

PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES-
PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES
Convocatoria 2006



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

SERVICIO DE HABILITACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL
DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA



ugr

Universidad de Granada
Servicio de Habilitación y Seguridad Social

Granada Marzo de 2007

Índice de contenidos

1. Introducción
2. El proceso de evaluación
 - 2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del Comité de Autoevaluación del Servicio (CAS). Plan de trabajo
3. Resultados de la evaluación de los criterios
 - 3.1. Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del Servicio
 - 3.2. Criterio 1: Liderazgo
 - 3.3. Criterio 2: Política y estrategia
 - 3.4. Criterio 3: Personas
 - 3.5. Criterio 4: Alianzas y recursos
 - 3.6. Criterio 5: Procesos
 - 3.7. Criterio 6: Resultados en los clientes
 - 3.8. Criterio 7: Resultados en las personas
 - 3.9. Criterio 8: Resultados en la sociedad
 - 3.10. Criterio 9: Resultados clave
4. Resumen de Puntos Fuertes, Débiles y Propuestas de Mejora
5. Plan de Mejora
6. Valoración del proceso de evaluación interno
7. Anexo 1: Tablas
 - 7.1. Tablas de Administración
 - 7.2. EFQM
 - 7.3. Madurez del Servicio
 - 7.4. Evaluación de Criterios
8. Anexo 2: Modelos de Encuesta
9. Fuentes Documentales utilizadas

1. Introducción

1.1. Identificación de la Unidad evaluada y de la convocatoria de evaluación

La Unidad Administrativa objeto de este informe de evaluación es el Servicio de Habilitación y Seguridad Social de la Universidad de Granada (UGR), siendo convocado su personal por el Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación Docente a asistir a las Jornadas de Formación de Comités de Autoevaluación de esta Universidad, celebrada el día 1 de junio de 2006 para continuar con las evaluaciones prevista para el sexenio 2001-2006.

2. El proceso de evaluación

2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del Comité de Autoevaluación del Servicio (CAS). Plan de trabajo

El Comité de autoevaluación del Servicio de Habilitación y Seguridad Social de la Universidad de Granada, se constituyó el día 4 de julio de 2006, siguiendo lo acordado en las VI Jornadas de formación de Comités de Autoevaluación de Servicios celebrada el día 1 de junio de 2006, quedando su composición de la siguiente manera:

Presidente: D. Francisco García Jaldo
Secretario: D. Nicolás García Valenzuela
Vocales: Dña. Elisa Jiménez Contreras
Dña. María Carmen Olmedo Cabrerizo
D. José Antonio García Álvarez
D. Antonio Garrido Carrillo

En esta sesión el CAS del Servicio de Habilitación y Seguridad Social decidió reunirse periódicamente cada semana, para avanzar en la realización del informe con la ayuda de la guía elaborada por la Unidad de Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) para el Plan Andaluz de Calidad de la Universidades (PACU) 2001-2006 facilitada por el Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación Docente.

3. Resultados de la evaluación de los criterios

3.1. Criterio 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio

Consultados los antecedentes anteriores al año 1975, las nóminas y seguros sociales se confeccionaban a máquina y se abonaban en efectivo y por transferencia bancaria, estando ubicado en la unidad de Administración general y en la de Gestión Económica, dónde se crea el negociado de Habilitación y varias jefaturas de grupo así como el Negociado de Seguridad Social dentro de la Unidad de Personal.

En Marzo de 1975, se mecanizaban las nóminas y Seguros Sociales en el Ministerio de Educación y Ciencia (MEC, Centro Proceso de Datos), hasta Octubre de 1988, que se empiezan a confeccionar en la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía hasta el 31 de Diciembre de 2001.

En 1987 se crea la Sección de Habilitación con un Negociado de Nóminas y otro de Seguridad Social.

Con la RPT de 1990, se crea el Servicio de Habilitación y Seguridad Social con dos secciones (Habilitación y Seguridad Social) y con 6 negociados (3 en Habilitación y 3 de Seguridad Social).

En 2002, las nóminas se empiezan a confeccionar en esta Universidad con una aplicación informática propia creada por el Centro de Servicio de Informática y Redes de Comunicación de esta Universidad y la elaboración de las cotizaciones a la Seguridad Social se realizan con una aplicación externa.

Por resolución del 3/12/2004 se aprueba la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Personal de Administración y Servicios (PAS) con la siguiente dotación:

Servicio de Habilitación y Seguridad Social

Denominación	Dotación	CD	CE	Grupo
Jefe de Servicio	1	2	2A	A/B
Sección de Habilitación				
Jefe de Sección	1	3	3A	A/B
Responsable de Gestión	3	4	4A	B/C
Responsable Negociado	5	5	5A	B/C
Sección de Seguridad Social				
Jefe de Sección	1	3	3A	A/B
Responsable de Gestión	3	4	4A	B/C
Responsable Negociado	1	5	5A	B/C
Administrativo Ejecutivo				
Administrativo Ejecutivo	2	6	6A	C
Administrativo Puesto Base				
Administrativo Puesto Base	7	7	7A	D/C

Las estrategias y objetivos actuales del Servicio de Habilitación y Seguridad Social son:

- Lograr la mayor satisfacción posible del usuario/cliente mediante el pago puntual de las nóminas mensuales
- Acortar al máximo la elaboración y pago de las nóminas complementarias
- Realizar la cotización de la Seguridad Social puntualmente y dentro de los plazos para evitar recargos y sanciones

Todo esto dentro de una política de Mejora de atención al usuario, tanto presencial como telefónica, y acortando al máximo el plazo de abono así como el de entrega de cualquier documento solicitado. También podemos observar en el contexto actual una deficiente política de comunicación por parte de los órganos superiores, así como una insuficiente política de alianzas con otros Servicios de los que, en muchas ocasiones, dependemos para realizar nuestra labor.

3.2. Criterio 1. LIDERAZGO

Definición de la Estrategia del Servicio.

Aunque no exista una declaración expresa y escrita de la definición de la misión, los líderes permanentemente manifiestan la importancia de la Mejora permanente. Asimismo el compromiso por parte del personal es indudable.

El grado de implicación de los máximos responsables de la unidad es fundamental, buscando la implicación de todo el personal en la cultura de cambio, mediante una permanente actitud dialogante y negociadora que propicia la motivación del personal con el objetivo de la Mejora de la Calidad.

Actividades de Mejora de la Calidad

Los responsables de la unidad han tenido un papel determinante en la recogida de las propuestas sugeridas por el personal, siempre que fueran factibles, buscando la satisfacción del personal y la del usuario.

No existe ningún proceso concreto de recogida y valoración de Mejoras, pero el personal, conforme surgen las necesidades (cambios técnicos, legislativos, etc), propone las Mejoras que estima oportunas para que sean valoradas, consensuadas en equipo y puestas en práctica, si son factibles, con el objetivo último de Mejora de la Calidad y satisfacción del usuario. Tampoco existe un proceso de revisión periódico de la eficacia de estas medidas.

Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la Mejora

En cuanto al reconocimiento de los esfuerzos del personal para la Mejora, no existen procedimientos establecidos para el reconocimiento de tales esfuerzos con lo que este esfuerzo de Mejora se ve poco o nada reconocido a nivel de carrera profesional.

Comunicación con diversos grupos de interés

La comunicación dentro de la unidad, así como con las autoridades y sobre todo con los usuarios, es un factor transcendental en las actuaciones de Mejora y que el equipo directivo promueve mediante reuniones puntuales con los distintos miembros del Servicio; aunque la política de comunicación más efectiva es la de “puerta abierta”, es decir, los responsables están siempre a disposición de sugerencias y propuestas que puedan Mejorar el Servicio.

En cuanto a la comunicación con los usuarios, es la atención al público, tanto presencial como telefónica, el principal flujo de comunicación con los usuarios, de donde obtenemos información valiosa que nos permite realizar Propuesta de Mejora. La Pagina Web, a través del buzón de sugerencias, es nuestra otra gran fuente de comunicación con los usuarios.

La comunicación con las autoridades es totalmente esporádica y deficitaria, sobre todo reducida a temas concretos y casi limitándose al teléfono como medio de contacto.

Existe una comunicación continua y muy fluida con otros grupos de interés como el Servicio de Informática, Vicerrectorado de Investigación, Servicio de Personal, Servicio de contabilidad y Presupuestos, Centro de Formación Continua, OTRI... con grupos externos a la Universidad como Entidades Bancarias, TGSS, INSS, Juzgados, Agencia Tributaria, SAS, MUFACE y con otras Universidades.

PUNTOS FUERTES

- No se ha considerado la existencia de puntos fuertes

PUNTOS DÉBILES

- No existe una declaración expresa y escrita de la definición de la misión y estrategia del Servicio
- No existen procesos de recogida y valoración de Mejoras
- No existe ningún procedimiento establecido de reconocimiento de esfuerzos en la consecución de las Mejoras, ni existen recompensas asociadas a dichos esfuerzos

PROPUESTAS DE MEJORA

- Elaborar e implantar un Plan de Calidad

3.3. Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Aunque no existe, como tal, un procedimiento para la recogida de información relevante, planificación y garantía de los objetivos, si existe un buzón de sugerencias en la Página Web del Servicio donde los usuarios nos pueden presentar sus propuestas y quejas.

En este apartado el CAS considera indispensable la elaboración de una Carta de Servicios donde el Servicio concrete su política y le permita avanzar en la Mejora de la Calidad.

En este sentido y dentro del Plan Estratégico de la UGR 2006-2010, en su Eje IV que tiene como objetivo “Una Universidad sostenible que se anticipa al futuro”, existen varias líneas estratégicas que afectan a nuestro Servicio:

- Línea Estratégica 1, “Implantar un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos”, en lo que se refiere a la realización de estudios comparativos para la asignación de recursos por unidades orgánicas de acuerdo a indicadores de seguimiento (IV.2.1.2), a la revisión de la estructura organizativa de acuerdo con la demanda del usuario y las nuevas necesidades de convergencia universitaria (IV.2.1.3) y a la adaptación de la RPT a las necesidades de la nueva estructura organizativa (IV.2.1.4)
- Línea Estratégica 2, “Revisión de los procesos administrativos”, en lo que se refiere a los objetivos planteados por este Servicio en la elaboración de un Mapa de Procesos (IV.2.2.1) y a la elaboración de manuales de procedimientos (IV.2.2.2)

Igualmente, dentro de la política de Calidad fijada en el Plan Estratégico, con el objetivo de impulsar la modernización de los servicios ofrecidos por la UGR, este Servicio coincide con ese objetivo de Calidad en el “Plan de Evaluación de Servicios” (IV.3.1.1) y en el establecimiento de compromisos de Calidad con los usuarios elaborando una Carta de Servicios.

