



*Informe de la Evaluación
Externa*

*Servicios de
Investigación.(S.I.)*

Evaluador:

Manuel Galán Vallejo

Marzo, 2005



Índice de contenido

	<i>Pág.</i>
<i>Visita de evaluación externa</i>	<i>3</i>
<i>Puntuación.....</i>	<i>4</i>
<i>Criterios, puntos fuertes y áreas de mejora.....</i>	<i>5</i>
<i>Liderazgo.....</i>	<i>5</i>
<i>Política y estrategia.....</i>	<i>6</i>
<i>Personas</i>	<i>7</i>
<i>Alianzas y recursos.....</i>	<i>9</i>
<i>Procesos.....</i>	<i>11</i>
<i>Resultados en los clientes.....</i>	<i>12</i>
<i>Resultados en las personas.....</i>	<i>13</i>
<i>Resultados en la sociedad.....</i>	<i>14</i>
<i>Resultados claves</i>	<i>15</i>
<i>Comentarios</i>	<i>16</i>

Puntuación

Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5					
Subcriterio	1a	13	2a	12	3a	19	4a	20	5a	12
Subcriterio	1b	22	2b	18	3b	11	4b	10	5b	15
Subcriterio	1c	25	2c	6	3c	15	4c	15	5c	22
Subcriterio	1d	20	2d	8	3d	5	4d	25	5d	23
Subcriterio	1e	20			3e	20	4e	30	5e	23
Σ % subcriterios		100		44		70		100		95
		/5		/4		/5		/5		/5
Puntuación criterio	1	20	2	11	3	14	4	20	5	19

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%								
Subcriterio	6a	6,5	0.75	4,9	7a	5	0.75	3,75	8a	5	0.25	1,25	9a	19	0.50	9,5
Subcriterio	6b	7,5	0.25	1,9	7b	5	0.25	1,25	8b	5	0.75	3,75	9b	18	0.50	9
			$\Sigma \downarrow$			$\Sigma \downarrow$		$\Sigma \downarrow$		$\Sigma \downarrow$		$\Sigma \downarrow$		$\Sigma \downarrow$		$\Sigma \downarrow$
Puntuación criterio	6	6,8		7	5		8	5		9	18,5					

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Puntos por criterio	20	11	14	20	19	6,8	5	5	18,5	
Factor	x1.0	x0.8	x0.9	x0.9	x1.4	x2.0	x0.9	x0.6	x1.5	Total
Puntos totales	20	8,8	12,6	18	26,6	13,6	4,5	3	27,8	134,9
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia	80	71,2	77,4	72	113,4	186,4	85,5	57	122,2	865,1
Recorrido pendiente	80%	89 %	86 %	80 %	81 %	93 %	95 %	95%	81 %	86,5

Visita de evaluación externa.

Recibido y analizado el informe de Autoevaluación de los Servicios de Investigación de la Universidad de Sevilla realizado utilizando la herramienta Perfil v.4.0, se programó para el día 13 de Diciembre de 2005 una visita para realizar la evaluación externa del mismo.

La visita se desarrolló de acuerdo con el siguiente programa:

Hora	Colectivo
10:00 a 10:30	Reunión con el Vicerrector y el Director de Secretariado .
10:30 a 12:00	Reunión con el Comité de Autoevaluación
12:00 a 13:30	Reunión con personal de los S.I.
13:30 a 14:30	Visita a las instalaciones

Posteriormente, el día 18 de Enero se mantuvo una reunión con usuarios de los S.I. de acuerdo con el siguiente programa:

Hora	Colectivo
10:00 a 11:30	Becarios (5 de diferentes áreas y programas)
12:00 a 13:30	Profesores de la USE usuarios de los S.I. (12 de diferentes áreas y departamentos)

Quiero manifestar mi agradecimiento por las facilidades dadas para la realización de esta evaluación externa, a cuantas personas han participado, muy especialmente al Vicerrector Excmo. Sr. D. Saturio Ramos Vicente; al Director de Secretariado Prof. Dr. D. Pablo Palenzuela Chamorro y a Dña. Rocío López, de la Unidad Técnica de Calidad.

