuyan entre el personal del Servicio. Dicha documentación podría incluir:
 - Métodos para que el personal proponga acciones de mejoras.
 - Métodos de evaluación de las mejoras.
- ✓ La elaboración de un reglamento de funcionamiento del Servicio y de la estrategia de éste. Este documento podría hacer distinciones específicas entre las distintas áreas de funcionamiento de la Unidad Técnica.

Criterio 3:

PERSONAL.

(Nota: Los resultados numéricos de las encuestas hacen referencia a un baremo puntuado de 1 a 5).

Planificación de la Gestión de Personal.

Procedimientos y criterios de selección del personal:

La selección de personal se hace siguiendo las directrices comunes a toda la Universidad, mediante concurso público para las plazas disponibles de personal y de plantilla y mediante convocatoria pública para las de becarios que trabajan en la Unidad Técnica. En esta selección se prima el currículum y la especificidad del solicitante.

Las plazas que se convocan surgen a partir de las necesidades detectadas en el servicio y son recogidas en la RPT de la Universidad.

El Comité considera que este procedimiento garantiza la objetividad e imparcialidad de la selección y asegura que queden cubiertas tanto las necesidades del servicio como las que surjan de los objetivos generales de la Universidad.

Procedimientos y criterios de formación:

Las características específicas del servicio prestado por la Unidad Técnica hace necesaria la cualificación técnica continuada de su personal. Para ello se promueve desde este Servicio la asistencia a cursos de formación y cualificación de éste.

Consideramos que en general la Unidad Técnica se preocupa por la formación adecuada del personal. Esto se ve corroborado por las encuestas del personal, donde en el apartado "características de la tarea" el personal se encuentra contento con las habilidades que aprende (*puntuación 3,54*) y el conocimiento de las tareas que realiza en el puesto de trabajo (*puntuación 4,08*).

Desarrollo del personal:

Este subcriterio que se puede considerar muy relacionado con el anterior, ya que el desarrollo personal está determinado en gran medida por las habilidades que se adquieren en el puesto de trabajo y la capacidad de desarrollarlas, va a depender también del grado de satisfacción en que se encuentre el trabajador y de la relación con el resto del equipo.

En concreto en estos puntos el personal también ha mostrado que encuentra un alto

grado de satisfacción considerando su trabajo interesante (3.92) y que le permite poder realizar tareas variadas y no aburridas (puntuación 3.62).

Por otra parte, se promueve el trabajo en equipo y la relación con el resto del personal. Las reuniones ocasionales y periódicas del equipo promueven el intercambio de ideas y el contacto continuado del equipo. De las encuestas realizadas sobre el personal, en el apartado referido a la relación con los compañeros, hay que resaltar que la relación entre compañeros es buena y fluida (puntuaciones 4.38 y 3.54) y no se percibe una fuerte competencia (puntuación 2).

Evaluación del Personal:

En este subcriterio es donde se ha encontrado una mayor deficiencia dada la no existencia de un procedimiento establecido para el seguimiento del rendimiento del personal. Sólo existe un procedimiento indirecto a partir del grado de satisfacción del usuario del servicio: escritos de felicitación, comunicaciones orales, etc.

Sería recomendable establecer este tipo de procedimiento lo que permitiría detectar deficiencias en el funcionamiento de este Servicio.

Implicación y asignación de responsabilidades.

Procedimiento:

El procedimiento utilizado para la asignación de responsabilidades, como ya ha sido indicado, son las reuniones periódicas o ocasionales entre el equipo directivo del servicio y el personal.

Este procedimiento permite detectar las deficiencias y reorganizar el trabajo en función de los objetivos de mejora.

Nivel de Autonomía:

Si bien consideramos que desde la Unidad Técnica se promueve el trabajo en equipo y la implicación del personal en el trabajo de esta Unidad, este hecho no se ve plasmado en la opinión del personal que en general considera que tiene una baja participación en las decisiones sobre el funcionamiento del servicio (una de las puntuación más baja, 1.62) y no pueden hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio (puntuación 2.23).

Se recomendaría que desde la dirección de la Unidad Técnica se promovieran canales de comunicación que permitieran al personal hacer llegar sus sugerencias y poder mejorar la

pobre sensación que el personal tiene en este punto.

Comunicación entre el Equipo Directivo y el Personal.

El procedimiento utilizado para la comunicación son las reuniones periódicas y ocasionales entre el equipo directivo y el personal.

Este procedimiento, como se demuestra en las encuestas, no es todo lo fluido que se desearía (puntuación 2.62) y no permite participar al personal en las decisiones del Servicio (como se ha explicado en el Subcriterio 2). Aunque el Comité entiende que estos resultados pueden estar influidos por el personal perteneciente al grupo de operadores de telefonía, que como se comenta en el Subcriterio 0, se encuentra situado fuera de la ubicación de la Unidad Técnica, por lo que el contacto con la Dirección del Servicio no están directo como el resto de personal. Sin embargo, en general todo el personal de la Unidad Técnica considera que mantiene buenas relaciones con los supervisores (puntuación 3.11) y que pueden solicitar asesoramiento fácilmente (puntuación 3.31).

Valoración crítica:

Puntos fuertes:

- ✓ Objetividad en la selección del personal
- ✓ Alta formación del personal.
- ✓ Promoción del trabajo en equipo y la relación entre el personal.

Puntos débiles:

- ✓ No existencia de un procedimiento de evaluación.
- ✓ Comunicación poco fluida con el equipo directivo.
- ✓ No participación en la toma de decisiones.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Establecimiento de procedimientos de reconocimiento internos basados en la satisfacción del cliente.
- ✓ Establecimiento de canales más fluidos, como pueden ser:
 - Buzón de Sugerencias para el personal del Servicio.
 - Elaboración de encuestas sobre el grado de satisfacción del personal.

Criterio 4:

ALIANZAS Y RECURSOS.

Información disponible para la toma de decisiones:

Se evalúa la información disponible de los proveedores y el resultado obtenido con los clientes/usuarios, lo que permite evaluar el proceso, es decir, el funcionamiento del servicio como actor entre el proveedor y el usuario.

Como se verá en el criterio de PROCESOS, el mecanismo existente para el control en los proveedores es muy diverso, ya que estos mismos son de actividades muy diferentes y esto es debido a la misión propia del servicio. Así tratamos desde las grandes empresas de suministro de energía (ENDESA o Gas Natural), a los grandes operadores en las comunicaciones (Telefónica o Movistar), grandes empresas de servicios (SECURITAS o El Corte Inglés) a las más pequeñas PYMES en contrataciones de limpieza, mantenimientos y suministros. También trata con autónomos, en casos de asistencia técnica. En cada caso las relaciones son diferentes pero sí es la tónica general la escasa documentación que se genera.

En los casos de suministro de energía se controla la calidad de los mismos, sobre todo en la eléctrica, que ya ha producido algunos problemas en los equipos de los usuarios. En esta se está haciendo un plan de mediciones que hace que casi permanentemente se esté controlando el parámetro de calidad de la energía. De hecho, la Universidad, a instancias de este Servicio, ha promovido un proyecto de dos años de duración, para el análisis de la calidad de la onda eléctrica, llegándose a la conclusión del que el suministro se está efectuando dentro de los reglamentos en vigor que le son aplicables.

Cuando existe un problema concreto para los usuarios, la Universidad dispone a través de este Servicio los medios necesarios para el estudio y propuesta de solución al problema.

A través del control de facturación se está haciendo un control de calidad de los suministros, detectando posibles averías, anomalías para los usuarios, a la vez que se prevén las posibles desviaciones económicas.

El servicio colabora en el control de las prestaciones de servicio que recibe la Universidad por parte de sus proveedores, siempre que estas prestaciones tengan componentes de carácter técnico, mediante inspecciones rutinarias, oficiales, y por la comunicación con los propios usuarios. Ejemplo de estos son los sistemas de alarma de robo o el mantenimiento de los ascensores.

Con los proveedores se tienen reuniones periódicas de tipo rutinario, de toma de posición, ante previsibles cambios de tecnología o económicos. También se hacen en casos de disconformidad de cualquier índole, tanto en suministros, en prestaciones de servicios, como en trabajos con contratos de obras.

En el caso de obras se producen en los replanteos previos, durante las obras, como dirección de las mismas, y al final.

Finalmente se producen controles de fin de trabajos en las liquidaciones de orden económico y en las recepciones de orden técnico.

La colaboración de los usuarios es mucha y si es verdad que, en caso de suministros y de prestaciones de servicio, es menor su participación en la génesis, en su fase principal son la pieza clave, siendo fundamental su criterio y opinión sobre los mismos.

En el caso de las obras, la colaboración es más estrecha entre los proveedores, el Servicio, a través de sus técnicos, y el usuario. Estos últimos son, en general los promotores de la obra, disponiendo el plan de necesidades en la misma. Participan en la solución técnica, comprobando la adecuación a sus necesidades y en la ejecución, ya que en la mayoría de los casos son testigos del desarrollo de los trabajos, puesto que se realizan en sus ámbitos.

Alianzas y estrategias:

En las relaciones con otros Servicios de la Universidad, son una práctica común los acuerdos, eso sí siempre tácitos, por confianza entre compañeros.

Las relaciones naturales de este Servicio se producen con los Servicios de Contratación, de Informática, de Prevención de Riesgos Laborales y de Gestión Económica. En menor medida, con los Servicios de Personal, de Investigación y Asesoría Jurídica, y, casi sólo a título de usuarios, con el de Gestión de Estudiantes o de Biblioteca Universitaria.

Los criterios para la elaboración de alianzas son de mejoras en las acciones conjuntas o de traspaso de tareas, para que se consiga un aumento en la eficacia y la eficiencia de los trabajos y por tanto una mayor satisfacción en los trabajadores y un mejor servicio en los clientes.

Cabe destacar la excelente relación con el Servicio de Informática, en el área de Comunicaciones, ya que la responsabilidad en sus funciones es compartida por este Servicio, en lo que se refiere al mantenimiento y nuevas instalaciones, correspondiendo en exclusiva al Servicio de Informática la explotación de las mismas.

Con el servicio de Contratación también se colabora en las contrataciones de la Universidad, bien en la elaboración de pliegos de condiciones técnicas, participando en las

mesas de contratación, en el control de los contratos de carácter técnico, y en la vigilancia de las prestaciones del servicio.

Con los proveedores también existen "acuerdos marco" de calidad en los servicios y económicos de los mismos. De hecho, el Servicio dispone de una clasificación práctica de proveedores de obras e instalaciones, de forma que se tienen empresas especializadas en aquellos trabajos que requieren alta cualificación para la ejecución de los mismos. Así existen contratos especiales para trabajos en comunicaciones y en eléctricos de alta tensión, de mantenimientos de grandes instalaciones, como es el caso de climatización, o de obligación reglamentaria, como en el caso de los aparatos elevadores. El objetivo último es obtener la mayor calidad posible en dichos trabajos.

Asignación, control y optimización de recursos:

Al formar parte de los Servicios Centralizados de la Universidad, como tal, la Unidad Técnica no tiene capacidad de control propio de recursos materiales, ya que estos le son dados de acuerdo con los planes globales de la Universidad. Esto ocurre principalmente con los recursos informáticos. Se padece la descentralización y esto hace que vayan a la cola.

No obstante cuando el equipamiento instrumental para el desarrollo de la tarea es de índole técnica, sí cuenta con el respaldo de la Universidad y la instrumentación de que disponen es completa para los servicios que prestan.

Una carencia importante es la escasez de vehículos para el desplazamiento del personal técnico a los diferentes centros de la Universidad. En este equipamiento es necesario mejorar mucho.

Nuevas Tecnologías:

La aplicación de nuevas tecnologías (hasta el momento en que se sitúa la autoevaluación) ha sido escasa. De hecho, aunque el servicio fue pionero en uso de la red, con el fin de lograr gran calidad de almacenamiento y beneficiarse de las ventajas de copias de seguridad del Centro de Cálculo, ha estado al margen de estas nuevas aplicaciones, dada la escasa plantilla del mismo, siendo ahora, con la incorporación de más personas, cuando se hace ineludible su implementación, de forma que se puedan compartir recursos e información, se pueda trabajar en movilidad, etc.

No obstante, el Servicio se encuentra con un gran hándicap para dicha implantación, dado que no tiene personal experto en informática y el del Servicio de Informática es escaso para dar soporte a los demás Servicios. Esto hace que cualquier aplicación necesaria se dilate en el tiempo, incluso un año, con lo que el avance es mínimo y el gasto de energía es enorme.

No obstante, se están dando pasos hacia el uso de tecnologías que permiten la portabilidad del puesto de trabajo, el uso de ordenadores portátiles, conexiones en movilidad con PCMCIA o WIFI.

Gestión del conocimiento:

El Servicio ha estado en continua formación tanto en temas de ofimática, como en temas específicos de conocimientos técnicos, y transversales, como pueden ser la seguridad laboral.

Para ello se han realizado cursos incluso fuera del ámbito de la formación de la Universidad para sus trabajadores, como en dibujo por ordenador, programas de presupuestos, maniobras y seguridad en centro de transformación, climatización, etc. Todos de una evidente componente práctica para los trabajadores del servicio según las tareas encomendadas.

Dada la especificidad de estos, se ha requerido un esfuerzo desde la Universidad para su montaje y financiación, puesto que son cursos caros y para pocos trabajadores, pero hay que decir que siempre se ha contado con el apoyo necesario.

Igualmente se han promovido cursos de formación interna para trabajadores de mantenimiento de centros. Con estos cursos se ha logrado compartir los conocimientos entre todos, a la vez de diversificar las áreas de actuación al ser estos variados en su temática (comunicaciones, electricidad, climatización, etc.), sirviendo además para fomentar la cohesión del grupo y tender lazos de cooperación entre los compañeros.

Valoración Crítica

Puntos fuertes:

- ✓ Buena predisposición del personal para la formación continua.
- ✓ Atención especial de la Universidad a la formación específica del personal de este servicio.

Puntos débiles:

- ✓ No existe un plan de renovación de equipos de informática ni de otro tipo (como son los

medios de transporte).

- ✓ Falta de estudios de coordinación en tareas compartidas entre diferentes Servicios.
- ✓ Falta de criterios objetivos en las medidas de calidad de procesos.
- ✓ Falta de personal específico para apoyo en tareas transversales, como la implantación de las nuevas tecnologías o la calidad en los procesos.

