

Índice

0.- Preámbulo

1.-Introducción. Presentación de los Servicios de Investigación

1.1.- Contexto Institucional

1.2.-Evolución de los Servicios

1.3.- Situación Actual de los Servicios

2.- Herramienta de Autoevaluación: Perfil v. 4.0

3.- Metodología de Evaluación

4.- Resultados de la Evaluación

4.1.- Autoevaluación por criterios

4.2.- Puntuación Total

5.- Conclusiones finales



0.- Preámbulo

La calidad en la gestión comienza por la evaluación, en un primer momento del propio Servicio, departamento y posteriormente por la evaluación a través de expertos externos. La Universidad de Sevilla ha evaluado la mayoría de sus titulaciones, una docena de departamentos y esta iniciando la evaluación de los servicios.

La carencia de información o las deficiencias en la misma impide ser consciente de algunas cuestiones que podrían conocerse y mejorarse. En ocasiones la falta de información hace imposible saber cuál es la posición relativa o la situación comparativa entre unidades dentro de la Universidad. Una información inexistente tiene además la gran dificultad de que las decisiones que se tomen tendrán efectos que no podrán ser medidos ni evaluados.

La evaluación es vital, con ella se consigue que las unidades evaluadas tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades y los órganos de gobierno puedan definir de un modo fundado y consistente los proyectos de mejora para corregir los defectos y carencias. Además, gracias a la evaluación, siguiendo un modelo común, es posible establecer comparaciones de datos objetivos con otras Universidades y disponer de una referencia que permita definir con claridad la situación real.

1.- Introducción

1.1.- Contexto Institucional

La Universidad de Sevilla es una Institución de Derecho Público, dotada de personalidad jurídica, que desarrolla sus funciones, de acuerdo con la legislación vigente, en régimen de autonomía, y a la que corresponde la prestación de los Servicios público de la educación superior, mediante el estudio, la docencia y la investigación.

El embrión de la actual Universidad de Sevilla fue el Colegio de Santa María de Jesús, fundado por el Arcediano Maese Rodrigo Fernández de Santaella en las postrimerías del s. XV.

Ya en el siglo XVI (1505), una bula del Papa Julio II otorga al Colegio la facultad de inferir grados en Teología, Filosofía, Derecho, Medicina y Artes; y en 1551 el propio Consejo de la ciudad traspasa a la fundación de Maese Rodrigo, la Real provisión que concedía un Estudio General, por lo que aquella pasó a ser oficialmente la Universidad, gozando de todos los privilegios de las demás Universidades del Reino.

De los Estatutos de 1621 se desprende que la Universidad de Sevilla se componía de cuatro Facultades: Teología, Cánones y Leyes, Medicina y Artes, y otorgaba los grados de Bachiller, Licenciado y Doctor en todas las Facultades, junto con el de Maestro por la Facultad de Artes.

El afán reformador del siglo XVIII se plasma, durante el reinado de Carlos III, en el Plan de Estudios de Olavide (1768), origen de la Universidad moderna, en el que, junto a las anteriores Facultades, aparece un curso de Matemáticas, fruto de la preocupación de la época por las enseñanzas de las materias de ciencia.

Durante este reinado, tras la expulsión de los jesuitas, se concede a la Universidad, por Real Cédula, el edificio de la Casa de la Compañía de Jesús, en la Calle Laraña.

A principios del s. XIX tiene lugar una nueva reforma de la enseñanza universitaria, en dos direcciones: se suprimen las universidades Menores, quedando agregadas a la de Sevilla las Universidades de Baeza y Osuna, y se implanta en todas las Universidades el Plan de Estudios de la Universidad de Salamanca.

Al mismo tiempo esta homogeneización va acompañada de la adaptación de nuevos estudios, la creación de nuevas cátedras y Facultades, creación de la Escuela de Medicina que más tarde se erigió en Facultad Universitaria (1668), la organización de la Facultad de Ciencias; aparecen Seminarios y Bibliotecas especializadas; se reforma la Facultad de Filosofía y Letras; y se suprime la Facultad de Teología.

A mediados del siglo XX, la Universidad de Sevilla se traslada al edificio de la Real Fábrica de Tabacos, obra del ingeniero Van der Beer en el reinado de Fernando VI.

En la década de los sesenta se crean las Escuelas Técnicas Superiores de Arquitectura e Ingenieros Industriales. En la década siguiente se crean los estudios de Económicas y Farmacia; se divide la Facultad de Ciencias que da lugar a las Facultades de Biología, Física, Química, Matemáticas y Química; y se crea el Colegio Universitario de la Rábida.

La implantación de nuevos estudios viene acompañada por la descentralización geográfica de la Universidad. Se crean Centros en las provincias de Badajoz, Cádiz y Córdoba, de los que surgirán las actuales Universidades.

La Constitución de 1978 ha venido a revisar el tradicional régimen centralista de la Universidad española, reconociendo la autonomía de las Universidades. Al mismo tiempo, la nueva organización territorial del Estado que dicha norma configura, ha supuesto una distribución de competencias universitarias entre los distintos poderes públicos.

La Ley de Reforma Universitaria de 1983, dictada de acuerdo con lo establecido en el texto constitucional, estableció un marco que permitió la renovación de la vida universitaria. Esta

norma-marco contempló la Universidad como un servicio público referido a los intereses generales, garantizando la participación en su gobierno de las diversas fuerzas sociales.

Más recientemente, la Ley Orgánica de Universidades de 2001 revisó el marco normativo de la Universidad con el propósito de impulsar la acción de la Administración General del Estado en la vertebración y cohesión del sistema universitario, de profundizar las competencias de las Comunidades Autónomas en materia de enseñanza superior, de incrementar el grado de autonomía de las Universidades, y de establecer los cauces necesarios para fortalecer las relaciones y vinculaciones recíprocas entre Universidad y Sociedad.

Precisamente, en uso de las competencias conferidas por la Ley Orgánica de Universidades, el Parlamento de la Comunidad Autónoma de Andalucía ha aprobado en 2003 la Ley Andaluza de Universidades, con objeto de desarrollar las funciones que aquella otorga a las Comunidades Autónomas y profundizar en el desarrollo y coordinación del sistema universitario andaluz.

El principio de autonomía universitaria supone que será la acción transformadora de cada Universidad la que determine la posición de éstas en el ámbito de la enseñanza superior. El desarrollo de este principio implica la elaboración de su propio estatuto. La Universidad de Sevilla elaboró su Estatuto en el año 2003 y fue aprobado por Decreto de la Junta de Andalucía de 25 de noviembre de 2003 y publicado en el BOJA número 235, de 5 de diciembre del mismo año.

1.2.-Evolución de los Servicios de Investigación

Servicio de Investigación

Hasta el final de los años ochenta, la competencia sobre la Investigación se encontraba en el Vicerrectorado de Investigación y Tercer Ciclo. La sección encargada de gestionar la investigación era la Sección de Doctorado e Investigación, que contaba con una plaza de Adjunto a la Sección de Investigación. Las competencias eran únicamente administrativas. Las competencias económicas estaban distribuidas entre la OGICYT (Oficina de Gestión de Investigación Científica y Técnica, creada en 1989), que abarcaba el área del Campus Reina Mercedes, y el Servicio de Gestión Económica que abarcaba el resto de los Campus.

En el año 1993 la Sección de Doctorado e investigación se dividió apareciendo ya la Sección de Investigación. Posteriormente el Vicerrectorado de Investigación y Tercer Ciclo se desdobló en dos Vicerrectorados, el de Investigación y el de Tercer Ciclo, pasando la Sección de Investigación a depender del Vicerrectorado de Investigación, con competencias sólo administrativas.

En 1995, ante diversas demandas de los Investigadores de las áreas no gestionadas por OGICYT, se creó, dependiendo de la Sección de Investigación, la SIOGI (Sección Investigación, Oficina de Gestión de Investigación), unidad encargada de la gestión económica de la Investigación de las áreas de Humanidades, Económicas, Jurídicas y Médicas. En este momento dentro del Vicerrectorado de Investigación están incardinadas todas las competencias relativas a la Investigación.

Es en el año 1998, cuando se crea el Servicio de Investigación y quedan bajo su dependencia las Secciones de Gestión Administrativa de la Investigación, SIOGI y OGICYT. Con el traslado al Pabellón de Brasil durante el año 2005 se realizará una división funcional de estas Secciones y habrá una de Ingresos y otra de Pagos.

OTRI

En 1989 la Secretaría General del Plan Nacional de I+D estableció la Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRIs), creándose en cada Universidad española un servicio de enlace entre los grupos de investigación y el entorno social, económico y político que permitiese el desarrollo de las funciones contempladas en los artículos 11 y 45 de la LRU (actualmente 68 y 83 de la LOU).

Bajo esta iniciativa se otorgaba a las Universidades de un instrumento eminentemente técnico capaz de conectar los grupos de investigación con empresas u otras entidades demandantes de apoyos tecnológicos, investigación y desarrollo. Como parte de esta misión, la OTRI nacía como un agente tecnológico de interfaz preocupado por promover la transferencia de tecnología entre el sector científico-técnico y el sector empresarial.

En 1992 la Universidad de Sevilla decide consolidar la OTRI como servicio vinculado al Vicerrectorado de Investigación y estructura orgánicamente sus funciones. En sucesivas legislaturas de la Universidad de Sevilla se han ampliado las competencias y servicios ofrecidos por la OTRI a la comunidad investigadora, a la vez que se han visto reforzadas sus relaciones con el conjunto de agentes regionales, nacionales e internacionales de I+D.

Como organismo de interfaz universidad-empresa la OTRI ocupa un papel relevante en la ejecución y definición de políticas científicas y tecnológicas, tanto de ámbito regional como nacional. Su posicionamiento estratégico en los entornos social, económico y político ha canalizado las funciones de la OTRI hacia una visión de la investigación más próxima al mercado y de la comercialización de resultados. En este sentido, la creación de un Vicerrectorado de Transferencia de Tecnología en el 2004 representa una apuesta seria de la Universidad de Sevilla por las actividades de la OTRI y un fortalecimiento del papel que la sociedad espera de una Universidad moderna.

Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación

La Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación se crea en el año 2001 por la necesidad de concentrar el tratamiento informático de los datos relacionados con la investigación en una unidad. La unidad empieza a realizar un estudio de las distintas necesidades informáticas en los Servicios y se inicia el desarrollo de un sistema de gestión de la investigación.

El primer paso de este sistema es la publicación de la composición de todos los Grupos de Investigación así como de sus resultados como publicaciones, proyectos y patentes en las páginas Web del Vicerrectorado de Investigación (sistema SISIUS). La Memoria de Investigación se edita por primera vez basándose en este sistema en el año 2001 (Memoria 2000).

En los últimos años las actividades de la unidad han sido dirigidos más hacia la realización informática de los procesos claves presentes en los Servicios, tales como la administración de proyectos, gestión de becas y Plan Propio etc. Desde el año 2004 esta unidad dirige también la atención al usuario del sistema SICA en la Universidad de Sevilla.

1.3.- Situación actual de los Servicios de Investigación

➤ *Presentación y funciones de los Servicios de Investigación*

Servicio de Investigación

La Sección de Gestión Administrativa de la Investigación es la encargada de todo lo referente a la tramitación administrativa de la investigación. Entre las funciones más generales destacamos:

- Gestión de personal Investigador: Becarios oficiales, nombramiento de becarios, personal contratado con cargo a investigación,
- Gestión de las convocatorias del Plan Propio,
- Gestión de todas las solicitudes de subvenciones referentes a investigación.

Las Secciones SIOGI y OGICYT son las responsables de la gestión económica de los contratos, subvenciones y proyectos de investigación: se realizan ingresos, pagos y justificaciones. La Unidad de Fondos FEDER estructurales gestiona los fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) para infraestructuras en la Universidad de Sevilla.

OTRI

La OTRI es un agente de contacto con los Grupos de Investigación de la Universidad de Sevilla y con otros organismos públicos de investigación así como con empresas e instituciones demandantes de tecnología. Se realiza el asesoramiento a investigadores sobre contratos y convenios con empresas y/o instituciones así como su negociación y tramitación. Igualmente, se proporciona información acerca de y promociona los proyectos de I+D tanto a nivel nacional como internacional: búsqueda de recursos financieros, protección de resultados (asesoramiento y solicitud de patentes), búsqueda de socios tecnológicos, presentación de proyectos etc. En el proceso de la creación de empresas de base tecnológica la OTRI juega un papel clave: captación de emprendedores universitarios y gestión de programas oficiales lanzadas por otras instituciones (CAMPUS, ATLANTIS, etc.).

Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación

En esta unidad se centraliza el tratamiento informático de los datos que se manejan en el Servicio. Asimismo, se desarrollan y gestionen las aplicaciones informáticas disponibles a través del servidor Web, tales como el SISIUS y otras herramientas de gestión de la investigación. Se proporcionan los datos necesarios para estadísticas y se calculan y analizan indicadores de calidad en la investigación. La elaboración anual de la Memoria de Investigación es otra responsabilidad de la unidad.



2.- Herramienta de Autoevaluación: Perfil v.4.0

Perfil V 4.0 es una herramienta para llevar a cabo autoevaluaciones en organizaciones mediante un cuestionario desarrollado de acuerdo a los requerimientos del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, que facilita y simplifica el autodiagnóstico.

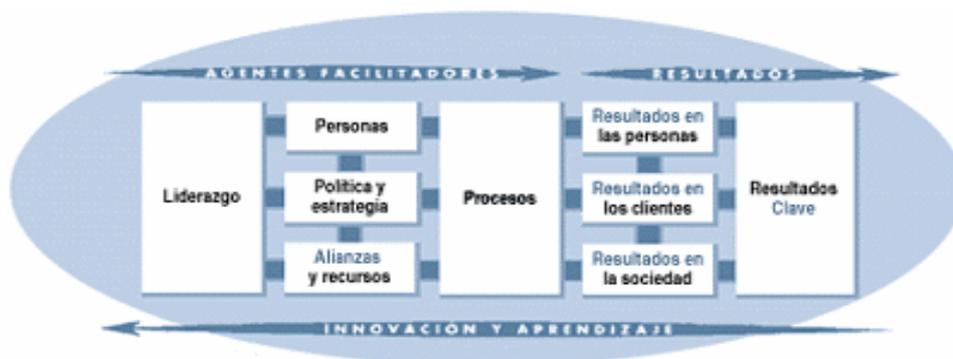
Perfil V 4.0 permite la elaboración de Informes de Posicionamiento mediante la alimentación del resultado en la base de datos del C.G.C. y E.F.Q.M., obteniéndose de ésta forma comparaciones con organizaciones tanto españolas como europeas.

El Cuestionario ha sido desarrollado de acuerdo a los requerimientos de la última edición del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia. Las 120 preguntas con sus correspondientes sugerencias recogen y traducen a un lenguaje claro los 9 criterios, 32 subcriterios y 174 posibles áreas a abordar de qué se compone el mencionado Modelo.

Se han diseñado nuevas escalas adaptadas al sentido de cada pregunta y basadas en el concepto de incrementalidad exponencial, al tiempo que reflejan los conceptos del esquema lógico REDER©E.F.Q.M.

El Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM) sirve de punto de referencia para que las instituciones puedan hacer un diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora.

El Modelo centra la atención en nueve elementos que considera básicos en la excelencia de la institución (“Agentes Facilitadores” y “Resultados”).



Liderazgo. Compromiso visible de los directivos en la creación de valores de calidad.

Política y estrategia. La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos.

Personas. Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante.

Alianzas y recursos. Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos.

Procesos. Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.

Resultados en los clientes. Grado de satisfacción de los distintos públicos o clientes, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.

Resultados en las personas. Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.

Resultados en la sociedad. Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.

Resultados clave. Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.

3.- Metodología de Evaluación

La herramienta Perfil v 4.0 adaptada a Servicios¹ ha sido utilizada para realizar la autoevaluación en el Servicio de Investigación.

El Comité, encargado de llevar a cabo el proceso Autoevaluación, se ha constituido teniendo en cuenta que refleje la organización interna de esta institución y asegura la representatividad de cada unidad de los Servicios. En él figuran representantes de las siguientes unidades/servicios:

- SIOGI
- OGICYT
- OTRI
- Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación

así como el Director del Secretariado de Investigación y la Jefa del Servicio de Investigación. En este documento el Comité de Autoevaluación se refiere a las unidades/servicios mencionadas anteriormente cuando emplea la terminología “Servicios de Investigación”, cuando sólo existe un “Servicio de Investigación” en la Universidad de Sevilla. Las siguientes personas han participado en el proceso de autoevaluación de los Servicios de Investigación:

MIEMBROS DEL COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN	
Presidente: D. Pablo Palenzuela Chamorro	Director del Secretariado de Investigación
Vocales:	
Dña. Margarita Martínez Pais-Loscertales	Jefa del Servicio de Investigación
Dña. Sonia Basulto Pardo	Técnico de la OTRI
Dña. Ramona Gómez Durán	Jefa de sección OGICYT
Dña. Marta Borrero Villalón	Jefa de sección en Comisión de Servicios SIOGI
D. Claus Denk	Responsable de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación

¹ Esta adaptación, por razones del lenguaje empleado o de contenidos poco relevantes, ha sido considerada poco adecuada en algunos casos por el Comité.

La Unidad Técnica de Calidad del Vicerrectorado de Docencia, ha estado presente en las reuniones del Comité durante el proceso de autoevaluación facilitando la interpretación de los términos técnicos de la Herramienta Perfil v 4.0.

	CRITERIOS ABORDADOS	SUBCRITERIOS ABORDADOS
Primera Sesión (29 de septiembre)	Criterio 1: Liderazgo	Subcriterios 1a, 1b, 1c y 1d
Segunda Sesión (4 de octubre)	Criterio 2: Política y Estrategia	Subcriterios 2a, 2b, 2c, 2d y 2e
Tercera Sesión (7 de octubre)	Criterio 3: Personas Criterio 4: Alianzas y Recursos	Subcriterios 3a, 3b, 3c, 3d y 3e Subcriterios 4a, 4b, 4c, 4d y 4e
Cuarta Sesión (13 de octubre)	Criterio 5: Procesos Criterio 6: Resultados en los Clientes	Subcriterios 5a, 5b, 5c, 5d y 5e Subcriterios 6a y 6b
Quinta Sesión (19 de octubre)	Criterio 7: Resultados en las Personas Criterio 8: Resultados en la Sociedad Criterio 9: Resultados Claves	Subcriterios 7a y 7b Subcriterios 8a y 8b Subcriterios 9a y 9b

Los evaluadores han dado respuesta de forma objetiva, en la medida de lo posible, tras llegar a un consenso por ambas partes, a todas y cada una de las preguntas de que consta el cuestionario, basando sus puntuaciones en las evidencias detectadas en el Servicio. Una vez evaluados los nueve criterios con cada uno de sus subcriterios, y, tras un análisis exhaustivo, se han detectado los puntos fuertes y áreas de mejora a desarrollar.

4.- Resultados de la Evaluación

A continuación se expondrán los resultados obtenidos en cada uno de los nueve criterios que sustentan el Modelo E.F.Q.M.. Se procederá a definir cada uno de ellos junto con las evidencias que justifican la puntuación dada, seguido de un análisis de los puntos fuertes detectados y áreas de mejora.

En el cuestionario se da el caso de preguntas que han sido respondidas por el Comité de Autoevaluación, a pesar de considerarlas poco adecuadas por referirse a aspectos que no son competencia de los Servicios de Investigación, o por considerarlas no adaptadas al funcionamiento de las universidades públicas.

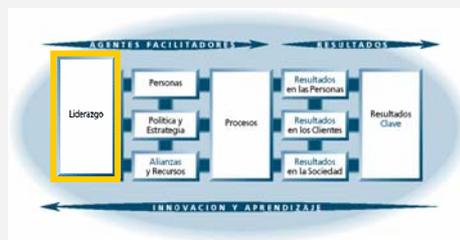
Además de este tipo de cuestiones, algunas preguntas referidas a comparaciones con otros Servicios de similares características, no han sido cumplimentadas por falta de datos públicos que puedan emplearse para realizar la comparación.

4.1.- Autoevaluación por Criterios.

CRITERIO 1:

LIDERAZGO

Cómo los líderes y personas con responsabilidad en el Servicio de Investigación desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de los Servicios, se desarrolla e implanta.



1.1 ¿Está definido un marco estratégico de referencia (misión, visión y valores fundamentales) de la Universidad y actúan sus líderes como modelo de referencia?

Evidencias

- Constitución
- L.O.U.
- Estatuto de la Universidad de Sevilla. Capítulo correspondiente a la investigación
- Manual de funciones del P.A.S.
- Resolución Rectoral del 19.5.2004 por la que se determinan los cargos académicos generales de la Universidad de Sevilla.

Puntos Fuertes

- El Vicerrectorado de Investigación tiene definido un marco estratégico de referencia con objetivos a medio y largo plazo y los medios necesarios para alcanzarlo, siendo este el referente para los Servicios de Investigación.
- Los responsables de los Servicios de Investigación impulsan el desarrollo de los objetivos y tareas de los Servicios actuando como ejemplo.

- Actitud receptiva por parte de los responsables de los Servicios de Investigación hacia el personal docente e investigador favoreciendo la comunicación y atendiendo sus opiniones y sugerencias.

Áreas de Mejora

AM-1 Elaborar un Reglamento General de funcionamiento.

AM-2 Definir un Plan Estratégico plurianual que defina las grandes metas, misión, visión y valores de los Servicios de Investigación.

Existen ciertos valores y objetivos comunes, pero no recogidos en un documento formal	Misión, Visión y Valores: - definidos - documentados - desplegados a todo el Personal Docente e Investigador y el Personal de Administración y Servicios, Dirección de la Universidad u órganos superiores en los que el Servicio debe reportar resultados, tales como consejo social y accionistas, y aliados, e incipiente en estudiantes, empleadores y organizaciones más importantes a las que se presta el servicio y proveedores cuya participación resulte crítica para la realización de las actividades de los Servicios Universitario.						Misión, Visión y Valores: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés (Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios, Dirección de la Universidad u órganos superiores en los que el Servicio debe reportar resultados, tales como consejo social y accionistas, aliados, estudiantes, empleadores y organizaciones más importantes a las que se presta el servicio, proveedores y proveedores cuya participación resulte crítica para la realización de las actividades de los Servicios Universitario).						Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio considerando las opiniones de los grupos de interés, y con despliegue de dichos cambios			Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar				
	La mayoría de las personas con responsabilidad en el Servicio Universitario colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir						La actitud de todo el equipo responsable de la gestión y funcionamiento es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todas las personas con responsabilidad en el Servicio Universitario participan en la definición del marco estratégico de referencia. El marco estratégico de los Servicios Universitario es acorde con el marco estratégico global													
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.2 ¿El equipo líder revisa y mejora la efectividad de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras?