Criterios, puntos fuertes y áreas de mejora

CRITERIO 1: LIDERAZGO
<p>Definición: <i>Cómo los líderes y personas con responsabilidad en los S.I. desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas 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 S.I. se desarrolla e implanta.</i></p>
<p>PUNTOS FUERTES</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Actitud receptiva de los responsables de los S.I. hacia el PDI que favorece la comunicación y atiende sus opiniones y sugerencias.➤ Impulsar la elaboración del Plan Estratégico del S.I.➤ 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 PDI y PAS.➤ Los líderes de los S.I. fomentan el trabajo en equipo.➤ Se estimula la asunción de responsabilidades por parte del PAS.➤ El personal del S.I. participa en foros externos, conferencias, publicaciones, etc.➤ Los responsables de los S.I. apoyan a todo su personal para la realización de cursos de formación.
<p>AREAS DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer un proceso de evaluación del liderazgo, revisando y comprobando la eficacia del mismo, con objeto de actuar para mejorar.• Impulsar la elaboración del Plan Estratégico del S.I.• Establecer un proceso sistemático en el que se revise y compruebe la adecuación de la estructura organizativa de los S.I. para el desarrollo de los planes estratégicos.• Fomentar por parte de todos los líderes actividades de mejora conjunta y de <i>bechmarking</i> con otros servicios de la propia Universidad de Sevilla.• Asignar recursos a todas las actividades de mejora y contemplarlas en el Plan Estratégico establecido.• Planificar y programar reuniones periódicas de coordinación entre las distintas áreas de los S.I..• Constituir una Comisión de Mejora de los S.I. formada por los responsables del mismo, en la que se definan y cuantifiquen objetivos de calidad.• Impulsar en los S.I. una organización por procesos y adecuar la estructura organizativa a los requerimientos de dichos procesos.• Fomentar la participación del personal de los S.I. en foros con el fin de dar a conocer las buenas prácticas del mismo e importar experiencias y buenas prácticas de otros servicios similares.• Establecer un adecuado sistema de reconocimientos y revisarlo para premiar los logros, tanto individuales como colectivos.• Incrementar la participación e implicación de los responsables en los actos de reconocimiento, utilizando los mismos para potenciar la motivación e implicación del personal de los S.I.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Definición:

Como los S.I. 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. Estos S.I. desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

PUNTOS FUERTES

- Los S.I. toma como referentes de su Política y Estrategia, el Plan Estratégico de la Universidad de Sevilla, así como el Programa Electoral en su apartado Proyección Social y el Plan Propio de los S.I., dónde se definen la razón de ser de los S.I. y hacia dónde quieren llegar (alineadas con la visión y misión).
- Los S.I. obtiene información relativa a la actividad investigadora de la Comunidad Universitaria, estable y contrastada, analizando sus tendencias actuales y futuras, incluyéndose esta información para la elaboración de los documentos bases de la política y estrategia.
- Los S.I. obtiene información de sus usuarios así como de otras instituciones, tanto de fuentes formales como informales con el fin de conocer sus necesidades y expectativas.

AREAS DE MEJORA

- Definir la política y estrategia y establecer un proceso de revisión y actualización.
- Definir y publicar la misión, visión y valores de los S.I. en un documento formal.
- Establecer un proceso documentado y formalizado para la definición y revisión del Plan Estratégico de los S.I. que tenga en cuenta las expectativas de los grupos de interés, alineado con la misión y visión, a partir del cual se definan y revisen los planes de acción, programas y objetivos de la misma.
- Establecer una sistemática para la revisión de la definición de la política y estrategia contenida en el Plan estratégico.
- Identificar y documentar los *factores críticos de éxito* del S.I. para garantizar la consecución de los objetivos.
- Establecer un proceso formal, documentado y sistemático para recogida periódica de las necesidades de los usuarios de los S.I. que sirva de base para la elaboración y revisión de la política y estrategia propia del mismo.
- Establecer objetivos cuantitativos mesurables mediante indicadores, asociados a cada proceso, y alineados con la política y la estrategia.
- Establecer un cuadro de mando integral y formalizado para la vigilancia de estas variables, que se revise y enriquezca con nuevos indicadores.
- Establecer un mecanismo sistemático de recogida de información sobre las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- Desarrollar herramientas de autoevaluación que permitan al servicio reflexionar, realizar previsiones y anticiparse a posibles desviaciones.