PUNTOS FUERTES

- No se ha considerado la existencia de puntos fuertes

PUNTOS DÉBILES

- No existe procedimiento establecido para la recogida de información relevante
- No hay una estrategia definida para el logro de los objetivos de Mejora de la calidad

PROPUESTAS DE MEJORA

- Elaboración de una Carta de Servicios

Criterio 3. PERSONAS

Planificación de la gestión del personal del Servicio

- Procedimiento y criterios de selección del personal

El procedimiento de selección del personal no depende del Servicio, aunque los responsables del mismo si hacen una definición de las necesidades de

Informe de Autoevaluación

personal del Servicio y se las comunican a los responsables de la selección para que garanticen una selección óptima.

- Procedimiento y criterios de formación del personal

Existe un Plan de Formación para todo el personal de la Universidad, aunque carecemos de uno propio diseñado para resolver las deficiencias detectadas y los requerimientos observados en los puestos. Existe facilidad para la incorporación a los procesos formativos en los que se involucra a todo el personal de forma voluntaria.

- Procedimiento y criterios de desarrollo del personal

Los procedimientos para llevar a cabo un proceso de desarrollo del personal están definidos en los objetivos de la Universidad. Dentro de la unidad se fomenta el trabajo en equipo y la creación de un ambiente laboral cooperativo.

- Procedimiento y criterio de evaluación del personal

No existe procedimiento alguno de evaluación del personal

Implicación y asignación de responsabilidades

- Procedimiento

La asignación de responsabilidades entre los miembros del personal de este Servicio se realiza con arreglo a las capacidades y la formación del personal, observadas por los responsables de la unidad, dentro del nivel de responsabilidad impuesta por la estructura jerárquica de la administración Universitaria.

Otra forma de implicación es la iniciativa de las personas para emprender acciones con autonomía, conocer las necesidades de autonomía del personal, así como delegar en las personas la competencia para cambiar cuestiones no esenciales en los procesos cuando se detecten defectos posibilitando, de este modo, una Mejora.

- Nivel de autonomía y responsabilidad personal

Un aspecto fundamental en la autonomía del personal es el de fomentar la participación del mismo en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio, animar a trabajar en equipo, así como respaldar un comportamiento innovador y creativo.

- Comunicación entre el equipo directivo y el personal

El mecanismo establecido en el Servicio para satisfacer las necesidades de comunicación interna entre el personal y el equipo directivo es el de fomentar las relaciones interpersonales así como valorar la comunicación interna como herramienta para incentivar y valorar al personal. También hay que mencionar que, aunque los canales verticales de comunicación son bastante fluidos con la política de “puerta abierta” para estimular al personal, los canales horizontales

presentan bastantes carencias. Existen dispositivos de información escrita como lo son el correo electrónico y la unidad de disco compartido, que posibilitan el acceso rápido a la información.

PUNTOS FUERTES

- Participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio
- Autonomía del personal para realizar tareas administrativas
- Fomento del trabajo en equipo

PUNTOS DÉBILES

- El Servicio no es competente en tareas de selección y reconocimiento del personal con un perfil adecuado
- Ausencia de un Plan específico de Formación del Personal

PROPUESTAS DE MEJORA

- Promoción del trabajo en equipo
- Implantación de un Plan de Formación específico
- Establecer un perfil de selección del personal
- Reforzar la comunicación horizontal
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción a los usuarios

3.4. Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Información disponible para la toma de decisiones

El mecanismo del que dispone el Servicio para obtener información sobre la satisfacción de los usuarios es el buzón de sugerencias de la Página Web propia del Servicio, así como la respuesta directa de los usuarios, con lo que se pretende incrementar el conocimiento sobre dichos usuarios.

Alianzas Estratégicas

El Servicio de Habilitación y Seguridad Social mantiene dos grandes alianzas estratégicas con unidades próximas:

- La alianza con el Servicio de Personal, absolutamente indispensable y continua, ya que la mayoría de nuestras tareas son generadas previamente en el Servicio de Personal, con lo que el contacto continuo y la coordinación en las tareas es fundamental, compartiendo la información a través de una misma base de datos.
- La otra gran alianza es con el Servicio de Informática, concretamente con el Área de Gestión Centralizada, donde se realizó y se mantiene la aplicación informática que se utiliza para generar las nóminas, lo que supone un contacto continuo de actualización y adaptación a nuestras necesidades y a los cambios legislativos y tecnológicos. Fruto de esta alianza surgió una de las innovaciones más importantes de este Servicio: Facilitar la obtención, tanto de las nóminas como de los certificados de la

Informe de Autoevaluación

renta, a través del acceso identificado de la página Web de la UGR lo que supone una mayor comodidad de los usuarios y garantiza la seguridad de los datos personales.

Asignación, Control y Optimización de recursos

El criterio utilizado en la asignación de recursos entre el personal del Servicio es, fundamentalmente, la necesidad en el puesto dentro de un criterio de equidad adecuando los medios disponibles a las actividades que se realizan dentro de los límites presupuestarios. La optimización de recursos se realiza: intentando incrementar el rendimiento reciclando residuos en contenedores instalados en el mismo Servicio (papel usado, tóner de impresoras), optimizando el consumo de suministros y disminuyendo el uso del papel en el Servicio (permitiendo el acceso a sus nóminas, a través del Acceso Identificado de la página Web, de todos los usuarios, evitando la impresión y el envío masivo de las nominas, excepto el que expresamente comunique su intención de seguir recibéndolas por correo).

Existen deficiencias en la accesibilidad del edificio para usuarios con discapacidad, así como carencias en las medidas de prevención de incendios ya que no existe escalera exterior en caso de incendio.

Otra deficiencia es la falta de una señalización interior del Servicio que distinga, por un lado, las secciones de Habilitación y Seguridad Social y por otro, los puestos y despachos.

PUNTOS FUERTES

- Implantación de una página Web propia del Servicio mantenida por el personal del mismo
- Implantación del acceso a las propias nóminas de los usuarios a través del Acceso Identificado de la Página Web de la UGR
- Optimización del consumo y reciclado de papel así como del tóner de la impresora
- Existencia de alianzas estratégicas con el Servicio de Personal y de Informática

PUNTOS DÉBILES

- No existen mecanismos para obtener información en relación con la política y estrategia
- Deficiencias en las instalaciones en materia de acceso a personas con discapacidad y señalización de las mismas
- No existe autonomía presupuestaria para la renovación y mantenimiento de equipos

PROPUESTAS DE MEJORA

- Eliminación de las barreras arquitectónicas
- Señalización interior del Servicio
- Mejorar el intercambio de información con otras instituciones

3.5. Criterio 5. PROCESOS

Identificación de Procesos Clave

En este apartado tenemos que poner de manifiesto la ausencia, hasta el momento, de un Mapa de Procesos clave que defina el trabajo diario y los objetivos del Servicio.

Seguimiento y Control de los procesos

Al no disponer aún de un Mapa de Procesos, tampoco disponemos de procedimientos de seguimiento y control de los mismos.

Desarrollo de nuevos Servicios

Dentro de la filosofía del Servicio de Mejora continua, satisfacción al usuario y del personal mediante autonomía en el trabajo, comunicación y uso de nuevas tecnologías, el Servicio ya cuenta con algunas herramientas para conocer las necesidades del usuario y adaptarlas a los procesos de trabajo.

Los procedimientos para conocer las nuevas necesidades de los usuarios son, principalmente, el buzón de sugerencias y quejas de nuestra Página Web donde nuestros usuarios pueden realizar cualquier propuesta. Otra forma de conocer las necesidades de los clientes es la conversación directa que nos proporciona información sustancial sobre como Mejorar la Calidad.

Toda esta información obtenida, gestionada de forma proactiva a la Mejora del Servicio, se traduce en el diseño de nuevos Servicios con el objetivo último de satisfacer las necesidades detectadas.

PUNTOS FUERTES

- Implantación de la filosofía de satisfacción al cliente
- Predisposición a los cambios surgidos del uso de nuevas tecnologías introducidas para la Mejora de la Calidad

PUNTOS DÉBILES

- No existe un Manual de Procesos establecido para el Servicio

PROPUESTAS DE MEJORA

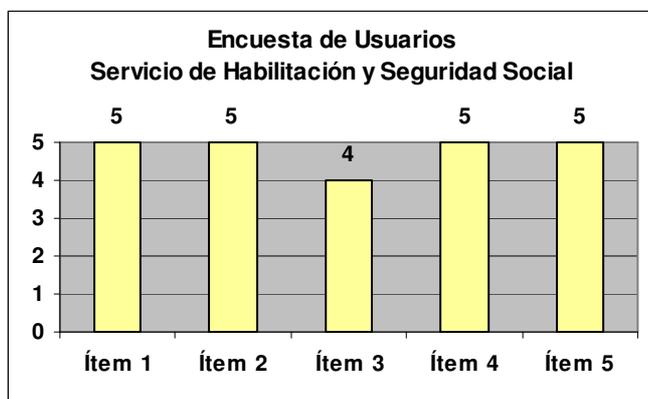
- Elaborar un Mapa de Procesos

3.6. Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Medidas de Percepción de los clientes

Los procedimientos utilizados para conocer qué percepción tienen nuestros usuarios de los procedimientos de trabajo empleados por el Servicio de Habilitación y Seguridad Social, son las encuestas propuestas a nuestros usuarios y el buzón de sugerencias de nuestra Página Web, así como el contacto directo con los clientes lo que nos permite conocer que grado de satisfacción tienen nuestros usuarios del Servicio.