Evidencias

- Asistencia a cursos, congresos y reuniones convocados por la Universidad, la Junta de Andalucía y otras Universidades y entidades públicas o privadas.

Puntos Fuertes

- Los responsables de las Unidades se implican en actividades de formación para la gestión de la investigación.
- Participación de algunos miembros de los Servicios de Investigación en actividades de formación.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer el proceso de evaluación del liderazgo, revisando y comprobando la eficacia del mismo, con objeto de actuar para mejorar.

AM-2 Elaborar una encuesta de clima laboral y documentar un protocolo para el análisis de los resultados por parte de los responsables de las unidades.

Algún miembro del equipo responsable de la gestión y funcionamiento participa en actividades formativas para la gestión de forma esporádica	La mayoría del equipo responsable de la gestión y funcionamiento se implican en actividades de formación para la gestión, dedicando una buena parte de su tiempo a mejorar. Existen encuestas de percepción del Personal Docente e Investigador y del Personal de Administración y Servicios donde se evalúa su opinión acerca de la actuación de el equipo responsable de la gestión y funcionamiento	Todo el equipo responsable de la gestión y funcionamiento se implica en actividades de formación para la gestión. Todo el equipo responsable de la gestión y funcionamiento evalúa su liderazgo con opinión directa de todos y cada uno de su Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de evaluación del liderazgo	Se revisa la propia sistemática del proceso de evaluación del liderazgo, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.3 ¿Se implican y apoyan, los líderes, en la asunción de responsabilidades, así como la creatividad, innovación, compromiso con la calidad y espíritu de colaboración de los empleados?

Evidencias

- Reuniones del grupo de trabajo de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación.
- Reuniones periódicas de coordinación entre Secciones del Servicio.

Puntos Fuertes

- Implicación por parte de los responsables de las unidades en la asunción de responsabilidades, así como la creatividad, innovación, compromiso con la calidad y espíritu de colaboración del Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios.
- Los líderes de los Servicios de Investigación fomentan el trabajo en equipo.
- Se estimula la asunción de responsabilidades al Personal de Administración y Servicios.

Áreas de Mejora

AM-1 Constituir grupos de mejora con áreas afines de los Servicios a partir de los cuales se definan y establezcan objetivos y se revisen las actuaciones.

Algún miembro del equipo responsable de la gestión y funcionamiento se implica con la calidad y se dedican algunos recursos	La mayoría del equipo responsable de la gestión y funcionamiento se implica, apoya y tiene un compromiso con la calidad, dedicando una parte de los recursos (Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios, horas de trabajo, equipos, material...) a grupos de mejora propios o de otras áreas. La mayoría del equipo responsable de la gestión y funcionamiento tiene y marca a su Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios objetivos de calidad definidos y cuantificables	Todo el equipo responsable de la gestión y funcionamiento se implica, apoya y tiene un compromiso constante con la calidad, dedicando una buena parte de los recursos (Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios, horas de trabajo, equipos, material...) a grupos de mejora propios o de otras áreas	Implicación, apoyo y compromiso de todo el equipo responsable de la gestión y funcionamiento con la calidad de manera sistemática, con una metodología y un plan de revisión y mejora continua	Se revisa la propia sistemática del proceso, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.4 ¿Se adecua la estructura organizativa de gestión (funciones, responsabilidades, objetivos, etc.), a las necesidades derivadas de la implantación y mejora de su política y estrategia?

Evidencias

- Creación de nuevas áreas.
- Creación de la Fundación General de la Universidad de Sevilla.
- En los últimos tres años se han asignado nuevos niveles, cambios de política y estrategias.
- La división sectorial de las áreas se va a transformar en división funcional.

Puntos Fuertes

- La estructura de los Servicios de Investigación dispone de cierta flexibilidad para modificarse (funciones, responsabilidades, objetivos, etc.), en función de las necesidades derivadas de la implantación y mejora de su política y estrategia.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso sistemático en el que se revise y compruebe la adecuación de la estructura organizativa de los Servicios de Investigación para el desarrollo de los planes estratégicos.

AM-2 Analizar el impacto de los cambios y las necesidades de la demanda universitaria.

La estructura del Centro Universitario es rígida o admite pocos cambios o modificaciones	La estructura organizativa condiciona la política y estrategia. Es poco flexible y se modifica por excepción	La estructura organizativa es flexible, se modifica en función de las necesidades o cambios de la política y estrategia	Proceso sistemático de adecuación de la estructura organizativa del Centro Universitario en función de las necesidades de la política y estrategia. Se revisa y comprueba sistemáticamente la adecuación de la estructura organizativa para el desarrollo de los planes estratégicos, se analiza el impacto de los cambios y las necesidades de la demanda universitaria	Se revisa la propia sistemática del proceso de adecuación, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.5 ¿Promueve la dirección el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de procesos que soporte el despliegue de la política y estrategia y la definición de planes y objetivos específicos?

Evidencias

Procesos claves identificados:

- Definición y ejecución del Plan Propio.
- Gestión económica de proyectos y contratos de investigación.
- Gestión de Personal de Investigación.
- Elaboración periódica de indicadores de calidad de la investigación y su análisis.
- Transferencia de resultados: Patentes y creación de empresas de base tecnológica.

Áreas de Mejora

AM-1 Definir un Plan estratégico basado en un sistema de gestión por procesos, elaborándose un mapa general de procesos, manuales de procesos y de procedimientos por áreas concreta.

AM-2 Documentar los procesos clave.

AM-3 Identificar e implantar indicadores de resultados que permitan medir el grado de consecución de los objetivos.

AM-4 Establecer un sistemática de revisión de la gestión de procesos y los documentos derivados de esta.

Sistema de gestión inexistente o incipiente	Sistema de gestión que cubre al menos los procesos clave, incluyendo los indicadores de resultados y de proceso, sus mediciones, los objetivos y el grado de consecución	Sistema de gestión único e integrado, que recoge toda la información de todos los procesos, sus indicadores de resultados y proceso, sus mediciones, los objetivos y el grado de consecución de los mismos. Se utiliza como herramienta eficaz para el equipo responsable de la gestión y funcionamiento en la toma de decisiones y acciones de mejora	Sistema de gestión automatizado. Se utiliza sistemáticamente como herramienta para el equipo responsable de la gestión y funcionamiento en la toma de decisiones, evaluación de resultados y acciones de mejora	Se revisa la propia sistemática del proceso de desarrollo del sistema de gestión, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.6 ¿Evalúa el Equipo Directivo los resultados obtenidos versus los objetivos anteriormente definidos, realimentando con ellos las acciones de mejora? ¿Se revisa regularmente el propio sistema de gestión?

Evidencias

- Se definen los objetivos y se emprenden acciones de mejora.
- Implantación e informatización de una base de datos de investigación.
- Acceso al estado de la situación de créditos de los proyectos de investigación por parte de los responsables de los mismos

Puntos Fuertes

- Se establecen acciones de mejora tras el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos fijados

Áreas de Mejora

AM-1 Definir objetivos cuantificables, concretos y alcanzables para los procesos claves identificados.

AM-2 Establecer un proceso de evaluación para los resultados de los objetivos alcanzados.

AM-3 Revisión de la propia sistemática del proceso de definición de objetivos y evaluación de los resultados.

Se definen algunos objetivos	Se definen objetivos cuantificables, concretos y alcanzables, comprometidos con la calidad para todos los procesos claves y se evalúan los resultados de dichos procesos	Se definen objetivos y se evalúan los resultados para todos los procesos. Se emprenden algunas acciones de mejora	Existe una sistemática para la definición de objetivos, evaluación y análisis de resultados, y para emprender acciones de mejora en función de los resultados	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición de objetivos y evaluación de resultados, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.7 ¿Se implican los líderes en la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés (profesores, alumnos, PAS, Consejo Social) y fomentan y participan en acuerdos grupos de mejora conjunta?

Evidencias

- Estrecho contacto de los responsables de los Servicios de Investigación con la comunidad investigadora.
- Comisión de Investigación con representantes de la comunidad investigadora

Puntos Fuertes

- Desde los responsables se realizan contactos regulares con los investigadores a los que se presta servicio.
- Recogida de opiniones y propuestas a través de la Unidad de “Quejas y Sugerencias” de la Universidad de Sevilla, realizándose un análisis y tratamiento de las mismas.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un procedimiento formal a través del cuál se pueda conocer y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

AM-2 Establecer un procedimiento que mida la efectividad de las relaciones que se mantienen con los grupos de interés.

Se conocen las necesidades de parte de los usuarios	Se conocen y comprenden las necesidades y expectativas de todos los clientes interno y externo (encuestas a todos los segmentos), y de los proveedores críticos y los aliados más importantes. Existen algunos acuerdos y planes de mejora conjunta con clientes interno y externo y proveedores críticos y con los aliados más importantes	Se conocen y comprenden las necesidades y expectativas de todos los clientes interno y externo, proveedores críticos y los aliados más importantes. Se establecen acuerdos y planes de mejora conjunta con los clientes interno y externo más importantes a las que se presta el servicio y con todos los proveedores y aliados	Existe un procedimiento formal para la recogida y canalización de la información procedente de clientes interno y externo, proveedores y aliados y su traslación a planes de mejora conjunta. Existen acuerdos y planes de mejora con todos los clientes proveedores y aliados	Se revisa la propia sistemática del proceso de identificación de necesidades y planes de mejora al menos una vez al año, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.8 ¿Se implica y fomenta el equipo líder la participación en asociaciones profesionales, universidades y otros, mediante foros, conferencias, publicaciones, etc., y apoya aquellas actividades dirigidas a incrementar su contribución a la sociedad?

Evidencias

- Convenios de entidades públicas y privadas con Investigadores.
- Participación en foros externos, congresos, seminarios.
- Resultados de la Investigación: publicaciones, patentes.
- Actuaciones del Plan Propio: Ayudas para la Organización de Congresos, preparación de proyectos y divulgación científica.

Puntos Fuertes

- Alto grado de participación en foros externos, conferencias, publicaciones, etc.
- Se establecen Convenios con Investigadores para la realización de trabajos conjuntos e intercambio de información.
- Los líderes realizan actuaciones dirigidas a la preservación del medio ambiente siendo coherentes con ellas en el desarrollo de sus responsabilidades.

Áreas de Mejora

AM-1 Fomentar la divulgación de la contribución social de la Universidad

AM-2 Inexistencia de una revisión de la sistemática del proceso de participación y fomento de las actividades una vez al año.

Pocas veces	Participación ocasional de algunos líderes y con escasa contribución a la sociedad	Participación frecuente de la mayoría de los líderes y notable contribución a la sociedad, con objetivos definido	Existe una sistemática de participación y las colaboraciones son un referente en el sector. Todos los líderes tienen fijados objetivos medibles de participación y contribución a la sociedad	Se revisa la propia sistemática del proceso de participación y fomento de estas actividades al menos una vez al año, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100



1.9 ¿Comunican los líderes la misión, visión, valores, política y estrategia, y se aseguran de su correcto entendimiento a todos los niveles de la Universidad?

Evidencias

- Página Web del Vicerrectorado de Investigación.
- Entrevistas y artículos realizados por el Excmo. Sr. Vicerrector de Investigación.
- Envío de correos electrónicos.
- Canales de difusión informales.
- Comisión de Investigación.

Puntos Fuertes

- Los objetivos y tareas se comunican utilizándose diversos canales de difusión: publicaciones escritas, página Web del Centro y correos electrónicos.
- Se despliegan canales para conocer la opinión del Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios acerca de los objetivos y tareas.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema de comunicación, así como asegurar la comprensión y recogida de opiniones.

AM-2 Revisar la sistemática del proceso a l menos una vez al año.

No, nunca	La misión, visión y valores se comunican a los primeros niveles de la Universidad						La misión, visión y valores se comunican en cascada a todos los empleados de la Universidad y proveedores críticos. Existen mecanismos para asegurarse de que el Centro Universitario comprende la misión, visión y valores, y para conocer las opiniones de los empleados al respecto. La mayoría de la Universidad conoce y comprende la misión, visión y valores						Existe una sistemática para la comunicación, aseguramiento de su comprensión y recogida de opiniones. Toda la Universidad conoce y comprende la misión, visión y valores					Se revisa la propia sistemática del proceso al menos una vez al año, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

1.10 ¿Fomenta la dirección la participación de los empleados en actividades de mejora y les apoya y ayuda proporcionando los recursos necesarios, tanto para la consecución de sus objetivos, como los de las acciones de mejora?

Evidencias

- Página Web del Vicerrectorado de Investigación
- Bases de datos investigación
- Línea de teléfono homogénea con la Universidad
- Informatización de listados

Puntos Fuertes

- Disponibilidad para responder y animar al personal a cumplir los objetivos por parte del equipo directivo.
- Se facilita por parte de la dirección de los Servicios de Investigación la participación en cursos de interés.

Áreas de Mejora

AM-1 Fomentar por parte de todos los líderes actividades de mejora.

AM-2 Establecer una revisión para la eficacia del proceso anualmente.

AM-3 Asignar recursos a todas las actividades de mejora y contemplarlas en el Plan Estratégico establecido.

Participación en actividades de mejora de forma esporádica	Fomento de actividades de mejora por algunos líderes y dotación de recursos insuficiente					Fomento de actividades de mejora por todos los líderes y dotación de recursos suficiente					Se ha definido un proceso para fomentar la participación de los empleados en actividades de mejora. Hay recursos asignados a todas las actividades de mejora, y se contemplan en el Plan Estratégico. Todos los líderes apoyan la participación de sus empleados en grupos de mejora tanto de su propio área como en el resto					Se revisa la eficacia del proceso anualmente y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

1.11 ¿Reconocen los líderes adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por sus empleados, tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por su colaboración en las mejoras logradas?

Evidencias

- Actos protocolarios
- Celebraciones de actos en Navidad, Semana Santa etc...
- Correos electrónicos.

Puntos Fuertes

- Implicación por parte de los líderes en los actos de reconocimiento.
- Los líderes fomentan la integración de sus nuevos miembros.

Áreas de Mejora

AM-1 Escasa evidencia de la existencia de reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública que asegure que los reconocimientos se realizan en el momento adecuado.

AM-2 Establecer una revisión de la eficacia del sistema de reconocimiento.

No, nunca	Reconocimientos esporádicos y con escasa repercusión pública por la mayoría de los líderes	Reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública por la totalidad de los líderes	Existe una política de reconocimientos definida y publicada, que asegura que los reconocimientos son inmediatos, proporcionales a los logros obtenidos y con plena repercusión pública. Refleja una experiencia de al menos dos ciclos de revisión y mejora	Se revisa la eficacia del sistema de reconocimiento anualmente y se introducen mejoras como consecuencia de la revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1.12 ¿Definen e impulsan los líderes los cambios necesarios para adecuar la Estructura Organizativa de Gestión? ¿Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar dichos cambios, incluyéndolos en la definición de la política y estrategia?

Evidencias

- Creación de nuevas áreas.
- Creación de la Fundación General de la Universidad de Sevilla.
- En los últimos tres años se han asignado nuevos niveles, cambios de política y estrategias.
- La división sectorial de las áreas se va a transformar en división funcional.
- Gestión del gasto: inversión en mobiliario, disposición de recursos etc.

Puntos Fuertes

- Los líderes definen e impulsan los cambios necesarios para adecuar la gestión en la Investigación.
- Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar cambios.
- Desarrollo y ejecución de los distintos planes de cambio en el Servicio.
- Identificación y selección de los cambios en el Servicio como consecuencia de los fenómenos internos y externos.
- Optimización de las instalaciones: reestructuración de los departamentos, traslado a un nuevo edificio ...

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer periodos de cambio para adecuar la Estructura Organizativa de Gestión.

Cambios producidos por la detección de errores. Recursos escasos o inexistentes	Identificación y selección de los cambios en la Estructura Organizativa de Gestión como consecuencia del análisis del entorno y de los rendimientos internos. Los directivos apoyan los cambios con recursos suficientes					Identificación y selección de los cambios en la Estructura Organizativa de Gestión como consecuencia de la comprensión de todos los fenómenos internos y externos. Los directivos lideran los cambios garantizando los recursos necesarios					Periodos de cambio sistemáticos para adecuar la Estructura Organizativa de Gestión, liderados por todos los directivos y garantizando los recursos necesarios					Los periodos de cambio forman parte de la cultura de liderazgo de la Universidad y es un referente en el sector				

1.13 ¿Una vez producidos los cambios en la Estructura Organizativa de Gestión, se miden y revisan la eficacia de los mismos? ¿Se comunican los cambios a los grupos de interés?

Evidencias

- Correos electrónicos
- Correo interno

Áreas de Mejora

AM-1 Definir objetivos y realizar la evaluación de los resultados de los cambios realizados en la Estructura Organizativa de Gestión.

AM-2 Establecer un mecanismo de comunicación en cascada a todos los grupos de interés implicados.

<p>Se definen algunos objetivos para los cambios más importantes.</p> <p>No, no se comunican los cambios</p>	<p>Se definen objetivos cuantificables, concretos y alcanzables para los cambios más importantes y se evalúan sus resultados.</p> <p>Los cambios se comunican a los primeros niveles de la Universidad</p>	<p>Se definen objetivos y se evalúan los resultados para todos los cambios.</p> <p>Los cambios se comunican en cascada a todos los grupos de interés implicados.</p> <p>Existen mecanismos para asegurarse de que los comprenden y para conocer las opiniones de los mismos al respecto</p>	<p>Existe una sistemática para la definición de objetivos, evaluación y análisis de resultados, y para emprender acciones de mejora en función de los resultados</p> <p>Existe una sistemática para la comunicación de los cambios, aseguramiento de su comprensión y recogida de opiniones.</p> <p>Toda los grupos de interés conocen, comprenden y participan en los cambios</p>	<p>Se revisa la propia sistemática del proceso al menos una vez al año, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar</p>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Resumen del Criterio 1: Liderazgo

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio Criterio 1

Liderazgo

Definición
 Cómo los directivos desarrollan y facilitan la misión, visión valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.

Porcentajes por pregunta

Pregunta	Porcentaje
1	15
2	10
3	15
4	45
5	15
6	10
7	10
8	40
9	25
10	35
11	30
12	45
13	15

% por Criterio

Subcriterio	Porcentaje
1a	13
1b	23
1c	25
1d	30
1e	30

Resultados por Criterio Criterio 1

Liderazgo

Definición
 Cómo los directivos desarrollan y facilitan la misión, visión valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.

Puntos y porcentaje EFQM en este Criterio

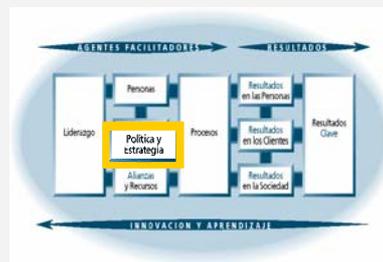
Puntos	Porcentaje
0	25
24	24%

Ejemplos de Excelencia

- del sistema de gestión de la Universidad y en su mejora continua.
- Enfoque hacia los clientes (profesores, alumnos...) y proveedores clave por parte de los líderes.
- Los líderes dan y reciben formación.
- Los líderes están claramente comprometidos en la mejora de la satisfacción de los empleados.
- Los líderes son accesibles y escuchan y responden a todos los miembros de la Universidad.
- Los líderes participan activamente en la promoción y difusión de la cultura de excelencia empresarial en la comunidad.
- Los líderes definen e impulsan los cambios necesarios en la Universidad.

CRITERIO 2:
POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Como el Servicio implanta su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el ámbito donde operan. Este Servicio Universitario desarrolla y despliega políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.



2.1 Existe un proceso completo para la definición y revisión de la política y estrategia de la Unidad Organizativa, alineadas con la Visión y Misión y que cubra todas las áreas significativas?

Evidencias

- Presupuesto anual.
- Plan anual.
- Plan Propio: objetivos de actividades.
- Memoria anual y anexos.
- Gestión del gasto.

Puntos Fuertes

- El Servicio gestiona las actuaciones del Plan Propio de Investigación en el que se incluye la planificación de las actividades del Vicerrectorado.

Áreas de Mejora

AM-1 Formalizar el proceso de la definición de política y estrategia.

AM-2 Establecer una sistemática para la revisión de la definición de la política y estrategia contenida en el Plan estratégico.

No, muy superficial	El proceso de definición de la política y estrategia está escasamente formalizado y documentado y cubre las variables más significativas (al menos las económicas: presupuesto anual, plan de inversiones, objetivos de actividad, etc.). La política y estrategia están alineadas con la visión y misión	El proceso está formalizado y documentado y cubre la totalidad de las variables (económicas, innovación, crecimiento, etc.) y áreas de la Unidad Organizativa	Existe una sistemática para la definición de la política y estrategia y revisión del proceso. Refleja una experiencia de al menos dos ciclos de revisión y mejora	Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.2 ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las informaciones relativas a la situación actual y futura de la Universidad y del sistema universitario factores socioeconómicos, demográficos y sociales, obtenidas a través de estudios, estadísticas, muestreos, etc.?

Evidencias

- Presupuesto anual.
- Plan anual.
- Plan Propio: objetivos de actividades.
- Memoria anual y anexos.
- Gestión del gasto.

Puntos Fuertes

- Desde el Servicio se obtiene información de los investigadores universitarios, analizando los niveles de participación y resultados en las Convocatorias Públicas de Ayudas a la investigación.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso de recogida de información relativa a la demanda universitaria.

AM-2 Establecer un sistema de revisión periódico en el que se introduzcan cambios y mejoras.

AM-3 Llevar a cabo la eficacia del sistema de recogida de información al menos durante tres ciclos.

No, muy superficial	Recoge la información más relevante de los cuatro factores (Universidad, sistema universitario, entorno socioeconómico, demográfico y social)					Recoge información abundante y precisa sobre dichos factores que le permite a la Unidad Organizativa elaborar proyectos					Existe un proceso formal y documentado para la recogida de información. Las fuentes son estables, elaboradas y contrastadas. Son revisadas periódicamente y se introducen cambios y mejoras. Se comprueba la eficacia del sistema de recogida de información durante al menos					Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Se comprueba la eficacia del sistema de recogida de información				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

2.3 El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye las necesidades y expectativas actuales y futuras tanto implícitas como explícitas, de nuestros usuarios, usuarios potenciales y destinatarios de los Servicios en general, recogidas a través de contactos, encuestas, reclamaciones, etc.?

Evidencias

- Contacto con los usuarios a través del correo electrónico y con carácter informal (telefónicamente).
- Encuestas para realizar mejoras en el sistema informático.
- Página Web.
- Difusión de información acerca de becas de investigación a través del correo electrónico.