CRITERIO 3: PERSONAS

Definición:

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

PUNTOS FUERTES

- Los S.I. cumplen todos los aspectos legales, éticos y morales, establecidos por la Normativa y Legislación Vigente de la Universidad de Sevilla. Existen 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 y mantenimiento de los principios éticos y morales.
- Proceso formal y documentado de selección y contratación de personal.
- Plan de Promoción Interna.
- Existe formalizado un plan de formación del PAS en el que participa el personal de los S.I.
- 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 S.I. .
- La Universidad de Sevilla pone a disposición de los usuarios de los S.I. de instalaciones dedicadas a actividades culturales o de ocio.
- Elevada implicación del personal que asume y sobrepasando las responsabilidades que se le plantean ante las necesidades.

AREAS DE MEJORA

- Elaborar el Manual de Funciones propio e interno de los S.I. en el que se definan los perfiles y características de los diferentes puestos de trabajo.
- Sistematizar un proceso de recogida de sugerencias de los empleados para implicar sus aportaciones en el Plan de Gestión de RRHH de los S.I. y poder realizar propuestas a la Gerencia.
- Elaborar un mapa de competencias necesarias para cada puesto.
- 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.
- Establecer y diseñar un procedimiento que permita medir el rendimiento individual y colectivo, pudiendo así reconocer su contribución a la mejora de la calidad.
- Establecer un proceso formal y documentado para el establecimiento y revisión de objetivos de manera sistemática, y con asignación completa de los medios necesarios.
- Constituir equipos de mejora interdisciplinares para la elaboración de propuestas de mejora.
- Impulsar y facilitar la participación del personal de los S.I. en jornadas, seminarios, encuentros, etc., en materia de calidad que se desarrollan por la propia Universidad o en otros foros nacionales e internacionales.
- Implantar un *buzón de sugerencias* dirigido al personal de los S.I.

- Elaborar encuestas de satisfacción del personal en las que se incluyan ítems relativos a las necesidades de comunicación personal.
- Establecer un mecanismo formal de reconocimiento individual y felicitación del que se haga partícipe a todo el personal de los S.I. bien sea por correo electrónico o por cualquier otra vía.
- Integrar plenamente en los procesos de los S.I. aspectos de higiene y seguridad laboral, medioambientales, etc., llevando a cabo una revisión de su eficacia.
- Desarrollo de una Intranet de los S.I. en la que se soporte toda la información, procesos y procedimientos del mismo.

CRITERIO 4: RECURSOS Y ALIANZAS EXTERNAS

Definición:

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

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.
- El Vicerrectorado de Investigación pertenece a la Junta de la Asociación de ICIA, que hace la gestión de la investigación
- Los S.I. tienen documentado, gestionan y controlan el inventario, el consumo de material y de energía, etc.
- Existe en los S.I. de la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación.
- Existe de un sistema de recogida y gestión de la información.
- Los S.I. garantizan a los usuarios internos y externos el acceso a la información y al conocimiento de acuerdo a sus necesidades.
- Los sistemas de información y comunicación existentes en los S.I., se revisan periódicamente.

AREAS DE MEJORA

- Implantar un proceso de identificación y registro de proveedores y partners con el fin de establecer alianzas con los proveedores claves.
- Realizar una revisión de las políticas de alianzas y desarrollar mejoras como consecuencia de dichas revisiones.
- Planificar las inversiones en infraestructuras de los S.I. y las amortizaciones de los grandes equipos.
- Analizar las inversiones tanto desde el punto de vista de su rentabilidad y tiempo de recuperación de la inversión, como del riesgo.
- Proponer planes de mantenimiento, renovación y mejora a la Universidad a través de un proceso formal de planes de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Dotar al personal de los S.I. la formación técnica necesaria para aprovechar el potencial de los recursos tecnológicos de que dispone.
- 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.
- Establecer un Grupo de Mejora integrado por un representante de cada servicio.
- Integrar la información generada a través de las bases de datos en la toma de decisiones.
- Establecer un proceso formal de gestión de la información que se genera a través de medidas, encuestas, etc.
- Establecer un plan documentado de comunicación interna y externa.
- Mejorar la gestión del conocimiento, haciendo que este pase de las personas a la organización mediante la elaboración de los procedimientos que desarrollan los procesos.