El nivel de satisfacción de los usuarios que nos proporciona la encuesta de recogida del información es muy alto, ya que de las 5 cuestiones planteadas (de 1 a 5) presentamos la máxima nota en 4 de ellas lo que nos da una media de 4,8 en una escala de 1 a 5, con lo que podemos deducir que existe un alto grado de satisfacción de los usuarios del Servicio.



Ítem 1: Tu grado de satisfacción con la atención prestada por el personal del Servicio.

Ítem 2: Tu grado de satisfacción con la eficacia del Servicio.

Ítem 3: La difusión dada a información sobre el Servicio de interés para este Servicio.

Ítem 4: La resolución en la emisión de certificados y otros documentos solicitados por el interesado/a

Ítem 5: Los tiempos de espera en atenderte en el Servicio.

Indicadores de rendimiento

No existen mediciones complementarias sobre el rendimiento del Servicio para obtener información indirecta sobre la satisfacción de los usuarios.

Difusión y uso de los resultados

La utilización de los resultados recogida de los usuarios sobre el grado de satisfacción es la de perfeccionar las actividades realizadas y la de proponer nuevas que permitan la Mejora continua. La información generada no se difunde públicamente aunque el CAS cree necesario su publicación y lo propondrá como Mejora.

Revisión y Mejora de los procedimientos

En este punto el CAS cree necesario crear un sistema de revisión periódico y sistemático del procedimiento de evaluación con el que podamos optimizar la recogida de información.

PUNTOS FUERTES

- Alto grado de satisfacción de los usuarios del Servicio
- Implantación de mecanismos de recogida de datos acerca de la satisfacción de los usuarios

PUNTOS DÉBILES

- Difusión pública de la información recogida sobre satisfacción de usuarios
- Ausencia de un sistema de revisión y Mejora de los procedimientos de evaluación

PROPUESTAS DE MEJORA

- Difusión de la información sobre la satisfacción de usuarios
- Implantar un sistema de recogida de datos de satisfacción de usuarios

3.7. Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal

Hasta el momento, no existía ningún procedimiento establecido por el Servicio para conocer el grado de satisfacción de su personal, pero como consecuencia de la evaluación del Servicio, se han obtenido resultados gracias a la encuesta de Satisfacción del Personal.

Análisis de Resultados de la encuesta

CRITERIO 1 CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA: Podemos destacar que la media total de los 13 ítems que componen este criterio, oscila entre 3,10 (ítem 10 Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio) y 4,33 (Ítem 9 Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre el funcionamiento del Servicio, 12 Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo y 13 Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral)

Hay que destacar que ningún ítem tiene una valoración inferior a 3. Y que la media de los 13 ítems es de 3,73 lo que indica una opinión positiva de las características de la tarea.

CRITERIO 2 CONDICIONES DE TRABAJO: En este criterio, los valores medios totales de los ítem están entre 2,14 (Ítem 18. Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente) y 4,00 (Ítem 14. Estoy

Informe de Autoevaluación

satisfecho con mi horario de trabajo). Esto refleja una opinión favorable sobre las condiciones de trabajo.

CRITERIO 3 SALARIO: El salario es la cuestión con menos puntuación media con 2,18 lo que nos da la idea de insatisfacción con la cuestión planteada. La pregunta con menos puntuación (1,65), es el ítem 22: En este Servicio, cada uno gana lo que se merece por su trabajo.

CRITERIO 4 PROMOCIÓN: Este criterio también está por debajo de 3 en la media 2,50 destacando el ítem 24 (En este Servicio existen oportunidades de promoción) con la valoración de 1,95 como uno de los más bajos de todos los criterios.

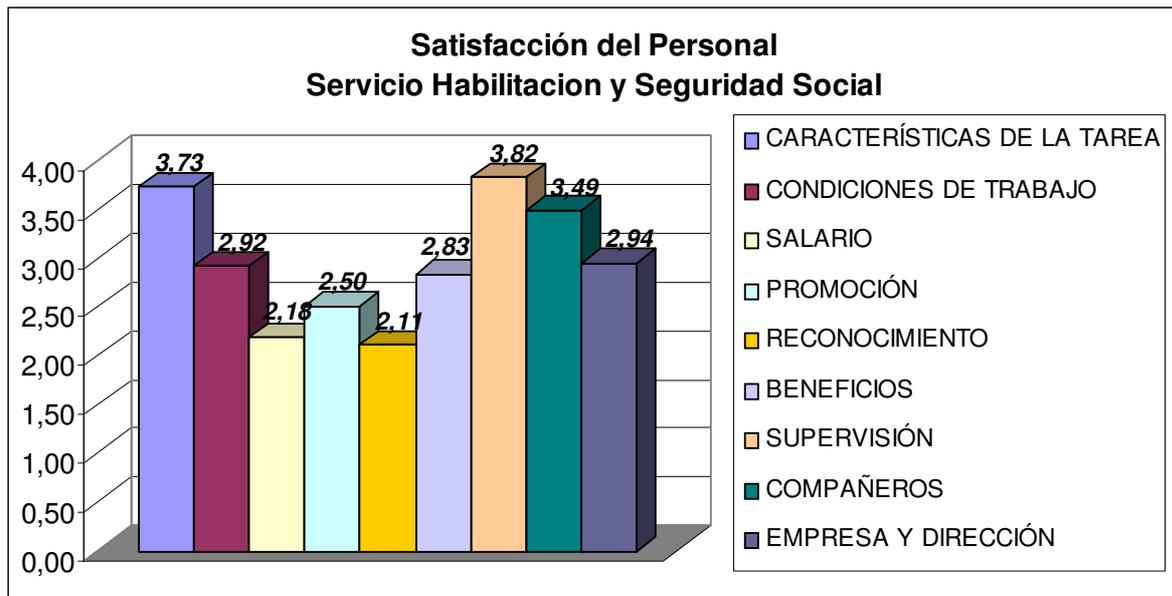
CRITERIO 5 RECONOCIMIENTO: En la cuestión de “reconocimiento” señalamos que los valores oscilan entre el ítem 26 (1.57) Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien, y el ítem 27 (2.71) En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas, dando como valor medio en este criterio 2,1, siendo así la media más baja de la encuesta.

CRITERIO 6 BENEFICIOS: Oscila entre el ítem 29 (2.24) La pensión que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro y el ítem 31(3.80) En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones con un media en este criterio de 2,83 lo que sitúa a este apartado en una posición intermedia

CRITERIO 7 SUPERVISION Es el criterio mejor valorado de la encuesta con un media de 3,82 lo que no indica una visión favorable en este apartado del personal, con un 4,10 (Ítem 34 Los supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal) como el más valorado y un 3,52 (Ítem Mis supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz) como el menos valorado.

CRITERIO 8 COMPAÑEROS Este criterio también es de los mejor valorados con una media de 3,49 que pone de manifiesto el buen ambiente de trabajo que existe entre compañeros, destacando el ítem 39 (4.05) Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo, como el mejor valorado y el ítem 37 (2.76) Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia, como el peor valorado.

CRITERIO 9 EMPRESA Y DIRECCION: Finalmente, resaltar que el criterio “Empresa y Dirección” obtiene unos valores intermedios con una media de 2,94. El ítem mejor valorado es el 42 (La Universidad cumple un papel importante para el buen funcionamiento de la sociedad) con una media de 3,52 mientras que el peor valorado es el 44 (Todos conocemos los valores, misión y política global de la Universidad) con una media de 2.48.



COMENTARIO FINAL: Los criterios que están por debajo de 3 son Condiciones de trabajo, Salario, Promoción, Reconocimiento, Beneficios y Empresa y Dirección, lo que nos da una idea de las cuestiones en las que más insatisfecho está el personal, destacando el salario (2,18) y el reconocimiento (2,11) como los peores.

En contraposición destacamos los dos criterios que se acercan al 4 de valoración que son Características de la tarea (3,73) y Supervisión (3,82) como los más valorados.

Por último señalar que la media de todos los criterios es 2,94 en una escala de 1 a 5.

Revisión y Mejora de los procedimientos

Al no haberse medido hasta ahora la satisfacción del personal por medio de encuestas, no se habían establecido procedimientos de revisión, pero es intención del CAS establecerlo como propuesta de mejora así como implantar un sistema de revisión en que se establezca la frecuencia con que se ha de realizar, quién la realiza y cómo se ha de revisar.

PUNTOS FUERTES

- Buen ambiente de trabajo entre compañeros

PUNTOS DÉBILES

- No existen procedimientos establecidos para analizar el grado de satisfacción del personal integrante del Servicio

PROPUESTAS DE MEJORA

- Establecer un procedimiento de análisis del grado de satisfacción del personal

3.8. Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Análisis de la demanda social

El impacto social que tiene el Servicio de Habilitación y Seguridad Social en la sociedad es muy limitado ya que presta un Servicio interno universitario y en un ámbito muy definido por lo que las relaciones con la sociedad son muy limitadas. Por lo tanto no existe ningún sistema para identificar la percepción del entorno social sobre los Servicios que presta.

Actividades de Impacto

No se realiza ninguna actividad de acercamiento a la comunidad local para aumentar y Mejorar el desarrollo de ésta.

Análisis de impacto

No existen mecanismos para valorar el impacto del Servicio en el entorno social.

Revisión y Mejora de los procedimientos

Al no existir procedimientos de valoración de los resultados del Servicio en la sociedad tampoco existen mecanismos de revisión y Mejora de los mismos.

PUNTOS FUERTES

- Accesibilidad a la información y tareas del Servicio en la Página Web y a través del Acceso Identificado

PUNTOS DÉBILES

- No participar en las actividades donde el Servicio realiza sus funciones

PROPUESTAS DE MEJORA

- Participar en las decisiones relacionadas con el Servicio
- Difusión de la imagen del Servicio

3.9. Criterio 9. RESULTADOS CLAVE

Resultados de la principales Servicios prestados

Hasta el momento, no existen procedimientos para medir los resultados de sus procesos clave, aunque es intención del CAS proponer un procedimiento para medirlos e incluirlo en el Plan de Mejora.

Resultados de los procesos de soporte

Hasta el momento no existen procedimientos para medir los resultados de sus procesos de soporte, aunque es intención del CAS proponer un procedimiento para medirlos e incluirlo en el Plan de Mejora.