Puntos Fuertes

- En el Servicio se obtiene información de los usuarios, tanto de fuentes formales como informales con el fin de conocer sus necesidades y expectativas.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema de recogida de las necesidades y expectativas de todos los usuarios de los Servicios de Investigación.

No, muy superficial	Recoge necesidades y expectativas relevantes de los usuarios más importantes de cada segmento					Recoge necesidades y expectativas de todos los usuarios o de un grupo representativo de usuarios de todos los segmentos					Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la recogida de necesidades y expectativas de usuarios y usuarios potenciales. Proceso contrastado con una práctica no inferior a dos ciclos					Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Proceso contrastado con una práctica no inferior a tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

2.4 *El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye las necesidades, expectativas y capacidades actuales y futuras de sus proveedores, recogidas a través de sus contactos, encuestas, reuniones, etc.?*

Evidencias

- Comparación de presupuestos de diferentes proveedores.
- Adjudicación por la mesa de Contratación para presupuestos superiores a 12.020 €.
- Contacto con los proveedores telefónicamente a través de OGICYT y SIOGI.

Puntos Fuertes

- Análisis comparativo de las capacidades de los proveedores.
- El Servicio mantiene un contacto continuo con sus proveedores y se obtiene información acerca de las necesidades y expectativas.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema de recogida de necesidades y expectativas de los proveedores.

No, muy superficial	Recoge necesidades y expectativas de los proveedores críticos y de los aliados más importantes	Recoge necesidades y expectativas de todos los proveedores y aliados	Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la recogida de las necesidades y expectativas de todos los proveedores y aliados. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos	Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.5 *El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye las necesidades y expectativas, actuales y futuras de los diferentes Grupos de Interés (estudiantes, potenciales estudiantes, PDI, PAS, centros, departamentos, Administraciones Públicas e instituciones conveniadas) todos los empleados y órganos de gobierno, y se confía en su conocimiento y experiencia?*

Evidencias

- Contacto con los investigadores, grupos de investigación y Departamentos a través del correo electrónico y con carácter informal telefónicamente
- Encuestas a los usuarios

Puntos Fuertes

- Desde el Servicio se obtiene información a través de: e-mail, encuestas de satisfacción a los investigadores recepcionándose y analizándose las reclamaciones, quejas y sugerencias.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema centralizado de recogida de necesidades y expectativas de los miembros de los Servicios de Investigación.

No, muy superficial	Recoge necesidades y expectativas de los accionistas y de los líderes de la Unidad Organizativa						Recoge necesidades y expectativas de los Grupos de Interés y de todos los miembros de la Unidad Organizativa						Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la recogida de necesidades y expectativas de Grupos de Interés y de miembros de la Unidad Organizativa órganos de gobierno y empleados					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

2.6 El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye y considera aquellos aspectos legales, medioambientales, u otros que le son aplicables a su esfera de actuación?

Evidencias

- Normativa vigente
- Reglamentación interna
- Resolución Rectoral
- Normativa económica-financiera
- Normativa de Recursos Humanos
- Reciclaje de papel, tóner y pilas

Puntos Fuertes

- En el Servicio se recogen los aspectos legales que le son aplicables: normativa sobre RR.HH., regulación económico-financiera, seguridad e higiene, riesgos laborales, medioambiente, etc...
- Los cambios normativos se comunican a todo los miembros de los Servicios de Investigación por distintos canales de comunicación.
- Desde el Servicio se actualiza la normativa de referencia del mismo.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso formal para la recogida de la documentación de los aspectos legales.

No, muy superficial	Recoge todos los aspectos legales que le son aplicables: -normativa sobre RR.HH, -normativa económico-financiera, -seguridad e higiene, -riesgos laborales, -medioambiente, -confidencialidad, -etc.						Recoge más de lo exigible legalmente en todos los aspectos						Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la recogida de aspectos legales y con un nivel de exigencia superior al legal						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

2.7 El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las actividades de aprendizaje y autoevaluación de la propia Unidad Organizativa?

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer indicadores de los procesos claves de los Servicios de Investigación con objeto de recoger resultados.

No, muy superficial	Recoge los resultados de los indicadores más relevantes de los procesos clave						Recoge los resultados de los indicadores de todos los procesos y de las actividades de aprendizaje y autoevaluación, incluyendo el resultado de las acciones de mejora						Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la recogida de resultados						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

2.8 El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye los resultados de los análisis de rendimiento de las Unidades Organizativas similares consideradas como las mejores? ¿Se tienen en cuenta dichos resultados en la definición de unos objetivos propios agresivos y que permitan alcanzar el liderazgo?

Evidencias

- Reuniones anuales sobre la gestión de la investigación (2 ó 3 al año) a nivel andaluz y nacional.
- Consultas a páginas Web de otras Universidades

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema de intercambio de información referente a la gestión de la investigación.

AM-2 Sistematizar las comparaciones entre la gestión de la investigación de otras Universidades.

No, muy superficial	Recoge y analiza los resultados de unidades similares a través de la información pública							Recoge y analiza en profundidad los datos de unidades similares mediante la realización de estudios específicos					Identifica las mejores prácticas a nivel nacional e internacional de unidades similares y de otras unidades					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.9 El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿considera y se anticipa al impacto que la evolución de las nuevas tecnologías o la aparición de tecnologías emergentes puede producir en la Unidad Organizativa. o en el sistema universitario?

Evidencias

- Aplicación para la gestión de los Servicios Generales.
- Mejoras en las aplicaciones de gestión.
- Actualización de la base de datos.
- Análisis de tecnologías existentes.

Puntos Fuertes

- En el Servicio se lleva a cabo un análisis de las tecnologías existentes, con objeto de mejorar en aquellas que se precise.

Áreas de Mejora

AM-1 Llevar a cabo un análisis de forma permanente acerca de la aplicabilidad de las nuevas tecnologías.

No, muy superficialmente	El análisis se limita a la mejora de las tecnologías existentes ya en uso por la Unidad Organizativa							Se analiza de forma permanente la aplicabilidad de nuevas tecnologías y a la evaluación de su impacto en la Unidad Organizativa							Existen acuerdos de análisis, innovación y desarrollo conjuntos de nuevas tecnologías con proveedores. Existe un proceso formal, documentado y sistemático para el análisis e impacto de las nuevas tecnologías. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de análisis y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

2.10 ¿Existe un proceso formal de revisión y actualización de la política y estrategia?

Evidencias

- Análisis y evaluación anual de Plan Propio y al final de su periodo de vigencia cuatrianual.

Áreas de Mejora

AM-1 Definir la política y estrategia y establecer un proceso de revisión y actualización.

Proceso inexistente o incipiente	Se revisan los resultados y evolución de las variables o fuentes de información para definir la política y estrategia (expectativas de usuarios, sistema universitario, universidad, etc.), ajustándose a un calendario preestablecido, independientemente de las alteraciones que experimenten las variables contempladas	Existe un proceso de revisión que supone el seguimiento permanente por parte del experto de cada área, de las variables que afectan al resultado de la política y estrategia	Se han predefinido rangos de tolerancia de las variables más importantes, a partir de los cuales se modifica la política y estrategia. Existe un cuadro de mando integrado y formalizado para la vigilancia de estas variables, que se revisa y enriquece con nuevos indicadores. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del cuadro de mando y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

En el Servicio al no estar definida la Política y Estrategia con carácter formal, en las siguientes cuestiones no se aportan evidencias y las puntuaciones oscilan en el primer intervalo de la escala. Por parte del comité de Autoevaluación la propuesta de mejora a llevar a cabo es la anteriormente citada: **“Formalizar y concretar la Política y Estrategia de los Servicios de Investigación”**.

2.11 ¿Se asegura la Unidad Organizativa de que la política y estrategia definidas en el proceso anterior, son coherentes con su Visión y Misión, y recogen de manera equilibrada las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés (estudiantes, potenciales estudiantes, PDI, PAS, centros, departamentos, órganos de gobierno, Administraciones Públicas e instituciones conveniadas, proveedores) y resto de información relevante (análisis del sistema universitario y unidades similares, aspectos de innovación, aprendizaje)?

No se asegura				Se asegura la coherencia con la Misión y Visión y se recogen las expectativas y necesidades más prioritarias para cada uno de los grupos de interés, con asignación de presupuesto				Se recogen la mayoría de expectativas y necesidades de todos los grupos de interés, así como información procedente del sistema universitario y unidades similares, aprendizaje e innovación (tecnológica, organizativa, de productos, canales, etc.)				Se recogen de manera sistemática la mayoría de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y resto de información relevante y aquéllas se convierten en compromisos de la Unidad Organizativa				Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.12 ¿El desarrollo de la política y estrategia se plasma en un Plan Estratégico que recoge y pondera adecuadamente las necesidades del corto (hasta 1,5 años) y largo (hasta 3 años) plazos, y prevé escenarios alternativos y planes de contingencia que minimicen los riesgos?

Plan inexistente o incipiente		Existe un plan estratégico anual derivado de la política y estrategia			El plan estratégico contempla un horizonte a medio y largo plazo, así como diversos escenarios posibles, con planes alternativos en función de su evolución				Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la elaboración del plan estratégico. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos				Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de elaboración del plan estratégico y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos							
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.13 ¿En el desarrollo de la política y estrategia están claramente identificados y son adecuadamente potenciados los factores críticos de éxito, es decir, aquellos elementos de soporte necesarios para la consecución de objetivos, tales como inversiones en tecnología, formación, etc.?

No se identifican claramente	Todos los objetivos estratégicos tienen identificados al menos un factor crítico de éxito, se desarrollan planes y se dedican los recursos necesarios para su consecución	Se han identificado y documentado exhaustivamente todos los factores críticos de éxito, se desarrollan planes y se dedican los recursos necesarios para su consecución	Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la identificación de factores críticos de éxito. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de identificación de factores críticos de éxito y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.14 ¿Existe un esquema de procesos clave que permite desplegar el denominado Plan Estratégico y traducirlo a Planes Operativos para todas y cada una de las unidades de la Unidad Organizativa? ¿Se asegura la Unidad Organizativa de que el desarrollo de dichos Planes Operativos garantiza la consecución de los objetivos marcados y contribuye a su propio éxito y supervivencia?

Esquema inexistente o incipiente	Esquema y despliegue del Plan Estratégico, objetivos estratégicos y traducción a planes operativos a primer nivel (procesos clave). Los Planes Operativos garantizan la consecución de objetivos	Esquema y despliegue a todos los niveles (procesos y subprocesos)	Existe un proceso formal, documentado y sistemático con criterios claros y definidos para el despliegue del Plan Estratégico. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de despliegue del Plan Estratégico y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.15 ¿Se revisa periódicamente el esquema de procesos clave, su adecuación y efectividad, así como la metodología empleada para su identificación? ¿Se producen dichas revisiones, al menos cada vez que se cambia la política y estrategia?

No, solo hay revisiones ocasionales	La adecuación y efectividad del esquema de procesos clave se revisa cada vez que se cambia la política y estrategia. Actitud reactiva						La adecuación, efectividad y metodología de identificación se revisan cada vez que se cambia la política y estrategia. Actitud reactiva						La adecuación, efectividad y metodología de identificación del esquema de procesos clave se revisan sistemáticamente, y forma parte del propio Plan Estratégico. Actitud proactiva						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

2.16 ¿Se realiza una planificación de actividades y se establecen y priorizan las asignaciones de recursos necesarios para llevarlas a cabo, de acuerdo con las directrices emanadas del Plan Estratégico y los Planes Operativos en que se desglosa?

De manera informal o improvisada	Planificación de actividades, priorización y asignación de recursos a primeros niveles (planificación básica a nivel de cuenta de resultados)						Planificación de actividades, priorización y asignación de recursos a todos los niveles (por segmentos de usuarios, etc.)						Planificación de actividades, priorización y asignación de recursos a todos los niveles de forma sistemática, con criterios de reparto definidos						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

2.17 ¿Se establecen y comunican objetivos consensuados, claros y medibles, a todos los niveles de la Unidad Organizativa, de acuerdo con las directrices emanadas del desarrollo de la política y estrategia y los planes generales de mejora? ¿Se establecen claramente y se comunica a la Unidad Organizativa quiénes son los responsables de los procesos clave? ¿Existe un proceso de comunicación efectivo y bidireccional que garantice la transmisión tanto de la política y estrategia como de sus revisiones y que permita evaluar el nivel de sensibilización de los grupos de interés hacia ella?

Existe una división de Tareas y Responsabilidades, pero no asociadas a Procesos. Comunicación de la política y estrategia de manera informal o improvisada	Se asignan responsables y objetivos a todos los procesos clave. Comunicación completa (política y estrategia, objetivos y planes operativos) y formal en sentido descendente a los principales niveles de la Unidad Organizativa						Se determinan y asignan formalmente los diferentes grados de responsabilidad y objetivos de todos los procesos. Comunicación completa y formal en sentido descendente a todos los grupos de interés y con alguna retroalimentación						Existe un proceso formal, documentado y sistemático para la asignación de funciones, responsabilidades y objetivos a todos los niveles de la Unidad Organizativa y para todos los procesos. Comunicación a todos los grupos de interés y retroalimentación completa, bidireccional y sistemática. Existe un sistema de control para comprobar la eficacia del proceso						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Resumen del Criterio 2: Política y Estrategia

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio Criterio 2

Política y Estrategia

Definición

Cómo implanta la Unidad Organizativa su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes

Porcentajes por pregunta

% por Criterio

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio Criterio 2

Política y Estrategia

Definición

Cómo implanta la Unidad Organizativa su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes

Puntos y porcentaje EFQM en este Criterio

0	20	40	60	80
10 Puntos				
0	25	50	75	100
13 %				

Ejemplos de Excelencia

- Los valores y la visión están basados en los principios de Calidad Total.
- La planificación de calidad está integrada con la planificación de la actividad.
- Para establecer y revisar la política y estrategia se tiene en cuenta la información procedente de todos los grupos de interés, tales como empleados de la propia Unidad, estudiantes, potenciales estudiantes, PDI, PAS, centros, departamentos, órganos de gobierno, Admones. Públicas e instituciones conveniadas.
- Para establecer y revisar la política y estrategia se tiene en cuenta la información procedente del análisis del sistema universitario y unidades similares.

CRITERIO 3:**PERSONAS**

Los Servicios Universitarios Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que los integran, tanto a nivel individual como de equipos o de los Servicios Universitario en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con el Servicio Universitario logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio del mismo.



3.1 ¿Existe un proceso formal de establecimiento de un plan estratégico específico de gestión de recursos humanos, plenamente alineado con el Plan Estratégico de la Universidad? ¿Contempla dicho proceso implicaciones tales como políticas de remuneración, reorganización, ascensos, reconocimientos, beneficios sociales, etc.?

Evidencias

- Plan de creación del SIOGI (de sección a servicio).
- Creación del Servicio de Investigación.
- Necesidades surgidas solicitadas al gerente.
- Plan de Formación de Jóvenes Expertos de la OTRI.
- Concurso a plaza: definición de los perfiles de los puestos.

Áreas de Mejora

AM-1 Elaborar el Manual de Funciones propio e interno de los Servicios de Investigación en el que se definan los perfiles y características de los diferentes puestos de trabajo.

AM-2 Estabilizar los puestos de trabajo que correspondan a funciones estratégicas dentro del ámbito de la Investigación.

Proceso inexistente o incipiente			Plan estratégico del área de recursos humanos alineado con el de la Universidad y contemplando la mayoría de sus implicaciones, pero escasamente formalizado y documentado					Proceso formalizado documentado y totalmente alineado con el plan estratégico, contemplando la totalidad de sus implicaciones					Proceso documentado y alineado, con desarrollo sistemático de definición del plan estratégico de recursos humanos, y revisión de la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.2 ¿Se implica al personal de administración y servicios de la Universidad y a sus representantes (sindicatos u otros) en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos y se tienen en cuenta sus aportaciones?

Evidencias

- Aportaciones esporádicas a la Jefa de los Servicios de Investigación que después son trasladadas a la Gerencia de la Universidad.
- El personal se implica por necesidad

Áreas de Mejora

AM-1 Sistematizar un proceso de recogida de sugerencias de los empleados para implicar sus aportaciones en el Plan de Gestión de RRHH de los Servicios de Investigación y poder realizar propuestas a la Gerencia.

No, implicación ocasional			Se implica a los líderes y a los representantes del PAS (sindicatos u otros), se recoge sus opiniones mediante encuestas y se analizan, y se incluye el resultado del análisis en la definición del plan de gestión de RR.HH					Se implica a todo el PAS mediante encuestas de opinión o clima laboral y se consideran la totalidad de sus aportaciones en la definición del plan de gestión de RR.HH					Existe un proceso formal, documentado y sistemático mediante el que se implica a todo el PAS en el desarrollo de las políticas de recursos humanos, y se ha revisado la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.3 Las políticas, estrategias y planes de recursos humanos y gestión del empleo, ¿garantizan el respeto a la persona, la normativa legal aplicable, así como el mantenimiento de los principios éticos y morales?

Evidencias

- Estatutos de la Universidad de Sevilla
- Relación de Puestos de Trabajo
- Manual de Funciones del P.A.S Funcionario

Puntos Fuertes

- Cumplimiento estricto de todos los aspectos legales, éticos y morales, establecidos por la Normativa y Legislación Vigente de la Universidad de Sevilla. Existencia de un proceso formal y documentado establecido desde el Rectorado.
- Las políticas, estrategias, planes de recursos humanos y gestión del empleo de la Universidad de Sevilla, garantizan tanto el respeto a la persona, la normativa legal aplicable como el mantenimiento de los principios éticos y morales.

Áreas de Mejora

AM-1 Desarrollar un proceso formal y documentado que asegure la aplicación de una política de RRHH propia de los Servicios de Investigación ejemplar en aspectos legales, éticos y morales. Así mismo, revisar la eficacia y cumplimiento del proceso establecido.

No lo tienen en cuenta			Cumple con la legislación aplicable					Excede la legislación y desarrolla y aplica principios éticos y morales y de respeto a la persona					Existe un proceso formal y documentado que asegura la aplicación de una política de RRHH ejemplar en aspectos legales, éticos y morales, y se ha revisado la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

3.4 ¿Los planes de gestión de los recursos humanos contemplan específicamente las actividades de selección y contratación, así como el desarrollo de carreras profesionales dentro del ordenamiento jurídico aplicable y el proceso de cobertura de nuevas vacantes?

Evidencias

- Identificación de necesidades y definición de los perfiles profesionales por los Servicios de Investigación.
- Proceso de selección y contratación por concurso público.
- Promoción interna.

Puntos Fuertes

- Proceso formal y documentado de selección y contratación de personal.
- Plan de Promoción interna.

Áreas de Mejora

AM-1 Revisar la eficacia del proceso de selección y contratación.

No, de forma superficial	Criterios de selección y contratación definidos. Plan de promoción profesional y proceso de cobertura de vacantes incipiente, o sólo a nivel de directivos						Plan de promoción profesional y proceso de cobertura de vacantes completo para todos los empleados						Proceso formal y documentado de selección y contratación de personal y cobertura de vacantes, así como de diseño y desarrollo del plan de promoción profesional para todos los empleados. La eficacia del proceso ha sido revisada						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

3.5 ¿Se fomentan la investigación y aplicación de metodologías organizativas innovadoras que contribuyan a un proceso de optimización de la forma de trabajar? ¿Se revisan regularmente?

Evidencias

- Se actúa en función de las necesidades que van surgiendo. La estructura se cambia en función de la carga de trabajo.

Puntos Fuertes

- Dentro de la capacidad de maniobra del Servicio, se distribuye al personal en función de las necesidades a cubrir en cada momento.
- Establecimiento del Sistema SISIUS (Sistema de Información sobre Investigación en la Universidad de Sevilla) en la Página Web del Vicerrectorado, a través del cual los investigadores pueden consultar la financiación de sus proyectos; los Responsables de los Grupo pueden modificar datos relacionados con el grupo; y los investigadores y Departamentos pueden actualizar la información presentada y recogida en la Memoria.

No, escasamente	La estructura organizativa de gestión se cambia en función de las necesidades (visión reactiva)	Se investigan nuevas metodologías organizativas, se analiza el grado de aplicabilidad y se optimizan los procesos de gestión de la - estructura organizativa ante la necesidad de un cambio	Existe un proceso formal y documentado encaminado a la investigación y optimización de los procesos de gestión. Sistemáticamente se investiga y se optimiza la estructura organizativa. Se ha revisado la eficacia del proceso al menos una vez	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.6 Como parte del despliegue del Plan Estratégico correspondiente al área de Recursos Humanos, ¿existe un proceso de identificación y evaluación de las necesidades de la estructura organizativa, tanto actuales como futuras, en cuanto a conocimientos y competencias?

Evidencias

- Para la publicación de plazas a concurso se definen los perfiles y características del puesto.

Puntos Fuertes

- Las necesidades y capacidades de las personas que trabajan en el Centro, están identificadas previamente a través de la Relación de Puestos de Trabajo y del Manual de Funciones del P.A.S.

Áreas de Mejora

AM-1 Elaborar el Manual de Funciones propio e interno de los Servicios de Investigación en el que se definan los perfiles y características de los diferentes puestos de trabajo.

AM-2 Elaborar un mapa de competencias.

AM-3 Realizar una planificación para cubrir las necesidades de refuerzos en momentos concretos y según cargas de trabajo para apoyar la gestión de los procesos claves.

Proceso inexistente o incipiente	Identificación de conocimientos, competencias y necesidades (perfiles) de los puestos clave (críticos para conseguir los objetivos marcados)	Identificación de conocimientos, competencias y necesidades de todos los puestos de la Universidad	Proceso formal y documentado de identificación de conocimientos y competencias de toda la estructura organizativa, sistemático y con revisión de su eficacia	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.7 ¿Se contrastan los conocimientos y competencias necesarias, con los disponibles por parte del personal de administración y servicios? ¿Se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación y aprendizaje apropiadas, tanto a nivel individual como colectivo, e inclusive de toda la estructura organizativa?

Evidencias

- Fomento de actividades de formación a través de la realización de propuestas de cursos al FORPAS según las necesidades de los Servicios de Investigación.
- Realización de cursos en el extranjero del personal.
- Plan de Formación de la red OTRI.
- El FORPAS realiza encuestas a los diferentes servicios de la Universidad para conocer las necesidades formativas del mismo.

Puntos Fuertes

- Centro de Formación del Personal de Administración y Servicios (FORPAS) de la Universidad de Sevilla, por el se ofertan cursos de formación en áreas como informática, gestión de alumnos, gestión económica, etc., a todo el personal de administración y servicios de la Universidad de Sevilla.
- Los responsables de los Servicios de Investigación apoyan a todo su personal para la realización de cursos de formación organizados tanto por otros órganos de su Universidad como por otras universidades.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso formal, documentado y sistemático de identificación y cobertura de las necesidades de formación (a través de encuestas de percepción, etc.), revisándose la eficacia del proceso al final de cada ciclo.