- Establecer una estrategia económica-financiera plurianual propia de los S.I., alineada con la Política y Estrategia, en lugar de establecer las estrategias en función de los presupuestos.
- Revisar la eficacia del proceso de la elaboración de los presupuestos e introducir mejoras como consecuencia de la misma, por ejemplo la asignación de los recursos.
- Establecer un cuadro de mando de indicadores, además del presupuesto, que permita revisar la eficacia de la gestión de los S.I. para introducir mejoras como consecuencia de la misma.
- Establecer un proceso formal para documentar, gestionar y controlar el inventario, el consumo de material y de energía, etc., por parte de los S.I.

CRITERIO 5: PROCESOS

Definición:

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

PUNTOS FUERTES

- Existe en los S.I. la Unidad de Gestión de la Calidad en la Investigación que aplica las nuevas tecnologías continuamente a todas las áreas.
- Los S.I. disponen de procesos de comunicación eficientes a través de los cuales divulgan los servicios que prestan.
- Cada Convocatoria tiene establecida una documentación de referencia que se proporciona a los diferentes destinatarios (instrucciones, sistema de recogida de datos, normativa, etc.).

AREAS DE MEJORA

- 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.
- Crear un grupo de trabajo que revise los procesos y de plante acciones de mejora, así como que elabore los procedimientos.
- Difundir el Manuales de Procesos dirigidos al grupo de usuarios a los que el S.I. presta sus servicios para facilitar el conocimiento de los límites de los procesos y las interrelaciones externas e internas.
- Establecer indicadores de rendimiento y de percepción para las actividades de aprendizaje con el fin de establecer prioridades y objetivos de mejora.
- Establecer objetivos cuantificables para los procesos claves.
- Realizar medidas y comparación sistemática de la efectividad de los cambios en todos los procesos que se desarrollan en los S.I..
- Comunicar los cambios en los procesos, consecuencia de las mejoras, a los grupos implicados; asegurar que el personal se encuentra formado para operar en la nueva situación y, medir y comparar con los previstos, los resultados obtenidos con los cambios.
- Establecer un procedimiento que asegure que los S.I. que se presta está de acuerdo y cumple con el diseño del mismo que se ha realizado.
- Establecer canales de comunicación con usuarios internos y externos, sistemáticos e integrados.

CRITERIO 6: RESULTADOS DE 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 hacer un diagnóstico del nivel de satisfacción de los usuarios.

PUNTOS FUERTES

- Se establecen objetivos de manera informal (cumplimiento de los pagos de las becas)
- Se percibe, de modo general, la satisfacción de los usuarios. Esporádicamente se reciben felicitaciones por escrito.
- Información obtenida de manera informal de los usuarios por la que se percibe su alto grado de satisfacción con los S.I. .
- Objetivos establecidos de manera informal, pero tendentes a la mejora continua en las actividades de los S.I.

AREAS DE MEJORA

- Establecer un sistema de indicadores de percepción y asignar a estos indicadores objetivos de calidad, medir su crecimiento, cumplimiento y/o superación.
- Realizar de medidas sistemáticas y periódicas del nivel de satisfacción de usuarios internos y externos de los diferentes S.I.
- Analizar la tendencia de los resultados obtenidos de los distintos ítems persiguiendo que muestren una evolución positiva, continuada por comparación entre años (o periodos) consecutivos.
- Realizar comparaciones de los datos con los de otros servicios de la propia Universidad de Sevilla y de otras universidades.