Difusión y uso de los resultados

Por ahora no se difunden los resultados.

Revisión y Mejora de los procedimientos

No existen procedimientos de revisión.

PUNTOS FUERTES

- No se ha considerado la existencia de puntos fuertes

PUNTOS DÉBILES

- No se dispone de procedimientos de medición y análisis de los resultados clave y de soporte

PROPUESTAS DE MEJORA

- Implantación de un sistema de medida y valoración de los resultados clave y de soporte

EVALUACIÓN SEMICUANTITATIVA

Tabla 10. Agentes Facilitadores^a

	Nivel Parcial de Calidad (Media)^e
Criterio 1. Liderazgo	2,27
Subcriterio 1. Definición y estrategia del Servicio	2,40
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la Calidad	2,00
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	2,80
Subcriterio 4. Comunicación con diversos Grupos de interés	1,88
Criterio 2. Política y Estrategia	1,85
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	2,10
Subcriterio 2. Planificación de los objetos de mejora	1,60
Subcriterio 3. Aseguramiento y Garantía del logro de los objetivos de Calidad	1,83
Subcriterio 4. Recursos disponibles	1,71
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia general de la Universidad	2,00
Criterio 3. Personas	2,09
Subcriterio 1. Planificación de la Gestión del Personal del Servicio	2,05
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	2,50
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	1,71
Criterio 4. Alianzas y Recursos	2,12
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	2,80
Subcriterio 2. Alianzas y Estrategias	1,71
Subcriterio 3. Asignación, Control y Optimización de Recursos	2,27
Subcriterio 4. Nuevas Tecnologías	1,83
Subcriterio 5. Gestión del Conocimiento	2,00
Criterio 5. Procesos	1,38
Subcriterio 1. Identificación de los procesos clave	1,27
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	1,00
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	2,26
Subcriterio 4. Auditorías y Evaluación de los sistemas de gestión	1,00

Tabla 11. Resultados^a

	Nivel Parcial de Calidad (Media)^e
Criterio 6. Resultados en los clientes	1,43
Subcriterio 1. Medidas de percepción de los clientes	1,93
Subcriterio 2. Indicadores de Rendimiento	1,40
Subcriterio 3. Difusión y Uso de los resultados	1,40
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	1,00
Criterio 7. Resultados en las personas	1,81
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	1,64
Subcriterio 2. Difusión y Uso de los resultados	2,80
Subcriterios 3. Revisión y Mejora de los procedimientos	1,00
Criterio 8. Resultados en la Sociedad	1,56
Subcriterio 1. Análisis de la demanda Social	1,00
Subcriterio 2. Actividades de impacto	1,75
Subcriterio 3. Análisis de impacto	2,50
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	1,00
Criterio 9. Resultados Clave	1,00
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	1,00
Subcriterio 2. Resultados de los procesos soporte	1,00
Subcriterio 3. Difusión y Uso de los resultados	1,00
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	1,00

Tabla 12. Resumen Criterios de Calidad

	Nivel Total de Calidad (Media)⁴
Agentes Facilitadores	
Criterio 1. Liderazgo	2,27
Criterio 2. Política y Estrategia	1,85
Criterio 3. Personas	2,09
Criterio 4. Alianzas y Recursos	2,12
Criterio 5. Procesos	1,38
Resultados	
Criterio 6. Resultados en los clientes	1,43
Criterio 7. Resultados en las personas	1,81
Criterio 8. Resultados en la Sociedad	1,56
Criterio 9. Resultados Clave	1,00

4. Resumen de Puntos Fuertes, Débiles y Propuestas de Mejora

Criterio 1. LIDERAZGO

Puntos Fuertes:

1. No se ha considerado la existencia de puntos fuertes

Puntos Débiles:

1.No existe una declaración expresa y escrita de la definición de la misión y estrategia del Servicio

2. No existe proceso de recogida y valoración de Mejoras

3. No existe ningún procedimiento establecido de reconocimiento de esfuerzos en la consecución de las Mejoras, ni existen recompensas asociadas a dichos esfuerzos.

Propuestas de Mejora

Identificación: Elaborar e implantar de un Plan de Calidad

Objetivos	Elaborar un plan de calidad en el que se definan los procedimientos y estrategias que tengan como finalidad la Mejora del Servicio
-----------	--

Actividades	Redacción del Plan de calidad Definir procedimientos y criterios para valorar las propuestas de Mejora
-------------	---

A quién va dirigida	A todos los miembros del Servicio
---------------------	-----------------------------------

Responsables	Jefe de Servicio
--------------	------------------

Temporalización	Corto plazo y medio plazo
-----------------	---------------------------

Recurso necesarios	Disponibilidad de tiempo necesario
--------------------	------------------------------------

Obstáculos/Riesgos Previsibles	Esfuerzo adicional para el personal del Servicio
--------------------------------	--

Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación de la importancia en lo relativo al plan de calidad
---	--

Método de Control y Seguridad	Incorporar el plan de calidad como una de la tareas del Servicio
-------------------------------	--

Método de Evaluación	Seguimiento por parte del Comité Autoevaluador
----------------------	--

Criterio 2. Política y Estrategia

Puntos Fuertes:

1. No se ha considerado la existencia de puntos fuertes

Puntos Débiles:

1. No existe procedimiento establecido para la recogida de información relevante.

2. No hay una estrategia definida para el logro de los objetivos de Mejora de la Calidad.

Propuestas de Mejora

Identificación: Elaboración de una Carta de Servicios

Informe de Autoevaluación

Objetivos	Definir una Carta de Servicios del Servicio con el objetivo de la Mejora de la calidad, dentro del plan estratégico de la Universidad de Granada.
Actividades	Reuniones periódicas del Comité Autoevaluador en donde se redacte una Carta de Servicios para la Mejora de la calidad
A quién va dirigida	A todo el personal del Servicio
Responsables	Miembros del Comité Autoevaluador (CAS)
Temporalización	Corto plazo
Recurso necesarios	Contar con los miembros del CAS para dichas reuniones
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de tiempo miembros del CAS
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación del equipo de gobierno
Método de Control y Seguridad	Reuniones periódicas
Método de Evaluación	Análisis de los objetivos alcanzados

Criterio 3. Personas

Puntos Fuertes:	
1. Participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio	
2. Autonomía del personal para realizar tareas administrativas	
3. Fomento del trabajo en equipo	
Puntos Débiles:	
1. El Servicio no es competente en tareas de selección y reconocimiento del personal con un perfil adecuado	
2. Ausencia de un Plan específico de Formación del Personal	
Propuestas de Mejora	
Identificación: Promoción del Trabajo en equipo	
Objetivos	Promover la creación de grupos de trabajo entre Servicios y instituciones implicadas
Actividades	Reuniones periódicas entre los responsables de los Servicios
A quién va dirigida	A todo el personal de los Servicios afectados
Responsables	Gerencia, Equipo de Gobierno de la Universidad
Temporalización	Corto plazo
Recurso necesarios	Impulso por parte de los responsables del Servicio
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Desmotivación del personal
Estrategias para superar los obstáculos	Establecer objetivos colectivos
Método de Control y Seguridad	Analizar logros alcanzados

Servicio de Habilitación y Seguridad Social

Método de Evaluación	Reuniones periódicas del CAS
Propuestas de Mejora	
Identificación: Implantación de un Plan de Formación específico	
Objetivos	Implantación de un plan de formación específico para el personal del Servicio de Habilitación y Seguridad Social.
Actividades	Cursos específicos en cada materia
A quién va dirigida	A todo el personal
Responsables	Secretariado de Formación de PAS
Temporalización	Largo plazo
Recurso necesarios	Disposición de Aulas, profesores y material necesario
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Rechazo de los responsables de formación del PAS
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación del equipo de gobierno
Método de Control y Seguridad	Elaboración/Revisión anual del plan
Método de Evaluación	Análisis de la participación/aprovechamiento de los curso
Propuestas de Mejora	
Identificación: Establecer un perfil de selección del personal	
Objetivos	Establecer un perfil objetivo en la selección y promoción del personal
Actividades	Concursos con perfil adecuado
A quién va dirigida	Gerencia, Gabinete de Recursos Humanos
Responsables	Gerencia, Gabinete de Recursos Humanos
Temporalización	A largo plazo
Recurso necesarios	Capacidad de decisión
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Rechazo de los responsables de selección del PAS
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación del equipo de gobierno
Método de Control y Seguridad	Revisión anual de los criterios
Método de Evaluación	Estudio por parte del CAS
Propuestas de Mejora	
Identificación: Reforzar la comunicación horizontal	

Informe de Autoevaluación

Objetivos	Reforzar la comunicación horizontal entre los miembros del Servicio
Actividades	Fomentar el intercambio de información a través de canales informales
A quién va dirigida	A todo el personal
Responsables	Responsables del Servicio
Temporalización	Corto plazo
Recurso necesarios	Impulso por parte de los responsables del Servicio
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de interés y conflictos personales
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación del personal por parte de los responsables del Servicio
Método de Control y Seguridad	Estudio de las sugerencias
Método de Evaluación	Cantidad de sugerencias aportadas
Propuestas de Mejora	
Identificación: Realizar encuestas periódicas de satisfacción a los usuarios	
Objetivos	Realizar encuestas periódicas de satisfacción a los usuarios
Actividades	El CAS deberá establecer la periodicidad y el contenido de las encuestas además de decidir que procesos nuevos se ponen en marcha y cuales cambian, así como un procedimiento de control y seguimiento de la eficacia de los mismo.
A quién va dirigida	Al CAS del SHSS
Responsables	Miembros del CAS
Temporalización	A corto plazo
Recurso necesarios	Disponibilidad necesaria de los miembros del CAS
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de interés de los usuarios
Estrategias para superar los obstáculos	Incentivar el interés de la respuesta de los usuarios
Método de Control y Seguridad	Asegurar el anonimato de los usuarios
Método de Evaluación	Grado de participación