AM-2 Analizar periódicamente las necesidades formativas del personal de los Servicios de Investigación para poder elaborar un Plan de Formación que sirva de base para la solicitud anual de los diferentes cursos. Establecer las revisiones del mismo.

No, pocas veces			Identificación y cobertura de necesidades de formación y desarrollo de los directivos					Identificación y cobertura de necesidades de formación y desarrollo de toda la -estructura organizativa					Proceso formal, documentado y sistemático de identificación y cobertura de las necesidades de formación y desarrollo de toda la estructura organizativa. Se ha revisado la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.8 ¿Se evalúa la efectividad del proceso de identificación de necesidades de conocimientos y competencias y la adecuación de los planes de formación correspondientes?

Áreas de Mejora

AM-1 Elaborar un proceso formal y documentado de evaluación propio de los Servicios de Investigación, que revise los resultados de la formación recibida por el personal.

No, de forma superficial			Se evalúa el cumplimiento de los planes de formación establecidos					Se evalúa la idoneidad y eficacia de los planes de formación más estratégicos					Existe un proceso formal y documentado para la evaluación de la idoneidad y eficacia de todos los planes de formación					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.9 ¿Se contribuye al desarrollo de la capacitación de los empleados por medio del trabajo, tanto individual como colectivamente? ¿Se evalúa la eficiencia de los planes de formación analizando si se consiguen los resultados deseados?

Evidencias

- De forma individual, se aplican los conocimientos adquiridos en los cursos de formación en el trabajo diario (Access, Sorolla).

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer y diseñar un procedimiento que permita medir el rendimiento individual y colectivo, pudiendo así reconocer su contribución a la mejora de la calidad.

AM-2 Seleccionar, por parte de los responsables de las diferentes unidades de los Servicios de Investigación los Cursos de Formación en función de las necesidades de su personal para desarrollar y emprender futuras actividades de mejora.

No, de forma superficial	Desarrollo de la capacitación por medio del trabajo a niveles intermedios.							Desarrollo por medio del trabajo a todos los niveles.					Proceso formal y documentado que asegura la capacitación por medio del trabajo a todos los niveles y la evaluación de la eficacia de la formación sistemáticamente.					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
	Evaluación incompleta de la formación							Evaluación completa de la formación					Se ha revisado la eficacia del proceso									
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

3.10 ¿Se establecen, acuerdan y revisan regularmente objetivos claros, tanto individuales como colectivos, alineados con los objetivos de la Universidad y se facilitan los medios para alcanzarlos?

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso formal y documentado para el establecimiento y revisión de objetivos de manera sistemática, y con asignación completa de los medios necesarios.

AM- 2 Revisar la eficacia del proceso al final de cada ciclo e introducir mejoras como consecuencia de las mismas.

No, objetivos y medios escasos	Se establecen y revisan los objetivos más estratégicos. La dotación de medios es insuficiente					Establecimiento y revisión de objetivos a todos los niveles. Se evalúan los resultados conseguidos por las personas o equipos, se comparan con los objetivos y se establecen acciones correctoras o planes de ayuda. La dotación de medios es adecuada (efectividad y rapidez)					Existe un proceso formal y documentado para el establecimiento y revisión de objetivos de manera sistemática, y con asignación completa de los medios necesarios. Se ha revisado la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.11 ¿Se evalúa regularmente el rendimiento del personal de administración y servicios y se definen, proponen y acuerdan acciones de mejora del mismo?

Áreas de Mejora

AM-1 Crear una Comisión de RRHH para la mejora que se reúna periódicamente y cuyas funciones principales sean la elaboración del manual de funciones, la evaluación y mejora del rendimiento del personal de los servicios de investigación, el análisis revisión de las actividades formativas, etc.

No, por excepción	Evaluación del rendimiento - del personal de administración y servicios al menos anualmente y propuesta de acciones correctoras sólo en caso de incumplimiento de objetivos					Evaluación del rendimiento individual, propuesta de acciones correctoras y acuerdo de acciones de mejora, al menos, anualmente					Existe un proceso formal y documentado para la evaluación y propuesta de acciones de mejora de forma sistemática					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.12 ¿Se promueven actuaciones que fomenten y apoyen la participación del personal de administración y servicios, tanto individual como colectiva en las acciones de mejora, y respalda asimismo comportamientos especialmente creativos e innovadores, proporcionando la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?

Puntos Fuertes

- El Centro tiene creado un Grupo EFQM vinculados cada uno de los mismos, a los nueve criterios para trabajar en materia de calidad.

Áreas de Mejora

AM-1 Constituir equipos de mejora interdisciplinares para la elaboración de propuestas de mejora. Fomentar las posibles actuaciones del Personal Administración y Servicios, tanto individual como colectiva en relación a las acciones de mejora a emprender.

AM-2 Participación del personal de los Servicios de Investigación en jornadas, seminarios, encuentros, etc., en materia de calidad que se desarrollan por la propia Universidad o en otros foros nacionales e internacionales.

No, apoyo ocasional	Se recogen las iniciativas y se apoyan las acciones de mejora más importantes, permitiendo dedicación del - personal de administración y servicios y recursos para llevarlas a cabo.					Se fomentan las iniciativas y se proporcionan apoyo y autonomía para realizar las acciones de mejora					Existe un proceso formal y documentado que garantiza el respaldo sistemático de iniciativas y acciones de mejora. Comportamiento proactivo					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.13 ¿Se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita al personal de administración y servicios la necesaria autonomía como para desarrollarse en el marco jurídico aplicable?

Evidencias

- Flexibilidad y autonomía para realizar actuaciones por parte del personal.
- Relación de Puestos de Trabajo (R.P.T.) de la Universidad de Sevilla.
- Manual de Funciones del PAS Funcionario
- IV Convenio Colectivo del Personal Laboral

Áreas de Mejora

AM-1 Elaborar el Manual de Funciones propio e interno de los Servicios de Investigación en el que se defina los perfiles y características de los diferentes puestos de trabajo.

AM-2 Establecer un proceso formal y documentado que haga extensible esta flexibilidad y autonomía a todos los niveles de los Servicios de Investigación para el desarrollo profesional. Realizar una revisión sobre la eficacia del proceso.

No, escasa autonomía	Flexibilidad y autonomía asociadas sólo a niveles de mando y supervisión de la estructura organizativa	Flexibilidad y autonomía asociadas a todos los niveles de la estructura organizativa	Existe un proceso formal y documentado que garantiza la flexibilidad y autonomías plenas y sistemáticas en apoyo del desarrollo profesional. Se ha revisado la eficacia del proceso	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.14 ¿Se emprenden acciones que permitan identificar las necesidades de comunicación interna y se desarrollan las políticas, estrategias y planes de comunicación basados en ellas?

Evidencias

- Comunicación informal a nivel jerárquico.
- Implantación generalizada de correo electrónico.

Áreas de Mejora

AM-1 Creación de listas de distribución de correo electrónico internas a diferentes niveles: entre el personal de las unidades, entre los jefes de cada área, entre los jefes y el personal, etc.

AM-2 Programar reuniones de coordinación entre los diferentes servicios de investigación.

AM-3 Establecer un buzón de sugerencias dirigido al personal de los Servicios de Investigación.

AM-4 Elaborar encuestas de satisfacción del personal en las que se incluyan ítems relativos a las necesidades de comunicación personal.

AM-5 Establecer un proceso formal y documentado para la identificación de necesidades y desarrollar planes de comunicación de forma sistemática, revisándose la eficacia del proceso.

No, de manera superficial	Proceso incipiente de identificación de necesidades de comunicación y desarrollo acorde con ellas							Proceso efectivo de identificación de necesidades de comunicación y desarrollo acorde con ellas					Existe un proceso formal y documentado para la identificación de necesidades y desarrollo de planes de comunicación de forma sistemática. Se ha revisado la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.15 ¿Se asegura la Universidad de la efectividad de sus canales de comunicación, tanto en sentido vertical como horizontal, y de su utilización como medio para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso formal y documentado para la identificación de necesidades y desarrollar planes de comunicación de forma sistemática, revisándose la eficacia del proceso.

No, de manera superficial	Recoge la percepción de la comunicación que tienen el personal de administración y servicios mediante encuestas, sugerencias, quejas, etc., y actúa en consecuencia (reactiva). Se difunden a través de dichos canales informaciones relativas a mejores prácticas							Se asegura del entendimiento y despliegue de las comunicaciones horizontales y verticales					Existe un proceso formal, documentado y sistemático para revisar la efectividad de los canales de comunicación. Se ha revisado la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.16 ¿Se asegura la Universidad de alinear sus políticas de remuneración, movilidad, y resto de asuntos laborales, con su Plan Estratégico?

Evidencias

El Servicio no tiene autonomía para desarrollar las cuestiones tratadas en este apartado, no dispone de competencias. El responder a esta pregunta implicaría evaluar la Institución y no al Servicio. Aún así, ante las necesidades, los Servicios de Investigación tienen capacidad para:

- Solicitar la cobertura de bajas del Personal
- Solicitar una mayor remuneración a la Gerencia de la Universidad especificando las características del puesto de trabajo, etc.

No, las políticas son rígidas	Las políticas de recursos humanos se adaptan de acuerdo a las necesidades del plan estratégico							Adaptación mutua del plan estratégico y las políticas de recursos humanos					Existe un proceso formal, documentado y sistemático para asegurar el pleno alineamiento de las políticas de RRHH con el plan estratégico. Se ha revisado la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.17 ¿Tiene la Universidad definidos diferentes niveles de beneficios sociales y ofrece al personal de administración y servicios instalaciones (oficinas y centros de trabajo) y servicios (transporte, comedores, asistencia médica, etc.) de alta calidad?

Evidencias

- El Servicio dispone de material necesario y adecuado (teléfono, equipo informático, medios audiovisuales, etc.) para el desempeño del trabajo de sus empleados.
- Difusión escrita y personalizada y a través de página Web de actividades deportivas y culturales, convocatorias de ayudas diversas (acción social, gastos médicos, escolares, transportes, etc.) que por el marco establecido por la Universidad de Sevilla, el personal de los Servicios de Investigación es beneficiario.
- Difusión de los servicios comunes ofrecidos por la Universidad de Sevilla (guardería, comedores, servicio médico...).

Puntos Fuertes

- La política de acción social de la Universidad de Sevilla ofrece un amplio abanico de prestaciones y beneficios sociales que disfruta el personal de los Servicios de Investigación.

Áreas de Mejora

AM- 1 Disponer de beneficios sociales e instalaciones de calidad superiores a la media o entre los mejores con respecto a otros centros de la propia Universidad de Sevilla o de otras Universidades.

No, instalaciones precarias			Escasos beneficios sociales e instalaciones adecuadas en línea con la media de su competencia/sector					Beneficios sociales e instalaciones de calidad superiores a la media de su competencia/sector					Beneficios sociales e instalaciones de alta calidad. Entre los mejores de su competencia/sector					Beneficios sociales e instalaciones líderes del sector		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100



3.18 ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal de administración y servicios, con el fin de mantener su nivel de implicación y compromiso con la mejora continua?

Evidencias

- Reconocimiento a nivel informal.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un mecanismo formal de reconocimiento individual y felicitación del que se haga partícipe a todo el personal de los Servicios de Investigación, bien sea por correo electrónico o por cualquier otra vía.

No, de manera ocasional	Reconocimiento colectivo, comunicado mediante actos corporativos periódicos y con escasa apreciación	Reconocimiento individual y oportuno, comunicado mediante actos corporativos y apreciado por los empleados	Existe una política de reconocimientos adecuada y oportuna, sistemática y con revisión de su eficacia	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.19 ¿Se fomenta la concienciación e implicación del personal de administración y servicios en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, responsabilidad ante la sociedad, etc.?

Evidencias

- Asistencia de parte del personal, a un curso de Prevención de Riesgos Laborales.
- Reciclaje de papel y tóner.

Puntos Fuertes

- Concienciación, a nivel informal, por parte de los jefes de áreas en temas de Seguridad e Higiene. Medio ambiente, etc.

Áreas de Mejora

AM-1 Integrar plenamente en la sistemática de los Servicios de Investigación, temas de higiene, medioambientales, etc., llevando a cabo una revisión de su eficacia.

No, los mínimos legalmente exigibles			Existe cierta sensibilización y algunas evidencias de implicación del personal de administración y servicios					Existe fuerte sensibilización y evidencias abundantes de implicación del personal de administración y servicios					Temas de higiene, medioambientales, etc., integrados plenamente en la sistemática de la -Universidad, con revisión de su eficacia					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

3.20 *¿Se fomentan las actividades socioculturales y se facilita y promueve la participación en ellas de todo el personal de administración y servicios?*

Evidencias

- Realización de cenas de navidad.
- Organización de reuniones periódicas del personal a nivel informal.

Puntos Fuertes

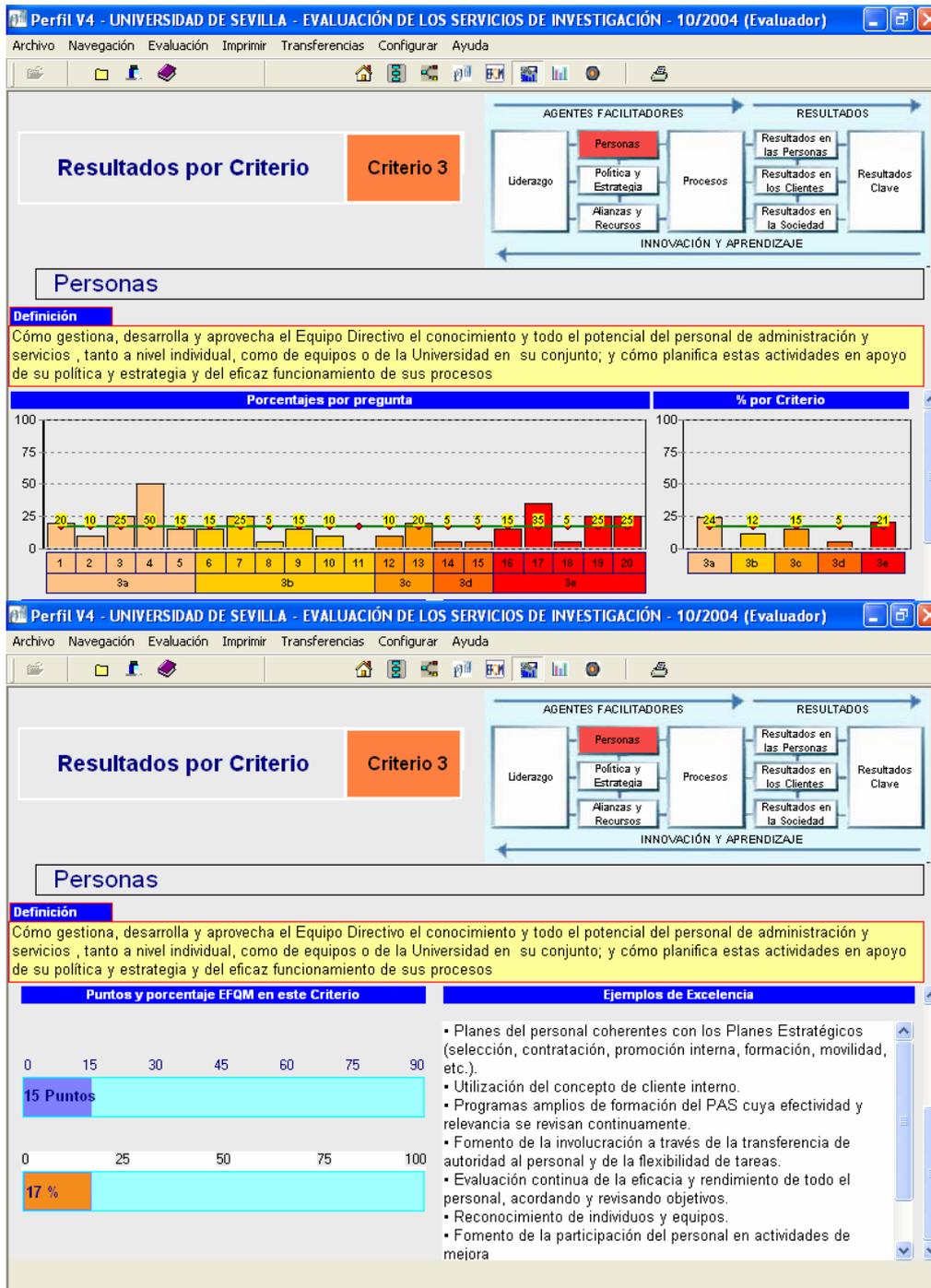
- La Universidad de Sevilla pone a disposición de los usuarios de los Servicios de Investigación de instalaciones dedicadas a actividades culturales o de ocio.

Áreas de Mejora

AM-1 Promocionar y asignar recursos a actividades socioculturales, de manera sistemática, las cuales tengan un gran nivel de aceptación por parte del personal de los Servicios de Investigación.

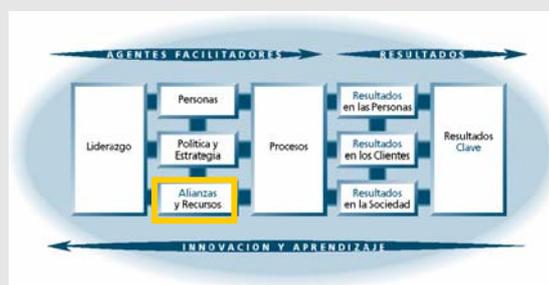
No, son muy escasas			Facilita la participación, pero a iniciativa del personal de administración y servicios					Fomenta variadas actividades y promueve y consigue la participación del personal de administración y servicios					Promoción y asignación de recursos a actividades socioculturales, de manera sistemática, con gran nivel de aceptación					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Resultados del Criterio 3: Personas



CRITERIO 4:**ALIANZAS Y RECURSOS**

Como planifica y gestiona las alianzas externas (acuerdos y convenios), sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestiona sus acuerdos y convenios y recursos, establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras del Servicio, la comunidad y el medio ambiente.



4.1 ¿Existe un proceso continuo de identificación de los proveedores y de los partners clave y se establecen con ellos alianzas y acuerdos estratégicos, asegurando la compatibilidad de culturas?

Evidencias

- Entidades que aportan recursos para la investigación como la Junta de Andalucía y otras administraciones.
- Comisión de seguimiento anual de los distintos convenios establecidos con la Consejería de Medio Ambiente.
- Comisión de seguimiento de la alianza establecida con la Junta de Andalucía con el sistema SICA.
- El Vicerrectorado de Investigación pertenece a la Junta de la Asociación Profesional ICIA, que hace la gestión de la investigación. Convenio con AICIA desde su creación (1988). AICIA canaliza casi un tercio de la gestión de la investigación de la Universidad de Sevilla.

Puntos Fuertes

- La Universidad de Sevilla tiene establecido convenios con diferentes proveedores que ofrecen descuentos a los que pueden acogerse todos sus servicios y resto de unidades administrativas.

- Firma de convenios marco con proveedores de varios Vicerrectorados que recogen diferentes actividades.
- El Vicerrectorado de Investigación pertenece a la Junta de la Asociación de ICIA, que hace la gestión de la investigación

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso continuo de identificación de proveedores y partners.

No, relaciones tradicionales de suministro y cooperación			Se identifican los proveedores y partners críticos y se establecen con ellos alianzas estratégicas					Alianzas estratégicas con todos los proveedores y partners claves y revisión de los acuerdos y prestaciones de servicio					Proceso de desarrollo continuo de alianzas y acuerdos estratégicos con todos los proveedores y partners clave y con revisión de su eficacia					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

4.2 *¿La política de alianzas con proveedores y partners clave se basa en la búsqueda de un desarrollo mutuo, la transferencia de conocimientos, la mejora de los procesos por medio del aprovechamiento de las sinergias y el apoyo a una relación innovadora y creativa?*

Evidencias

- En el Servicio, se fomentan las relaciones de colaboración y cooperación con los proveedores.
- En el convenio establecido con la Junta de Andalucía con el sistema SICA, tanto la Universidad como la Junta persiguen objetivos comunes.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer políticas y actividades de unificación, integración y establecimiento de mejoras continuas.

AM-2 Realizar una revisión de las políticas de alianzas y desarrollar mejoras como consecuencia de dichas revisiones.

No, relaciones tradicionales de suministro y cooperación	Desarrollo de acuerdos con proveedores y partners basados en criterios de servicio y garantía de calidad						Alianzas con proveedores y partners claves, orientadas al beneficio mutuo y aprovechamiento de sinergias. Políticas y actividades de unificación e integración y establecimiento de mejoras continuas						Política de alianzas orientada al desarrollo, la cooperación y la innovación con revisión sistemática de la eficacia del proceso				Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de la Política y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

4.3 *¿Se ha desarrollado e implantado una estrategia económica financiera alineada con las políticas y estrategias de la Unidad Organizativa? ¿Contemplan sus necesidades a corto (1 año), medio (+1 año y -3 años) y largo plazos (+3 años)?*

Evidencias

- Existencia de un Plan de horizonte anual basado en los presupuestos porque la Universidad lo tiene así establecido.
- El Servicio sólo gestiona presupuesto de ingresos y gastos.
- El Servicio dispone de una estrategia económica-financiera anual propia de los Servicios de Investigación a partir de las resoluciones de los proyectos de investigación ya concedidos.

Áreas de Mejora

AM-1 Planificar las inversiones en infraestructuras de los Servicios de Investigación y las amortizaciones de los grandes equipos.

AM-2 Presupuestar los derechos reconocidos que tienen que ingresar por los proyectos concedidos (Previsión de los Ingresos ya garantizados).

No, sólo existe un presupuesto de ingresos/gastos	Desarrollo de un plan económico-financiero con horizonte anual, que refleja la política y estrategia de la Unidad Organizativa						Plan económico-financiero alineado con la política y estrategia y con horizonte a corto y medio plazos						Proceso formal y documentado para el desarrollo e implantación sistemáticos y alineados de la estrategia económico-financiera, con revisión de la eficacia del proceso						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

4.4 ¿Están apropiadamente definidos los indicadores económicos y financieros y sus resultados indican una eficiente gestión? ¿Se controlan asimismo los riesgos financieros?

Evidencias

- Los presupuestos están asignados por la Universidad de Sevilla, por lo que están supeditados a la Gestión de la institución.
- Estudio del presupuesto asignado según el Capítulo II.
- Estudio del presupuesto asignado según el Capítulo VI (Proyectos de investigación)
- Sólo se gestionan los gastos e ingresos.
- Balance o Liquidación del presupuesto asignado.