Sugerencia de mejoras:

- ✓ Aumentar el personal para cubrir estas funciones o mejorar el apoyo externo desde servicios específicos en estas materias.
- ✓ Establecer planes de formación en materia de trabajo en equipo, y calidad en el trabajo.

Criterio 5:**PROCESOS.***Identificación de procesos:*

En la Universidad no existe un servicio de automatización, organización o de mejora de métodos de trabajo, que sería, realmente, el encargado de, contando con la información y colaboración del personal adscrito a él, identificar, estudiar y proponer las mejoras en los diferentes procedimientos que se siguen, en la mayoría de los casos de forma espontánea llevados por las propias necesidades y la repetición de las tareas. De hecho sólo existen ciertos procedimientos por escrito debido al tema al que sirven (seguridad) o por la repetición del proceso. Así en nuestro caso, son tareas de corto recorrido o de mucha repetición.

Por tanto los procedimientos que existen carecen de la auditoria necesaria, ni previa ni periódica, de un personal especializado, que en una empresa como la Universidad debería existir, a nuestro entender, ya sea con medios propios, o contratada con una empresa externa.

En consecuencia, expuesto lo anterior, podemos declarar que en el servicio existen procedimientos de trabajo, si bien unos están escritos y otros se cumplen de forma automática para homogeneizar la respuesta y que esta sea uniforme y lógica.

En este criterio también podemos destacar que al haber pocas personas, el proceso, aunque no sea corto en tareas o en el tiempo, sí tiene pocas personas responsables en el mismo, afectando como mucho a tres personas; esto hace que pueda pasar sin una norma escrita, dado que cada persona tiene muy claro sus obligaciones y los responsables anterior y posterior en el proceso; en la mayoría de los casos el ejecutor es el único responsable junto con el director del servicio, como último responsable de la tarea.

Por escrito existen:

- Procedimiento y manual para usuario del sistema de alarmas contra robo.
- Procedimiento de gestión de la telefonía fija. (aprobado por el vicerrector, pendiente de su publicación en la Web).
- Procedimiento de gestión de la telefonía móvil. (aprobado por el vicerrector, pendiente de su publicación en la pagina Web).
- Procedimiento de cesión de copias de planos de edificios de la Universidad a terceros, aprobado por Consejo de Gobierno.

De manera no escrita:

- Procedimiento de petición de servicios de la Unidad Técnica.
- Procedimiento de solicitud de obras RAM.
- Procedimiento para seguimiento de factura de clientes..
- Reuniones de coordinación de técnicos y administrativos para revisión de temas transversales.

En fase estudio:

- Procedimiento para quejas y sugerencias
- Procedimiento para control de calidad de terminación de trabajos.
- Creación de diagramas de procedimientos.
- Asignación por escrito de cada fase de los procesos.

Del estudio de los procesos se derivan las deficiencias que se exponen en le apartado de puntos débiles y se proponen algunos estudios de mejora, como la confección de diagramas de flujos y la asignación de responsables a cada fase de forma escrita, aunque esto sí se conoce, de manera informal, dentro del servicio.

Por tanto se hace necesario la definición de nuevo de los diferentes responsables de los procesos, máxime después de las últimas incorporaciones de personal en el servicio. Esto hace crecer la esperanza en realizar un esfuerzo adicional para cumplir lo propuesto a medio plazo.

Seguimiento y control de procesos:

Se establecen varios puntos de control de los procesos en el servicio de la Unidad Técnica. El primero, es un control económico del servicio prestado, a través de la petición de varios presupuestos a empresas especializadas y el análisis de los mismos y su comparación y comprobación de la evolución lógica en el tiempo. El segundo, es el control de la calidad, basado este en tres pilares fundamentales, uno la elección de proveedores especializados; otro el control durante la ejecución de los trabajos, y el tercero, el control del fin de los trabajos con la comprobación de la facturación. Estos son controles de tipo técnico y son llevados a cabo por el propio personal del servicio. El tercer nivel será la aplicación de la encuesta al usuario para saber el nivel de satisfacción del mismo con los servicios, la forma de llevarlos a cabo y el nivel de cumplimiento de sus expectativas. Por último, el cuarto nivel será el estudio del cumplimiento del procedimiento y el análisis de la encuesta de satisfacción del cliente para sacar las conclusiones

que permitan las mejoras de los procesos y servicios.

Estos estudios se deben de hacer por cada tarea en la que se intervenga y su duración e importancia así lo requiera; en todo caso, cada seis meses, se debe hacer una reunión específica para este tema.

Desarrollos de nuevos servicios:

Las necesidades de los clientes llegan a nuestro servicio a través de sus peticiones. Estas cada vez se realizan más por escrito, con lo que se facilita una primera comprensión. A su vez se hacen visitas de inspección, que normalmente se realizan acompañados del usuario, por lo que sirven para matizar las peticiones mismas.

En la mayoría de las ocasiones se les envía el presupuesto para su conocimiento y aceptación económica si procede, por lo que esto vuelve a ser un control del usuario sobre en qué va a consistir el servicio que solicita.

En muchas ocasiones, una vez aceptado el presupuesto, se hace el replanteo del trabajo con la empresa que lo va a realizar, y de nuevo el usuario está presente, dado que se tiene que consensuar el momento de la ejecución, con lo que nuevamente se puede considerar como un control de los intereses del usuario.

Inevitablemente el usuario tiene que sufrir en algunos casos las molestias de la prestación del servicio, por lo que es un sujeto pasivo de los trabajos que se realizan.

Todo ello hace que realmente sea difícil que se produzca un desajuste entre los intereses del usuario y la ejecución del servicio.

Entendemos que el procedimiento que se sigue hace que se produzca un análisis en profundidad de los intereses del usuario, que el servicio se haga a la medida de las especificaciones del mismo y su capacidad económica y se está abierto a la introducción de mejoras en cualquier momento del proceso, antes de la ejecución del trabajo.

Podemos informar aquí del plan de formación integral del personal, con asistencia a cursos específicos y de formación transversal con las funciones que le son propias. Esto se lleva a cabo desde el propio plan de formación de la Universidad y lo promovido desde el propio Servicio.

Existen por tanto tres niveles de formación. Uno son los cursos de carácter técnico y eminentemente prácticos impartido desde el propio Servicio para el personal de mantenimiento de centros y personal de otras especialidades del propio Servicio; otro nivel para la especialización del personal del Servicio en su propia área de responsabilidad, y, por último,

están los temas transversales como la seguridad laboral, programas de ofimática, etc.

Esta formación revierte en la actualización y puesta en práctica de las técnicas más novedosas al servicio del usuario

Igualmente las reuniones de coordinación permiten la extensión de los conocimientos en general, la puesta en común de soluciones y de mejoras en cada fase de las tareas.

Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión:

Como ya se ha dicho la Universidad no tiene implantado sistema de auditoría alguno para los procedimientos, ni para la calidad, por lo que la auditoría que se produce es solamente de tipo interno, sin estar estructurada y, como hemos explicado, basada en resolver los problemas de procedimiento observados y para dar mejor respuesta a los usuarios a través de sus consideraciones y sugerencias.

Valoración crítica:

Puntos fuertes:

- ✓ La actitud del personal ante el servicio a los usuarios.
- ✓ La capacitación técnica de las personas que integran el servicio, que facilita dar un servicio de calidad.
- ✓ La actitud al trabajo en equipo y sujetos a procedimientos de trabajo según la poca experiencia que tenemos.

Puntos débiles:

- ✓ Escasa dotación de personal en el servicio lo que hace no poder dedicar esfuerzos a temas de calidad y organización.
- ✓ Escaso apoyo desde el Gabinete de Calidad de la Universidad, posiblemente por saturación del mismo.
- ✓ Inexistencia del Servicio de Planificación que se ocupe de procesos y de auditorias en la Universidad.
- ✓ En general, escasa preparación del personal en temas de calidad.
- ✓ Falta de procesos que faciliten la coordinación entre servicios.

Sugerencias de mejora:

Dado que no está en mano del comité proponer mejoras que son decisión de servicios externos a este, sólo propondremos mejorar los procedimientos existentes y desde luego desde la preparación nada especializada en este tema.

No obstante sería de interés mejorar en:

- ✓ Implantación de los procedimientos de telefonía fija y móvil ya aprobados y su publicación.
- ✓ Asignación de responsabilidades de cada persona en los procesos.
- ✓ Puesta en funcionamiento de la pagina Web que facilitará el conocimiento del Servicio a los usuarios.
- ✓ Implantación del sistema de sugerencias y quejas que será incorporado también en la página Web.
- ✓ Implantación en las tareas de la encuesta de satisfacción del usuario.
- ✓ Establecer dos reuniones anuales específicas para análisis en general de las encuestas y de revisión de los procedimientos en marcha.
- ✓ Elaborar procedimientos de todas aquellas tareas en las que sea posible su implantación.

Criterio 6:

RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

(Nota: Los resultados numéricos de las encuestas hacen referencia a un baremo puntuado de 1 a 5).

Mediciones sistemáticas de la satisfacción.

Procedimiento:

El único medio que ha utilizado hasta ahora la Unidad Técnica para conocer el grado de satisfacción de sus clientes es la "entrevista personal", en la cual se han analizado los problemas planteados y las soluciones adoptadas.

La Unidad Técnica, por tanto, no ha hecho uso de otros medios para obtener información del nivel de satisfacción de los clientes, como pueden ser las encuestas, la comparación con los resultados de otros Servicios o la creación de sistemas de recogida de información directa sobre quejas y sugerencias.

Por el contrario, el Comité de Evaluación Interna sí ha realizado una encuesta entre los clientes, cuyos datos se pueden consultar en el apéndice "Encuestas de opinión y satisfacción de clientes/ usuarios".

Las características generales de esta encuesta son las siguientes:

Consta de 29 preguntas que han sido agrupadas en las siguientes categorías:

- **Fiabilidad del servicio:** la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- **Capacidad de respuesta:** la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido
- **Seguridad:** la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al público.
- **Empatía:** la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas.
- **Aspectos tangibles:** los recursos humanos, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta la Unidad Técnica.
- **Expectativas de servicio:** la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre la Unidad, experiencia previa acerca de la misma y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas.

- Superación de expectativas: la evolución hacia la mejora percibida por los usuarios.
- Información: la información que posee el usuario sobre diversos aspectos relativos a la prestación de servicios por la Unidad Técnica.

La encuesta ha sido respondida por 56 personas que se puede clasificar en las siguientes categorías:

- Según su ubicación:
 - Campus Universitario de Rabanales: 20 personas.
 - Campus Universitario de Menéndez Pidal: 12 personas.
 - Campus Universitario del Casco Histórico: 16 personas.
 - Otros Campus o Servicios: 5 personas.
 - No identificadas: 3 personas.
- Según su responsabilidad en la Universidad:
 - Miembros de equipos directivos de centros, servicios universitarios y departamentos: 37 personas.
 - Miembros de conserjerías, coordinadores de servicios y jefes de equipo: 16 personas.
 - No identificadas: 3 personas.

Los resultados de estas encuestas serán analizados en los siguientes apartados o secciones de este criterio.

Por otro lado, se ha de indicar que el Comité de Evaluación Interna desconoce cuáles son los indicadores de rendimiento de la Unidad Técnica.

También se ha de indicar que el Comité de Evaluación Interna sólo ha tenido conocimiento de que la Unidad Técnica ha recibido algunas quejas provocadas por errores en la facturación de gastos de teléfono. En ningún caso, la Unidad Técnica ha tenido que realizar indemnizaciones por el mal funcionamiento del Servicio.

En cambio, sí consta que la Unidad Técnica ha recibido cartas de felicitación por el buen trabajo realizado. Por ejemplo, se puede citar la carta de felicitación que la Escuela Politécnica Superior remitió a la Unidad Técnica para agradecerle el buen trabajo realizado y el interés mostrado durante la extinción del incendio ocurrido en el centro en el mes de febrero de 2005.

En relación con los grupos de usuarios y clientes, se ha de indicar que La Unidad Técnica puede dar un asesoramiento técnico a cualquier miembro de la comunidad universitaria que los solicite. Sin embargo, si la solicitud realizada requiere una financiación económica, entonces la Unidad Técnica sólo puede prestar sus servicios a cualquier entidad de la Universidad de

Córdoba que posea una Unidad de Gasto que asuma los costes de su intervención.

Los grupos de usuarios o clientes identificados por la Unidad Técnica son Facultades y Escuelas, los cuales están agrupados en Campus Universitarios:

- Campus de Rabanales.
- Campus de Menéndez Pidal.
- Campus del Casco Histórico.
- Campus de Belmez.

Servicios universitarios:

- Residencias universitarias.
- Servicio de Deportes.
- Servicio de Informática.
- Secretariado de Estudios Propios.
- Hospital Clínico Veterinario (Ceucosa).
- Animalario.
- Etc.

Departamentos y grupos de investigación:

- Se ha de indicar que las peticiones de los usuarios o clientes (centros, departamentos, etc.) que residen en el Campus de Rabanales se tramitan a través de la Administración de dicho Campus. Las peticiones de los departamentos y de los grupos de investigación que no residen en el Campus de Rabanales se suelen tramitar a través de los centros en los que están ubicados, aunque también pueden hacerlo directamente.

Resultados:

El análisis de los resultados en los clientes se va a realizar a partir de las encuestas realizadas a los mismos (véase el apéndice "Encuestas de opinión y satisfacción de clientes / usuarios") y examinando los valores medios de dichas encuestas que se muestran en la tabla 6.1.

Fiabilidad del servicio: los clientes opinan que fiabilidad de la Unidad Técnica es bastante buena (3,98).

Capacidad de respuesta: es el aspecto mejor valorado por los clientes (4,40), lo cual pone de manifiesto su confianza en la Unidad Técnica.

Seguridad: los clientes poseen una gran confianza en el servicio que presta la Unidad Técnica (4,14). Este es el segundo aspecto mejor valorado.

Empatía: la relación entre la Unidad Técnica y los clientes es considerada como buena (3,69).

Aspectos tangibles: es el segundo criterio peor valorado por los clientes, los cuales consideran que los recursos (humanos y materiales) de los que dispone la Unidad Técnica son simplemente suficientes (3,28).

Expectativas de servicio: los clientes tienen confianza en que la Unidad Técnica resuelva adecuadamente sus problemas (3,50).