Criterio 4. Alianzas y recursos

Puntos Fuertes:
1. Implantación de una página Web propia del Servicio mantenida por el personal del mismo
2. Implantación del acceso a las propias nóminas de los usuario a través del Acceso Identificado de la Página Web de la UGR
3. Optimización del consumo y reciclado de papel así como del tóner de la impresora
4. Existencia de alianzas estratégicas con el Servicio de Personal y de Informática

Servicio de Habilitación y Seguridad Social

Puntos Débiles:	
1. No existen mecanismos para obtener información en relación con la política y estrategia	
2. Deficiencias en las instalaciones en materia de acceso a personas con discapacidad y señalización de las mismas	
3. No existe autonomía presupuestaria para la renovación y mantenimiento de equipos	
Propuestas de Mejora	
Identificación: Eliminación de las barreras arquitectónicas	
Objetivos	Mejora de la instalaciones eliminando las barreras arquitectónicas y Mejoran las medidas de prevención de incendios
Actividades	Rampa en la entrada del edificio y ascensor adaptado, así como escalera exterior de incendios
A quién va dirigida	Equipo de Gobierno
Responsables	Vdo. Patrimonio, Infraestructuras y Equipamiento
Temporalización	Medio plazo
Recurso necesarios	Elaboración del un proyecto por parte del Vicerrectorado
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de interés de los responsables
Estrategias para superar los obstáculos	
Método de Control y Seguridad	Estudio de las sugerencias aportadas por los usuarios
Método de Evaluación	Revisión periódica por parte del CAS
Propuestas de Mejora	
Identificación: Señalización interior del Servicio	
Objetivos	Señalización interior del Servicio distinguiendo a simple vista las secciones de Habilitación y Seguridad Social y diferenciando cada puestos y sus funciones
Actividades	Instalar indicadores para cada sección y facilitar rótulos para cada puesto y despacho
A quién va dirigida	Jefe del Servicio
Responsables	Servicio de Mantenimiento del GTCCM
Temporalización	Medio plazo
Recurso necesarios	Elaboración de un proyecto de señalización
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta interés de los responsables
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciar sobre el beneficio obtenido
Método de Control y Seguridad	Verificación de la cartelería instalada
Método de Evaluación	Revisión por parte del CAS

Informe de Autoevaluación

Propuestas de Mejora	
Identificación: Mejorar el intercambio de información con otras instituciones	
Objetivos	Mejorar el intercambio de información con Servicios análogos de otras Universidades
Actividades	Reuniones periódicas para intercambio de información con personal de Servicios análogos de otras Universidades
A quién va dirigida	Jefes del Servicio de otras Universidades
Responsables	Responsables del Servicio
Temporalización	Largo plazo
Recurso necesarios	Implicación del equipo de gobierno
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de interés de participación
Estrategias para superar los obstáculos	Motivación del personal por parte de los responsables
Método de Control y Seguridad	Analizar objetivos obtenidos
Método de Evaluación	Número de intercambios de información

Criterio 5. Procesos

Puntos Fuertes:
1. Implantación de la filosofía de satisfacción al cliente
2. Predisposición a los cambios surgidos del uso de nuevas tecnologías introducidas para Mejora de la calidad

Puntos Débiles:
1. No existe un manual de procesos establecido para el Servicio de Habilitación y Seguridad Social

Propuestas de Mejora	
Identificación: Elaborar un Mapa de Procesos	
Objetivos	Elaboración de un mapa de procesos para el SHSS dentro del plan estratégico de la UGR
Actividades	Enumerar todas las tareas y procesos realizados por todo el personal del SHSS
A quién va dirigida	A todo el personal del SHSS
Responsables	Servicio de Habilitación y Seguridad Social
Temporalización	Medio plazo
Recurso necesarios	Disponibilidad y colaboración entre todos
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de tiempo por parte del personal Falta de reconocimiento de la participación en actividades

Estrategias para superar los obstáculos	
Método de Control y Seguridad	Revisar periódicamente
Método de Evaluación	Reuniones periódicas del CAS

Criterio 6. Resultados en los clientes

Puntos Fuertes:
1. Alto grado de satisfacción de los usuarios
2. Implantación de mecanismos de recogida de datos acerca de la satisfacción de los usuarios

Puntos Débiles:
1. Difusión pública de la información recogida sobre satisfacción de usuarios
2. Ausencia de un sistema de revisión y Mejora de los procedimientos de evaluación

Propuestas de Mejora
Identificación: Difusión de la información sobre la satisfacción de usuarios

Objetivos	Difundir la información recogida en las encuestas de satisfacción de los usuarios
-----------	---

Actividades	Publicación en la Página Web del SHSS de los resultados de las encuestas
-------------	--

A quién va dirigida	Responsable de la Página Web
---------------------	------------------------------

Responsables	Responsables del Servicio
--------------	---------------------------

Temporalización	Corto plazo
-----------------	-------------

Recurso necesarios	Conseguir medios para la difusión de la información
--------------------	---

Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de interés de los responsables
--------------------------------	--------------------------------------

Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación de la importancia de la difusión de la información
---	---

Método de Control y Seguridad	Verificación de la información
-------------------------------	--------------------------------

Método de Evaluación	Reuniones periódicas del CAS
----------------------	------------------------------

Propuestas de Mejora
Identificación: Implantar un sistema de recogida de datos de satisfacción de usuarios

Objetivos	Implantar un sistema de recogida de datos sobre la satisfacción de los usuarios periódico y sistemático
-----------	---

Actividades	Elaborar y distribuir encuestas periódicas entre los usuarios y crear un sistema de análisis de los resultados de las mismas
-------------	--

A quién va dirigida	Usuarios del SHSS
---------------------	-------------------

Responsables	Responsable de SHSS
--------------	---------------------

Temporalización	Corto plazo
-----------------	-------------

Recurso necesarios	Disponibilidad de los usuarios
--------------------	--------------------------------

Informe de Autoevaluación

Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de interés de los usuarios
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación de la importancia de manifestar la opinión
Método de Control y Seguridad	Comparación con años anteriores
Método de Evaluación	Número de quejas y sugerencias

Criterio 7. Resultados en las personas

Puntos Fuertes:	
1. Buen ambiente de trabajo entre compañeros	
Puntos Débiles:	
1. No existen procedimientos establecidos para analizar el grado de satisfacción del personal integrante del Servicio	
Propuestas de Mejora	
Identificación: Establecer un procedimiento de análisis del grado de satisfacción del personal	
Objetivos	Establecer un procedimiento de análisis del grado de satisfacción del personal
Actividades	Encuestas periódica de satisfacción del personal
A quién va dirigida	A todos los miembros del Servicio
Responsables	Jefe de Servicio
Temporalización	1 año
Recurso necesarios	
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de tiempo disponible
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación del personal sobre la importancia del proceso
Método de Control y Seguridad	Comparación con periodos anteriores
Método de Evaluación	Valoración por parte del CAS

Criterio 8. Resultados en la sociedad

Puntos Fuertes:	
1. Accesibilidad a la información y tareas del Servicio en la Página Web y a través del Acceso Identificado	
Puntos Débiles:	
1. No participar en las actividades donde el Servicio realiza sus funciones	
Propuestas de Mejora	
Identificación: Participar en las decisiones relacionadas con el Servicio	

Servicio de Habilitación y Seguridad Social

Objetivos	Conocer, participar y asesorar a los distintos órganos universitarios en aquellas tareas que influyan en la sociedad relacionadas con este Servicio.
Actividades	Asesorar y participar en los ámbitos de decisión en cuestiones relacionadas con las funciones del Servicio.
A quién va dirigida	Gerente, Director Gabinete RRHH, Jefe de Servicio
Responsables	Gerente
Temporalización	2 años
Recurso necesarios	
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de interés por parte de los responsables
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación de los responsables
Método de Control y Seguridad	
Método de Evaluación	Revisión periódica por parte del CAS
Propuestas de Mejora	
Identificación: Difusión de la imagen del Servicio	
Objetivos	Utilización de la Página Web para la difusión de la imagen del SHSS.
Actividades	Renovar y actualizar los contenidos y el diseño la Página Web del SHSS
A quién va dirigida	Jefe de Servicio
Responsables	Persona encargada de la Pagina Web
Temporalización	Corto plazo
Recurso necesarios	Disponibilidad de tiempo y aplicación necesaria
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Acordar los contenidos
Estrategias para superar los obstáculos	
Método de Control y Seguridad	Disponer de la información actualizadas
Método de Evaluación	Revisión periódica por parte del CAS

Criterio 9. Resultados clave

Puntos Fuertes:
1.No se ha considerado la existencia de puntos fuertes
Puntos Débiles:
1. No se dispone de procedimientos de medición y análisis de los resultados clave y de soporte.

Informe de Autoevaluación

Propuestas de Mejora	
Identificación: Implantación de sistema de medida y valoración de dichos resultados	
Objetivos	Implantación de sistema de medida y valoración de dichos resultados
Actividades	Elaboración de informes que faciliten el análisis de los procesos clave
A quién va dirigida	A todo el personal del SHSS
Responsables	Jefe de Servicio, CAS
Temporalización	A medio plazo
Recurso necesarios	Disponibilidad de horarios
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Desmotivación del personal
Estrategias para superar los obstáculos	Concienciación de las ventajas de los sistemas de medida
Método de Control y Seguridad	Revisión periódica
Método de Evaluación	Comparar los resultados con periodos anteriores

5. Plan de Mejora

	PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO DE HABILITACION Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA CONVOCATORIA 2006	 Universidad de Granada Servicio de Habilitación y Seguridad Social
---	--	--

ÁMBITO:						
Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL (1)	PLAZO (2) (corto (C), medio (M), largo (L))	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (3)	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN (4) (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad)	META A CONSEGUIR (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad) (5)	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN (6) dd/mm/aa
1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO						
2. LIDERAZGO						
2.1	Elaborar Plan de Calidad	C	COMITÉ	Reuniones Mensuales		31/12/2007
2.2	Implantación del Plan de Calidad	M	DIRECCION	Objetivos cumplidos en periodos fijados por el CAS		31/12/2008
3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA						
3.1	Elaboración de una Carta de Servicios	C	COMITE	Reuniones Periódicas del CAS		31/12/2007
4. PERSONAS						
4.1	Promoción Trabajo en equipo	C	DIRECCION	Grupos y criterios de trabajo		31/12/2007
4.2	Implantación de un plan de formación específico	L	DIRECCION GERENCIA	Número de Cursos realizados		31/12/2009
4.3	Establecer un perfil de selección del personal	L	DIRECCION GERENCIA	Número de procesos de selección		31/12/2009