Áreas de Mejora

AM-1 No existe una definición y control sistemático de los indicadores, con revisión de la eficacia del proceso al final de cada ciclo e introducción de propuestas de mejora.

AM-2 No se evidencia que en los Servicios de Investigación se analicen las inversiones más importantes, tanto desde los puntos de vista de rentabilidad y tiempo de recuperación de la inversión, como del riesgo.

Definidos los mínimos exigibles (balance, etc.)	Definidos al menos balance, y contabilidad analítica. La gestión es eficiente. Refleja la política y estratégica así como los objetivos para su consecución						Definidos todos los indicadores relevantes, con resultados excelentes revisados e implantando las mejoras derivadas de su análisis y control del riesgo						Sistemática de definición y control de indicadores, incluido el riesgo, con revisión de la eficacia del proceso. Resultados de los mejores						Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

4.5 ¿Se definen las inversiones de la Unidad Organizativa de acuerdo con la política y estrategia? ¿Utiliza sus activos en apoyo de la política y estrategia y los principios de la mejora continua?

Evidencias

- Los presupuestos están asignados por la Universidad de Sevilla, por lo que están supeditados a la Gestión de la institución.
- Inversión en infraestructuras, mantenimiento y recursos.
- Anualmente se realiza la previsión de gastos corrientes, no de inversiones.

Áreas de Mejora

AM-1 Planificar las necesidades de inversiones a corto y medio plazo (servidores, equipos informáticos,) etc.

AM-2 Planificar los recursos y las necesidades anualmente.

No, inversiones escasas y de reposición	Plan de inversiones alineado con la política y estrategia y las necesidades de los Servicios							Plan de inversiones alineado con la política y estrategia y las acciones de mejora establecidas					El plan de inversiones deriva de la política y estrategia y de las acciones de mejora. Dicho plan se revisa. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

4.6 ¿Se gestionan eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones) en la Unidad Organizativa, optimizando su rendimiento y ciclo de vida y garantizando su seguridad?

Evidencias

- El mantenimiento del edificio le compete a la Universidad a través de la Unidad de Mantenimiento.
- Sólo existe competencia en el mantenimiento de los equipos y recursos.

Puntos Fuertes

- Gestión del mantenimiento de la Universidad de Sevilla

Áreas de Mejora

AM-1 Proponer planes de mantenimiento, renovación y mejora a la Universidad a través de un proceso formal de planes de mantenimiento preventivo y correctivo. Realizar revisiones de los mismos y establecer mejoras.

No, se limita a su mínimo mantenimiento	Existen planes de mantenimiento correctivo y de seguridad							Existen planes de mantenimiento preventivo, correctivo y de seguridad. Planes de reposición					Proceso formal y documentado de gestión y renovación de activos, así como de los sistemas de seguridad, con revisión de la eficacia de los procesos de manera sistemática, Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los procesos y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

4.7 ¿Se optimiza en la Unidad Organizativa los inventarios, consumos de materiales y/o energías, y reduce o recicla los residuos? ¿Se gestionan eficazmente los recursos no renovables?

Evidencias

- La gestión del inventario depende de la Universidad
- La función de los Servicios de Investigación se limita a la confección de hojas de inventario y a la baja de material que después remiten a la Universidad.
- Desde el Servicio se reciclan los residuos.

Puntos Fuertes

- El Servicio tiene documentado, gestiona y controla el inventario, el consumo de material y de energía, etc.

No, se limita a su control	Gestión de inventarios y control de consumos de materiales y energías. Resultados moderados							Gestión de inventarios y de consumos de materiales y energías. Resultados buenos					Proceso formal y documentado de gestión de inventarios, consumos y energías eficaces, con resultados excelentes. Revisión de la eficacia del proceso					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.8 ¿Se tiene en cuenta el impacto de los activos de la Unidad Organizativa en los propios empleados, especialmente en temas de seguridad e higiene, así como en la sociedad que los rodea?

Evidencias

- Para el nuevo edificio estará definido un Plan de Seguridad y Autoprotección del edificio.
- Plan de Prevención a nivel universitario.

Áreas de Mejora

AM-1 Contemplar, evaluar y analizar periódicamente el impacto en temas de prevención de riesgos laborales (seguridad, higiene, ergonomía, salud laboral, etc.)

Solamente se considera su impacto en el servicio	Se contempla su impacto en aspectos de seguridad e higiene	Se contempla su impacto tanto en aspectos de seguridad e higiene como de ergonomía y medio ambientales	Existe un proceso formal y documentado de análisis del impacto en los empleados y en aspectos relevantes para la sociedad (medio ambiente, seguridad e higiene, etc.). Se revisa la eficacia del proceso sistemáticamente	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.9 ¿Se identifican y se evalúan las nuevas tecnologías por su impacto en la Unidad Organizativa y su adecuación a la política y estrategia?

Evidencias

- Adaptación continua del Programa para la Gestión de Presupuestos: Sorolla, implantado en el año 2000.
- Evaluación continua de las Bases de datos propias e internas de los Servicios de Investigación. Implantación de mejoras para el tratamiento de datos y obtención de resultados estadísticos, etc.
- Publicación en la Página Web de formularios, bases de datos para los usuarios y solicitud de contrato, facilitando la gestión interna.

Puntos Fuertes

- Existencia en los Servicios de Investigación de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso documentado para la planificación de la evaluación de las tecnologías utilizadas.

No, la tecnología es tradicional y/o antigua	Se identifican y reponen las tecnologías como consecuencia del análisis de rendimientos (reactivo)						Se identifican e incorporan las nuevas tecnologías en función de su rentabilidad e impacto organizativo						Evaluación e incorporación sistemáticas de nuevas tecnologías, con revisión de la eficacia del proceso. Unidad Organizativa innovadora				Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

4.10 ¿Se mejoran los rendimientos de los sistemas informáticos, plataformas, canales, y servicios ofertados, existentes en la Unidad Organizativa y se identifican y eliminan aquéllos considerados como obsoletos?

Evidencias

- Reuniones mensuales de la Unidad de la Calidad en la Investigación para analizar los problemas e implantar soluciones.
- Revisión de los equipos informáticos cuando se necesita solicitar otros nuevos.
- Peticiones a la Jefa del Servicio sobre las necesidades de material.

Puntos Fuertes

- Existencia en los Servicios de Investigación de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación.

Áreas de Mejora

AM-1 Proceso sistemático de revisión y optimización de todos los procesos (comportamiento proactivo).

AM-2 Facilitar al personal de los Servicios de Investigación la formación técnica necesaria para aprovechar el potencial de los recursos tecnológicos de que dispone.

AM-3 Potenciar procesos de análisis del rendimiento de las instalaciones cuestionándose aquéllos que van acercándose a su nivel de obsolescencia

No, se solucionan los problemas cuando surgen			Los procesos se mejoran en función de sus resultados (comportamiento reactivo)					Proceso continuo de revisión y optimización de los procesos clave					Proceso sistemático de revisión y optimización de todos los procesos (comportamiento proactivo)					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

4.11 ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de las necesidades de información y conocimiento del personal, de los equipos de gobierno (de la Universidad, Centros y Departamentos), de otras Unidades, proveedores internos y externos y otros clientes internos y externos?

Evidencias

- La propia unidad organizativa analiza y toma decisiones de las necesidades de los grupos de usuarios. Transfiere información según los grupos.
- Publicación de la información disponible de los investigadores.
- Envío de correos masivos a los investigadores sobre las novedades introducidas en la Página Web: accesos, consultas, etc. Pregunta sobre mejoras en la misma.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso estructurado de recogida e identificación sistemática de necesidades de información de todos los colectivos interesados y medidas de satisfacción de los usuarios. Así mismo revisar la eficacia de este proceso y establecer mejoras en el caso que se considere oportuno.

No, se proporciona la información disponible			La propia Unidad Organizativa analiza y decide la información que se necesita en cada colectivo					Se recogen necesidades y expectativas de información de todos los colectivos interesados					Proceso estructurado de recogida e identificación sistemáticas de necesidades de información de todos los colectivos interesados					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

4.12 ¿Se dispone de un proceso estructurado de recogida y gestión de la información y el conocimiento, en apoyo de la política y estrategia? ¿Garantiza dicho proceso la validez, seguridad e integridad de dicha información y protege su propiedad intelectual?

Evidencias

- Las bases de datos publicadas en la Web se encuentran en un sistema integrado y protegido con niveles de seguridad informáticos.
- Establecimiento de protocolos de acceso a la información publicada en la Web.

Puntos Fuertes

- Existencia en los Servicios de Investigación de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación.
- Existencia de un sistema de recogida y gestión de la información integrado.

Áreas de Mejora

AM-1 Llevar a cabo una revisión y evaluación de la eficacia del sistema de recogida y gestión de la información, así como emprender acciones de mejora en el caso de que sea necesario.

No, la información se gestiona por quien la posee	La información y el conocimiento están dispersos por la Unidad Organizativa y los sistemas					La información y el conocimiento están apoyados en sistemas de información integrados					Proceso sistemático e integrado de recogida y gestión de la información y el conocimiento					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.13 ¿Se garantiza el acceso a la información y el conocimiento de los usuarios internos y externos, de acuerdo a sus necesidades, y de forma eficaz y controlada?

Evidencias

- Publicación en la Página Web de formularios, bases de datos para los usuarios y solicitud de contrato, facilitando la gestión interna. Revisión periódica de los contenidos publicados.
- Las bases de datos publicadas en la Web se encuentran en un sistema integrado y protegido con niveles de seguridad informáticos.
- Establecimiento de protocolos de acceso a la información publicada en la Web.
- Publicación de la Memoria de Investigación.
- Personal de los Servicios de Investigación dedicado a la recopilación de información útil para los diferentes usuarios (para el Proyecto del Plan Nacional, las diferentes convocatorias, etc.). Transmisión a los usuarios interesados.

Puntos Fuertes

- Desde el Servicio se garantiza el acceso a la información y al conocimiento de los usuarios internos y externos, de acuerdo a sus necesidades.
- Los sistemas de información y comunicación existentes en el servicio, se revisan periódicamente.

Áreas de Mejora

AM-1 Sistema integrado de información el cuál sea verificado y evaluado en su efectividad por parte de los miembros de los Servicios de Investigación, los usuarios internos y externos.

No, información dispersa y poco accesible	Acceso adecuado pero información insuficiente. Múltiples informaciones de carácter manual	Acceso adecuado pero información insuficiente. "Sistemas de información paralelos o informales"	Sistema de gestión del acceso y contenido de la información adecuado. Integración excelente. El sistema se revisa sistemáticamente. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Integración completa, sistemática y con revisiones al final de cada ciclo. Se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.14 ¿Se utiliza la información y conocimiento de la Unidad Organizativa para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, rendimientos y servicios? ¿Los pone al servicio de la innovación y la creatividad?

Evidencias

- Adaptación del sistema integrado a las necesidades de los usuarios.

Áreas de Mejora

AM-1 Creación de un Grupo o Comisión de Mejora integrado por un representante de cada servicio.

AM-2 Establecer un proceso sistemático de recogida y análisis de la información, orientada a la mejora continua

No, se utiliza solamente para la gestión	Se analizan los indicadores de los procesos y se actúa en función de sus datos (comportamiento reactivo)							Todos los indicadores de la Unidad Organizativa se analizan y se definen planes de optimización y mejora					Proceso sistemático de recogida y análisis de la información, orientada a la mejora continua					Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Resumen del Criterio 4: Alianzas y Recursos

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio

Criterio 4

Alianzas y Recursos

Definición
 Cómo planifica y gestiona la Unidad Organizativa sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y la de la Universidad y del eficaz funcionamiento de sus procesos

Porcentajes por pregunta

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Porcentaje	25	20	10	15	15	20	20	5	25	35	35	45	45	15

% por Criterio

Sub-criterio	4a	4b	4c	4d	4e
Porcentaje	22	12	15	30	35

Resultados por Criterio

Criterio 4

Alianzas y Recursos

Definición
 Cómo planifica y gestiona la Unidad Organizativa sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y la de la Universidad y del eficaz funcionamiento de sus procesos

Puntos y porcentaje EFQM en este Criterio

0 15 30 45 60 75 90

22 Puntos

0 25 50 75 100

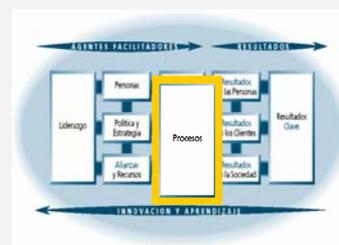
24 %

Ejemplos de Excelencia

- Existencia de alianzas estratégicas con otras universidades, con clientes y proveedores claves.
- Desarrollo y madurez de la cultura de alianzas y creación de valor a través de la colaboración y aprovechamiento de sinergias.
- Los recursos están diseñados y dimensionados para dar apoyo al desarrollo de la política y estrategia.
- Los riesgos económicos y financieros son adecuadamente gestionados, tanto a corto como a largo plazos.
- Los recursos dan soporte a los procesos críticos.
- Se realizan revisiones periódicas de la efectividad.
- Sistemas de gestión integrados en las operaciones.
- Innovación tecnológica.
- Protección y explotación del conocimiento interno de la Unidad

CRITERIO 5: PROCESOS

Cómo diseña, gestiona y mejora el Servicio sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez más valor para ellos.



5.1 ¿La Unidad organizativa dispone y aplica una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos críticos y, en especial, de aquéllos considerados clave para llevar a efecto la política y la estrategia?

Evidencias

- Procesos del Manual de Gestión del Gasto.
- Manual de Gestión del Gasto, publicado en la Web
- Presentación de la Convocatoria del Plan Propio, publicada en la Web desde el día que se aprueba.
- Contratación del personal
- Protocolo Comité Ético.

Áreas de Mejora

AM-1 Documentar y definir, al menos, los procesos críticos de los Servicios de Investigación.

AM-2 Elaborar un Mapa General de Procesos que contemple la codificación de los mismos, su descripción, temporalidad prevista para la acción, existencia de un manual de procesos, de subprocesos asociados, y métodos de evaluación.

No, esta documentado algún proceso crítico	Los procesos críticos están identificados, definidos y documentados.	Los procesos críticos están definidos, identificados y documentados.	Metodología de identificación y diseño de la totalidad de procesos.	Metodología y diseño sistemáticos con revisión y adaptación continua de las revisiones tanto de los procesos como de las mediciones al final de cada ciclo. Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
	No existe una metodología de revisión y replanteamiento (tanto de los procesos como de sus mediciones), pero se revisan periódicamente tanto los procedimientos como sus mediciones y resultados y se realizan acciones de mejora	Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos críticos, revisión y replanteamiento de dichos procesos. Se revisan sistemáticamente la mayoría de los procesos, tanto los procedimientos como sus mediciones y resultados	Revisión y replanteamiento de todos los procesos. Se revisan periódicamente tanto los procedimientos como sus mediciones y resultados y se realizan y priorizan las acciones de mejora. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.2 ¿Se ha desarrollado y se encuentra operativo un sistema de gestión de procesos, preferiblemente basado en normas universitarias de la propia Universidad o de otras instituciones o estándares del tipo ISO 9000, gestión medioambiental, etc.?

Evidencias

- No se considera operativo un sistema de gestión por procesos basado en otros estándares.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema de gestión de procesos y controlar la efectividad de este sistema, llevando a cabo una revisión en función de las observaciones recogidas.

No, se gestionan algunos de los procesos críticos	Sistema de gestión de procesos incompleto, no certificado o en proceso de certificación					Sistema de gestión de procesos certificado según estándares tipo ISO, o similares, desde al menos un año					Sistema de gestión de procesos certificado según estándares tipo ISO, o similares, desde al menos tres años					Certificación sobre estándares desde hace cinco años				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

5.3 ¿Se encuentra implantado y existen procedimientos de revisión, un sistema de medición de los procesos y se han cuantificado sus objetivos de rendimiento?

Evidencias

- Revisiones del Plan Propio.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema de gestión de procesos y controlar la efectividad de este sistema, llevando a cabo una revisión en función de las observaciones recogidas.

AM-2 Llevar a cabo un proceso de realización de encuestas a los usuarios sobre el grado de ejecución de los Procesos y nivel de satisfacción con respecto a la: calidad, adecuación a las necesidades horarias, instalaciones etc.

AM-3 Crear una Comisión o grupos de trabajo, los cuales lleven a cabo una revisión de los procesos y de plantear acciones de mejora.

No, se miden los resultados de algunos procesos	Se asignan objetivos y se miden resultados de los procesos críticos y algunos indicadores de calidad							Se asignan objetivos y se miden resultados de todos los procesos y mayoría de indicadores de calidad					Sistema de medición y control integrado y completo de todos los procesos y sus resultados e indicadores de calidad. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Sistema de medición y control sistemático, con revisión y adaptación continua de las revisiones tanto de los procesos como de las mediciones y controles al final de cada ciclo. Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

5.4 ¿Los procesos y acciones de las diferentes Unidades organizativas de la Universidad, así como las relaciones y acciones con los clientes internos y externos, han sido adecuadamente definidas como para propiciar una completa y efectiva gestión de los procesos (interfases)?

Evidencias

- En el Plan Propio están bien definidas las relaciones.
- Están definidas las relaciones con Intervención y Contratación.
- Normas de Gestión del Gasto.
- Ley del Procedimiento Administrativo.
- De manera dispersa en algunos procesos se han definido acciones e interrelaciones internas y algunas de las externas.

Áreas de Mejora

AM-1 Definir las interrelaciones internas y externas en los Procesos que se documenten de los Servicios de Investigación.

AM-2 Realizar una difusión de Manuales de Procesos dirigidos al grupo de usuarios a los que Investigación presta sus servicios (a través de página Web, correo electrónico) de manera que facilite el conocimiento de los límites de los procesos y las interrelaciones externas e internas.

No se han especificado las acciones e interrelaciones	En todos los procesos críticos se han definido las acciones e interrelaciones internas y algunas de las externas	En todos los procesos se han definido las acciones e interrelaciones internas y la mayoría de externas	Definición completa y sistemática de las acciones e interrelaciones internas y externas	Definición completa, sistemática y con revisión de los procesos, así como de las acciones e interrelaciones internas y externas al final de cada ciclo. Se revisa la eficacia de los procesos y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.5 ¿Existe una asignación de funciones y responsabilidades a los procesos? ¿Se han identificado los diferentes grados de responsabilidad para cada proceso?.

Evidencias

- Manual de Funciones.
- Organigrama de los Servicios de Investigación
- Al menos en los procesos críticos de los Servicios de Investigación está definido el responsable.
- Todo el personal de los Servicios de Investigación sabe a quién puede acudir para resolver cuestiones relacionadas con estos procesos.

Puntos Fuertes

- Los Jefes de cada Servicio, Unidad o Área son los responsables ante la dirección; a nivel interno en cada área, los jefes identifican a los responsables de las diferentes actividades que se desarrollan.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer y documentar un Manual de Funciones específico de los Servicios de Investigación, donde se recojan cada uno de los procesos y actividades que desarrollan y los responsables de su ejecución.

No, asignación responsables de algunos procesos			Asignación y comunicación de responsables/involucrados de los procesos críticos					Asignación y comunicación de responsables/involucrados de todos los procesos					Sistemática de asignación y comunicación de responsables/involucrados de todos los procesos					Proceso de asignación y comunicación, sistemático. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

5.6 ¿Existe un proceso sistemático de identificación y priorización de oportunidades de mejora, drástica o continua, alimentado con las mediciones de resultados del rendimiento operativo, y con la información procedente de los procesos de aprendizaje?

Evidencias

- No existe un proceso para la priorización de oportunidades de mejora. Éstas se van aplicando según se van identificando.
- Algunas acciones derivan de los resultados de los indicadores de rendimiento.
- Los cursos a los que asiste el personal les permite mejorar en el trabajo.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso completo y sistemático de identificación y priorización de oportunidades de mejora, alimentado con las mediciones de resultados del rendimiento operativo, y con la información procedente de los procesos de aprendizaje. Realizar una revisión anual sobre la eficacia del proceso.

No, acciones de mejora esporádicas	Algunas acciones de mejora derivadas de las mediciones de rendimientos y resultados de formación	Abundantes acciones de mejora derivadas de las mediciones de rendimientos y resultados de formación	Proceso completo y sistemático alimentado con mediciones de rendimientos y resultados de formación. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Proceso completo y sistemático. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.7 ¿Se recogen y utilizan informaciones y datos procedentes de los clientes, proveedores internos y externos, o de las propias actividades de “benchmarking”, y se tienen en cuenta en la definición tanto de los objetivos como de las propuestas de mejora drástica o continua?

Evidencias

- Los investigadores sugieren aportaciones de mejora que se llevan a la práctica.
- Para diseñar y actualizar el contenido de la Página Web de los Servicios de Investigación se tienen en cuenta los de otros Servicios de Investigación y los que otras universidades ofrecen.
- Reunión sectorial de los Vicerrectores de Investigación de las Universidades Andaluzas dónde se trata la Gestión del Plan Andaluz de Investigación y se comparten experiencias.
- Para la elaboración del Plan Propio se tomaron referencias de otras Universidades.

Puntos Fuertes

- No existen servicios paralelos a SIOGI y OGICYT en otras Universidades. Las funciones realizadas por estas secciones se llevan a cabo en otras Universidades por la OTRI o Fundaciones.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso por el que se recojan y utilicen informaciones y datos procedentes de los usuarios y proveedores de los Servicios de Investigación. A partir de estos datos, fijar estándares y objetivos de mejora.

AM-2 Crear grupos de trabajo para llevar a cabo las mejoras.

AM-3 Establecer un procedimiento para recoger información de otros servicios de investigación de otras universidades.

No. de forma ocasional	Se recogen y consideran algunas informaciones procedentes de clientes o proveedores internos y/o externos							Se recogen y consideran todas las informaciones recibidas, incluidas las de la competencia y mejores					Recogida y consideración sistemáticas de las informaciones externas, de la competencia y mejores. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Proceso de recogida y consideración sistemáticas. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

5.8 ¿Se realiza de forma permanente la actividad de investigar y desarrollar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas, aplicabilidad de nuevas tecnologías, etc. como medio para facilitar las operaciones y optimizar los procesos?

Evidencias

- Sistema informático S.I.C.A.: Mejora del programa con la integración de las Bases de datos de los investigadores. Cooperación en este programa con la Junta de Andalucía.
- Actualización continua e introducción de mejoras de la Página Web.

Puntos Fuertes

- Actitud proactiva de integración del SICA en el sistema de gestión representando un adelanto de la Universidad de Sevilla a nivel andaluz.
- Se utilizan las Nuevas tecnologías en la mejora de tiempo y reducción de costes, nuevas aplicaciones informáticas.
- Existencia en los Servicios de Investigación de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación que aplica las nuevas tecnologías continuamente a todas las áreas.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un proceso de actuación sistemática para la mejora de procesos y la aplicación de nuevas tecnologías, llevando a cabo una revisión y realizando mejoras al menos anualmente.