CRITERIO 7: RESULTADOS RELATIVOS A PERSONAL

Definición:

Los S.I. Universitarios Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

PUNTOS FUERTES

- Existe buen ambiente de trabajo y clima laboral (la evidencia es la permanencia del personal en los S.I, no existen peticiones de traslado, a pesar del el exceso de trabajo).
- Disposición favorable del personal para mejorar los servicios que prestan.

AREAS DE MEJORA

- Realizar de forma sistemática medidas de percepción del personal acerca de:
 - Motivación: desarrollo profesional; comunicación; delegación; igualdad de oportunidades; implicación; liderazgo; oportunidades de aprender y realizarse; reconocimiento; fijación de objetivos y valoración de su grado de cumplimiento; valores, misión, visión, política y estrategia de los S.I.; formación y desarrollo, etc.
 - Satisfacción: gestión de los S.I.; condiciones de trabajo; instalaciones y servicios; condiciones de higiene y seguridad; salario y beneficios; relaciones entre iguales; gestión del cambio; política e impacto medioambiental de los S.I.; papel de los S.I. en la comunidad universitaria y sociedad; entorno de trabajo; etc.
- Establecer un cuadro de indicadores de medición de la satisfacción del personal para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de satisfacción establecidos.
- Crear un banco de datos que permita compararse con todo el sector (público y privado)
- Realizar de forma sistemática medidas de rendimiento del personal acerca de:
 - Rendimiento: competencia requerida respecto la disponible; productividad; efectividad de la formación y el desarrollo para cumplir objetivos; etc.
 - Motivación e implicación: implicación en equipos de mejora; participación en mecanismos de sugerencias; niveles de formación y desarrollo; medidas de las ventajas del trabajo en equipo; reconocimiento de los individuos y de los equipos; índice de respuesta a las encuestas al personal, etc.
 - Satisfacción: absentismo y bajas por enfermedad; índices de accidentes; quejas; tendencias en la contratación; rotación del personal; uso de las instalaciones que facilita la organización; etc.
 - Servicios que la organización proporciona al personal: eficacia del personal de administración; efectividad de la comunicación; rapidez de respuesta a preguntas planteadas; evaluación de formación, etc.
- Establecer un cuadro de indicadores de medición del rendimiento del personal que permita medir el nivel de cumplimiento de unos objetivos de rendimiento previamente establecidos.

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD

Definición:

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

PUNTOS FUERTES

- La buena imagen de los S.I. dentro de la Universidad de Sevilla.

AREAS DE MEJORA

- Elaborar la Memoria de Investigación con más visión externa que interna para su conocimiento y difusión a otros ámbitos.
- Realizar de forma sistemática medidas de percepción de la comunidad universitaria y de los organismos y/o instituciones a los que presta servicios.
- Establecer un cuadro de indicadores de medición del resultado en la sociedad que permita medir el nivel de cumplimiento de unos objetivos de satisfacción previamente establecidos.
- Realizar de forma sistemática medidas de impacto de los S.I. en la sociedad y también las medidas utilizadas por los S.I. para entender, predecir y mejorar la satisfacción de la sociedad.
- 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 S.I. de la Universidad. Establecer comparaciones y analizar la posición relativa en la que se encuentran con respecto al resto.
- 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, del impacto tecnológico obtenido por los investigadores, protección y preservación del medio ambiente, actividades de prevención de riesgos laborales, etc.
- Aportar en las Asambleas y Jornadas datos relativos al impacto de los S.I. en la sociedad, comparándose con otros Servicios de la propia universidad y de otras.
- 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.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES

Definición:

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

PUNTOS FUERTES

- El S.I. es referente para otras universidades andaluzas en sus procesos de gestión.
- El S.I. presenta tendencias positivas anuales en las actividades que realiza,

AREAS DE MEJORA

- Realizar análisis de costes relativos a la rentabilidad de los puestos de trabajo de los S.I.; al cálculo del coste unitario de la gestión de la investigación; etc; y sistematizar estas mediciones en cada una de las áreas de los S.I.
- Establecer objetivos a alcanzar en cuanto a resultados claves y desviaciones respecto a resultados.
- Evaluar la tendencia de los resultados obtenidos en las mediciones relativas a los resultados económicos y no económicos
- Determinar la correlación entre las acciones de mejora implantadas y los resultados obtenidos.
- Sistematizar las mediciones en cada uno de los S.I. relativas a los procesos y a los resultados de los proyectos, convocatorias y programas; mediante un sistema de indicadores (cuadro de mando) que permita su revisión y mejora.
- Realizar comparaciones con otros servicios.
- Utilizar el cuadro de mandos como base del sistema de gestión, toma de decisiones y mejora.