Superación de expectativas: los clientes consideran que la Unidad Técnica intenta mejorar el servicio que desarrollan (3,51).

Información: la valoración de este aspecto es aceptable (3,18), aunque es el punto más débil de la Unidad Técnica.

Si se analizan los resultados en función de los tipos de clientes que tiene la Unidad Técnica, se ha de indicar que:

En general, la opinión de la Unidad Técnica que manifiestan los coordinadores de servicio y jefes de equipos es inferior a la que manifiestan los responsables de los equipos directivos, departamentos,...

Independientemente de su responsabilidad universitaria, todos los clientes reconocen que "la capacidad de respuesta" de la Unidad Técnica es la mejor de sus virtudes.

Sorprendentemente, los coordinadores de servicio y los jefes de equipos indican que la información que reciben de la Unidad Técnica es insuficiente.

Si se analizan los resultados en función de la ubicación de los clientes, se observa que:

- Los clientes situados en el Campus del Casco Histórico son los que manifiestan unos valores más bajos en comparación con la de los demás clientes.
- Independientemente de su ubicación, todos los clientes reconocen que "la capacidad de respuesta" de la Unidad Técnica es la mejor de sus virtudes.
- La "información" suministrada por la Unidad Técnica es el criterio menos valorado por todos los clientes excepto los situados en el Campus de Rabanales.
- El criterio menos valorado por los clientes del Campus de Rabanales es el relativo a "los aspectos tangibles" (los recursos humanos, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta la Unidad), ya que indican que son sólo aceptables (3'18).

Un análisis más detallado de las encuestas permite extraer los siguientes comentarios:

- El grupo de cuestiones mejor valorado de la Unidad Técnica es el que indica que "la capacidad de respuesta que ofrece a los clientes o usuarios" es muy considerado y amable (3,88).

• El único grupo de ítems que no alcanza el valor medio de 3,00 es el relativo a “la información” de la Unidad Técnica, porque los clientes opinan que son insuficientes (2,87). Algunos de las cuestiones en las que los coordinadores de servicios y jefes de equipos manifiestan valores inferiores a la media son los siguientes:

- El horario de la Unidad Técnica es insuficiente (2,81)
- El personal de la Unidad Técnica no cuenta con recursos suficientes (2,75) ni de la tecnología adecuada (2,81) para desarrollar su trabajo.
- La Unidad Técnica no posee un conocimiento aceptable de los intereses y necesidades de los clientes (2,87).
- La Unidad Técnica no da una respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes (2,80).
- La opinión que le manifiestan otros usuarios sobre la Unidad Técnica es regular (2,93).
- La Unidad Técnica no les informa adecuadamente de las soluciones adoptadas (2,93) ni de los plazos de ejecución (2,60).

Consideran que es insuficiente el conocimiento que tienen de la organización de la Unidad Técnica (2,87), en general, o de las actividades de ejecución de obras (2,87) o de las telecomunicaciones (2,93), en particular.

Por el contrario, y como ya se ha indicado previamente, los coordinadores de servicios y jefes de equipos consideran que “la capacidad de respuesta” de la Unidad Técnica es su mejor virtud (3,88), lo cual pone de manifiesto la confianza que dicho Servicio le inspira.

En resumen, se puede destacar que:

- Los clientes tienen una gran confianza en que la Unidad Técnica resuelva sus problemas.
- Los clientes consideran que la información que reciben de la Unidad Técnica debe ser mejorada y ampliada.

Datos comparativos:

El Comité de Evaluación Interna no ha podido comparar el grado de satisfacción de los clientes de la Unidad Técnica con el grado de satisfacción de los clientes de otros Servicios de la Universidad de Córdoba o de otras Universidades porque no ha tenido acceso a dicha información.

Se pueden plantear las siguientes propuestas de mejora:

- Obtener información sobre los indicadores de satisfacción que se utilizan en otros Centros o Servicios.

- Establecer contactos con los responsables de otros Servicios para conocer las estrategias y resultados en relación con los clientes.
- Invitar a profesionales de otros Servicios o Centros para compartir experiencias y resultados.

Procedimiento de recogida de quejas y sugerencias:

El procedimiento que actualmente utiliza la Unidad Técnica para la recogida de quejas y sugerencias es mediante la entrevista personal con el cliente. Este procedimiento ha permitido atender adecuadamente las peticiones de los clientes.

Como ya se han indicado previamente, el Comité de Evaluación Interna sólo ha tenido conocimiento de que la Unidad Técnica ha recibido algunas quejas provocadas por errores en la facturación de gastos de teléfono. En cambio, sí se ha tenido conocimiento de cartas de agradecimiento, como la ya citada felicitación de la Escuela Politécnica Superior.

El Comité de Evaluación Interna considera que sería deseable que la Unidad Técnica estableciera las siguientes mejoras:

- Elaborar un protocolo para la recogida de quejas y sugerencias con las siguientes características:
- Crear dos tipos de buzones de quejas y sugerencias: un buzón electrónico y un buzón normal.
- Asignar a un miembro de la Unidad Técnica las siguientes tareas relacionadas con estos buzones:
 - Revisar periódicamente dichos buzones (v.g.: semanalmente).
 - Tramitar ante las personas responsables las quejas o sugerencias recibidas, las cuales deben de responder a las cuestiones planteadas en el menor tiempo posible.
 - Remitir a los clientes las respuestas a las quejas o sugerencias que hayan planteado.
 - Elaborar un informe anual con las quejas y sugerencias tramitadas.
 - Elaborar un documento o encuesta de evaluación del servicio realizado.
 - Este documento sería remitido al responsable de la Unidad de Gasto, o a la persona en quien delegue, para que respondiera sobre el grado de satisfacción del trabajo realizado por la Unidad
 - Este documento podría tener en cuenta aspectos como:

- Calidad de la solución adoptada
- Coste
- Plazos de ejecución
- Información recibida durante todo el proceso
- Etc.

Esta documentación se podría analizar anualmente para establecer posibles mejoras en el servicio.

Difusión y uso de los resultados:

Como ya se ha indicado previamente, la Unidad Técnica sólo ha recabado información sobre el grado de satisfacción de los clientes a través de entrevistas personales. Esta información no ha sido posteriormente reflejada en ningún documento impreso.

La Unidad Técnica ha comunicado la información relativa a la satisfacción de los clientes a las comisiones en las que participa (Comisión de Obras y Organización del Campus, Comisión de Informática, etc.) y a los responsables universitarios de los que depende (Vicerrector de Obras y Organización de Campus, Vicerrector de Nuevas Tecnologías y de la Comunicación y Gerente).

La información sobre el grado de satisfacción de los clientes ha sido utilizada por la Unidad Técnica para mejorar el servicio que desarrolla, y concretamente los trabajos que han presentado más dificultades o que van a ser más demandados en el futuro.

El Comité de Evaluación Interna propone las siguientes mejoras:

- Crear una página Web en la que se muestre la siguiente información:
 - Contacto: lugar, teléfono, correo electrónico, personas.
 - Horario.
 - Organización de la Unidad Técnica.
 - Servicios que realiza: telecomunicaciones, instalaciones eléctricas y ejecución de obras.
 - Formulario de solicitud de servicios.
 - Información sobre trámites administrativos para la solicitud de servicios.
 - Formulario de quejas.
 - Formulario de sugerencias.
 - Publicación de actividades realizadas en los últimos años clasificadas por categorías.

- Enlaces a servicios relacionados: Servicio de Contratación, Servicio de Informática,...
- Novedades.
- Publicar los resultados de encuestas de satisfacción.
- Etc.
- Difundir con folletos y correos electrónicos las actividades de la Unidad Técnica entre los responsables de las Unidades de Gasto de la Universidad de Córdoba, pero diferenciando los posibles grupos de clientes:
 - Centros universitarios.
 - Servicios.
 - Residencias.
 - Departamentos.
 - Grupos de Investigación.
 - Etc.

Para poder desarrollar esta mejora, es necesario que la Secretaría General o el Servicio de Gestión Económica comuniquen a la Unidad Técnica los cambios habidos en los responsables de estas unidades de gastos.

Revisión y mejora de los procedimientos:

El único sistema de revisión y mejora de procedimientos que posee la Unidad Técnica es el de las "reuniones de control internas", que, como ya se ha descrito en el criterio 2, permite a los miembros de la Unidad Técnica plantear cuestiones relativas al funcionamiento de la unidad y al rendimiento y grado de satisfacción de su personal y de los clientes.

Sería deseable que se redactara un acta de cada una de estas reuniones en las que se indicara, al menos, la siguiente información:

- Análisis de los problemas planteados.
- Soluciones propuestas.

Valoración crítica final:

Puntos fuertes:

- ✓ La Unidad Técnica tiene identificados a los grupos de clientes.

- ✓ Los clientes poseen una gran confianza en que la Unidad Técnica sea capaz de resolver sus problemas: capacidad de respuesta, seguridad y fiabilidad del servicio.
- ✓ La relación de los clientes con el personal de la Unidad Técnica es buena.

Puntos débiles:

- ✓ La información que comunica la Unidad Técnica a sus clientes es insuficiente, especialmente la dirigida a los coordinadores de servicio y responsables de equipo.
- ✓ La Unidad Técnica no posee información sobre los indicadores de satisfacción de los clientes.
- ✓ La Unidad Técnica carece de un procedimiento de quejas y sugerencias.
- ✓ La Unidad Técnica no elabora actas con los acuerdos de las reuniones de control interno en el que se analizan los problemas y las soluciones.
- ✓ La Unidad Técnica no difunde adecuadamente la información relacionada con:
 - Quejas y sugerencias
 - Actividades y servicios que desarrolla.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Mejorar la información que comunican a los clientes: especialmente, la dirigida a los coordinadores de servicio y responsables de equipo.
- ✓ Obtener información sobre los indicadores de satisfacción que se utilizan en otros Centros o Servicios.
- ✓ Establecer contactos con los responsables de otros Servicios para conocer las estrategias y resultados en relación con los clientes.
- ✓ Invitar a profesionales de otros Servicios o Centros para compartir experiencias y resultados.
- ✓ Elaborar un protocolo para la recogida de quejas y sugerencias con las siguientes características:
 - Crear dos tipos de buzones de quejas y sugerencias: un buzón electrónico y un buzón normal.
 - Asignar a un miembro de la Unidad Técnica las siguientes tareas relacionadas con estos buzones:
 - Revisar periódicamente dichos buzones (v.g.: semanalmente).
 - Tramitar ante las personas responsables las quejas o sugerencias recibidas, las cuales deben de responder a las cuestiones planteadas en el menor tiempo posible.

- Remitir a los clientes las respuestas a las quejas o sugerencias que hayan planteado.
 - Elaborar un informe anual con las quejas y sugerencias tramitadas.
 - ✓ Elaborar un documento o encuesta de evaluación del servicio realizado.
 - ✓ Este documento sería remitido al responsable de la Unidad de Gasto, o a la persona en quien delegue, para que respondiera sobre el grado de satisfacción del trabajo realizado por la Unidad
 - ✓ Este documento podría tener en cuenta aspectos como:
 - Calidad de la solución adoptada.
 - Coste.
 - Plazos de ejecución.
 - Información recibida durante todo el proceso.
 - Etc.
 - ✓ Esta documentación se podría analizar anualmente para establecer posibles mejoras en el servicio.
 - ✓ Crear una página Web en la que se muestre la siguiente información:
 - Contacto: lugar, teléfono, correo electrónico, personas.
 - Horario.
 - Organización de la Unidad Técnica.
 - Servicios que realiza: telecomunicaciones, instalaciones eléctricas y ejecución de obras.
 - Formulario de solicitud de servicios.
 - Información sobre trámites administrativos para la solicitud de servicios.
 - Formulario de quejas.
 - Formulario de sugerencias.
 - Publicación de actividades realizadas en los últimos años clasificadas por categorías.
 - Enlaces a servicios relacionados: Servicio de Contratación, Servicio de Informática,...
 - Novedades.
 - Publicar los resultados de encuestas de satisfacción.
 - ✓ Difundir, con dípticos y correos electrónicos, las actividades de la Unidad Técnica entre los responsables de las Unidades de Gasto de la Universidad de Córdoba, pero diferenciando los posibles grupos de clientes: Centros universitarios. Servicios. Residencias. Departamentos. Grupos de Investigación.
-

- ✓ Redactar un acta de reuniones de control internas en las que se indicara, al menos, la siguiente información: Análisis de los problemas planteados. Soluciones propuestas.
- ✓ Elaborar y publicar los procedimientos de trabajo de la Unidad Técnica.

Criterio 7:**RESULTADOS EN LAS PERSONAS.**

(Nota: Los resultados numéricos de las encuestas hacen referencia a un baremo puntuado de 1 a 5).

*Medición sistemática de la satisfacción personal.**Procedimiento:*

El personal y su grado de satisfacción es un pilar importante para la gestión de calidad de un Servicio. Dado el reducido número de personal de esta Unidad Técnica, el procedimiento utilizado por ella para conocer el grado de satisfacción de su personal se ha limitado a las reuniones periódicas con éste y al contacto directo de los responsables con el mismo, no existiendo otro tipo de indicadores que permitan determinar su grado de motivación e implicación, como pueden ser la realización de encuestas de satisfacción. Tampoco se han encontrado constancias del número de quejas presentadas por este personal.

Para la evaluación de este grado de satisfacción, este de Comité ha realizado una encuesta entre el personal de la Unidad Técnica que permite obtener una información más directa y anónima sobre este grado de satisfacción. La encuesta, que se pueden consultar en el apéndice "Encuesta de opinión y satisfacción del personal del Servicio" consta de un total de 47 cuestiones agrupadas en las siguientes nueve categorías:

- *Características de la tarea*, que agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades de aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuesta de mejora, conocimiento de las tareas a realizar y seguridad en el trabajo.
- *Condiciones de trabajo*, que incluye preguntas sobre descansos, características físicas de lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, recursos materiales disponibles.
- *Salario*, que recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como equitativamente.
- *Promoción*, que mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los empleados en su puesto.
- *Reconocimiento*, que contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto.

- *Beneficios*, que aporta datos sobre pensiones, seguros médicos y vacaciones.
- *Supervisión*, que se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de

los supervisores, calidad de relaciones humanas y administrativas y comunicación entre supervisores y empleados.