No, de forma ocasional	La mejora de procesos y nuevas tecnologías se decide en función de los resultados (reactivo)					La mejora de procesos y nuevas tecnologías se anticipa a los resultados (proactivo)					Investigación sistemática para la mejora de procesos y la aplicación de nuevas tecnologías. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Investigación sistemática. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de investigar y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

5.9 *Una vez decidido un cambio, ¿se establecen los métodos idóneos para llevarlo a efecto, realizando las pruebas piloto pertinentes, controlando su implantación y asegurándose que las personas de la Unidad organizativa han recibido la formación necesaria para operar el nuevo proceso? ¿Se comunican de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes?*

Evidencias

- Implantación de un sistema informático nuevo para los Servicios Generales (Sistema de Gestión Económica común a los Servicios Generales de la Universidad), que actualmente se encuentra en la fase piloto de implantación. Posteriormente, se realizará una formación a los técnicos del sistema, para después implantarlo definitivamente.
- Todos los cambios producidos en este sistema se comunican por correo electrónico a todos los usuarios.
- La implantación del proceso para facilitar el acceso de los investigadores al estado de sus cuentas a través de la Web, tuvo también su fase piloto de implantación.
- La puesta en marcha de las prestaciones de la sección SIOGI, se documentó en todas sus actividades, y contó con un periodo piloto.

Puntos Fuertes

- Existencia en el Servicio de Investigación de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación que aplica las nuevas tecnologías continuamente a todas las áreas y se encarga de la implantación y revisión de las fases pilotos en las aplicaciones informáticas utilizadas.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer en todos los Servicios de Investigación, un proceso de fase previa de prueba (experiencia piloto) a la implantación definitiva, al objeto de facilitar las oportunas correcciones.

No, se implanta sobre la marcha	Planificación y gestión de la implantación de los cambios en los procesos críticos o más importantes					Planificación, gestión y comunicación de la implantación de cambios en la totalidad de procesos					Planificación, gestión y comunicación de los cambios de forma sistemática. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Planificación, gestión y comunicación de los cambios de forma sistemática y completa. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de planificación, gestión y comunicación, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

5.10 ¿Se mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos?

Evidencias

- Los Servicios de Investigación miden algunos de los resultados como consecuencia de los cambios en los procesos.

Áreas de Mejora

AM-1 Medir los resultados de los cambios producidos, al menos, en los procesos críticos de los Servicios.

AM-2 Llevar a cabo una medición y comparación sistemática de la efectividad de los cambios en todos los procesos que se desarrollan en el Servicio.

No, de forma ocasional	Se miden y comparan los resultados de los cambios en los procesos críticos o más importantes	Se miden y comparan los resultados de los cambios en todos los procesos	Medición y comparación sistemáticos de la efectividad de los cambios a los procesos	Medición y comparación sistemáticos de la efectividad de los cambios a los procesos. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.11 ¿Se utilizan las informaciones tanto de clientes internos y externos como estudios de mercado, para determinar sus expectativas y necesidades actuales y futuras, tanto en cuanto a nuevos productos y servicios como a los ya existentes?

Evidencias

- Los Servicios de Investigación no realizan estudios de mercado para determinar las necesidades y expectativas del desarrollo de nuevos servicios.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un sistema estructurado de recogida de información relevante, que permita definir las expectativas y necesidades que deberían cubrir los servicios a crear o modificar en los Servicios de Investigación.

AM-2 Establecer comparaciones con servicios homólogos para determinar el desarrollo de servicios potenciales.

No, algunas informaciones de clientes	Se recogen y consideran informaciones de clientes internos y externos y algunos estudios de mercado	Se recogen y consideran informaciones de clientes internos y externos y estudios de mercado, producto y competencia	Recogida y análisis sistemáticos de todas las informaciones de mercado, producto y competencia. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Recogida y análisis completos y sistemáticos de todas las informaciones de mercado, producto y competencia . Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de recogida y análisis, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.12 ¿Se aplican la creatividad y la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios? ¿Se anticipan a las necesidades del mercado?

Evidencias

- Actualización continua de los servicios prestados en la página Web.

Puntos Fuertes

- Pioneros en el establecimiento del sistema de acceso de los investigadores a la consulta del estado de sus cuentas a través de la Web.
- Única Universidad andaluza que tiene publicada en la Web las Memorias de Investigación, con todas las publicaciones.
- Existencia en el Servicio de Investigación de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación que aplica las nuevas tecnologías continuamente a todas las áreas.

Áreas de Mejora

AM-1 Puesta en marcha de nuevos servicios y/o productos anticipándose a las necesidades del mercado. Realizar inversiones en todas sus áreas en actividades de creatividad e innovación.

No, normalmente se copia de otros			El desarrollo de nuevos productos/servicios responde a las necesidades del mercado (reactivo)					El desarrollo de nuevos productos/servicios se anticipa a las necesidades del mercado (proactivo). Se invierte en actividades de creatividad e innovación					La Unidad organizativa “crea” las necesidades de los productos/servicios (innovación). Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Innovación sistemática. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso de innovación, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

5.13 ¿Existe un proceso de aseguramiento que garantice que la producción o adquisición de los productos o servicios se realiza de acuerdo a las especificaciones de diseño y desarrollo?

Esta cuestión es considerada poco adecuada por el Comité de Autoevaluación, por referirse a aspectos que no son competencia de los Servicios de Investigación, o por considerarla no adaptada al funcionamiento de las universidades públicas.

5.14 ¿Existen procesos eficientes de comunicación, distribución y entrega de los productos y servicios de la Unidad organizativa hacia los clientes actuales y/o potenciales?

Evidencias

- Correo electrónico.
- Página Web.
- Correo postal.
- Mensajería, etc.

Puntos Fuertes

- Los Servicios de Investigación disponen de procesos de comunicación eficientes a través de los cuales divulgan los servicios y productos que realiza.

Áreas de Mejora

AM-1 Comunicar a los Centros, Departamentos y Servicios las modificaciones e innovaciones que oferten los Servicios de Investigación, utilizando como medio las saludas, notificaciones, correo electrónico, etc.

No, proceso de entrega bajo demanda	Existen procesos de comunicación, distribución y entrega, pero no demasiado eficientes	Existen procesos eficientes de comunicación, distribución y entrega de productos y servicios	Procesos sistematizados de comunicación, distribución y entrega, muy eficientes y de alta calidad. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Procesos sistemáticos y sujetos a revisión, se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.15 ¿Existen procesos eficientes de servicio de atención al cliente respecto de los productos y servicios de la Unidad organizativa? ¿Mide la efectividad de dichos procesos?

Evidencias

- Existen canales de comunicación por los que se reciben quejas y sugerencias de los investigadores.
- De las quejas y sugerencias recibidas se plantean algunas acciones de mejora (por ejemplo, publicación en la página Web de errores u omisiones detectados, etc.)
- Se receptionan ideas y nuevos contenidos para la Página Web.

Puntos Fuertes

- Existencia en los Servicios de Investigación de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación que aplica las nuevas tecnologías continuamente a todas las áreas.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un procedimiento de atención al conjunto de usuarios a través de un buzón de Quejas y Sugerencias, llevando a cabo un análisis de las mismas y emprendiendo las acciones de mejora que se estimen oportunas. Incluir, también, en la página, un Buzón.

AM-2 Obtener información sobre la percepción que tienen de los servicios que prestan los Servicios de Investigación al conjunto de la Comunidad Universitaria, a través de encuestas por la Web, etc.

No, sólo se atienden las reclamaciones	Se recogen las reclamaciones y quejas y se definen acciones de mejora (reactivo)	Se mide la efectividad del proceso (encuestas, reclamaciones, etc.) y se definen acciones de mejora	Medición y mejora sistemáticos de los procesos de atención al cliente	Proceso de medición y mejora sistemáticos de los procesos de atención al cliente. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.16 ¿Se implica la Unidad organizativa activamente con los clientes para entender sus expectativas, necesidades, quejas y/o preocupaciones? ¿Proporciona a los miembros de la comunidad universitaria y otros clientes los canales de comunicación adecuados para transmitir dicha información?

Evidencias

- Correo electrónico; Página Web; Correo postal; Mensajería, etc.
- La recepción de quejas y sugerencias llegan a todos los niveles.

Puntos Fuertes

- Desarrollo y actualización de la Página Web para los usuarios y miembros de los Servicios de Investigación, adaptándose a sus necesidades

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un procedimiento de atención al conjunto de usuarios a través de un buzón de Quejas y Sugerencias, llevando a cabo un análisis de las mismas y emprendiendo las acciones de mejora que se estimen oportunas. Incluir, también, en la página, un Buzón.

AM-2 Establecer Canales de comunicación con usuarios internos y externos, sistemáticos e integrados.

No, sólo se atienden las reclamaciones	Existen canales de comunicación para recibir quejas y reclamaciones de los clientes							Existen canales de comunicación para recibir todas las informaciones procedentes de clientes							Canales de comunicación con clientes, sistemáticos e integrados					Proceso de revisión sistemático de los canales de comunicación con los clientes, integrado y completo. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

5.17 ¿Existen mecanismos de seguimiento de las actuaciones de la Unidad organizativa que permitan determinar el nivel de efectividad de la atención al cliente?

Evidencias

- Análisis de las quejas que reciben.
- Comisión de seguimiento del sistema SICA para analizar si el sistema puede satisfacer las necesidades y plantear actuaciones de seguimiento.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer en todos los Servicios de Investigación, procesos sistemáticos y muy eficientes de seguimiento y control de servicio de atención al cliente como: realizar encuestas periódicas a los investigadores; enviar correos electrónicos esporádicos a los usuarios solicitando sugerencias sobre los servicios prestados.

AM-2 Ampliar las comisiones de seguimiento al resto de los procesos críticos de los Servicios de Investigación.

No, sólo control cuantitativo de las ventas	Procesos de seguimiento de ventas, post-venta y servicio de atención al cliente incompletos o poco eficientes	Procesos de seguimiento y control de ventas, post-venta y servicio de atención al cliente completos y eficientes	Procesos sistemáticos y muy eficientes de seguimiento y control de ventas, post-venta y servicio de atención al cliente. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Procesos, seguimiento y control sistemáticos. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los procesos y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.18 ¿Existen mecanismos de seguimiento que, a partir de las informaciones recibidas de los clientes, permitan determinar su nivel de satisfacción y su modo de operarlos?

Evidencias

- Cada área resuelve las reclamaciones y sugerencias recibidas de los servicios.

Áreas de Mejora

AM-1 Realización de encuestas sobre Satisfacción de los usuarios de los Servicios de Investigación, realizadas a la Comunidad universitaria y agentes externos, dónde se puedan recoger observaciones sobre carencias detectadas, sugerencias y opiniones sobre los servicio que se prestan.

No, sólo el registro de las reclamaciones	Seguimiento y análisis de las quejas y reclamaciones recibidas	Sistemas de recogida de información del cliente (sugerencias, comentarios, etc.). Seguimiento y análisis de encuestas de satisfacción, así como de las quejas y reclamaciones recibidas	Medición sistemática de los niveles de satisfacción de los clientes y sugerencias. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Mediciones sistemáticas y sujetas a revisión. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los procesos y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Resumen del Criterio 5: Procesos

Resultados por Criterio
Criterio 5

Procesos

Definición
 Cómo diseña, gestiona y mejora la Unidad organizativa sus procesos para apoyar la política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés

Porcentajes por pregunta

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Porcentaje	10	10	10	30	20	15	30	30	5	5	20	45	35	45	15	20		

% por Criterio

Sub-criterio	5a	5b	5c	5d	5e
Porcentaje	12	20	12	27	27

Resultados por Criterio
Criterio 5

Procesos

Definición
 Cómo diseña, gestiona y mejora la Unidad organizativa sus procesos para apoyar la política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés

Puntos y porcentaje EFQM en este Criterio

Métrica	Puntos	Porcentaje
Valor	27	19%

Ejemplos de Excelencia

- Definición clara de cuáles son los procesos críticos.
- Sistema de calidad estructurado de acuerdo con norma ISO 9000 o similares.
- Enfoque sobre los tiempos de respuesta.
- Enfoque cuantitativo frente a cualitativo. Utilización de datos enfocados a la implantación de acciones de mejora.
- Establecimiento de objetivos ambiciosos.
- Medidas internas y externas correlacionables entre sí.
- Interrelación con proveedores.
- Integración tanto de las acciones preventivas como de las correctoras en la operativa diaria.
- Diseño de productos y servicios dirigido desde las necesidades y expectativas de los clientes.

CRITERIO 6:

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Evaluación de los resultados en el ámbito de la satisfacción del cliente. El criterio está centrado en la disponibilidad de datos directos de clientes (encuestas) y datos medidos internamente que permiten hacer un diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente.



6.1 ¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

Evidencias

- Los Servicios de Investigación identifican de manera informal, a través de las sugerencias recibidas, los aspectos más valorados por los usuarios que inciden en su nivel de satisfacción.

Áreas de Mejora

AM-1 Realización de encuestas periódicas a usuarios internos, externos y a otras unidades u organizaciones a las que presta servicio, para recoger la satisfacción y las opiniones que éstos tienen de los diferentes procesos que se desarrollan en los Servicios de Investigación. Encuestas de satisfacción periódicas al conjunto de usuarios.

AM-2 Análisis y tratamiento de las quejas y sugerencias recibidas.

No, sólo se revisan las sugerencias recibidas	Encuestas periódicas a los clientes con preguntas ya predefinidas, permitiendo la inclusión de sugerencias	Encuestas frecuentes a clientes, incluyendo preguntas sobre sus prioridades/deseos	Comunicación completa y sistemática con clientes para averiguar sus prioridades/deseos. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Comunicación completa y sistemática. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de la comunicación y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.2 ¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

En relación a esta pregunta, los Servicios de Investigación sólo obtienen información directa por la recogida de quejas y sugerencias de los usuarios.

Evidencias

- El análisis de los resultados se realiza de modo informal.
- No está establecido de forma periódica y sistemática.

No, sólo la recogida por vía de quejas y reclamaciones			Encuestas periódicas a los clientes con preguntas sobre sus niveles de satisfacción					Encuestas frecuentes y comunicación directa con clientes para averiguar sus niveles de satisfacción					Comunicación completa y sistemática con clientes para averiguar sus niveles de satisfacción. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Comunicación completa y sistemática. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de la comunicación y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

El análisis y puntuación de esta pregunta ha condicionado la de las siguientes relacionadas también con *los Indicadores relativos a la percepción que tienen los usuarios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción:*

6.3 “Cumplimiento de los indicadores con respecto a los objetivos marcados para cada periodo”;

No hay objetivos o éstos no se cumplen			La mayoría de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen					La totalidad de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan					La mayoría de los objetivos se superan o están en niveles de excelencia desde hace al menos tres años					Valores excelentes desde hace al menos tres años. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.4 “Evolución de la tendencia de los resultados de los indicadores”;

Sin datos, o evolución negativa	Buenos resultados y tendencia positiva en bastantes indicadores	Buenos resultados y tendencia positiva en todos los indicadores	Excelentes resultados en la mayoría los indicadores desde hace al menos tres años	Valores excelentes desde hace al menos tres años. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.5 “Comparación de los resultados obtenidos con los de otros servicios de la Universidad u otros homólogos en otras Universidades, y posición relativa en la que se encuentra el Servicio”.

Evidencias

- En los Servicios de Investigación sólo se dispone de opiniones y datos que no se obtienen de forma periódica y sistemática.

No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de clientes a nivel de otras organizaciones o sector	Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos a nivel de su competencia y/o nivel del sector. Los valores se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos	Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes de satisfacción de clientes, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos	Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción de clientes, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector	Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.6 “Correlación de la tendencia de los resultados de los indicadores con las acciones de mejora emprendidas”.

No, no se han definido acciones de mejora específicas	Se han emprendido acciones de mejora y algunas se han reflejado en la evolución positiva de ciertos indicadores	Se han emprendido muchas acciones de mejora que se han reflejado en la evolución positiva de la mayoría de indicadores	Tendencias positivas en todos los indicadores, como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Clara tendencias positivas en todos los indicadores. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.7 “Análisis de los resultados de los indicadores: agrupación y segmentación de los mismos en las áreas y aspectos más relevantes”

No, sólo se recogen las quejas y reclamaciones	Los resultados abarcan algunas áreas y actividades, pero sin segmentación	Los resultados abarcan la mayoría de las áreas y actividades mas relevantes y están segmentados	Los resultados abarcan la casi totalidad de las áreas y actividades mas relevantes y están segmentados Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades y están claramente segmentados. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Áreas de Mejora

Como Acciones de Mejora a emprender por los Servicios de Investigación en relación a *los Indicadores relativos a la percepción que tienen los usuarios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción*, se podrían destacar, entre otras, las siguientes:

AM-1 Realizar encuestas de satisfacción al resto de áreas y servicios prestados por los Servicios de Investigación.

AM-2 Establecer y definir indicadores relativos a la percepción, asignar a estos indicadores objetivos de calidad, medir su crecimiento, cumplimiento y/o superación.

AM-3 Medir la tendencia de los resultados obtenidos de los distintos ítems persiguiendo que muestren una evolución positiva, continuada por comparación entre años (o periodos) consecutivos.

AM-4 Una vez puestas en marcha las encuestas de satisfacción, comprobar que las tendencias de resultados de las mismas y de los indicadores cuantitativos sean positivos en los últimos tres años.

AM-5 Obtener datos sobre la percepción que tienen los usuarios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción de otros servicios de la Universidad u otros homólogos de otras Universidades; y analizar la posición relativa en la que se encuentran.

AM-6 Una vez analizados los resultados relativos a los indicadores relativos a la percepción que tienen los usuarios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, establecer acciones de mejora para, en periodos sucesivos, revisarlas y analizar la correlación existente entre ellas y la tendencia de los resultados obtenidos

AM-7 Hacer extensible los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes a todas las actividades llevadas a cabo en los Servicios de Investigación y presentar los resultados segmentados para un mejor análisis y determinación de objetivos y acciones a emprender.

6.8 ¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes?

En relación a esta pregunta, en los Servicios de Investigación no se han identificado indicadores de forma específica.

No, hay indicadores pero no son específicos	Identificación y control de algunos de los indicadores relacionados con la satisfacción de clientes							Identificación y control de todos los indicadores relacionados con la satisfacción de clientes					Gestión sistemática de todos los indicadores relacionados con la satisfacción de clientes. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Gestión sistemática de todos los indicadores relacionados con la satisfacción de clientes. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de la gestión de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

El análisis y puntuación de esta pregunta ha condicionado la de las siguientes relacionadas también con *los Indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes*:

6.9 “Cumplimiento de los indicadores con respecto a los objetivos marcados para cada periodo”;

No hay objetivos o éstos no se cumplen	La mayoría de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen							La totalidad de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan					La mayoría de los objetivos se superan, o están en niveles de excelencia desde hace al menos tres años					Valores excelentes desde hace al menos tres años				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

6.10 “Evolución de la tendencia de los resultados de los indicadores”;

Evidencias

- Percepción a nivel informal del aumento del nivel de satisfacción de los usuarios.

Sin datos o evolución negativa	Buenos resultados y tendencia positiva en bastantes indicadores							Buenos resultados y tendencia positiva en todos los indicadores					Excelentes resultados en la mayoría de los indicadores desde hace al menos tres años					Excelente en todos los indicadores desde hace al menos tres años		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.11 “Comparación de los resultados obtenidos con los de otros servicios de la Universidad u otros homólogos en otras Universidades, y posición relativa en la que se encuentra el Servicio”.

Evidencias

- El Servicio de Gestión Económica es único en Andalucía, pero no se ha medido la satisfacción de los usuarios. No existen estudios comparativos con otras universidades.

No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector	Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector. Los valores de la Organización se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos							Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores internos más relevantes, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos					Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores internos más relevantes, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Organización son los mejores en la mayoría de ellos, desde hace al menos un año, siendo una referencia en el sector					Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.12 “Correlación de la tendencia de los resultados de los indicadores con las acciones de mejora emprendidas”.

Evidencias

- Percepción informal sobre el nivel de quejas recibidas en los retrasos y anticipos de los investigadores.
- Acciones de mejora emprendidas (por ejemplo, el acceso de la consulta de los investigadores a través de la Página Web) tras las quejas recibidas.

No se han definido acciones de mejora específicas	Se han emprendido acciones de mejora y algunas se han reflejado en la evolución positiva de ciertos indicadores	Se han emprendido muchas acciones de mejora que se han reflejado en la evolución positiva de la mayoría de indicadores	Tendencias positivas en todos los indicadores como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Clara tendencias positivas en todos los indicadores. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.13 “Análisis de los resultados de los indicadores: agrupación y segmentación de los mismos en las áreas y aspectos más relevantes”

No, hay indicadores pero no son específicos	Los resultados abarcan algunas áreas y actividades, pero sin segmentación	Los resultados abarcan la mayoría de las áreas y actividades más relevantes y están segmentados	Los resultados abarcan la casi totalidad de las áreas y actividades más relevantes y están segmentados Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades y están claramente segmentados. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Áreas de Mejora

Como Acciones de Mejora a emprender por los Servicios de Investigación en relación a ***los Indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes***, se podrían destacar, entre otras, las siguientes:

AM-1 Establecer para cada uno de los Servicios de Investigación indicadores internos de rendimientos que inciden en el nivel de satisfacción de los clientes.

AM-2 Establecer objetivos para los indicadores implantados con carácter voluntario y comparar periódicamente el resultado de los indicadores con los mismos.

AM-3 Evaluar los resultados obtenidos y estudiar cuál ha sido su tendencia.

AM-4 Obtener datos de otros servicios de la Universidad u otros homólogos de otras Universidades sobre los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de los usuarios. Establecer comparaciones y analizar la posición relativa en la que se encuentran.

AM-5 Una vez analizados los resultados relativos a los indicadores internos de rendimiento, establecer acciones de mejora para, en periodos sucesivos, revisarlas y analizar la correlación existente entre ellas y la tendencia de los resultados obtenidos.

AM-6 Hacer extensible los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de los usuarios a todos los Servicios de Investigación y presentar los resultados segmentados para un mejor análisis y determinación de objetivos y acciones a emprender.