Informe de Autoevaluación

4.4	Reforzar comunicación horizontal	C	DIRECCION	Informe de valoración de la comunicación		31/12/2007
5. ALIANZAS Y RECURSOS						
5.1	Eliminación de las barreras arquitectónicas	M	VICERRECTOR INFRAESTRUCTURA	Realización de las obras		31/12/2008
5.2	Señalización interior del Servicio	M	VICERRECTOR INFRAESTRUCTURA	Colocación de la señalización		31/12/2008
5.3	Mejorar el intercambio de información con otras instituciones	L	DIRECCION GERENCIA	Número de contactos		31/12/2009
6. PROCESOS						
6.1	Elaborar un mapa de procesos	M	COMITE	Realización del mapa de procesos		31/12/2008
6.2	Definir criterios para el análisis del rendimiento de los procesos	M	COMITE	Informe de rendimiento		31/12/2008
7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES						
7.1	Implantar un sistema de recogida de datos de satisfacción de usuarios	C	COMITE	Realización de encuestas		31/12/2007
7.2	Confección de las encuestas	C	COMITE	Elaboración de las encuestas		31/12/2007
7.3	Evaluar los resultados de las encuestas	C	COMITÉ	Informe de valoración de resultados		31/12/2007
7.4	Difusión de los resultados de las encuestas	C	COMITÉ	Publicación de los resultados		31/12/2007
8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS						
8.1	Establecer un procedimiento de análisis del grado de satisfacción del personal	M	COMITE	Definición criterios del procedimiento		31/12/2008
8.2	Realizar encuestas de satisfacción del personal periódicamente	M	COMITÉ	Existencia Encuestas		31/12/2008
8.3	Analizar encuestas de satisfacción del personal periódicamente	M	COMITE	Informe de valoración encuestas		31/12/2008

9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
9.1	Participar en las decisiones relacionadas con el Servicio	L	DIRECCION	Número de decisiones en los que participa		31/12/2009

6. Valoración del proceso de evaluación interno

El proceso de evaluación interna del Servicio de Habilitación y Seguridad Social ha supuesto un esfuerzo adicional para los miembros del Comité Autoevaluador, ya que no es fácil compatibilizar sus tareas habituales con los trabajos propios del proceso, por lo que quiero agradecer a los miembros del Comité su participación activa durante todo el proceso

Por otro lado todos los miembros estamos de acuerdo en la importancia que tiene esta evaluación para la Mejora del Servicio y la importancia que tiene la colaboración de todo el personal en las tareas a realizar y en la participación en los sistemas propuestos de Mejora de la Calidad.

Asimismo queremos subrayar el ambiente de colaboración y trabajo en los que se han desarrollado las reuniones del Comité haciendo una labor, ya de por sí algo áspera, algo más amena y llevadera.

Después de nuestra experiencia como comité autoevaluador queremos exponer una sugerencia a modo de propuesta de Mejora que es la Mejora de la guía de autoevaluación para adaptarla de una forma más concreta a la evaluación de los Servicios con lo que hacer el debate más efectivo y animado.

Por último queremos expresar nuestro agradecimiento a todo el personal del Servicio por su colaboración y participación activa en todas las tareas para las que han sido requeridos por parte del Comité para la realización de esta labor.

Fdo.: Nicolás García Valenzuela
Secretario del Comité Autoevaluador

7. Anexo 1: Tablas

7.1. Tablas de Administración

TABLA 1. DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD**Nombre de la Universidad:**

Datos generales de la Universidad	2.004	2.005
Número de centros de enseñanza	28	28
Número de Departamentos	113	116
Número de Servicios Universitarios	13	13
Número de Institutos de Investigación	11	11
Nº otras Entidades Específicas	67	67
Estudiantes en Titulaciones Homologadas		
Total estudiantes en titulaciones de ciclo corto	16.743	16.987
Total estudiantes en titulaciones de ciclo largo	37.610	37.025
Total estudiantes en titulaciones de 2º ciclo	2.850	2.747
Total estudiantes de doctorado	2.912	3.205
Recursos y Personas		
Total Personal Académico	3.433	3.493
Total Personas de Administración y Servicios	2.165	2.165
Total de superficie construida de la universidad		
Gastos¹ (a 1 de diciembre)		
Ingresos de la universidad (presupuesto liquidado a 31 Diciembre)	250.779.500	277.511.820
Inversiones anuales de la Universidad	41.748.566	47.128.317

TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO**Nombre del Servicio:**

Unidades del Servicio	2004	2005	2006
Nº de unidades o subunidades	1	1	1
Nº de puntos de servicio	1	1	1

Personas del Servicio			
Funcionarios	18	17	18
Laborales	3	3	3
Contratados temporales			
Becarios y otros			
Coste del Personal del Servicio	548.402	579.686	634.761

Usuarios			
Nº de usuarios potenciales	10.669	12.714	14.114
Nº de usuarios activos	5.554	5.837	6.114
Tipo de usuarios ¹			
a) Alumnos de 1 ^{er} ciclo			
b) Alumnos de 2 ^o ciclo			
d) Alumnos de 3 ^{er} ciclo			
e) Alumnos de doctorado			
d) Personal de Administración y Servicios	1.816	1.832	2.146
e) Personal docente e investigador	3.608	3.893	3.813
f) Otros (especificar)	130	112	155

Presupuesto de ingresos del servicio			
Total ingresos propios generados por el Servicio			
Total ingresos de aportación externa al Servicio ²	0	0	0
a) Donaciones			
b) Subvenciones			
c) Presupuesto de la Universidad			
d) Otros conceptos			
Total ingresos	0		0

Presupuesto de gastos del Servicio³			
Gasto en personal	548.402	579.686	634.761
Gasto corriente			
Gasto de inversiones			
Gasto de mantenimiento			
Otros gastos			
Total gastos			

3. PERSONAS

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO

Personal por categorías	2004	2005	2006
Funcionarios A	1	1	1
Funcionarios B	1	1	2
Funcionarios C	15	15	14
Funcionarios D			
Funcionarios E			
Laborales I			
Laborales II			
Laborales III	1	1	1
Laborales IV	1	1	1
Laborales V			
Otros (Colaboración Social)	2	2	2
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	21	21
Personal por funciones			
Directivas	1	1	1
Técnicas	2	2	2
Técnicas / Auxiliares	14	14	14
Auxiliares	4	4	4
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	21	21
Personal por tipo de contrato y dedicación			
Nº de persona con contrato temporal			
Nº de horas en contratos temporales			
Nº de personas con contrato fijo	21	21	21
Nº de personas con contrato a tiempo parcial			
Nº de personas con dedicación en jornada partida			
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	21	21
Personal por antigüedad en el Servicio			
Inferior o igual a 5 años	6	6	3
Entre 6 y 10 años	3	3	6
Entre 11 y 15 años	4	4	3
Igual o superior a 16 años	8	8	9
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	21	21
Personal por Edades			
Mayor o igual a 50 años	5	5	7
Entre 31 y 49 años	15	15	13
Menor o igual a 30 años	1	1	1
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	21	21
Nivel de titulación del personal			
Licenciados	3	3	3
Diplomados	8	8	8
Formación Profesional			
Bachiller/COU	9	9	9
Graduado Escolar	1	1	1
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	21	21

Informe de Autoevaluación

Formación interna del personal			
Nº total de nuevos cursos ofertados por la Universidad en los que pueden participar al personal del Servicio ¹	4	6	6
Nº total de asistentes a cursos	12	16	18
Nº de cursos específicos ofertados al personal del Servicio			
Nº de asistentes a cursos de formación específicos			
Nº de horas totales recibidas de formación por el personal del Servicio	180	225	270
Nº de cursos generales ofertados al personal del Servicio	13	22	15
Nº de asistentes a cursos de formación generales			
Nº de horas totales recibidas de formación por el personal del Servicios	180	225	270
Nº total de Acciones Formativas realizadas por el Servicio			
Nº de horas de formación impartidas por el servicio			
Nº Total de horas de formación interna recibida por el personal del Servicio	180	225	270
Formación externa del personal			
Nº total de cursos a los que se ha asistido	4	7	8
Nº total de asistentes a cursos	3	5	7
Nº total de horas de formación externa recibida por el personal del Servicio	40	70	80
Horas totales de formación²			
Nº total de horas de formación realizado por el personal del Servicio	220	295	350
Sistemas de reconocimiento del desempeño (descripción y año de implantación)			

TABLA 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Curso Académicos

Alianzas (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)	2004	2005	2006
Servicio de Personal	x	x	x
C.S.I.R.C (Area Gestión Centralizada)	x	x	x

Espacios			
Superficie útil total (m ²)	270	270	270
Superficie destinada al personal (m ²)	165	165	165
Superficie destinada al usuario (m ²)	100	100	100
Superficie de almacenamiento de materiales (m ²)	5	5	5

Instalaciones (las que procedan)			
Nº de Despachos	5	5	5
Nº de Salas de reuniones			
Nº de Salas de seminarios			
Otros (especificar)			

Equipamientos (mobiliario y otros)			
Mesa	21	21	21
Armarios/Estanterías	12	12	16
Archivadores	4	4	6

Recursos informáticos y audiovisuales			
Ordenadores	20	20	20
Impresoras	3	3	3

Indicadores¹			
Superficie destinada al personal/Nº de personas	7,85714	7,85714	7,85714
Superficie destinada al usuario/Nº usuarios	0,018	0,01713	0,01635
Nº de personas/Nº ordenadores	0,9523	0,9523	0,9523
Nº de usuarios/Nº equipos audiovisuales	0	0	0
Tiempo medio de pago a proveedores			

TABLA 5. PROCESOS POR TIPOLOGÍA

Procesos clave	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa

Procesos de soporte	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa

Procesos de prestación de servicios	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES a