Comentarios.

Primero

Con carácter general los criterios valorados por el Comité de Autoevaluación en la evaluación realizada se ajustan a la valoración otorgada en esta evaluación externa, lo que se valora muy positivamente por el ejercicio de autocrítica que dicha autoevaluación supone. Esta identificación y aceptación de las áreas de mejora como tales, constituye el mejor punto de partida en cualquier proceso de mejora.

Segundo.

A tenor de las puntuaciones de la autoevaluación y de la evaluación externa para avanzar, en el camino de la mejora, se recomienda trabajar en los siguientes criterios:

- Comenzar por el Criterio 2, Política y Estrategia que permite orientar todos los demás, implantando la misión y la visión, a la vez que se desarrolla una estrategia muy orientada a los grupos de interés. Poniendo énfasis en los ejemplos de excelencia que se indican en la herramienta. Para hacer lo que se indica resulta imprescindible disponer de un Plan Estratégico elaborado de acuerdo con la metodología establecida al efecto, que partiendo de la misión lleve a la consecución de la visión.
- A continuación, sin olvidar el Criterio 4 Personas, poner el énfasis en el Criterio 5. Procesos, su diseño, su gestión y mejora, para lo cual resulta fundamental disponer de un mapa de procesos en el que queden establecidos los procesos estratégicos, los claves y los de soportes. A partir de estos procesos deben elaborarse los procedimientos que permitan su desarrollo y los indicadores que permitan monitorizarlos y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos para estos indicadores.
- Para finalizar, se pondrá el énfasis en los resultados, inicialmente en los resultados claves que establecen que se está consiguiendo con relación a lo planificado, sin olvidar los resultados en las personas, en los clientes y en la sociedad. Estos resultados deberán ser monitorizados mediante un sistema de indicadores de resultados.

Un buen instrumento para marcar el camino a seguir, puede ser la herramienta utilizada, Perfil v.4.0, que indica en cada criterio, ejemplos de excelencia que pueden servir para hacer *benchmarking* y orientar la tarea de la mejora continua.

Tercero.

Hay que destacar como muy positivo el análisis que hace el Comité de Autoevaluación en el apartado de Conclusiones de su informe en el que indica muy acertadamente. Este análisis se ve reforzado por las acciones de mejora que se han indicado anteriormente para cada uno de los criterios.

De la autoevaluación realizada podemos concluir, por lo tanto, que el enfoque de las acciones de mejora que han de establecerse en los S.I. debe estar dirigido, entre otras cosas, hacia los Resultados, tanto en los clientes (investigadores) como en las personas que componen los S.I.. Otra conclusión que nos permite el resultado, es la necesidad de mejorar la política y estrategia de los S.I.. Esta observación es consecuencia de la falta de un plan estratégico basado en un sistema de gestión por procesos en los S.I. 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:

- Constituir un Grupo o una Comisión de Mejora en los S.I.. 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 S.I., 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 S.I. .*
- *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 los que figuran a continuación.*
- *Asegurar la aplicación de una política propia de RRHH de los S.I., 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 S.I. .*
- *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 S.I. para poder controlar y mejorar continuamente la satisfacción de los usuarios con respecto a los S.I. 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 S.I. .*
- *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 S.I.. 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 S.I. 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 S.I. .*
- *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 S.I. en la sociedad no es muy elevado. No obstante, su contribución indirecta a través de sus usuarios, los investigadores, es de gran importancia. Los S.I. 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 S.I.. 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 S.I..*

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 S.I.; al cálculo del coste unitario de la gestión de la Investigación; etc.*