Resumen del Criterio 6: Resultados en los Clientes

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio Criterio 6

Resultados en los Clientes

Definición
Evaluación de los resultados en el ámbito de la satisfacción del cliente.
El criterio está centrado en la disponibilidad de datos directos de clientes (encuestas) y datos medidos internamente que permiten

Porcentajes por pregunta

Pregunta	Porcentaje
1	10
2	10
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	5
9	5
10	15
11	5
12	20
13	15

% por Criterio

Subcategoría	Porcentaje
6a	8
6b	11

Resultados en los Clientes

Definición
Evaluación de los resultados en el ámbito de la satisfacción del cliente.
El criterio está centrado en la disponibilidad de datos directos de clientes (encuestas) y datos medidos internamente que permiten

Puntos y porcentaje EFQM en este Criterio

Métrica	Valor
Puntos	16
Porcentaje EFQM	8%

Ejemplos de Excelencia

- Sistema de medida de nivel de satisfacción de los clientes que recogen información sobre todos los parámetros de calidad importantes para ellos.
- Uso de todos los canales de información (encuestas, reclamaciones, bajas de clientes, empleados, seguimiento de servicios, etc.)
- Comparación de los resultados con los de los mejores del sector.
- Sondeo de opinión de posibles clientes.
- Evaluación de todos los segmentos de mercado importantes.

CRITERIO 7:**RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

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



7.1 ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por los empleados y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

Evidencias

- De manera informal se pregunta al personal los aspectos que inciden sobre su nivel de satisfacción. No se realizan encuestas.

Áreas de Mejora

AM-1 Desarrollar una comunicación completa con el personal de los Servicios de Investigación, para analizar sus prioridades, quejas y deseos. Revisar y mejorar continuamente esta comunicación. Por ejemplo, a través de un buzón de sugerencias exclusivo para el personal de investigación.

AM-2 Recoger y tratar adecuadamente toda la información relativa a las quejas, reclamaciones y sugerencias que el Personal de los Servicios de Investigación puedan trasladar

AM-3 Realizar encuestas diseñadas de forma desagregada. Analizarlas de modo desagregado en cada uno de los Servicios de Investigación. Analizar los resultados de forma conjunta y emprender acciones de mejora.

No, sólo se revisan las sugerencias recibidas	Encuestas periódicas a los empleados con preguntas predefinidas, permitiendo la inclusión de sugerencias	Encuestas frecuentes a los empleados incluyendo preguntas sobre sus prioridades/deseos. Las mediciones se recogen de forma estructurada, a fin de permitir su análisis segmentado	Comunicación completa y sistemática con todos los empleados para averiguar sus prioridades/deseos. Revisión y mejora continua de al menos dos ciclos	Comunicación completa, con revisión de la eficacia del proceso de manera sistemática e introducción de mejoras como consecuencia de las revisiones. Revisión y mejora continua de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7.2 Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos los empleados respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

En relación a esta cuestión, no existen objetivos marcados que sirvan de referencia en la medición de la percepción del nivel de satisfacción del personal de los Servicios de Investigación. En cuanto a ésta, sólo se obtiene información directa de modo informal.

No hay objetivos o éstos no se cumplen	La mayoría de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen	La totalidad de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan	La mayoría de los objetivos se superan o están en niveles de excelencia desde hace al menos tres años	Valores excelentes desde hace al menos tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

El análisis y puntuación de esta pregunta ha condicionado la de las siguientes relacionadas también con *los Indicadores relativos a la percepción que tiene el personal de los Servicios de Investigación respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción*:

7.3 “Posición relativa de los indicadores respecto a los valores de la Universidad y de otras universidades”;

Evidencias

- No hay datos debido a que en la Universidad no se suele realizar este tipo de prácticas. En todo caso serían opiniones subjetivas que en muy pocos casos se hacen públicas.

No hay datos del sector o claramente por debajo de la media	En torno a la media de la Universidad o de otras Universidades en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos	Claramente superiores a la media de la Universidad o de otras Universidades en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de ellos	Los mejores de la Universidad o de otras Universidades en la mayoría de los indicadores en los últimos tres años	Los mejores de la Universidad o de otras Universidades en todos los indicadores en los últimos tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7.4 “Correlación de la tendencia de los resultados de los indicadores con las acciones de mejora emprendidas”.

No, no se han definido acciones de mejora específicas	Se han emprendido acciones de mejora y algunas se han reflejado en la evolución positiva de ciertos indicadores	Se han emprendido muchas acciones de mejora que se han reflejado en la evolución positiva de la mayoría de indicadores	Tendencias positivas de la mayoría de los indicadores como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres años	Clara y sistemática correlación en todos los indicadores desde hace tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Áreas de Mejora

Como Acciones de Mejora a emprender por los Servicios de Investigación relativas a *los Indicadores sobre la percepción que tiene el personal de los Servicios de Investigación respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción*, se podrían destacar, entre otras, las siguientes:

AM-1 Establecer unos criterios o indicadores propios para el servicio que incidan en el nivel de satisfacción de los empleados.

AM-2 Establecer objetivos para los indicadores implantados relativos al ambiente de trabajo, calidad en las instalaciones, planes de formación, relaciones con los superiores, etc. y comparar periódicamente el resultado de los indicadores con los mismos.

AM-3 Evaluar los resultados obtenidos y estudiar cuál ha sido su tendencia. Establecer acciones de mejora cuando no se cumplan y medir la eficacia de las mismas en periodos sucesivos.

AM-4 Obtener, de forma sistemática, datos de, al menos, otros servicios de la Universidad sobre los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción del personal. Establecer comparaciones y analizar la posición relativa en la que se encuentran.

7.5 ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos indicadores internos que facilitan la supervisión y el entendimiento, y que se anticipan e inciden en la satisfacción de los empleados?

En relación a esta pregunta, se identifican, por ejemplo, datos relativos al grado de adecuación a los puestos de trabajo (por las convocatorias públicas); las bajas, etc.

No, hay indicadores pero no son específicos	Identificación y control de algunos de los indicadores relacionados con la satisfacción de empleados	Identificación y control de todos los indicadores relacionados con la satisfacción de empleados	Gestión sistemática de todos los indicadores relacionados con la satisfacción de empleados	Revisión de la eficacia del proceso de manera sistemática e introducción de mejoras como consecuencia de las revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

El análisis y puntuación de esta pregunta ha condicionado la de las siguientes relacionadas también con *los Indicadores internos de los Servicios de Investigación que facilitan la supervisión y el entendimiento, y que se anticipan e inciden en el nivel de satisfacción del personal de los Servicios de Investigación:*

7.6 “Cumplimiento de los indicadores con respecto a los objetivos marcados para cada periodo”;

No hay objetivos o éstos no se cumplen	La mayoría de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen	La totalidad de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan	La mayoría de los objetivos se superan o están en niveles de excelencia desde hace al menos tres años	Valores excelentes desde hace al menos tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7.7 “Comparación de los resultados obtenidos con los de otros servicios de la Universidad u otros homólogos en otras Universidades, y posición relativa en la que se encuentra el Servicio”.

Evidencias

- No hay datos públicos disponibles para realizar las comparaciones adecuadas.

No hay datos del sector o claramente por debajo de la media	En torno a la media de la Universidad o de otras Universidades en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos	Claramente superiores a la media de la Universidad o de otras Universidades en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de ellos	Los mejores de la Universidad o de otras Universidades en la mayoría de los indicadores en los últimos tres años	Los mejores de la Universidad o de otras Universidades en todos los indicadores en los últimos tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7.8 “Correlación de la tendencia de los resultados de los indicadores con las acciones de mejora emprendidas”.

No, no se han definido acciones de mejora específicas	Se han emprendido acciones de mejora y algunas se han reflejado en la evolución positiva de ciertos indicadores	Se han emprendido muchas acciones de mejora que se han reflejado en la evolución positiva de la mayoría de indicadores	Tendencias positivas de la mayoría de los indicadores como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace tres años	Clara y sistemática correlación en todos los indicadores desde hace tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Áreas de Mejora

Como Acciones de Mejora a emprender por los Servicios de Investigación relativas a *los Indicadores internos de los Servicios de Investigación que facilitan la supervisión y el entendimiento, y que se anticipan e inciden en el nivel de satisfacción del personal de los Servicios de Investigación*, se podrían destacar, entre otras, las siguientes:

AM-1 Establecer unos criterios o indicadores propios para los servicios. Implantar objetivos relativos al ambiente de trabajo, planes de formación, relaciones con los superiores, etc.

AM-2 Establecer para cada uno de los Servicios de Investigación los indicadores internos que facilitan la supervisión y el entendimiento, y que se anticipan e inciden en la satisfacción de los empleados como cumplimiento de los planes de formación establecidos por los Servicios de Investigación; Constitución de comisiones de mejora y nivel de participación del personal en ellas, etc.

AM-3 Obtener, de forma sistemática, datos de otros servicios de la Universidad u otros homólogos de otras Universidades sobre los resultados de los indicadores. Establecer comparaciones y analizar la posición relativa en la que se encuentran.

AM-4 Evaluar la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, y comprobar si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en cada una de las áreas.

Resumen del Criterio 7: Resultados en las Personas

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio Criterio 7

Resultados en las Personas

Definición

Cuáles son los logros en lo relativo a los resultados en las personas, sea cual sea su modalidad de contratación, que prestan sus servicios en la Unidad Organizativa

Porcentajes por pregunta

% por Criterio

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio Criterio 7

Resultados en las Personas

Definición

Cuáles son los logros en lo relativo a los resultados en las personas, sea cual sea su modalidad de contratación, que prestan sus servicios en la Unidad Organizativa

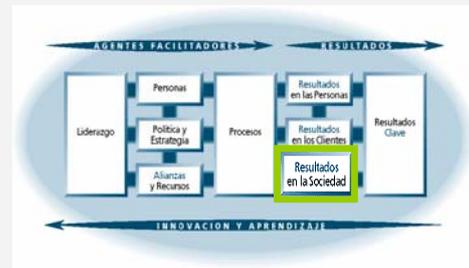
Puntos y porcentaje EFQM en este Criterio

Ejemplos de Excelencia

- Medición de percepción y estudios que son relevantes para los empleados.
- Satisfacción que procede ante todo del trato equitativo.
- Resultados comparados con los de las organizaciones líderes.
- Comparaciones entre y dentro de las Universidades.
- Uso de predicciones, medidas principales y de influencia así como estudios de percepción directos

CRITERIO 8:**RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

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



Los usuarios de los Servicios, los investigadores, son los que realmente inciden en la sociedad, los Servicios de Investigación sirven de apoyo administrativo

8.1 ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por parte de la sociedad y que inciden directamente en el nivel de aceptación y reconocimiento de la Unidad Organizativa?

Evidencias

- En la Memoria de Investigación se recogen los datos más relevantes de los Servicios de Investigación y valorados por la comunidad universitaria: volumen de gestión, patentes inscritas, patentes registradas, etc.
- Presentación de la Memoria de Investigación en rueda de prensa. Impacto social.
- Publicación en prensa de las Jornadas de la Universidad en los parques tecnológicos. Papel de la Universidad en la Cartuja, etc.

Áreas de Mejora

AM-1. Los Servicios de Investigación deberían identificar y fomentar los aspectos más valorados de su gestión por la comunidad universitaria y que refuercen su imagen y la de la propia Universidad, como por ejemplo publicaciones en prensa de resultados de investigación, del impacto tecnológico obtenido por los investigadores, etc. De igual modo, otros como: grado de protección y preservación del medio ambiente, actividades de prevención de riesgos laborales, etc.

AM-2 En periodos futuros, elaborar la Memoria con más visión externa que interna para su conocimiento y difusión a otros ámbitos.

No, de forma ocasional	Se recogen informaciones procedentes de encuestas de organismos oficiales o similares					Se recogen informaciones periódicas de organismos oficiales o similares y foros sectoriales					Se participa activa y sistemáticamente en la promoción y desarrollo de foros sectoriales y encuestas de opinión. Revisión y mejora continua de al menos dos ciclos					Se revisa la eficacia del proceso sistemáticamente y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Revisión y mejora continua de al menos tres ciclos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

El análisis y puntuación de esta pregunta condiciona la de las siguientes relacionadas también con **los resultados de los Indicadores, cualitativos y cuantitativos, relativos a la percepción que tiene la comunidad universitaria respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de los Servicios de Investigación:**

8.2 “Cumplimiento de los indicadores con respecto a los objetivos marcados para cada periodo”;

Evidencias

➤ No existen objetivos marcados en este ámbito.

No hay objetivos o éstos no se cumplen	La mayoría de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen					La totalidad de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan					La mayoría de los objetivos se superan o están en niveles de excelencia desde hace al menos tres años					Valores excelentes desde hace al menos tres años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8.3 “Comparación de los resultados obtenidos con los de otros servicios de la Universidad u otros homólogos en otras Universidades, y posición relativa en la que se encuentra el Servicio”.

Evidencias

- Obtención de datos de modo informal en las reuniones como las de la CRUE, jornadas dónde se analizan la visión de los investigadores y sus gestores (en las que se toman datos de referencia), asambleas periódicas relativas a las políticas de apoyo del Ministerio, etc.

No hay datos del sector o claramente por debajo de la media	En torno a la media de la competencia en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos						Claramente superiores a la media de la competencia en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de ellos					Los mejores de la competencia en la mayoría de los indicadores en los últimos tres años					Los mejores de la competencia en todos los indicadores en los últimos tres años			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

8.4 “Correlación de la tendencia de los resultados de los indicadores con las acciones de mejora emprendidas”.

No, no se han definido acciones de mejora específicas	Se han emprendido acciones de mejora y algunas se han reflejado en la evolución positiva de ciertos indicadores						Se han emprendido muchas acciones de mejora que se han reflejado en la evolución positiva de la mayoría de indicadores					Tendencias positivas de la mayoría de los indicadores como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres años					Clara y sistemática correlación en todos los indicadores desde hace tres años			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

Áreas de Mejora

Como Acciones de Mejora a emprender por los Servicios de Investigación relativas a *los resultados de los Indicadores, cualitativos y cuantitativos, relativos a la percepción que tiene la comunidad universitaria respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de los Servicios de Investigación*, se podrían destacar, entre otras, las siguientes:

AM-1 Definir unos indicadores y objetivos a conseguir relativos a la percepción que tiene la sociedad sobre los Servicios de Investigación y que inciden en su nivel de reconocimiento y aceptación.

AM-2 Obtener, de forma sistemática, datos de otros servicios de la Universidad u otros homólogos de otras Universidades sobre la percepción y que inciden directamente en el nivel de reconocimiento de los Servicios de la Universidad. Establecer comparaciones y analizar la posición relativa en la que se encuentran con respecto al resto.

AM-3 Aportar en las Asambleas y Jornadas datos relativos al impacto de los Servicios de Investigación en la sociedad. Recoger periódicamente datos de otras universidades para poder posicionarse.

AM-4 Evaluar la tendencia de los resultados de los indicadores o información relativa al impacto de los Servicios de Investigación en la sociedad y comprobar si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas para su fomento.

8.5 Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática los indicadores cuantitativos que inciden de forma significativa en el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad de la Unidad Organizativa?

En relación a esta pregunta, se realizan publicaciones en prensa de algunas actuaciones realizadas por los Servicios de Investigación.

No, hay indicadores pero no son específicos	Identificación y control de algunos de los indicadores relacionados con la aceptación de la sociedad						Identificación y control de todos de los indicadores relacionados con la aceptación de la sociedad						Gestión sistemática de todos de los indicadores relacionados con la aceptación de la sociedad					Revisión de la eficacia del proceso sistemáticamente e introducción de mejoras como consecuencia de las revisiones			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

El análisis y puntuación de esta pregunta ha condicionado la de las siguientes relacionadas también con *los Indicadores internos y cuantitativos que inciden de forma significativa en el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la comunidad universitaria de los Servicios de Investigación:*

8.6 “Cumplimiento de los indicadores con respecto a los objetivos marcados para cada periodo”;

No hay objetivos o éstos no se cumplen	La mayoría de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen						La totalidad de los indicadores tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan						La mayoría de los objetivos se superan o están en niveles de excelencia desde hace al menos tres años					Valores excelentes desde hace al menos tres años			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

8.7 “Comparación de los resultados obtenidos con los de otros servicios de la Universidad u otros homólogos en otras Universidades, y posición relativa en la que se encuentra el Servicio”.

Evidencias

- No hay datos públicos para realizar las comparaciones adecuadas.

No hay datos del sector o claramente por debajo de la media	En torno a la media de la competencia en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos	Claramente superiores a la media de la competencia en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de ellos	Los mejores de la competencia en la mayoría de los indicadores en los últimos tres años	Los mejores de la competencia en todos los indicadores en los últimos tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8.8 “Correlación de la tendencia de los resultados de los indicadores con las acciones de mejora emprendidas”.

No, no se han definido acciones de mejora específicas	Se han emprendido acciones de mejora y algunas se han reflejado en la evolución positiva de ciertos indicadores	Se han emprendido muchas acciones de mejora que se han reflejado en la evolución positiva de la mayoría de indicadores	Tendencias positivas de la mayoría de los indicadores como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres años	Clara y sistemática correlación en todos los indicadores desde hace tres años																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Áreas de Mejora

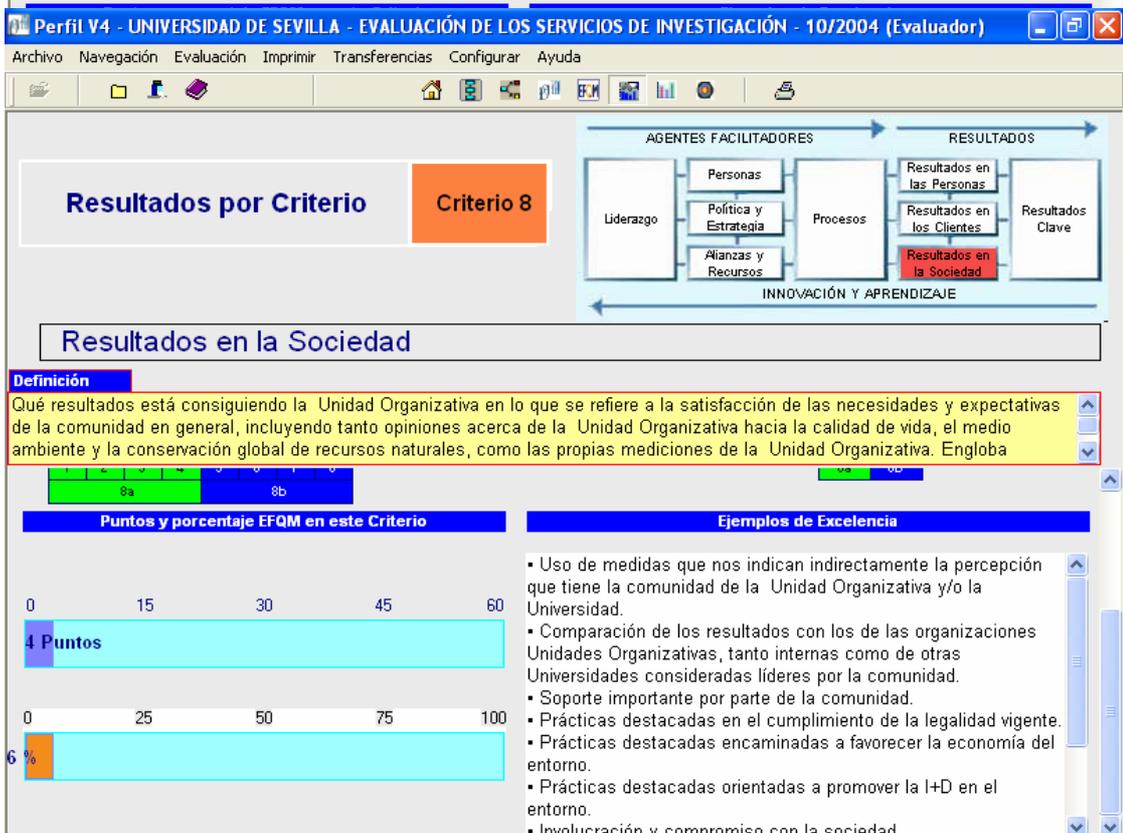
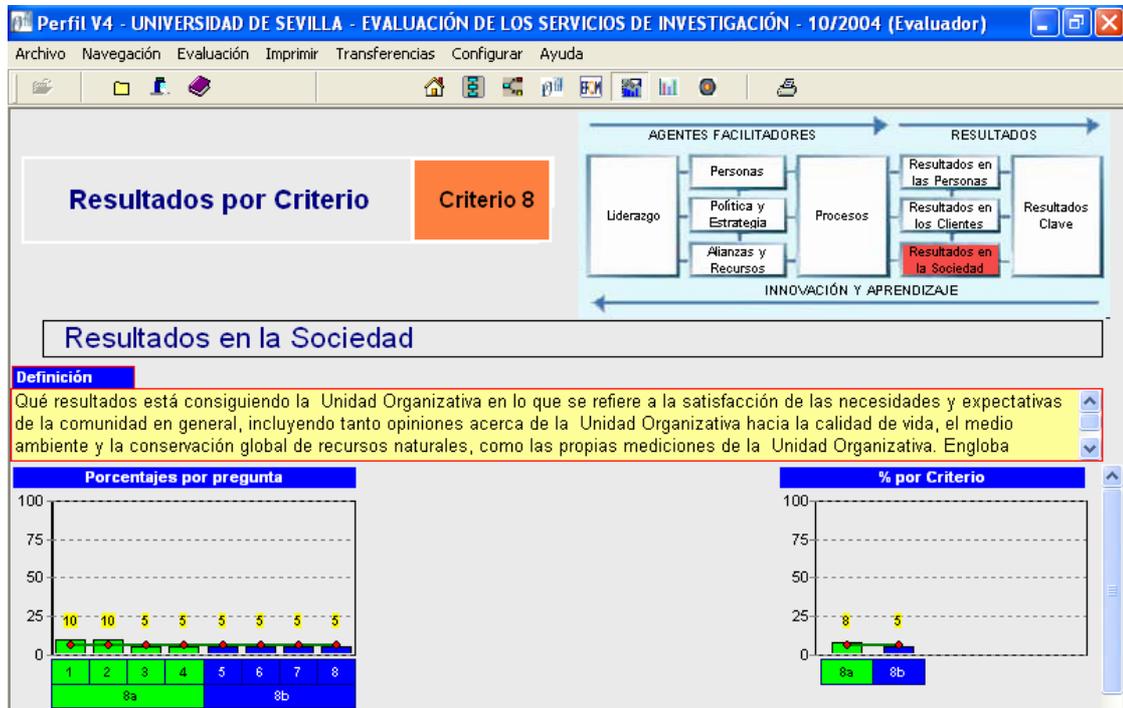
Como acciones de mejora a emprender, se podrían destacar, entre otras, las siguientes:

AM-1 Establecer unos criterios o indicadores propios los Servicios de Investigación, tales como compromisos establecidos en la prestación de los servicios, nº de comunicaciones de los servicios prestados. Implantar objetivos relativos al nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad de los Servicios de Investigación.