- *Compañeros*, que refleja la percepción que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación.
- *Empresa y Dirección*, que analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión.

Resultados:

Los resultados de satisfacción referentes a cada una de las categorías reseñadas en el apartado anterior se han obtenido a partir de las encuestas contestadas por 13 de los 14 empleados de esta Unidad Técnica y los valores medios de las respuestas de estas encuestas en una escala de 1 a 5.

- *Características de la tarea*: El personal en general muestra un grado aceptable de satisfacción con el trabajo que realiza (Puntuación Media: 3.18). Las respuestas con un índice de puntuación más alto hacen referencia al interés y la preparación del personal en el puesto que desempeña, encontrando valores muy inferiores a la media en las cuestiones referente a la implicación de los empleados en la toma de decisiones (1.62) y la posibilidad de hacer propuestas de mejora (2.23).
- *Condición de trabajo*: También el personal del servicio considera en general aceptable las condiciones de trabajo (Puntuación Media: 3,07), con una muy buena valoración del horario (4,23) y una valoración baja de los recursos para desarrollar este trabajo (2.62).
- *Salario*: Es un aspecto valorado insuficientemente por el personal (Puntuación Media: 2.81), ya que aunque éste está razonablemente satisfecho con el sueldo, se considera poco remunerado para su preparación (2.25).
- *Promoción*: Es uno de los aspectos peor valorado en las encuestas (Puntuación Media: 2.04), indicando que el personal, en general, ve pocas posibilidades de promoción en su trabajo.
- *Reconocimiento*: Los encuestados consideran, en general, poco reconocimiento en su trabajo (Puntuación Media: 2.52). Si bien el trato con usuarios es bueno (3.38), no encuentran ese reconocimiento por parte de los responsables del servicio, que no valoran el trabajo bien hecho (1.69).

- *Beneficios*: Los beneficios del trabajo son aceptablemente considerados por el personal (Puntuación Media: 3.05), especialmente las ventajas que presenta en cuanto a los periodos de descanso y vacaciones (3.92).
- *Supervisión*: Una clasificación también aceptable recibe la supervisión del trabajo por parte de los responsables de la Unidad (Puntuación Media: 3.07). El personal considera, en general, que los responsables se encuentra perfectamente preparados para la labor que desempeñan, pero encuentran deficiencias en la comunicación entre estos y el personal. Aunque como ha sido comentado en otros criterios, esta falta de comunicación afecta, sobre todo, a los operadores de telefonía, que se encuentran ubicados lejos de la Unidad Técnica.
- *Compañeros*: Es el aspecto mejor valorado por los encuestados (Puntuación Media: 3.31), que indican un buen ambiente de compañerismo y de trabajo.
- *Empresa y Dirección*: No existe una valoración positiva de la Universidad por parte del Personal de la Unidad Técnica (Puntuación Media: 2.96). Si bien este personal es consciente de la importancia de la Universidad en la Sociedad (3.62), no existe igual valoración sobre la eficiencia de la misma.

En resumen, se puede decir que el personal tiene una valoración positiva del trabajo que realiza y su preparación para el mismo, pero consideran que las posibilidades de promoción y reconocimiento de su trabajo son escasas.

Datos Comparativos.

Por falta de la información necesaria, este Comité de Autoevaluación ha sido incapaz de hacer una comparación del grado de satisfacción del Personal de la Unidad Técnica con el de otros Servicios de la Universidad y con Unidades semejantes de otras Universidades.

Se propone como plan de mejora que esta Unidad se ponga en contacto con estos otros servicios con vistas a intercambiar estrategias y sistemas de indicadores del grado de satisfacción en el Personal.

Difusión y uso de los resultados.

Difusión y uso.

La información sobre la opinión de los empleados de la Unidad Técnica recogida en las reuniones periódicas de esta Unidad son utilizadas para corregir las posibles deficiencias y elaborar posibles planes de mejora y es comunicada adecuadamente a los responsables Universitarios de los que depende: Vicerrector de Obras y Organización de Campus, Gerente y

Vicerrector de Nuevas Tecnología de la Información y la Comunicación.

Los resultados de las encuestas efectuadas por este Comité de Evaluación permiten proponer distintas acciones de mejora. Estas mejoras están encaminadas a hacer una comunicación más fluida entre los responsables de la Unidad Técnica y el personal de la misma, facilitando su participación en los planes de mejora del Servicio. Igualmente se busca un mayor reconocimiento del trabajo del empleado.

Promover una participación más activa del personal en las reuniones periódicas de la Unidad Técnica, permitiendo contribuir a éste en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio.

Elaboración de encuestas periódicas sobre el grado de satisfacción, lo que permitirá crear un sistema indicador del grado de satisfacción.

Creación de un Buzón de Sugerencias para el Personal, que permita a éste indicar en cualquier momento las sugerencias posibles.

Elaboración de mecanismos de reconocimiento interno del trabajo del personal. Si bien la estructura rígida de la Universidad no permite crear un programa de promociones que premien los esfuerzos en el trabajo, la creación de mecanismos de reconocimiento interno basados en la satisfacción de los clientes pueden ser estimulante en este sentido.

Revisión y mejora de los resultados.

Sistema de revisión.

El mecanismo de revisión y mejora, como ha sido comentado en otros criterios, son las reuniones periódicas de control, que permiten ir revisando los planes de mejoras que se vayan proponiendo. Los datos obtenidos en encuestas periódicas sobre el personal pueden ser de gran utilidad en este procedimiento de revisión.

Valoración crítica.

Puntos Fuertes:

- ✓ Buen ambiente de trabajo y compañerismo.
- ✓ Satisfacción del personal con la tarea y trabajo que realiza.
- ✓ Satisfacción del personal con la supervisión de los responsables de la unidad.

Puntos Débiles:

- ✓ Pocas posibilidades de promoción.
- ✓ Poco reconocimiento del trabajo.
- ✓ Comunicación poco fluida entre el personal y los responsables de la Unidad Técnica.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Promover una participación más activa del personal en las reuniones periódicas de la Unidad Técnica, permitiendo contribuir a éste en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio.
- ✓ Elaboración de encuestas periódicas sobre el grado de satisfacción, lo que permitirá mejorar las actuaciones del personal del Servicio.
- ✓ Creación de un Buzón de Sugerencias para el Personal, que permita a éste indicar en cualquier momento las sugerencias posibles.
- ✓ Elaboración de mecanismos de reconocimiento interno del trabajo del personal. Si bien la estructura rígida de la Universidad no permite crear un programa de promociones que premien los esfuerzos en el trabajo, la creación de mecanismos de reconocimiento interno basados en la satisfacción de los clientes pueden ser estimulante en este sentido.

Criterio 8:

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

El objetivo es conocer qué logros se están alcanzando en respuesta a las necesidades y expectativas del entorno local, nacional e internacional, cómo se perciben las necesidades sociales, qué acciones se llevan a cabo para cubrirlas y qué mediciones de la efectividad se realizan.

Entendiendo como sociedad, únicamente al sector no integrado en la Universidad mediante una relación contractual, nos encontramos con que, debido a las características de este Servicio, que mayoritariamente tiene asignadas funciones encaminadas a resolver las necesidades internas de la Universidad, de apoyo al resto de la Comunidad universitaria, no hay actividades que puedan recoger el impacto en la Sociedad.

Pero nos encontramos con que al no haber existido sistemas que permitan conocer tal percepción, no se pueden extraer conclusiones que sean admisibles como válidas para afirmar cómo inciden en la sociedad.

Criterio 9:

RESULTADOS CLAVE.

Como ya hemos visto en otros Criterios no existen en el servicio ningún tipo de control de actividad ni procesos suficientemente asentados que permitan una evaluación, ni tampoco la Universidad tiene un servicio para realizar esta labor, que desde luego tiene que realizarse desde fuera del servicio y por personal especializado, por tanto tampoco existe un método de recogida de información y valoración, para determinar resultados de los procesos claves ni de soporte.

Las apreciaciones obtenidas no son objetivas, y están basadas generalmente en comentarios de usuarios y en escasas reclamaciones de los mismos.

Por ello es necesario establecer mecanismos de obtención sistemática de datos, así como la comparación ordenada de los resultados obtenidos en la evaluación con las posteriores y con Unidades Técnicas de otras Universidades, en términos de eficacia y eficiencia. Esta tarea de obtención de datos requiere el aumento de la plantilla de este servicio, dado que es necesario la creación de encuestas a los diferentes estamentos, revisar el cumplimiento interno de los procesos y documentarlos así como el análisis de toda la documentación producida y la realización de los informes trimestrales y anuales para comprobar la evolución del servicio.

Las actividades de la Unidad Técnica, se recoge en una memoria sucinta, que se les envía a los vicerrectores correspondientes, al final de cada curso académico

❖ *Valoración crítica:*

Puntos Fuertes:

- ✓ Buena actitud de los trabajadores antes los cambios en su trabajo y adaptación a las mejoras en procedimientos.
- ✓ Buena estructuración del servicio para establecer procedimientos.

Puntos débiles:

- ✓ Necesidad de formación del personal en temas de calidad.
- ✓ Necesidad de personal para dedicarse al control de calidad tanto en los servicios como en las áreas en la Universidad.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Establecer un plan de formación par el personal en temas de calidad.
- ✓ Aumentar la plantilla con vista a la implantación de planes de calidad a todos los niveles de la Universidad.
- ✓ Crear un plan de premios sociales por cumplimiento se criterios de calidad.

❖ 4.- RESUMEN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.

CRITERIO O: EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DE LA UNIDAD TÉCNICA.

Puntos fuertes:

- ✓ Capacitación del personal perteneciente al Servicio.
- ✓ Aptitud en el trabajo y espíritu de servicio del personal existente. Aptitud para el trabajo en equipo.
- ✓ Versatilidad de actuaciones en diferentes campos, al poder contratar con empresas especializadas en cada sector.
- ✓ Descentralización del gasto para mantenimiento e inversiones,

Puntos débiles:

- ✓ Falta de personal técnico.
- ✓ Falta de procedimientos escritos para la prestación de servicios.
- ✓ Falta de presupuestos centralizados para mantenimiento de instalaciones imprescindibles de mantener.
- ✓ Carencia de presupuesto para estudios y prospecciones.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Completar lo antes posible la plantilla
- ✓ Dotar presupuestos para mantenimientos centralizados.
- ✓ Establecer los procedimientos de prestación de servicios en las diferentes áreas.
- ✓ Dotar presupuesto propio para estudios y mediciones.

CRITERIO 1: LIDERAZGO.

Puntos Fuertes:

- ✓ Interés del personal por dar servicio de calidad..
- ✓ Estar definidas las áreas de actuación del personal.

Puntos Débiles:

- ✓ Falta de planes de formación e información sobre calidad en la Universidad.
- ✓ Falta de procedimientos de feedback sobre la calidad de los servicios prestados.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Establecer un buzón de sugerencias.
- ✓ Elaborar procedimientos para el reconocimiento de esfuerzos del personal.
- ✓ Establecer toma de criterio de calidad a los usuarios y proveedores.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

Puntos fuertes:

- ✓ La Unidad Técnica se muestra abierta a la recogida de información de todos los sectores con los que está relacionada, manteniendo un contacto continuado con usuarios y trabajadores, que facilita el conocimiento de la situación actual y la elaboración de los planes de mejora.
- ✓ Las reuniones periódicas que realiza la Unidad Técnica permiten planificar a corto plazo y abordar las tareas urgentes que se le presentan.
- ✓ La Unidad Técnica favorece la implicación del personal en la elaboración de los planes de mejora, incorporando sus sugerencias en dicho plan.
- ✓ La Unidad Técnica posee una alta participación en la estrategia general de la Universidad y en sus Órganos de Gobierno.

Puntos débiles:

- ✓ La no existencia de procedimientos escritos para la recogida de las opiniones de los diferentes sectores.
- ✓ La no existencia de una reglamentación de funcionamiento del Servicio que permita incorporar los planes de mejora.

Sugerencia de mejora:

- ✓ Elaboración de un protocolo que indique cómo puede recibir información la Unidad Técnica.
- ✓ Elaboración de documentación o instrucciones prácticas que recojan los planes de mejora y se distribuyan entre el personal del Servicio.
- ✓ Elaboración de un reglamento de funcionamiento del Servicio y de la estrategia de éste.

CRITERIO 3: PERSONAL.

Puntos fuertes:

- ✓ Objetividad en la selección del personal
- ✓ Alta formación del personal.
- ✓ Promoción del trabajo en equipo y la relación entre el personal.

Puntos débiles:

- ✓ No existencia de un procedimiento de evaluación.
- ✓ Comunicación poco fluida con el equipo directivo.
- ✓ No participación en la toma de decisiones.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Establecimiento de procedimientos de reconocimiento internas basados en la satisfacción del cliente.
- ✓ Establecimiento de canales más fluidos, como pueden ser:
- ✓ Buzón de Sugerencias para el personal del Servicio.
- ✓ Elaboración de encuestas sobre el grado de satisfacción del personal.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

Puntos fuertes:

- ✓ Buena predisposición del personal para la formación continua.
- ✓ Atención especial de la Universidad a la formación específica del personal de este servicio.

Puntos débiles:

- ✓ No existe un plan de renovación de equipos de informática ni de otro tipo (como son los medios de transporte).
- ✓ Falta de estudios de coordinación en tareas compartidas entre diferentes Servicios.
- ✓ Falta de criterios objetivos en las medidas de calidad de procesos.
- ✓ Falta de personal específico para apoyo en tareas transversales, como la implantación de las nuevas tecnologías o la calidad en los procesos.

Sugerencia de mejoras:

- ✓ Aumentar el personal para cubrir estas funciones o mejorar el apoyo externo desde servicios específicos en estas materias.
- ✓ Establecer planes de formación en materia de trabajo en equipo, y calidad en el trabajo.

CRITERIO 5: PROCESOS.

Puntos fuertes:

- ✓ La actitud del personal ante el servicio a los usuarios.
- ✓ La capacitación técnica de las personas que integran el servicio, que facilita dar un servicio de calidad.
- ✓ La actitud al trabajo en equipo y sujetos a procedimientos de trabajo según la poca experiencia que tenemos.