AM-2 Obtener, de forma sistemática, datos de otros servicios de la Universidad u otros homólogos de otras Universidades sobre los resultados de los indicadores. Establecer comparaciones y analizar la posición relativa en la que se encuentran.

AM-3 Evaluar la tendencia de los resultados de los indicadores y objetivos establecidos y comprobar si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en cada una de las áreas.

Resumen del Criterio 8: Resultados en la Sociedad



CRITERIO 9:**RESULTADOS CLAVES**

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



9.1 ¿Mide la Unidad Organizativa de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?

Evidencias

- Control presupuestario según del Capítulo II (Gastos de Bienes Corrientes) de acuerdo con la Norma de Gestión del Gasto.
- Gestión de los Presupuestos de los proyectos (Capítulo VI) de acuerdo con la Norma de Gestión del Gasto.
- Evaluación y medición de los presupuestos derivados de los convenios con otras instituciones.
- Memoria de Investigación donde se presentan resultados estadísticos de la investigación.
- Los resultados no económicos se miden en la Memoria y en los informes de todos los proyectos.

Áreas de Mejora

AM-1 Analizar los presupuestos periódicamente y calcular las desviaciones.

AM-2 Realizar análisis de costes relativos a, por ejemplo, la rentabilidad de los puestos de trabajo de los servicios; al cálculo del coste unitario de la gestión de la Investigación; etc.

AM-3 Sistematizar estas mediciones en cada una de las áreas de los Servicios de Investigación.

Se miden los resultados económicos básicos			Todos los resultados económicos y los más relevantes de los no económicos					Medición sistemática de todos los resultados económicos y los no económicos					Medición periódica completa y sistemática de los resultados económicos y no económicos. Se analizan y revisan las fuentes y los datos de las mediciones, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Medición periódica, completa, y sistemática. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de las mediciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

9.2 En función de los resultados obtenidos en las mediciones anteriores, ¿cuál es el nivel de éxito y la tendencia de la Unidad Organizativa?

Evidencias

- N° de proyectos gestionados.
- La percepción del rendimiento final es de éxito, a pesar de no tener establecido un mecanismo formal de comprobación de resultados.

Áreas de Mejora

AM-1 Evaluar la tendencia de los resultados obtenidos en las mediciones relativas a los resultados económicos y no económicos. Analizar y establecer acciones de mejora que permitan aumentar positivamente los resultados anteriores.

Valores aceptables en la mayoría de resultados			Valores aceptables en algunos resultados y buenos en la mayoría. Tanto de los indicadores económico-financieros como en los no económicos					Valores buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos. Se han analizado las causas de los resultados adversos y se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en un futuro o para atenuar su impacto					Valores excelentes en la mayoría de los resultados y tendencias positivas desde hace al menos tres años					Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

9.3 ¿Recoge y compara la Unidad Organizativa, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos con los de otras unidades organizativas o universidades? Teniendo en cuenta los resultados de las comparaciones mencionadas, ¿en qué posición relativa se encuentran los valores de la Unidad Organizativa?

Evidencias

- A nivel informal y perceptivamente comparan el presupuesto que tienen asignado con servicios homólogos de otras universidades.

Puntos Fuertes

- A nivel andaluz, es uno de los servicios con mayor asignación presupuestaria.

No se dispone de datos de indicadores económicos y no económicos a nivel de otras organizaciones o sector	Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector.							Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los económicos y no económicos, correspondientes a otras organizaciones y/o sector.					Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores económicos y no económicos, correspondientes a otras organizaciones y/o sector.					Valores excelentes desde hace al menos tres años.				
	Los valores de la Organización se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos							Los valores de la Organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos					Los valores de la Organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector					Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

9.4 Los resultados relativos a los indicadores económicos y no económicos, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?

Evidencias

- El presupuesto se asigna en función de diferentes partidas y se asignan por diferentes áreas, atendiendo a los Capítulos de la Norma del Gestión del Gasto.

Se miden los resultados económicos básicos			Los resultados abarcan algunas áreas y actividades, pero sin segmentación					Los resultados abarcan la mayoría de las áreas y actividades mas relevantes y están segmentados					Los resultados abarcan la casi totalidad de las áreas y actividades mas relevantes y están segmentados Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Los resultados abarcan todas las áreas y actividades y están claramente segmentados. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

9.5 ¿Mide la Unidad Organizativa de forma periódica y sistemática los resultados de sus procesos, y especialmente de los que son críticos para el cumplimiento de los objetivos planificados?

Evidencias

- Los gastos e ingresos se miden (pagos, nombramiento y gestión de becarios, gestión de los proyectos, etc.)

Áreas de Mejora

AM-1 Planificar e implantar objetivos para cada uno de los procesos críticos.

AM-2 Extender la medición de los resultados en todos los procesos económicos.

AM-3 Establecer una medición periódica de los resultados de los procesos; revisarlos e implantar acciones de mejora que permitan aumentar su eficacia.

Medición de algunos procesos críticos	Medición de los resultados de todos los procesos críticos y de algunos del resto de procesos	Medición de los resultados de todos los procesos	Medición periódica y sistemática de los resultados de todos los procesos. Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones	Medición y comparación sistemáticos de la efectividad de las mediciones de los procesos. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.6 En función de los resultados obtenidos en las mediciones anteriores relativas a los procesos y resto de indicadores del sistema de gestión, ¿cuál es el nivel de éxito y la tendencia de la Unidad Organizativa?

Evidencias

- Aunque no se tienen indicadores y objetivos formalizados para los procesos críticos, la percepción de los resultados de los Servicios de Investigación es aceptable.

Valores aceptables en la mayoría de resultados			Valores aceptables en algunos resultados y buenos en la mayoría				Valores buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos					Valores excelentes en la mayoría de los resultados y tendencias positivas desde hace al menos tres años					Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.7 ¿Recoge y compara la Unidad Organizativa, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores de los principales procesos de otras unidades organizativas o universidades? Teniendo en cuenta los resultados de las comparaciones mencionadas, ¿en qué posición relativa se encuentran los valores de la Unidad Organizativa?

Evidencias

- A nivel perceptivo, los Servicios de Investigación de la Universidad de Sevilla se sitúan por encima de la media andaluza.

Puntos Fuertes

- Punto de referencia para otras universidades andaluzas en sus procesos de gestión. Han recibido visitas de otras universidades para conocer la gestión realizada.
- En la Memoria de Investigación, los Servicios de Investigación analizan los resultados del Plan Andaluz de Investigación y se comparan con otras universidades.

Áreas de Mejora

AM-1 Extender y profundizar el análisis de los resultados del Plan Andaluz de Investigación

No se dispone de datos de indicadores los principales procesos a nivel de otras organizaciones o sector	Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector. Los valores de la Organización se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos	Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los procesos y resto de indicadores, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos	Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los procesos y resto de indicadores, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector	Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.8 Atendiendo a la tendencia de los resultados, ¿se evidencia una correlación entre dichos resultados y las acciones de mejora desarrolladas en cualquiera de las áreas de la Unidad Organizativa?

Evidencias

- La implantación de acciones de mejora en algunos de los procesos críticos han mejorado los resultados de gestión (medidos a nivel de percepción).
- Algunas de las acciones de mejora son: difusión en la página Web de información relativa a la investigación facilitando a los investigadores el acceso a sus consultas; implantar bases de datos en diferentes procesos que han permitido mayor efectividad en la gestión y autonomía.; etc.

Áreas de Mejora

AM-1 Evaluar la tendencia de los resultados de los indicadores y objetivos establecidos y comprobar si son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en cada una de las áreas.

No se han definido acciones de mejora específicas	Se han emprendido acciones de mejora y algunas se han reflejado en la evolución positiva de ciertos resultados	Se han emprendido muchas acciones de mejora que se han reflejado en la evolución positiva de la mayoría de los resultados	Tendencias positivas en todos los resultados como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Clara correlación en todos los resultados con tendencias positivas en todos los indicadores. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.9 *Los resultados relativos a los indicadores de los procesos y resto de indicadores del sistema de gestión, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?*

Evidencias

- Medición de algunos de los procesos críticos.
- Resultados segmentados por proyectos: PAI, Proyectos nacionales e internacionales, etc.
- La Memoria de Investigación recoge y analiza los resultados más importantes obtenidos en la Universidad de Sevilla.

Áreas de Mejora

AM-1 Establecer un conjunto de indicadores, agrupados por cada tipo y segmentados por áreas, y por el que se facilite el análisis y revisión periódica de los resultados obtenidos utilizándolo como base del sistema de gestión y mejora.

AM-2 Revisar la eficacia de los indicadores, en función de los resultados obtenidos y los objetivos fijados para cada uno de ellos, e implantar acciones de mejora.

Medición de algunos procesos críticos	Los resultados abarcan algunas áreas y actividades, pero sin segmentación							Los resultados abarcan la mayoría de las áreas y actividades mas relevantes y están segmentados						Los resultados abarcan la casi totalidad de las áreas y actividades mas relevantes y están segmentados Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos					Los resultados abarcan todas las áreas y actividades y están claramente segmentados. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de los indicadores y de sus resultados, y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Resumen del Criterio 9: Resultados Clave

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio

Criterio 9

Resultados Clave

Definición

Cuáles son los resultados clave del rendimiento de la Unidad Organizativa en relación con los objetivos que se ha planteado. Los objetivos pueden ser tanto económicos como de cualquier otro tipo, como por ejemplo los que se establezcan en los indicadores de los procesos críticos de la Unidad Organizativa, resultados académicos, número de publicaciones, resultados de investigación, etc.

Porcentajes por pregunta

Pregunta	Porcentaje
1	20
2	20
3	35
4	20
5	15
6	20
7	20
8	20
9	35

% por Criterio

Criterio	Porcentaje
9a	18
9b	22

Perfil V4 - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN - 10/2004 (Evaluador)

Archivo Navegación Evaluación Imprimir Transferencias Configurar Ayuda

Resultados por Criterio

Criterio 9

Resultados Clave

Definición

Cuáles son los resultados clave del rendimiento de la Unidad Organizativa en relación con los objetivos que se ha planteado. Los objetivos pueden ser tanto económicos como de cualquier otro tipo, como por ejemplo los que se establezcan en los indicadores de los procesos críticos de la Unidad Organizativa, resultados académicos, número de publicaciones, resultados de investigación, etc.

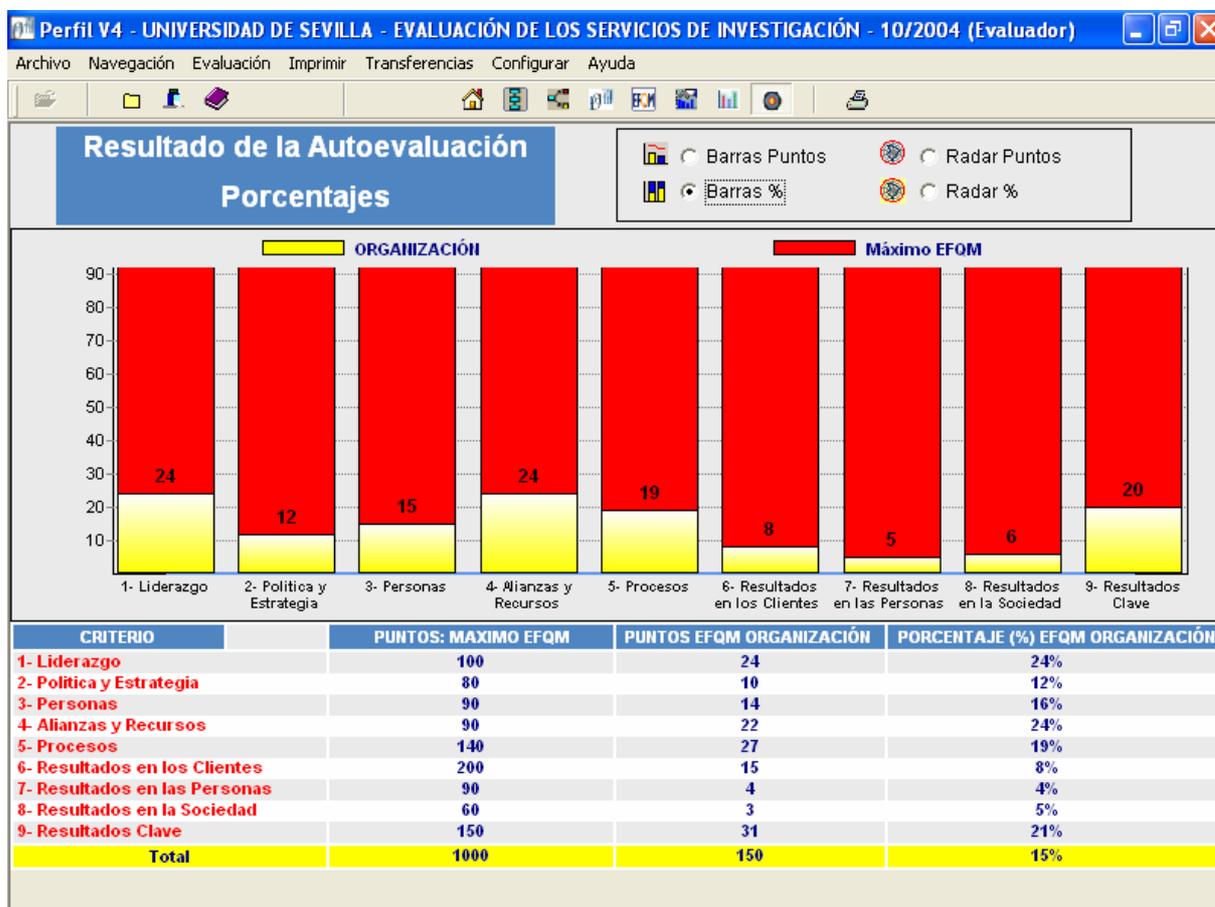
Puntos y porcentaje EFQM en este Criterio

Métrica	Valor
Puntos	30
Porcentaje	20%

Ejemplos de Excelencia

- Mejora clara y continuada en los resultados alcanzados y servicios ofrecidos por la Unidad Organizativa.
- Clara y continua mejora de los indicadores de los procesos críticos.
- Mejora significativa de los principales ratios económicos.
- Mejoras en la calidad de los /servicios suministrados por los proveedores.
- Los resultados son siempre comparados con los de las unidades organizativas excelentes.
- La Unidad Organizativa cumple consistentemente los objetivos de negocio planificados.

4.2.- Puntuación Total



5.- Conclusiones finales

Resumen Autoevaluación

Los criterios que mejor han sido evaluados (véase puntuación relativa en el resumen) por el Comité de Autoevaluación son los siguientes:

- Liderazgo
- Alianzas y recursos
- Procesos
- Resultados Clave

Los criterios de menor puntuación han sido:

- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad

Un resultado intermedio han obtenido los criterios

- Política y Estrategia
- Personas

De la autoevaluación realizada podemos concluir, por lo tanto, que el enfoque de las acciones de mejora que deben establecerse en los Servicios de Investigación debe estar dirigido, entre otras cosas, hacia los *Resultados*, tanto en los clientes (investigadores) como en las personas que componen los servicios. Otra conclusión que nos permite el resultado, es la necesidad de mejorar la política y estrategia de los Servicios. Esta observación es consecuencia de la falta de un plan estratégico basado en un sistema de gestión por procesos en los Servicios y esta carencia es resaltada por el Comité en varios criterios del Modelo EFQM.

Teniendo en cuenta estos resultados globales de la autoevaluación e intentando encontrar un denominador común, el Comité de Autoevaluación establece las siguientes áreas y actividades de mejora claves que son aplicables a todos los criterios evaluados.

Áreas y actividades de mejora claves:

- Constituir un Grupo o una Comisión de Mejora en los Servicios. Este grupo establecerá y supervisará las tareas a realizar que se detallan a continuación, dentro de un mayor compromiso con la calidad a todos los niveles.
- Definir un Plan Estratégico basado en un sistema de gestión por procesos. Documentar los procesos claves y definir objetivos cuantificables, concretos y alcanzables para los procesos claves identificados.
- Establecer procesos a diferentes niveles, tomando como dato de partida los puntos débiles de esta autoevaluación (áreas de mejora concretas).
- Tanto el plan estratégico como los procesos establecidos ya existentes deben revisarse periódicamente. La revisión de estos procesos se basará en el análisis de indicadores establecidos, adecuados para la medición de la efectividad de los resultados de los procesos mencionados. Esta revisión continua debe formar parte del Plan Estratégico.
- Asegurar procesos estructurados de recogida de información de necesidades y expectativas de los usuarios de los Servicios, analizando periódicamente los resultados obtenidos y orientado a la mejora continua.

Aparte de estas áreas claves que deben afrontarse en todos los criterios evaluados, a continuación se detallan algunas áreas y/o actividades de mejora que el Comité de Autoevaluación considera de especial importancia:

Criterio 1 – Liderazgo

- A los líderes les corresponde un papel clave dentro del compromiso con la calidad: las actividades de mejora deben ser fomentadas, se deben dotar con recursos suficientes (tanto humanos como económicos) y debe proporcionarse el tiempo necesario para realizarlas. Las actividades de mejora deben formar parte imprescindible del Plan Estratégico a desarrollar.
- Los reconocimientos de los buenos resultados obtenidos deben realizarse con más frecuencia y relevancia por parte de los responsables.
- Establecer un mecanismo de comunicación en cascada a todos los grupos de interés de las metas y visiones del liderazgo.
- Establecer y formalizar un proceso de evaluación del liderazgo.

Criterio 2 – Política y Estrategia

- Formalizar el proceso de definición de política y estrategia.
- Establecer un sistema de recogida de información de las necesidades de los integrantes, usuarios y proveedores de los Servicios de Investigación.
- Definir indicadores de los procesos claves.
- Establecer un sistema de intercambio de información referente a la gestión de la investigación y fomentar las comparaciones con otras universidades.
- Realizar un sistema para la revisión de la política y estrategia por el cual se introducen cambios y mejoras.

Criterio 3 – Personal

- Crear una comisión de Recursos Humanos para la mejora que se reúna periódicamente y cuyas funciones principales son las que figuran a continuación.
- Asegurar la aplicación de una política propia de RRHH de los Servicios, revisándose la eficacia de este proceso.
- Elaborar un Manual de Funciones, identificando los puestos de trabajo que corresponden a funciones estratégicas y estabilizar estos puestos de trabajo.
- Establecer un proceso formal para la identificación de necesidades, revisándose la eficacia del proceso.
- Establecer un proceso formal para identificar las necesidades de formación, revisándose la eficacia del proceso.
- Revisar los resultados de la formación recibida.
- Elaborar encuestas de satisfacción del personal y establecer un buzón de sugerencias.
- Promocionar actividades socioculturales de forma sistemática.

Criterio 4: Alianzas y Recursos

- Establecer un proceso continuo de identificación de proveedores y partners.
- Planificar las inversiones en infraestructuras, los recursos y las necesidades anualmente, estableciendo procesos de análisis de rendimiento.
- Ampliación del sistema integrado de recogida y gestión de la información. Revisión periódica del mismo comprobando su eficacia y identificando áreas de mejora.
- Fomentar la formación técnica necesaria para aprovechar el potencial de los recursos tecnológicos.
- Evaluar y analizar periódicamente el impacto de temas de prevención de riesgos laborales.

Criterio 5: Procesos

- Documentar los procesos críticos de los Servicios de investigación.
- Identificar todos los procesos y elaborar un mapa de procesos, recogidos en un manual de procesos que documenta los procesos e identifica los responsables de los mismos.
- Establecer un proceso de recogida de información (encuestas, buzón de quejas y sugerencias etc.) de los usuarios de los Servicios para poder controlar y mejorar continuamente la satisfacción de los usuarios con respeto a los servicios prestados.
- Establecer canales de comunicación con los usuarios internos y externos. Difundir manuales de procesos dirigidos a estos grupos de usuarios.
- Establecer un sistema de gestión de procesos, revisándose la efectividad del mismo. Llevar a cabo una medición y comparación sistemática de la efectividad de los cambios realizados.

Criterio 6: Resultados en los Clientes

- Establecer indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de los clientes en todos los Servicios de Investigación.
- Realizar un análisis y seguimiento continuo y segmentado de estos indicadores, midiendo así la tendencia de los resultados obtenidos.
- Basado en este análisis, establecer acciones de mejora para revisar y mejorar los resultados obtenidos

- Realización periódica de encuestas a los usuarios de los Servicios. Revisar que la tendencia de los indicadores cuantitativos ligados a las encuestas es positiva.
- Realizar comparaciones con otras Universidades o Servicios con respecto al nivel de satisfacción de los usuarios.

Criterio 7: Resultados en las Personas

- Desarrollar un sistema de comunicación (encuestas, buzón de quejas) con el personal de los Servicios que recoja las necesidades y quejas. Revisar y mejorar continuamente este sistema de comunicación.
- Establecer criterios o indicadores internos que inciden en el nivel de satisfacción del personal de los Servicios de Investigación.
- Establecer objetivos para los indicadores implantados relativos al ambiente de trabajo, planes de formación, relaciones con los superiores etc. y comparar periódicamente el resultado de los indicadores con estos objetivos.
- Evaluar la tendencia de los resultados obtenidos.
- Realizar comparaciones respecto a datos relativos a la satisfacción del personal en otras Unidades o Universidades.

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

- El Comité de Autoevaluación anota que, por sus funciones, el nivel de incidencia directa de los Servicios de Investigación en la sociedad no es muy elevado. No obstante, su contribución indirecta a través de sus usuarios, los investigadores, es de gran importancia. Los Servicios de Investigación deberían identificar y fomentar los aspectos más valorados de su gestión por la comunidad universitaria y que refuercen su imagen y la de la propia Universidad.
- Definir unos indicadores y objetivos relativos a la percepción que tiene la comunidad universitaria sobre los Servicios. Aportar los datos obtenidos en asambleas y jornadas.
- Evaluar la tendencia de los resultados obtenidos y, en consecuencia, emprender acciones de mejora.
- Recoger periódicamente datos de otras universidades, permitiendo el posicionamiento relativo de los Servicios.

Criterio 9: Resultados Claves

- Establecer un conjunto de todos los indicadores agrupados por cada tipo y segmentados por áreas por el que se facilite el análisis y revisión periódica de los resultados obtenidos. Utilizar este conjunto como base del sistema de gestión y mejora.
- Evaluar la tendencia de los resultados de los indicadores y objetivos y revisar la eficacia de los indicadores, en función de los resultados obtenidos y los objetivos fijados para cada uno de ellos, e implantar acciones de mejora.
- Realizar análisis de costes relativos a, por ejemplo, la rentabilidad de los puestos de trabajo de los servicios; al cálculo del coste unitario de la gestión de la Investigación; etc.