Puntos débiles:

- ✓ Escasa dotación de personal en el servicio lo que hace no poder dedicar esfuerzos a temas de calidad y organización.
- ✓ Escaso apoyo desde el Gabinete de Calidad de la Universidad, posiblemente por saturación del mismo.
- ✓ Inexistencia del Servicio de Planificación que se ocupe de procesos y de auditorías en la Universidad.
- ✓ En general, escasa preparación del personal en temas de calidad.
- ✓ Falta de procesos que faciliten la coordinación entre servicios.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Implantación de los procedimientos de telefonía fija y móvil ya aprobados y su publicación.
- ✓ Asignación de responsabilidades de cada persona en los procesos.
- ✓ Puesta en funcionamiento de la página Web que facilitará el conocimiento del Servicio a los usuarios.
- ✓ Implantación del sistema de sugerencias y quejas que será incorporado también en la página Web.
- ✓ Implantación en las tareas de la encuesta de satisfacción del usuario.
- ✓ Establecer dos reuniones anuales específicas para análisis en general de las encuestas y de revisión de los procedimientos en marcha.
- ✓ Elaborar procedimientos de todas aquellas tareas en las que sea posible su implantación.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

Puntos fuertes:

- ✓ La Unidad Técnica tiene identificados a los grupos de clientes.
- ✓ Los clientes poseen una gran confianza en que la Unidad Técnica sea capaz de resolver sus problemas: capacidad de respuesta, seguridad y fiabilidad del servicio.
- ✓ La relación de los clientes con el personal de la Unidad Técnica es buena.

Puntos débiles:

- ✓ La información que comunica la Unidad Técnica a sus clientes es insuficiente,

especialmente la dirigida a los coordinadores de servicio y responsables de equipo.

- ✓ La Unidad Técnica no posee información sobre los indicadores de satisfacción de los clientes.
- ✓ La Unidad Técnica carece de un procedimiento de quejas y sugerencias.
- ✓ La Unidad Técnica no elabora actas con los acuerdos de las reuniones de control interno en el que se analizan los problemas y las soluciones.
- ✓ La Unidad Técnica no difunde adecuadamente la información relacionada con:
 - Quejas y sugerencias
 - Actividades y servicios que desarrolla.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Mejorar la información que comunican a los clientes: especialmente, la dirigida a los coordinadores de servicio y responsables de equipo.
- ✓ Obtener información sobre los indicadores de satisfacción que se utilizan en otros Centros o Servicios.
- ✓ Establecer contactos con los responsables de otros Servicios para conocer las estrategias y resultados en relación con los clientes.
- ✓ Invitar a profesionales de otros Servicios o Centros para compartir experiencias y resultados.
- ✓ Elaborar un protocolo para la recogida de quejas y sugerencias con las siguientes características:
 - Crear dos tipos de buzones de quejas y sugerencias: un buzón electrónico y un buzón normal.
 - Asignar a un miembro de la Unidad Técnica las tareas relacionadas con estos buzones.
- ✓ Elaborar un documento o encuesta de evaluación del servicio realizado.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Puntos Fuertes:

- ✓ Buen ambiente de trabajo y compañerismo.
- ✓ Satisfacción del personal con la tarea y trabajo que realiza.
- ✓ Satisfacción del personal con la supervisión de los responsables de la unidad.

Puntos Débiles:

- ✓ Pocas posibilidades de promoción.
- ✓ Poco reconocimiento del trabajo.
- ✓ Comunicación poco fluida entre el personal y los responsables de la Unidad Técnica.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Promover una participación más activa del personal en las reuniones periódicas.
- ✓ Elaboración de encuestas periódicas sobre el grado de satisfacción.
- ✓ Creación de un Buzón de Sugerencias para el Personal.
- ✓ Elaboración de mecanismos de reconocimiento interno del trabajo del personal.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

No se formulan.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE.

Puntos Fuertes:

- ✓ Buena actitud de los trabajadores antes los cambios en su trabajo y adaptación a las mejoras en procedimientos.
- ✓ Buena estructuración del servicio para establecer procedimientos.

Puntos débiles:

- ✓ Necesidad de formación del personal en temas de calidad.
- ✓ Necesidad de personal para dedicarse a control de calidad tanto a nivel de servicios como a nivel de áreas y a nivel de la Universidad.

Sugerencias de mejora:

- ✓ Establecer un plan de formación par el personal en temas de calidad.
- ✓ Aumentar la plantilla con vista a la implantación de planes de calidad a todos los niveles de la Universidad.
- ✓ Crear un plan de premios sociales por cumplimiento se criterios de calidad.

❖ 5.- PLAN DE MEJORA.



**PLAN DE MEJORA DE LA UNIDAD TÉCNICA
DE LA UNIVERSIDAD DE CORDOBA
CONVOCATORIA 2004**

Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL (1)	PLAZO (2) (corto (C), medio (M), largo (L))	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (3)	INDICADOR DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN (4) (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad)	META A CONSEGUIR (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad) (5)	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN (6) dd/mm/aa
0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO						
0.1	Completar lo antes posible la plantilla	L	GER	%	6	31/01/09
0.2	Dotar presupuestos para mantenimientos centralizados específicos.	L	V INFR	%	4	31/01/09
0.3	Establecer los procedimientos de prestación de servicios en las diferentes áreas	L	D UT	%	2	31/01/09
0.4	Dotar presupuesto propio para estudios y mediciones	L	V INFR	SI/NO	SI	31/01/09
1. LIDERAZGO						
1.1	Establecer un buzón de sugerencias.	C	D UT	SI/NO	SI	31/07/07
1.2	Elaborar procedimientos para el reconocimiento de esfuerzos del personal.	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
1.3	Establecer toma de criterio de calidad a los usuarios y proveedores	L	D UT	SI/NO	SI	31/01/09
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA						
2.1	Elaboración de un protocolo que indique cómo puede recibir información la Unidad Técnica.	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
2.2	Elaboración de documentación o instrucciones prácticas que recojan los planes de mejora y se distribuyan entre el personal del Servicio.	L	D UT	SI/NO	SI	31/01/09
2.3	Elaboración de un reglamento de funcionamiento del Servicio y de la estrategia de éste.	L	D UT	SI/NO	SI	31/01/09

3. PERSONAS						
3.1	Establecimiento de procedimientos de reconocimiento internos basados en la satisfacción del cliente.	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
3.2	Buzón de Sugerencias para el personal del Servicio.	C	D UT	SI/NO	SI	31/07/07
3.3	Elaboración de encuestas sobre el grado de satisfacción del personal.	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
4. ALIANZAS Y RECURSOS						
4.1	Aumentar el personal para cubrir estas funciones o mejorar el apoyo externo desde servicios específicos en estas materias.	L	GER	SI/NO	SI	31/01/09
4.2	Establecer planes de formación en materia de trabajo en equipo, y calidad en el trabajo.	L	GER	SI/NO	SI	31/01/09
5. PROCESOS						
5.1	Implantación de los procedimientos de telefonía fija y móvil ya aprobados y su publicación.	C	V TIC	SI/NO	SI	31/07/07
5.2	Asignación de responsabilidades de cada persona en los procesos	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
5.3	Puesta en funcionamiento de la página Web que facilitará el conocimiento del Servicio a los usuarios.	C	V INFR-TIC	SI/NO	SI	31/07/07
5.4	Implantación del sistema de sugerencias y quejas que será incorporado también en la página Web	C	D UT	SI/NO	SI	
5.5	Implantación en las tareas de la encuesta de satisfacción del usuario.	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
5.6	Establecer dos reuniones anuales específicas para análisis en general de las encuestas y de revisión de los procedimientos en marcha	L	D UT	Nº	2	31/01/09
5.7	Elaborar procedimientos de todas aquellas tareas en las que sea posible su implantación	L	D UT	Nº	6	31/01/09
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES						
6.1	Mejorar la información que comunican a los clientes: especialmente, la dirigida a los coordinadores de servicio y responsables de equipo.	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
6.2	Obtener información sobre los indicadores de satisfacción que se utilizan en otros Centros o Servicios.	L	D UT	Nº	3	31/01/09
6.3	Establecer contactos con los responsables de otros Servicios para conocer las estrategias y resultados en relación con los clientes	L	D UT	Nº	4	31/01/09

6.4	Invitar a profesionales de otros Servicios o Centros para compartir experiencias y resultados.	L	D UT	Nº	3	31/01/09
6.5	Elaborar un protocolo para la recogida de quejas y sugerencias con las siguientes características:	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
	Crear dos tipos de buzones de quejas y sugerencias: un buzón electrónico y un buzón normal.	C	D UT	SI/NO	SI	31/07/07
	Asignar a un miembro de la Unidad Técnica las tareas relacionadas con estos buzones.	C	D UT	SI/NO	SI	31/07/07
6.6	Elaborar un documento o encuesta de evaluación del servicio realizado	M	D UT	SI/NO	SI	31-01-08
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS						
7.1	Promover una participación más activa del personal en las reuniones periódicas.	M	D UT	SI/NO	SI	31/01/08
7.2	Elaboración de encuestas periódicas sobre el grado de satisfacción.	M	D UT	SI	SI	31/01/08
7.3	Creación de un Buzón de Sugerencias para el Personal.	C	D UT	SI/NO	SI	31/07/07
7.4	Elaboración de mecanismos de reconocimiento interno del trabajo del personal.	C	D UT	SI	SI	31/07/07
9. RESULTADOS CLAVE						
9.1	Establecer un plan de formación par el personal en temas de calidad.	L	GER	Nº	2	31/01/09
9.2	Aumentar la plantilla con vista a la implantación de planes de calidad a todos los niveles de la Universidad	L	GER	SI/NO	SI	31/01/09
9.3	Crear un plan de premios sociales por cumplimiento se criterios de calidad.	L	GER	SI/NO	SI	31/01/09

(1) Las acciones de mejora estarán descritas de forma concisa, concreta y realista. En el caso de que se requieran fases diferentes para su desarrollo, indiquense numeradas en orden creciente.

(2) Indíquese el plazo en el que se prevé acometer y desarrollar la acción. Corto: 6 meses; Medio: un año; Largo: dos años.

(3) Indicar con concreción la/s persona/s o cargo/s que se responsabilizará/n de la acción.

(4) Se señalará el indicador que se utilizará para comprobar el nivel de ejecución de la acción. El indicador no debe ser una propuesta, ni un estudio, ni un deseo, sino un resultado o una evidencia contrastable, preferentemente de tipo binario, SI/NO, o de tipo cuantitativo (nº de fondos bibliográficos adquiridos, porcentaje de reducción de grupos de práctica, porcentaje de graduados con trabajo, nº o % de profesorado participantes en proyectos de innovación, relación de asignaturas optativas suprimidas/añadidas, nº de ordenadores adquiridos, ...). Siempre deberá tenerse como referencia la situación del Servicio al finalizar la evaluación. El indicador debe poder mostrar el progreso conseguido mediante el desarrollo de la acción.

(5) Se entiende como meta a conseguir el valor que se propone alcance el indicador propuesto en el plazo indicado. Debe tener en cuenta la situación de partida encontrada tras la evaluación.

(6) Se indicará la fecha prevista para la terminación de la acción. Debe ser coherente con el plazo propuesto.

❖ 6.- VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA.

En relación con el Proceso de Evaluación de la Unidad Técnica, este comité interno manifiesta lo siguiente:

Aspectos positivos:

- La propia evaluación de la Unidad Técnica debe considerarse como un logro de la Universidad de Córdoba, ya que ha permitido detectar sus deficiencias y proponer acciones que mejoren su funcionamiento.
- Este comité no ha tenido conocimiento de que se haya realizado la Evaluación de las Unidades Técnicas de otras Universidades de su entorno, constituyendo por tanto un punto de referencia para posteriores evaluaciones de dichas Unidades Técnicas.
- Se ha evolucionado en la mejora del trabajo en equipo del propio comité, por lo que se añade la experiencia personal adquirida por cada uno de los miembros.

Aspectos negativos:

- La duración del proceso de evaluación ha sido excesiva: más de un año y medio.
- El comité interno sólo ha podido reunirse al completo (con todos sus miembros) en la reunión inicial. En las demás reuniones, siempre ha habido uno o varios de sus miembros que no han podido, debido a la carga de trabajo de la que son responsables y a la dispersión geográfica de los mismos (hay miembros de los tres campus de la Universidad).
- El elevado número de miembros que integran la Comisión ha sido también un elemento no favorecedor de la dinámica, aunque si ha resultado enriquecedor del trabajo.
- La formación inicial de los miembros del comité interno en materia de evaluación de calidad de servicios ha sido prácticamente nula.
- La guía de elaboración de la memoria de evaluación está diseñada para servicios con una organización mucho más compleja que la que posee la Unidad Técnica de la Universidad de Córdoba. Por tanto, la guía utilizada ha sido poco adecuada para evaluarla. De hecho ha sido un escollo para la ejecución del trabajo. Sería mejor aumentar la formación de los componentes de los comités y hacer la guía más esquemática, de forma que se adapte a la diversidad de tamaños y funciones de los servicios en las Universidades de Andalucía.
- El apoyo suministrado por la Unidad de Calidad de la Universidad de Córdoba ha sido muy escaso. Sólo se ha celebrado una reunión con uno de sus miembros que no sirvió para aclarar las dudas fundamentales del comité interno.

❖ 7.- ANEXO 1: MODELOS DE ENCUESTA.

PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS
Universidad de Córdoba

CONVOCATORIA 2004

UNIDAD TECNICA

**ENCUESTA DE OPINIÓN Y SATISFACCIÓN
DEL
PERSONAL DEL SERVICIO**

	Respuestas						Media
	NS/NC	1	2	3	4	5	
CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA. Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuesta de mejora, conocimiento de las tareas a realizar y seguridad en el trabajo.							
Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra							
Mi trabajo implica realizar tareas variadas							
Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades							
Mi trabajo me exige ser creativo							
La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades							
En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto							
La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades							
En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo							
Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo							
Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio							
Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio							
Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo							
Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO. Incluye preguntas sobre descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, recursos materiales disponibles.							
Estoy satisfecho con mi horario de trabajo							
En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso							

Por la naturaleza de mi trabajo debo trabajar a deshoras							
Los trabajos realizados a deshoras, están debidamente compensados							
Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente							
Mi lugar de trabajo dispone de una temperatura adecuada							
No existen riesgos físicos no psicológicos en mi puesto de trabajo							
Cuento con los recursos suficientes (material, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo							
SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativo como equitativamente (comparación con otros).							
Estoy satisfecho con mi sueldo							
En este Servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo							
PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los empleados en su puesto.							
Este trabajo permite una formación continua							
En este Servicio existen oportunidades de promoción							
RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto.							
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás							
Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien							
En este Servicio, cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas							
El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad							
El trato de los usuarios con el personal es considerado y amable							
BENEFICIOS. Aporta datos sobre pensiones, seguros médicos y vacaciones.							
La pensión que recibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro							
Mi trabajo me ofrece un buen seguro médico							
En este puesto tengo suficientes periodos de descanso y vacaciones							
SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control,							

habilidades técnicas de los supervisores, calidad de las relaciones humanas y administrativas y comunicación entre supervisores y empleados.							
Mis supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz							
Mis supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor							
Los supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal							
Los supervisores mantienen buenas relaciones con el resto de Servicios o Unidades de la Universidad							
Puedo solicitar asesoramiento fácilmente							
Entre supervisores y el personal existe una comunicación fluida							
COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación.							
Entre compañeros de trabajo existe una fuerte competencia							
Entre compañeros hay apoyo y ayuda							
Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo							
Entre el personal existe una comunicación fluida							
EMPRESA Y DIRECCION. Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión.							
Los salarios que se cobran en la Universidad son adecuados para los distintos puestos							
La Universidad cumple un papel importante para el buen funcionamiento de la sociedad							
La Universidad se adapta eficazmente a todo tipo de cambios							
Todos conocemos los valores, misión y política global de la Universidad							
TOTAL							

PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS
Universidad de Córdoba

CONVOCATORIA 2004

UNIDAD TÉCNICA

ENCUESTA DE OPINIÓN Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	Respuestas					Media
	NS/NC	1	2	3	4	
FIABILIDAD. Ítem relativo a la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente						
1.- La Unidad realiza la labor esperada con seguridad y correctamente						
CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido						
2.- El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios						
3.- El trato del personal con los usuarios es considerado y amable						
SEGURIDAD. Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al público.						
4. El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar						
5. Cuando solicito el servicio, sé que encontraré las mejores soluciones						
6. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable						
7. El personal da una imagen de honestidad y confianza						
EMPATÍA. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas.						
8. El personal da una imagen de honestidad y confianza						
9. Cuando necesito del Servicio no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas						
10. El horario de la Unidad asegura que se puede contactar con ella siempre que se necesita						
11. La Unidad informa de una manera clara y comprensible a los usuarios						
12. La Unidad recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios						
ASPECTOS TANGIBLES. Ítems que mencionan los recursos humanos, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta la Unidad.						

13. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo							
14. El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)							
15. El personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros servicios de la Universidad para facilitar su labor							
EXPECTATIVAS DEL SERVICIO. Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre la Unidad, experiencia previa acerca de la misma y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas							
16. La Unidad conoce los intereses y necesidades de los usuarios							
17. La Unidad da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios							
18. La Unidad se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario							
19. La Unidad ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas							
20. La opinión de otros usuarios sobre el Servicio es buena							
21. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece la Unidad							
22. Cuando solicito el Servicio, sé que encontraré las mejores soluciones							
SUPERACIÓN DE EXPECTATIVAS. Ítem indicativo de la evolución hacia la mejora percibida por los usuarios.							
23. He observado mejoras en el funcionamiento general de la Unidad en las diferentes veces que he necesitado sus servicios							
INFORMACIÓN. Ítem relativo a la información que posee el usuario sobre diversos aspectos relativos a la prestación de servicios por la Unidad Técnica							
24. La Unidad Técnica informa adecuadamente de la solución adoptada							
25. La Unidad Técnica informa adecuadamente de los plazos de ejecución							
26. Conoce las tareas de la Unidad Técnica en relación con las telecomunicaciones							
27. Conoce las tareas de la Unidad Técnica en relación con las instalaciones eléctricas							
28. Conoce las tareas de la Unidad Técnica en relación con las ejecuciones de obras							
29. Conoce la organización con la que cuenta la Unidad Técnica							
TOTAL UNIDAD TÉCNICA							

PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS
Universidad de Córdoba

CONVOCATORIA 2004

UNIDAD TECNICA

**ENCUESTA DE OPINIÓN Y SATISFACCIÓN DE
PROVEEDORES**

	Respuestas					Media
	NS/NC	1	2	3	4	
FIABILIDAD. Ítem relativo a la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.						
1.- El personal de la Unidad realiza la labor esperada correctamente						
2.- El personal Técnico de la Unidad realiza la labor esperada con seguridad e higiene						
3. La Unidad técnica saber dirigir el trabajo para que sea eficaz						
CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítem referido a la disposición y voluntad de la Unidad Técnica para ayudar a los proveedores.						
4. El personal de la Unidad se muestra dispuesto a ayudar y colaborar con su empresa						
5. El personal de la Unidad facilita la documentación necesaria para realizar los trabajos						
6. El personal de la Unidad colabora en el seguimiento y realización de los trabajos						
7. El personal de la Unidad agiliza los trámites de las facturas						
8. El personal de la Unidad agiliza los trámites de los trabajos						
9. El personal de la Unidad realiza un seguimiento de sus facturas una vez tramitadas						
10. El personal Técnico le informa adecuadamente sobre los trabajos a realizar						
11. El personal Técnico realiza un seguimiento durante los trabajos						
12. El personal de la Unidad da una imagen de honestidad y confianza						
13. El trato con el personal de la Unidad es considerado y amable						
14. El personal Técnico está cualificado para las tareas que tienen que realizar						
15. La Unidad Técnica recoge las sugerencias de los proveedores						
16. Puedo solicitar asesoramiento fácilmente						
17. Entre la Unidad Técnica y el proveedor existe una comunicación fluida						
TOTAL UNIDAD TÉCNICA						

❖ 8.- ANEXO 2: TABLAS.

TABLAS DE ADMINISTRACIÓN.

Tabla 1.

DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD.

DATOS DE LA UNIVERSIDAD	CURSOS ACADÉMICOS ^a	
	2004	2005
Nº de Centros de Enseñanza	13	13
Nº de Departamentos	51	51
Nº de Servicios Universitarios	14	14
Nº de Unidades Administrativas	9	8
TITULACIONES HOMOLOGADAS		
Total estudiantes en titulaciones de ciclo corto (1)	6.229	6.482
Total estudiantes en titulaciones de ciclo largo	8.637	8.232
Total estudiantes en titulaciones de 2º ciclo	711	797
Total estudiantes de doctorado	789	876
RECURSOS		
Total Personal Académico	1.251	1.298
Total Personal Administración y Servicios	645	654
Total superficie construída en la Universidad	382.198	362.202
GASTOS (año natural, a 31 de diciembre)		
Ingresos de la Universidad (presupuesto liquidado a 31 Diciembre)	97.652.755 €	111.220.794 €
Inversiones anuales de la Universidad	25.709.678 €	24.738.194 €

(1).- Están incluidos los alumnos matriculados en la Escuela de Magisterio Sagrado Corazón y no los de ETEA.

(2).- Dato facilitado por la Unidad Técnica a 31-05-2005. No están incluidos los 6.328 m2 de la Escuela de Enfermería, que no es propiedad de la UCO.

(3).- Dato facilitado por la Unidad Técnica a 21-09-2006. ETSIAM y EPS pasan al Campus de Rabanales. Enfermería pasa al edificio que deja la EPS y por lo tanto computa.

Tabla 2.

DATOS GENERALES DEL SERVICIO.

UNIDADES DEL SERVICIO	CURSOS ACADÉMICOS ^a	
	2004	2005
Nº de unidades o subunidades		
Nº de puntos de servicio	2	2
PERSONAL DEL SERVICIO		
Funcionarios	2	2
Laborales	10	11
Contratados temporales	1	1
Becarios y otros		
Coste del Personal del Servicio		
USUARIOS		
Nº de usuarios potenciales		
Nº de usuarios activos	150	150
Tipo de usuarios ^b		
(a) Alumnos de 1º ciclo		
(b) Alumnos de 2º ciclo		
(c) Alumnos de 3º ciclo		
(d) Personal de administración y servicios	60	60
(e) Personal docente e investigador	86	86
(e) Otros (especificar)	4	4
PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL SERVICIO		
Total de ingresos propios generados por el Servicio		
Total de ingresos de aportación externa al Servicio ^c		
(a) Donaciones		
(b) Subvenciones		
(c) Presupuesto de la Universidad		
(d) Otros conceptos		
TOTAL INGRESOS		
PRESUPUESTO DE GASTO DEL SERVICIO		
Gasto en personal		
Gasto corriente	292.009	301.937
Gasto de inversiones		
Gasto de mantenimiento		
Otros gastos		
TOTAL GASTOS		

^a x, x-1 tienen el mismo significado que en la tabla 1

^b Nº total de usuarios, sumando el desglose de los apartados (a) a (f).

^c Cuantía total de ingresos, sumando el desglose de los apartados (a) a (d).

Tabla 3.

PERSONAS DEL SERVICIO.

PERSONAL POR CATEGORIAS	CURSOS ACADÉMICOS ^a	
	2004	2005
Funcionarios A		
Funcionarios B		
Funcionarios C	2	2
Funcionarios D		
Funcionarios E		
Laborales I		
Laborales II	2	3
Laborales III	8	8
Laborales IV		
Laborales V		
Otros (sin especificar)	1	1
TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO AL SERVICIO	13	14
PERSONAL POR FUNCIONES		
Directivas	1	1
Técnicas	4	5
Técnicas/Auxiliares	8	8
Auxiliares		
PERSONAL POR TIPO DE CONTRATO Y DEDICACIÓN		
Con contrato temporal	1	1
Nº de horas en contratos temporales		
Con contrato fijo	12	12
Con contrato a tiempo parcial		
Con dedicación en jornada partida		
PERSONAL POR ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO		
Inferior o igual a 5 años	10	11
Entre 6 y 10 años		
Entre 11 y 15 años	3	3
Igual o superior a 16 años		
TOTAL POR AÑOS		
Mayor de 50 años	3	2
Entre 30 y 50 años	9	11
Menor de 30 años	1	1
NIVEL DE TITULACIÓN		
Licenciados	1	1
Diplomados	3	4
Formación Profesional	5	5
Bachiller / COU	1	1

Graduado Escolar	3	3
FORMACIÓN INTERNA DEL PERSONAL		
Nº total de cursos ofertados al personal del Servicio	12	10
Nº total de asistentes a cursos	11	12
Nº de cursos específicos ofertados al personal del Servicio	3	4
Nº de asistentes a cursos de formación específicos	11	11
Nº de cursos generales ofertados al personal del Servicio	9	6
Nº de asistentes a cursos de formación generales	0	1
Nº total de tipos de cursos diferentes impartidos	2	2
Nº total de horas de formación recibida	141	112
FORMACIÓN EXTERNA DEL PERSONAL		
Nº total de cursos a los que se ha asistido		
Nº total de asistentes a cursos		
Nº de tipos cursos diferentes a los que se ha asistido		
Nº total de horas de formación recibida		
SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO (descripción y año de implantación)		
x		
x-1		

^a x, x-1 tienen el mismo significado que en la tabla 1

Tabla 4.

ALIANZAS Y RECURSOS.

ALIANZAS (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)	CURSOS ACADÉMICOS	
	2004	2005
ESPACIOS		
Superficie útil total (m ²)	397	397
Superficie destinada al personal (m ²)	210	210
Superficie destinada al usuario (m ²)	28	28
Superficie de almacenamiento de materiales (m ²)	159	159
INSTALACIONES (LAS QUE PROCEDAN)		
Despachos	11	11
Sala de reuniones	1	1
Salas de seminarios		
Otros (especificar)	6	6
EQUIPAMIENTOS (MOBILIARIOS Y OTROS)		
Mesas de despacho con sillón		14
Mesas de reuniones		3
Muebles librerías		30
Mesas auxiliares		7
Archivadores		7
Sillas supletorias		49
Perchas		11
Mesas de dibujo		1
RECURSOS INFORMÁTICOS Y AUDIOVISUALES		
Ordenadores de sobremesa	9	11
Ordenadores portátiles	1	3
Impresoras	2	4
Ploters	2	2
INDICADORES		
Superficie destinada al personal / N° personas	14	13,12
Superficie destinada al usuario / N° usuarios	0,19	0,19
N° de personal / N° de ordenadores	1,3	1,0
N° de usuarios / N° de audiovisuales	3,25	2,33
Tiempo de pago a proveedores		

Tabla 5.

MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO.

No existen.

Tabla 6.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

INDICADORES	CURSOS ACADÉMICOS ^a	
	2004	2005
Nº de días de apertura (anual)	249	251
Nº de días de apertura (semanal)	5	5
Nº de clientes o usuarios	150	150
Nº de bajas voluntarias (si procede)		
Nº de felicitaciones recibidas		
Premios o distinciones conseguidas		
Nº de entrevistas personales con clientes o usuarios		
Nº de incidencias, quejas y reclamaciones		
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones		
Nº de rectificaciones realizadas / Nº quejas		
Nº de sugerencias puestas en marca / Total sugerencias		

TABLAS EFQM.

En las tablas que siguen cuando el Comité no tiene clara su respuesta, marca el valor "1".

Los valores indicados con un asterisco (*) indican que esa pregunta se refiere a un concepto inexistente en la Unidad Técnica o que no procede.

Tabla 1.

Criterio:

EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Acontecimientos y cambios importantes ^b	
Acontecimientos y cambios que describen la evolución reciente del Servicio	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Cambios en la estructura del Servicio	
* Cambios en los equipos directivos de la institución o del Servicio	
* Cambios en los objetivos y responsabilidades	
* Cambios en los sistemas de gestión	
Subcriterio 2. Política y situación actual	
Política y situación actual	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Estrategia del Servicio (objetivos, misión, visión, planes estratégicos)	3
* Política de atención al usuario	2
* Política de comunicación	1
* Respuesta ante las influencias del exterior	1
* Política de relaciones con otras unidades o centros	1

Tabla 2.

Criterio:

LIDERAZGO.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	
Actividades de gestión 1.1. Implicación de los líderes	
Cuestiones de interés:	
* Definir la misión y visión del Servicio y proponerla como guía para la mejora permanente	3
* Involucrarse personalmente en actividades de mejora y, en general, con la gestión de la calidad de su Unidad	4
* Potenciar los objetivos dirigidos hacia la satisfacción del cliente, según los propósitos de la unidad administrativa de la que forma parte	4
* Fomentar y generar actitudes y comportamientos entre el personal que ayuden a promover la mejora	3
* Proporcionar recursos y ayudas adecuadas para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión del Servicio	3
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	
Actividades de gestión 2.1. Recogida de propuestas, valoración y definición de mejoras	
Cuestiones de interés:	
* Comprobar que se crea e implanta un procedimiento que permita medir, revisar y aumentar los resultados clave	1
* Planificar actividades para recoger sugerencias entre el personal	2
* Definir prioridades de trabajo y defenderlas ante el propio personal y ante otras instancias responsables	4
* Comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas del personal, los usuarios y otros grupos de personas implicadas	3
* Impulsar la mejora continua partiendo de la autoevaluación	1
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	
Actividades de gestión 3.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Animar y permitir a las personas participar en acciones de mejora	2
* Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de individuos y equipos de todos los niveles del Servicio por su contribución a los resultados, por su fidelidad, etc.	2
* Incrementar la autonomía y responsabilidad del personal mediante la delegación, en reconocimiento a su esfuerzo	4
* Utilizar como recompensas, no sólo beneficios de corte económico, sino también sociales, culturales y laborales	1
Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	
Actividades de gestión 4.1. Sistemas de comunicación	
Cuestiones de interés:	
* Crear documentos informativos en los que se presenten y defiendan las estrategias del Servicio	2
* Solicitar a todo el personal que identifique a sus clientes y proveedores	3
* Conocer y mantener relaciones continuas con los clientes y proveedores, dar respuesta a sus necesidades y solucionar los defectos de la colaboración	3
* Informar a clientes y proveedores de los cauces de que disponen para manifestar quejas y sugerencias	2

Tabla 3.

Criterio:

POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

	Nivel de calidad
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Reunir y estudiar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros	1
* Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga, en orden a integrarlos en la definición de la política y estrategia	4
* Comprender y anticipar los avances que se producen en el área de los Servicios de Administración, incorporando las actividades que desempeñen otras unidades o la competencia	2
* Valorar las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas	2
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora	
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Conjugar, en la planificación y estrategia, las necesidades y expectativas de todos los distintos grupos que compongan o tengan relaciones con el Servicio	1
* Equilibrar las presiones y requisitos a corto y largo plazo	5
* Contar con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad	1
* Definir escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que puedan ocurrir	1*
* Adaptar la organización del Servicio para introducir prácticas de gestión acordes con el modelo de excelencia	3
Actividades de gestión 2.2. Objetivos y criterios de calidad	
Cuestiones de interés:	
* Definir el esquema de procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia	1*
* Distribuir las responsabilidades de cada estrategia dentro de la Unidad	4
* Incorporar el plan de calidad dentro de la planificación anual del Servicio	1*
* Fijar el plan de calidad en documentos e instrucciones prácticas de trabajo comprensibles para todos	1*

Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	
Actividades de gestión 3.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Revisar y actualizar la política y estrategia	3
* Evaluar la importancia, eficacia e impacto de la planificación	1*
* Valorar la efectividad y utilidad de los canales de comunicación con los grupos de interés	3
* Comprobar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la política y estrategia	1*
* Valorar el grado de integración de los procesos de planificación, comunicación, evaluación, etc., en las rutinas del Servicio	2
Actividades de gestión 3.2. Difusión de los objetivos de mejora al personal	
Cuestiones de interés:	
* Establecer prioridades, acordar y comunicar planes, metas y objetivos	4
* Comunicar en cascada la política y estrategia, según sea apropiado	1*
Actividades de gestión 3.3. Participación del personal en los objetivos de mejora	
Cuestiones de interés:	
* Implicar al personal en la elaboración de planes de acción	5
* Analizar junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio y específicos de cada puesto	5
* Valorar el nivel de sensibilización del personal con respecto a la política y estrategia	3
* Adecuar la formación a los programas de actuación	4
Subcriterio 4. Recursos disponibles	
Actividades de gestión 4.1. Procedimiento para garantizar que todo el personal dispone de medios para lograr la mejora	
Cuestiones de interés:	
* Adaptar la estructura del Servicio para poner en práctica con éxito la planificación y la estrategia	2
* Conocer las necesidades de recursos que tiene el personal	3
* Definir criterios y prioridades que racionalicen los recursos en función de los planes de mejora	1*
* Asignar los recursos disponibles según las necesidades de los planes previstos	3
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	
Actividades de gestión 5.1. Procedimiento para asegurar la coordinación	
Cuestiones de interés:	
* Desarrollar la política y estrategia en conexión lógica con la misión, visión y valores globales del centro	1*
* Mantener una relación fluida con los órganos de gobierno universitarios y con los demás Servicios de la institución	5
* Crear grupos de trabajo inter departamentales para coordinar los objetivos y acciones de mejora	2

Tabla 4.

Criterio:

PERSONAS.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Implicar al personal y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de Recursos Humanos	1
* Alinear los planes de Recursos Humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave	1
<i>Actividades de gestión 1.1. Procedimiento y criterios de selección del personal</i>	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Garantizar la honestidad e imparcialidad en todo lo relacionado con el acceso al puesto de trabajo, incluida la igualdad de oportunidades	5
<i>Actividades de gestión 1.2. Procedimiento y criterios de formación del personal</i>	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del trabajo	5
* Crear planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar el ajuste del personal a las capacidades actuales y futuras de la organización	4
* Facilitar la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y los requerimientos del trabajo	4
* Averiguar y tener en cuenta la opinión del personal sobre sus necesidades formativas	4
<i>Actividades de gestión 1.3. Procedimiento y criterios de desarrollo del personal</i>	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Apoyar la actualización profesional potenciando los perfiles laborales existentes	4
* Favorecer el enriquecimiento continuo de los puestos, potenciando la incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo	4
* Fomentar el trabajo en equipo a través del desarrollo de las actitudes personales necesarias para la creación de un ambiente laboral cooperativo	5
* Analizar las necesidades de desarrollo del personal en colaboración con los interesados	4
<i>Actividades de gestión 1.4. Procedimiento y criterios de evaluación del personal</i>	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Relacionar los resultados de la evaluación con la participación en planes de formación, desarrollo o promoción	1
* Consensuar con el personal los criterios para la evaluación del desempeño y el rendimiento	1
* Coordinar la evaluación del personal con los criterios de evaluación del rendimiento de procesos	1

Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Efectuar la asignación de responsabilidades de acuerdo con los objetivos previstos	4
* Facultar a las personas para emprender acciones con autonomía	2
* Delegar en las personas la competencia para modificar cuestiones no sustanciales de los procesos cuando se detecten defectos de funcionamiento	2
* Llegar a acuerdos pactados de responsabilidad, según grado de autonomía	2
Actividades de gestión 2.2. Nivel de autonomía y responsabilidad del personal	
Cuestiones de interés:	
* Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	2
* Dar reconocimiento a los empleados, manteniendo su nivel de implicación y asunción de responsabilidades	2
* Favorecer la participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio	2
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	
Actividades de gestión 3.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Definir e implantar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de coordinación entre el personal y el equipo directivo	3
* Aprovechar los canales verticales y horizontales (en ambos sentidos) existentes en el Servicio	4
* Establecer dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos que posibiliten la mayor claridad y rapidez de la información	2

Tabla 5.

Criterio:

ALIANZAS Y RECURSOS.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	
Actividades de gestión 1.1. Recogida de información	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de una política de recursos coordinada con los objetivos de mejora	2
* Preparar la información de acuerdo con las necesidades y demandas del personal y de los usuarios, y facilitar el acceso a los registros y archivos	3
* Garantizar la validez, integridad y seguridad de la información	3
Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	
Actividades de gestión 1.2. Desarrollo de alianzas	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar las oportunidades del Servicio para crear alianzas con otros Servicios, Universidades, proveedores y otras organizaciones próximas.	2
* Establecer alianzas en línea con la política y estrategia del Servicio	4
* Implantar alianzas que mejoren la cadena proveedor-servicio-cliente	4
Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	
Actividades de gestión 3.1. Criterios y procedimientos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Fijar criterios de equidad y de necesidades de los puestos en la asignación de los recursos	2
* Adecuar los medios materiales disponibles (tecnologías, equipos, instalaciones, etc.) a las actividades que se realizan y a las necesidades del personal y de los usuarios	4
* Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para incrementar el rendimiento total de su ciclo de vida, disminuyendo y reciclando residuos, optimizando el consumo de los suministros, y otras acciones por el estilo	4
* Propiciar un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y conocimiento	4
* Definir criterios sobre reposición de bienes muebles y de material informático	2
Subcriterio 4. Nuevas tecnologías	
Actividades de gestión 4.1. Identificación/implantación de nuevas tecnologías y difusión de información	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Localizar y valorar las tecnologías alternativas emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el Servicio y en la sociedad	3
* Gestionar la cartera tecnológica	1
* Aplicar las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno	3
* Promover la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten	4

Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	
Actividades de gestión 5.1 Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Crear sistemas de almacenamiento y acceso a la información relacionada con la mejora del Servicio	2
* Recoger sistemáticamente información de otras unidades y universidades para disponer de conocimientos punteros	1
* Mejorar la comunicación para difundir la información relevante para el éxito de la política y estrategia	3

Tabla 6.

Criterio:

PROCESOS.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	
Actividades de gestión 1.1. Mapa de procesos: elaboración	
Cuestiones de interés:	
* Establecer el sistema de gestión de procesos (procedimiento integral para identificar, definir, poner en práctica, revisar y evaluar cada proceso)	1
* Resolver las interfases internas de la organización y las relacionadas con los grupos externos (proveedores, usuarios, colegas), gestionando de manera efectiva los procesos de principio a fin	1
* Promover la participación e implicación del personal, los proveedores y los clientes internos y externos en la identificación y definición de los procesos clave	4
Actividades de gestión 1.2. Mapa de procesos: contenidos	
Cuestiones de interés:	
* Diseñar todos los procesos, principalmente aquéllos que son centrales y permiten poner en práctica con éxito la política y estrategia	1
* Establecer las funciones de todo el personal	5
* Considerar en la descripción de cada proceso, por ejemplo, las fases y responsables de ejecución, responsables del seguimiento, medios de ejecución, tiempo estimado, conexiones con otros procesos, y así sucesivamente	3
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Implantar sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento, y prever mecanismos para corregir los fallos de los procesos	1
* Aprovechar los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones	1
* Analizar sistemáticamente la información que se obtiene del personal, clientes y proveedores para conocer la valoración del servicio prestado y las demandas de corrección	4
* Evaluar la consecución de los objetivos actuales en comparación con los obtenidos en el pasado, y con los de otras unidades o servicios similares	1
* Determinar el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos previstos	1
Actividades de gestión 2.2. Control y mejora de los procesos de soporte	
Cuestiones de interés:	
* Implantar sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento, y prever mecanismos para corregir los fallos de los procesos	1
* Aprovechar los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones	1

Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	
Actividades de gestión 3.1. Análisis de necesidades de los usuarios	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Dar seguimiento al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos	4
* Implicarse de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones	5
Actividades de gestión 3.2. Traducción en especificaciones de servicios	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Anticipar oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes	3
* Generar nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de partners	3
* Diseñar nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas	4
Actividades de gestión 3.3. Innovación en los procesos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Fijar los métodos idóneos para llevar a efecto modificaciones en los procesos y servicios	1
* Informar de los cambios introducidos a todos los grupos interesados	3
* Asegurarse de que el personal recibe la formación adecuada para aplicar procesos nuevos o modificados	4
Actividades de gestión 3.4. Incorporación de nuevas filosofías	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Potenciar la creatividad y la innovación, desarrollando productos y servicios competitivos	1
* Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de atención al cliente	3
* Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras (continuas o drásticas)	2
Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	
Actividades de gestión 4.1. Procedimientos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Aplicar sistemas de evaluación de la calidad	1
* Definir criterios para valorar los sistemas de gestión	1
* Determinar la periodicidad y los responsables de la revisión de los sistemas de gestión	1
Actividades de gestión 4.2. Mejora de los sistemas de gestión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Descubrir y aplicar nuevos sistemas de gestión	1
* Establecer pruebas piloto y controlar la implementación de modificaciones en los sistemas de gestión	1
* Informar de los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos interesados	3
* Asegurarse de que el personal comprende y acepta los cambios para operar procesos nuevos o modificados	3

Tabla 7.

Criterio:

RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conocer la percepción que el cliente tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio	4
* Utilizar los indicadores de rendimiento del Servicio para obtener información indirecta sobre la satisfacción de los usuarios	1*
* Obtener mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los usuarios	1*
* Establecer los grupos de usuarios	4
Actividades de gestión 1.2. Resultados	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Satisfacción con la fiabilidad o confianza que ofrece el Servicio	4
* Satisfacción con la capacidad de respuesta, rapidez o disposición del personal para ayudar a resolver problemas	4
* Satisfacción con la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad en el trato con el cliente	4
* Facilidad con que se accede a los servicios (satisfacción con los horarios, medios de comunicación, accesibilidad de los empleados)	3
Actividades de gestión 1.3. Datos comparativos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros	1*
* Establecer contactos con los responsables de otros Servicios	3
Actividades de gestión 1.4. Procedimiento de recogida de quejas y sugerencias	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conocer la percepción que el cliente tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio	3
* Utilizar los indicadores de rendimiento del Servicio para obtener información indirecta sobre la satisfacción de los usuarios	1*
* Obtener mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los usuarios	1*
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión 2.1. Difusión y uso	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Realizar acciones que impliquen a los clientes o usuarios	1*
* Implantar acciones basadas en las encuestas realizadas a los clientes o usuarios	1*
* Responder a las quejas y sugerencias	4
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 3.1. Sistemas de revisión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones y procedimientos	1*
* Señalar si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados	1*

Tabla 8.

Criterio:

RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Establecer indicadores que determinen la motivación e implicación del personal	2
* Recoger mediciones complementarias	2
Actividades de gestión 1.2. Resultados	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Satisfacción con las tareas desempeñadas, incluyendo su interés intrínseco, la variedad, dificultad y cantidad, la creatividad y autonomía asociada al puesto, las oportunidades de aprendizaje o las posibilidades de participación en la mejora, entre otro	5
* Satisfacción con los beneficios o recompensas inherentes al puesto, abarcando aspectos variados como el salario, la promoción, el reconocimiento o beneficios del tipo pensiones, vacaciones, seguros médicos, etc.	3
* Satisfacción con los supervisores, estimando los estilos de supervisión, la competencia y habilidades técnicas, comunicación o relaciones humanas	4
* Satisfacción con los compañeros de trabajo en términos de competitividad, apoyo social, relaciones humanas o comunicación	5
Actividades de gestión 1.3. Datos comparativos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros	1
* Establecer contactos con los responsables de otros Servicios	1
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión 2.1. Difusión y uso	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Implantar acciones basadas en las encuestas realizadas al personal	1
* Responder a las sugerencias	1
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 3.1. Sistemas de revisión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones	1
* Estudiar si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados	1

Tabla 9.

Criterio:

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	
Actividades de gestión 1.1. Conocimiento de la percepción social	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Sintetizar y estructurar la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad	1*
* Evaluar las tendencias sobre la calidad percibida por el entorno	1*
* Difundir ampliamente la información sobre la calidad percibida por el entorno, siguiendo criterios de disponibilidad, accesibilidad, apertura, utilidad y actualización de la información	1*
Subcriterio 2. Actividades de impacto	
Actividades de gestión 2.1. Actividades de acercamiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Desarrollar actividades como parte responsable de la sociedad (difusión de información relevante para la misma, aportación de ayudas a grupos sociales afectados, relación con las autoridades relevantes)	1*
* Implicarse activamente en la comunidad donde el Servicio realiza su función (impacto en la educación, formación y nivel cultural, fomento del voluntariado, firma de convenios con otras instituciones y empresas)	1*
* Llevar a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de la calidad	1*
* Participar mediante la presencia, el apoyo financiero y la colaboración institucional en acciones relacionadas con el fomento de la cultura cívica, la solidaridad social, el deporte, el ocio saludable, la ciencia o la cultura	1*
Subcriterio 3. Análisis del impacto	
Actividades de gestión 3.1. Resultados de las actividades de acercamiento a la comunidad	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Accesibilidad a la información sobre las actividades y programas del Servicio, cobertura en prensa, edición de folletos informativos, creación de páginas Web, etc.	1*
* Felicitaciones, premios recibidos, certificaciones, etc.	1*
* Relación con autoridades relevantes	1*
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 4.1. Sistemas de revisión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones de impacto	1*
* Señalar si los indicadores de impacto se adecuan a los objetivos planificados	1*
* Introducir modificaciones derivadas de la información recibida sobre los resultados sociales	1*

Tabla 10.

Criterio:

RESULTADOS CLAVE.

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	
Actividades de gestión 1.1. Medida y valoración de los resultados de los procesos clave	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)	1
* Indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)	1
Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	
Actividades de gestión 2.1. Medida y valoración de los resultados de los procesos de soporte	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)	1
* Indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)	1
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión 3.1. Difusión y uso	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Poner los resultados en conocimiento de los responsables de gobierno	3
* Difundirlos entre el personal, los proveedores y los responsables de los procesos de soporte	2
* Revisar los procesos clave a partir de los resultados obtenidos	1
* Emplearlos para defender la petición de nuevos recursos (humanos, personales, tecnológicos, etc.) ante los responsables competentes	1
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 4.1. Sistemas de revisión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones sobre los resultados	1
* Estudiar si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados	1

TABLAS RESUMEN DE EFQM.

Tabla 11.

AGENTES FACILITADORES.

TABLA 11. AGENTES FACILITADORES ^a

	COMPRENSIÓN ^b	RELEVANCIA ^c	ESFUERZO ^d	NIVEL PARCIAL DE CALIDAD (media) ^e
CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO				
Subcriterio 2. Política y situación actual	2	2	5	1,6
CRITERIO 1. LIDERAZGO				
Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	3	3	5	3,4
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	3	5	5	2,2
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	3	4	5	1,8
Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	3	3	5	2,0
CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA				
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	3	4	5	1,8
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora	2	4	5	2,0
Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	2	4	5	2,9
Subcriterio 4. Recursos disponibles	3	5	5	2,0
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	4	5	5	2,6
CRITERIO 3. PERSONAS				
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	4	5	3	3,1
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	4	5	3	2,3
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	4	5	3	3,0
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS				
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	2	4	5	2,7
Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	2	4	5	3,3
Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	2	3	5	3,2
Subcriterio 4. Nuevas tecnologías	3	5	5	2,7
Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	3	4	5	2,0
CRITERIO 5. PROCESOS				
Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	2	4	5	2,5
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	2	4	5	1,4
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	2	4	5	3,0
Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	2	5	5	1,6

	COMPRENSIÓN ^b	RELEVANCIA ^c	ESFUERZO ^d	NIVEL PARCIAL DE CALIDAD (media) ^e
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	4	4	3	2,6
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	3	3	3	2,0
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	4	4	3	1,0
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS				
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	4	4	3	2,8
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	3	4	3	1
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	4	4	3	1
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD				
Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	1	1	1	1
Subcriterio 2. Actividades de impacto	1	1	1	1
Subcriterio 3. Análisis del impacto	1	1	1	1
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	1	1	1	1
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE				
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	3	4	-	1
Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	2	4	-	1
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	2	3	-	1,7
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	2	4	-	1,0

Tabla 12.

RESULTADOS.**RESUMEN DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES / USUARIOS**

	<i>Encuestas totales</i>	<i>RESPONSABLE</i>			<i>UBICACIÓN</i>		
		<i>Equipos directivos...</i>	<i>Coordinadores de servicio...</i>	<i>Campus de Rabanales</i>	<i>Campus de Menéndez Pidal</i>	<i>Campus del Casco Histórico</i>	<i>Otros Campus o Servicios</i>
<i>Número de encuestas</i>	56	37	16	20	12	16	5
<i>Valores Medios</i>							
<i>Fiabilidad</i>	3,98	4,22	3,44	4,10	4,17	3,56	4,40
<i>Capacidad de respuesta</i>	4,40	4,62	3,88	4,53	4,50	4,13	4,50
<i>Seguridad</i>	4,14	4,35	3,66	4,28	4,25	3,78	4,50
<i>Empatía</i>	3,69	3,89	3,23	3,79	3,88	3,29	4,12
<i>Aspectos tangibles</i>	3,28	3,39	3,06	3,18 *	3,70	3,09	3,50
<i>Expectativas de servicio</i>	3,50	3,73	3,14	3,59	3,81	3,18	3,94
<i>Superación de expectativas</i>	3,51	3,53	3,53	3,47	3,82	3,40	3,50
<i>Información</i>	3,18 *	3,38 *	2,87	3,50	3,12 *	2,92	3,28 *
<i>Media de la Unidad Técnica</i>	3,62	3,82	3,24	3,75	3,80	3,31	3,93

Notas:

- Los datos marcados en **negrita** representan los valores máximos en esa columna.
- Los datos marcados con un asterisco (*) representan los valores mínimos en esa columna.
- Los datos marcados en **rojo** representan valores que no alcanzan el valor de calidad mínimo: 3'00.

Tabla 13.

RESUMEN DE CRITERIOS DE CALIDAD.

	NIVEL TOTAL DE COMPRESIÓN (media) ^a	NIVEL TOTAL DE RELEVANCIA (media) ^b	NIVEL TOTAL DE ESFUERZO (media) ^c	NIVEL TOTAL DE CALIDAD (media) ^d
AGENTES FACILITADORES				
CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO	2	2	5	1,6
CRITERIO 1. LIDERAZGO	3	4	5	2,4
CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	2,8	4	5	2,3
CRITERIO 3. PERSONAS	4	5	3	2,8
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	2,4	4	5	2,8
CRITERIO 5. PROCESOS	2	4,3	5	2,1
RESULTADOS				
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	3,7	3,7	3	1,9
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	3,7	4	3	1,6
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	1	1	1	1
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	2,3	3,8	-	1,2

^a NTCO= $\sum NCO_{sub}/n$; ^b NTR= $\sum NR_{sub}/n$; ^c NTE= $\sum NE_{sub}/n$; ^d NTC= $\sum NPC/n$

NTCO= Nivel total de comprensión; NTR= Nivel total de relevancia; NTE= Nivel total de esfuerzo; NTC= Nivel total de calidad; \sum = Sumatorio desde 1 hasta n; NCO_{sub}= Nivel de comprensión del subcriterio; N_{rsub}= Nivel de relevancia del subcriterio; N_{esub}= Nivel de esfuerzo del subcriterio; NPC= Nivel parcial de calidad; n= número total de subcriterios

TABLAS DE MADUREZ DEL SERVICIO.

TABLA 14. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD					
Orientación hacia los resultados					
Las decisiones de gestión se orientan a lograr resultados en los usuarios, las personas, la sociedad y la eficacia de los procesos del Servicio	Se han identificado los grupos de interés relevantes	Se conocen sus necesidades de forma anecdótica	Sus necesidades se evalúan de manera estructurada	Los resultados del Servicio se dirigen a cubrir algunas de las múltiples necesidades de estos grupos	Existen mecanismos para equilibrar sus necesidades y expectativas
	1	2	3	4	5
Orientación hacia el cliente					
Las decisiones de gestión se orientan a lograr mayores niveles de satisfacción de los usuarios del Servicio	Se evalúa la satisfacción de los clientes	Los datos sobre satisfacción se utilizan para introducir modificaciones y mejoras	Los objetivos estratégicos se relacionan con las necesidades de los clientes	Se evalúa la eficacia de los objetivos estratégicos para aumentar la satisfacción de los usuarios	Se entienden los mecanismos que impulsan las necesidades de los clientes y se actúa sobre ellos
	1	2	3	4	5
Liderazgo y coherencia en los objetivos					
Los líderes promueven la gestión de la calidad, la participación y la coherencia en los objetivos de calidad	Se han definido la visión y la misión del Servicio	Los procesos de trabajo recogen las directrices de la visión y misión	Política, personas y procesos son coherentes y existe un "modelo de liderazgo"	Los líderes tienen influencia en la creación de una cultura de calidad	En todos los niveles del Servicio se comparten valores y modelos éticos
	1	2	3	4	5
Gestión por procesos y hechos					
Las decisiones de gestión están basadas en procesos bien definidos, así como en datos y hechos objetivos recogidos mediante procedimientos sistemáticos de medición y evaluación	Se han definido los procesos para alcanzar los resultados deseados	Existen procedimientos para evaluar el rendimiento y otras cuestiones de interés	Se utilizan datos e información comparativa para establecer objetivos ambiciosos	Se obtienen conclusiones prácticas para la mejora a partir de los datos evaluativos	Se entiende y utiliza la capacidad de los procesos para mejorar el rendimiento
	1	2	3	4	5
Desarrollo e implicación de las personas					
El personal está implicado y participa activamente en las decisiones de gestión del Servicio	Las personas aceptan la responsabilidad para resolver problemas	Participan activamente en las decisiones de gestión	Son innovadoras y creativas para impulsar los objetivos del Servicio	Toman decisiones de forma autónoma dentro de su esfera de responsabilidades	Tienen facultad para actuar y compartir conocimientos y experiencias
	1	2	3	4	5
Aprendizaje, innovación y mejora continuos					
Los procesos de trabajo y las acciones de mejora permiten el aprendizaje, la innovación y la mejora continua	Se identifican y se actúa sobre las oportunidades de mejora	La participación y la evaluación generan oportunidades de aprendizaje	La mejora continua es un objetivo aceptado por todos	Se ponen en práctica las innovaciones y cambios que sugieren las personas	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras que tienen éxito
	1	2	3	4	5
Desarrollo de alianzas					
Se establecen relaciones estratégicas con otros servicios, universidades, proveedores, y otros grupos relacionados con el Servicio	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores	Se establecen relaciones de cooperación para mejorar la calidad de los procesos	Se reconocen las mejoras y logros de los proveedores y se han identificado los <i>partners</i> clave	Se establecen alianzas estratégicas para mejorar la calidad de las entidades firmantes	El Servicio y sus <i>partners</i> desarrollan en común los planes y políticas a partir de conocimientos compartidos
	1	2	3	4	5

Responsabilidad social					
El Servicio gestiona sus recursos con eficiencia y aportando un valor añadido a todo tipo de clientes o usuarios	Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos	Se conocen las demandas sociales y se les da respuesta	Existe una implicación activa en la sociedad	El Servicio aporta a la sociedad más de lo que recibe de ella	Las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas
	1	2	3	4	5

TABLA 15. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD					
Diagnóstico (Evaluación de contexto)					
Se conocen los resultados del Servicio (rendimiento, satisfacción de usuarios, personal, etc.) como paso previo a la planificación de la política y estrategia	Los resultados del Servicio se desconocen o se basan en datos anecdóticos	Se crean y refinan procedimientos para conocer y valorar los resultados del Servicio	Los resultados se conocen y se analizan siguiendo procedimientos estructurados	Los resultados se utilizan para mejorar la política y estrategia	Los resultados son la base para definir la política y estrategia
	1	2	3	4	5
Planificación (Evaluación de entrada)					
La planificación se concreta en procesos definidos con claridad y orientados a satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios	No existe una política y estrategia bien definida o es imprecisa	La política y los procesos de trabajo están escasamente coordinados	La política y estrategia se concreta en procesos bien definidos	La mayoría de los procesos están bien implantados y se ajustan a la planificación	La estrategia se concreta en procesos bien definidos centrados en las necesidades de los grupos de interés
	1	2	3	4	5
Implementación (Evaluación de proceso)					
Los procesos se han desplegado en la práctica de forma sistemática ajustándose a lo previsto en la planificación	Los procesos implantados no se ajustan a la planificación	Los procesos se han desplegado de forma poco sistemática	Sólo algunos de los procesos implantados se ajustan a la planificación	La mayoría de los procesos están bien implantados y se ajustan a la planificación	Los procesos están implantados sistemáticamente y se ajustan a la planificación
	1	2	3	4	5
Evaluación (Evaluación de proceso y evaluación de resultados)					
La ejecución y los resultados de cada proceso se evalúan regularmente y revierten en acciones de aprendizaje y mejora continua	La efectividad de los procesos no se evalúa	La efectividad de los procesos se evalúa de forma irregular	Se evalúa regularmente pero no da lugar a aprendizajes	Se evalúa regularmente y revierte en aprendizajes	Se evalúa regularmente y revierte en aprendizajes y mejoras de los procesos
	1	2	3	4	5