Indicadores	2004	2005	2006
Nº de días de apertura (anual)	245	245	245
Nº de horas de apertura (semanal)	35	35	35
Número de clientes o usuarios ¹	10669	12714	14114
Número de bajas voluntarias (si procede)			
Nº de felicitaciones recibidas			
Premios o distinciones conseguidas			
Nº de entrevistas personales con clientes o usuarios			
Nº de incidencias, quejas y reclamaciones			
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones			
Nº de rectificaciones realizadas/nº quejas			
Nº sugerencias puestas en marcha/Total sugerencias			

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Indicadores	2004	2005	2006
Nº medio de cursos por persona ¹	0,57	0,76	0,85
Nº de personas que no han participado en actividades de formación ²	9	5	3
Nº de grupos de mejora desarrollados dentro del Servicio			
Nº de grupos de mejora desarrollados con otros servicios			
Grado de participación en la respuesta a encuestas de satisfacción	100%	100%	100%
Nº de iniciativas o sugerencias por persona			
Nº total de iniciativas o sugerencias del Servicio			
Nº medio de años de permanencia en el lugar de trabajo			
Nº de personas que promocionan dentro del servicio	3	1	
Grado de absentismo laboral			
Nº de quejas realizadas por el personal			
Demandas de empleo registradas			
Cantidad de reconocimientos otorgados al personal del Servicio ³			
Nº Medidas de prevención de riesgos			
Nº de accidentes y cobertura de responsabilidad			

Las tablas 8, “Resultados en la sociedad” y 9 “Resultados Clave” no se incluyen por estimar el CAS que no hay datos para su cumplimentación.

7.2. EFQM

Tabla Criterio 1. Liderazgo

	Nivel de Calidad
Subcriterio 1. Definición de la Estrategia del Servicio	
Actividades de Gestión. Implicación de los líderes	4
Cuestiones de interés:	
Definir la misión y visión del Servicio y proponerla como guía para la mejora permanente	1
Involucrarse personalmente en actividades de mejora y, en general, con la gestión de la calidad de su Unidad	3
Potenciar los objetivos dirigidos hacia la satisfacción del cliente	3
Fomentar y generar actitudes y comportamientos entre el personal que ayuden a promover la mejora	3
Proporcionar recursos y ayudas adecuadas para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión del Servicio	1
Introducir la noción de calidad en la definición de la misión	1
Utilizar los valores de la calidad como señas de identidad del Servicio	1
Conocer los conceptos, instrumentos y metodología de la gestión integral de la calidad	1
Asumir, actuando como imagen de referencia, los fundamentos éticos y los valores que sostienen la cultura de la organización	4
Revisar y aumentar la efectividad de su propia actuación tomando medidas en función de las necesidades futura que se planteen en asuntos de liderazgo	2
Promover la formación en materia de gestión integral de la calidad	2
Estimular y animar la asunción de responsabilidades de los empleados y la creatividad e innovación	3
Incentivar y fomentar la colaboración entre personas y secciones	4
Participar en acciones dirigidas a potenciar entre el personal el sentido de pertenencia a la organización	3
Subcriterio 2. Actividades de la Mejora de la Calidad	
Actividades de Gestión. Recogida de propuestas, valoración y definición de mejoras	3
Cuestiones de interés:	
Comprobar que se crea e implanta un procedimiento que permita medir, revisar y aumentar los resultados clave	1
Planificar actividades para recoger sugerencias entre el personal	2
Definir prioridades de trabajo y defenderlas ante el propio personal y antes otras instancias responsables	3
Comprender y dar respuestas a las necesidades y expectativas del personal, los usuarios y otros grupos de personas implicadas	4
Impulsar la mejora continua partiendo de la Autoevaluación	1
Adecuar la estructura del Servicio en apoyo de su política y estrategia	1
Asegurar que se crea e implanta un sistema de gestión de procesos que permita el despliegue y actualización de la política y estrategia	1
Estimular y fomentar la asunción de responsabilidades de los empleados, así como la creación e innovación	3
Animar a que las personas reconozcan los problemas y transformarlos en oportunidades de mejora	2
Asignar, apoyar y emprender acciones con lo averiguado a través de la formación y el aprendizaje	1

Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	
Actividades de gestión. Procedimiento	3
Cuestiones de interés:	
Animar y permitir a las personas participar en acciones de mejora	2
Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de individuos y equipos de todos los niveles el Servicio por su contribución a los resultados, por su fidelidad, etc..	4
Incrementar la autonomía y responsabilidad del personal mediante la delegación, en reconocimiento a su esfuerzo	4
Utilizar como recompensas, no sólo beneficios de corte económico, sino también beneficios sociales (seguro médico, ayudas familiares, etc.), culturales (instalaciones y servicios para el ocio) y laborales (flexibilidad de horarios, transporte, días libres)	1
Ser accesibles, escuchar activamente y responder a las cuestiones formuladas por el personal	4
Ayudar y apoyar a las personas a hacer realidad sus planes, deseos y metas	1
Conocer y estimular el esfuerzo de las personas y los equipos en todos los niveles de la organización	3
Valorar el esfuerzo realizado y no sólo los resultados conseguidos	3
Estimular el potencial personal y profesional de la plantilla a su cargo	3
Subcriterio 4. Comunicación con diversos Grupos de Interés	
Actividades de gestión. Sistemas de Comunicación	3
Cuestiones de interés:	
Crear documentos informativos en los que se presenten y defiendan las estrategias del Servicio	2
Solicitar a todo el personal que identifique a sus clientes y proveedores	2
Conocer y mantener relaciones continuas con los clientes y proveedores, dar respuesta a sus necesidades y solucionar los defectos de la colaboración	2
Informar a clientes y proveedores de los cauces de que disponen para manifestar quejas y sugerencias	3
Colaborar activamente en el desarrollo de iniciativas de mejora promovidas tanto por clientes como por proveedores	2
Promover reuniones de puertas abiertas para intercambiar experiencias con otras secciones o universidades, así como para tratar sobre temas de interés con toda clase de proveedores y usuarios	1
Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia	2
Establecer y participar en acciones de mejora conjunta con representantes de la sociedad, de organismos públicos y de otras universidades	1
Responsabilizarse de la dirección de su personal y comprometerse a relacionarse con el mismo	3
Informar directamente al personal de la misión, visión, valores, política, estrategia, planes y metas del Servicio	1
Mantener relaciones de colaboración con otras universidades nacionales o internacionales	2
Prevenir conflictos con los clientes y proveedores, y arbitrar soluciones equilibradas entre los grupos implicados	1
Difundir información sobre los avances en la excelencia a través de boletines, prensa, internet, presentaciones públicas, etc.	2
Participar en equipos interdepartamentales, en colaboración con otras secciones o unidades de la Universidad	1
Promover foros de discusión con los equipos de gobierno para reforzar los valores estratégicos de calidad, definir estrategias de avance, coordinar las tácticas de implantación de las mismas y solicitar los recursos necesarios	2

Tabla Criterio 2. Política y Estrategia

	Nivel de Calidad
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	
Actividades de gestión. Procedimientos	2
Cuestiones de interés:	
Reunir y estudiar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros	2
Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga, en orden a integrarlas en la definición de la política y estrategia	3
Comprender y anticipar los avances que se producen en el área de los Servicios de Administración, incorporando actividades que desempeñen con éxito otras unidades	3
Valorar las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas	1
Anticipar los avances tecnológicos y transformarlos en cambios estratégicos que generen valor para el usuario, incorporándolos al proceso de planificación	2
Promover foros de debate, dentro y fuera del Servicio, a fin de discutir y valorar todo tipo de información relevante	2
Definir el entorno y el segmento social en el que opera el Servicio, tanto en la actualidad como en el futuro	1
Analizar los factores que inciden sobre la calidad del Servicio, en relación con el usuario, la fiabilidad y seguridad en la prestación, y la eficacia en la solución de los problemas del usuario	3
Disponer de información actualizada sobre normativas, cuestiones sociales y medioambientales y nuevas tecnologías	2
Subcriterio 2. Planificación de los objetos de mejora	
Actividades de gestión 2.1. Procedimientos	2
Cuestiones de interés:	
Conjugar, en la planificación y estrategia, las necesidades y expectativas de todos los grupos que compongan o tengan relaciones con el Servicio	1
Contar con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad	2
Definir escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que puedan ocurrir	1
Adaptar la organización del Servicio para introducir prácticas de gestión acordes con el modelo de excelencia, por ejemplo, trabajo en equipo, delegación de responsabilidades, trato con el usuario, decisiones basadas en datos, etc.	2
Establecer los factores críticos de éxito, incluidos los relacionados con la calidad de la prestación del servicio que recibe el usuario	2
Reflejar en la planificación y estrategia los principios de la gestión integral de la calidad, basados en el compromiso con el cliente, la mejora continua, la responsabilidad y la participación	2
Transformar los valores y creencias de la organización en guías para definir estrategias y líneas políticas de actuación	1
Actividades de gestión 2.2. Objetivos y criterios de Calidad	2
Cuestiones de interés:	
Definir el esquema de procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia	2
Distribuir las responsabilidades de cada estrategia dentro de la Unidad	1
Incorporar el plan de calidad dentro de la planificación anual del Servicio	2
Fijar el plan de calidad en documentos e instrucciones prácticas de trabajo comprensibles para todos	2
Emplear la política y estrategia como base de la planificación de actividades y el establecimiento de objetivos y metas globales	1
Definir los distintos grupos que se ven afectados por los procesos clave	1

Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	
Actividades de gestión 3.1. Procedimientos	1
Cuestiones de interés:	
Revisar y actualizar la política y estrategia	1
Evaluar la importancia, eficacia e impacto de la planificación	2
Valorar la efectividad y utilidad de los canales de comunicación con los grupos de interés	1
Comprobar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a cabo la política y estrategia	1
Estimar el grado de integración de los procesos de planificación, comunicación, evaluación, etc., en las rutinas del Servicio	2
Utilizar los recursos disponibles para lograr los objetivos de mejora	1
Dirigir y controlar el proceso de seguimiento de los planes de mejora	2
Superar las barreras que obstaculizan los logros de la excelencia	1
Actividades de gestión 3.2. Difusión de los objetivos de mejora al personal	3
Cuestiones de interés:	
Implicar al personal en la elaboración de planes de mejora	3
Estudiar junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio, teniendo en cuenta el carácter específico de cada puesto de trabajo	3
Actividades de gestión 3.3. Participación del personal en los objetivos de mejora	2
Cuestiones de interés:	
Implicar al personal en la elaboración de planes de acción	2
Estudiar junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio y específicos de cada puesto	2
Valorar el nivel de sensibilización del personal con respecto a la política y estrategia	2
Adecuar la formación a los programas de actuación	2
Estimar periódicamente el esfuerzo del personal por conseguir los objetivos previstos para cada puesto	2
Subcriterio 4. Recursos disponibles	
Actividades de gestión. Procedimiento para garantizar que todo el personal dispone de medios para lograr la mejora	2
Cuestiones de interés:	
Adaptar la estructura del Servicio para poner en práctica con éxito la planificación y la estrategia	2
Conocer las necesidades de recursos que tiene el personal	2
Definir criterios y prioridades que racionalicen los recursos en función de los planes de mejora	1
Asignar los recursos disponibles según las necesidades de los planes previstos	1
Considerar las necesidades de formación del personal en el uso de los recursos asignados	2
Establecer mecanismos para recoger información sobre las necesidades de recursos y el estado de los mismos	2

Informe de Autoevaluación

Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	
Actividades de gestión. Procedimiento para asegurar la coordinación	2
Cuestiones de interés:	
Desarrollar la política y estrategia en conexión lógica con la misión, visión y valores globales de la institución	2
Mantener una relación fluida con los órganos de gobierno universitarios y con los demás Servicios de la institución	2
Crear grupos de trabajo interdepartamentales para coordinar los objetivos y acciones de mejora	2
Fijar en documentos escritos las estrategias y actividades de coordinación	1
Revisar periódicamente el cumplimiento de los compromisos derivados de la coordinación	3

Tabla Criterio 3. Personas

	Nivel de Calidad
Subcriterio 1. Planificación de la Gestión del Personal del Servicio	
Actividades de Gestión 1.1. Procedimiento y Criterios de selección del Personal	3
Cuestiones de interés:	
Definir las necesidades de personal del Servicio y Comunicar a los responsables alternativas que garanticen una selección óptima	3
Actividades de Gestión 1.2. Procedimiento y Criterios de formación del Personal	2
Cuestiones de interés:	
Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del trabajo	3
Crear planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar el ajuste del personal a las capacidades actuales y futuras de la organización	2
Facilitar la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y los requerimientos del trabajo	1
Averiguar y tener en cuenta la opinión del personal sobre sus necesidades formativas	1
Promover la formación continua y la autoformación	1
Señalar las deficiencias en materia formativa y trasladar las mismas a los responsables de la formación	3
Evaluar el plan de formación en tres niveles: (a) grado de aprendizaje individual, (b) repercusión sobre el puesto y (c) consecuencias para la unidad	1
Actividades de Gestión 1.3. Procedimiento y Criterios de desarrollo del personal	3
Cuestiones de interés:	
Apoyar la actualización profesional potenciando los perfiles laborales existentes	2
Favorecer el enriquecimiento continuo de los puestos, potenciando la incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo	3
Fomentar el trabajo en equipo a través del cambio y desarrollo de las actitudes personales necesarias en la creación de un ambiente laboral cooperativo	2
Analizar las necesidades de desarrollo del personal en colaboración con los interesados	1
Desarrollar la capacidad de las personas a través de su trabajo	2
Diseñar y fomentar ocasiones de aprendizaje a nivel individual y de equipo	2
Actividades de Gestión 1.4. Procedimiento y Criterios de evaluación del personal	2
Cuestiones de interés:	
Relacionar los resultados de la evaluación con la participación en planes de formación, desarrollo o promoción	2
Consensuar con el personal los criterios para la evaluación del desempeño y el rendimiento	2
Coordinar la evaluación del personal con los criterios de evaluación del rendimiento de procesos	2
Traducir conceptos de excelencia y mejora a conceptos operacionales que puedan cuantificarse	2

Informe de Autoevaluación

Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	
Actividades de Gestión 2.1. Procedimiento	3
Cuestiones de interés:	
Efectuar la asignación de responsabilidades de acuerdo con los objetivos previstos	3
Facultar a las personas para emprender acciones con autonomía	3
Delegar en las personas la competencia para modificar cuestiones no sustanciales de los procesos cuando se detecten defectos de funcionamiento	3
Conocer las necesidades de autonomía del personal	3
Llegar a acuerdos pactados de responsabilidad, según grado de autonomía	2
Actividades de Gestión 2.2. Nivel de autonomía y responsabilidad del personal	2
Cuestiones de interés:	
Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	2
Establecer un sistema propio del Servicio y general de la Institución que permita dar reconocimiento a las personas, manteniendo su nivel de implicación y otorgándoles responsabilidades	2
Favorecer la participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio	3
Promover la implicación de las personas mediante conferencias y otros actos celebrados dentro de la institución	1
Animar a las personas a trabajar en equipo	3
Implantar metodologías innovadoras con las cuales mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística, creando equipos flexibles o estableciendo equipos de alto rendimiento	2
Proporcionar situaciones que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo	3
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	
Actividades de Gestión. Procedimiento	2
Cuestiones de interés:	
Definir e implantar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de coordinación entre el personal y el equipo directivo	1
Aprovechar los canales verticales y horizontales (en ambos sentidos) existentes en el Servicio	2
Establecer dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos que posibiliten la mayor claridad y rapidez de la información	2
Compartir el conocimiento y las mejores prácticas	2
Valorar la comunicación interna como una herramienta de gestión y como medio para incentivar al personal	1
Institucionalizar la realización periódica de evaluaciones para medir el grado de eficacia del sistema de comunicación y emplear la información obtenida para efectuar las correcciones precisas	2

Tabla Criterio 4. Alianzas y Recursos

	Nivel de Calidad
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	
Actividades de gestión. Recogida de información	3
Cuestiones de interés:	
Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de una política de recursos coordinada con los objetivos de mejora	3
Preparar la información de acuerdo con las necesidades y demandas del personal y de los usuarios, y facilitar el acceso a los registros y archivos	3
Garantizar la validez, integridad y seguridad de la información	2
Procurar adquirir e incrementar el conocimiento sobre proveedores y usuarios	3
Subcriterio 2. Alianzas y Estrategias	
Actividades de gestión. Desarrollo de alianzas	2
Cuestiones de interés:	
Analizar las oportunidades para crear alianzas con otros Servicios, universidades, proveedores y otras organizaciones próximas	2
Establecer alianzas en línea con la política y estrategia del Servicio	1
Implantar alianzas que mejoren la cadena proveedor-servicio-cliente	2
Valorar la compatibilidad entre <i>aliados</i> en términos de cultura, modos de gestión, estilos de liderazgo, estrategias, etc.	1
Apoyar el desarrollo de los <i>socios</i> para que estén en mejor disposición de satisfacer los compromisos adquiridos	2
Calcular los beneficios que se obtienen de las alianzas establecidas	2
Subcriterio 3. Asignación, Control y Optimización de Recursos	
Actividades de gestión. Criterios y Procedimientos	2
Cuestiones de interés:	
Fijar criterios de equidad y de necesidades de los puestos en la asignación de los recursos	2
Adecuar los medios materiales disponibles (tecnologías, equipos, instalaciones, etc.) a las actividades que se realizan y a las necesidades del personal y de los usuarios	3
Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para incrementar el rendimiento total de su ciclo de vida, disminuyendo y reciclando residuos, optimizando el consumo de los suministros, y otras acciones por el estilo	3
Propiciar un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y conocimiento	3
Definir criterios sobre reposición de bienes muebles y de material informático	3
Favorecer la participación del personal en la distribución de los recursos disponibles	2
Describir los productos o servicios con mejor relación calidad-precio previamente a su adquisición o contratación	2
Estudiar formas de cofinanciación	2
Proponer innovaciones a las autoridades presupuestarias que faciliten la autonomía y la responsabilidad	2
Adecuar los edificios a las necesidades de los clientes y facilitar su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y de comunicación)	1

Informe de Autoevaluación

Subcriterio 4. Nuevas Tecnologías	
Actividades de gestión. Identificación/implantación de nuevas tecnologías y difusión de información	2
Cuestiones de interés:	
Localizar y valorar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el Servicio y en la sociedad	1
Gestionar la cartera tecnológica	2
Aplicar las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno	2
Promover la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten	2
Conocer los avances tecnológicos introducidos en unidades similares en otros lugares	2
Subcriterio 5. Gestión del Conocimiento	
Actividades de gestión. Procedimientos	2
Cuestiones de interés:	
Crear sistemas de almacenamiento y acceso a la información relacionada con la mejora del Servicio	3
Recoger sistemáticamente información de otras unidades y universidades para disponer de conocimientos punteros	1
Mejorar la comunicación para difundir la información relevante para el éxito de la política y estrategia	2

Tabla Criterio 5. Procesos

	Nivel de Calidad
Subcriterio 1. Identificación de los procesos clave	
Actividades de gestión 1.1. Mapa de procesos: Elaboración	1
Cuestiones de interés:	
Establecer el sistema de gestión de procesos (procedimiento integral para identificar, definir, poner en práctica, revisar y evaluar cada proceso)	1
Gestionar las relaciones dentro de la organización (internas) y con grupos externos (proveedores, usuarios, etc.)	2
Promover la participación e implicación del personal, los proveedores y los clientes internos y externos en la identificación y definición de los procesos clave	2
Aplicar sistemas normalizados de calidad, sistemas medioambientales o sistemas de seguridad y salud en el trabajo	2
Actividades de gestión 1.2. Mapa de procesos: contenidos	1
Cuestiones de interés:	
Diseñar todos los procesos, principalmente aquéllos que son centrales (procesos clave) y permiten poner en práctica con éxito la política y estrategia	1
Establecer las funciones de todo el personal	1
Considerar en la descripción de cada proceso, por ejemplo, las fases y responsables de ejecución, responsables del seguimiento, medios de ejecución, tiempo estimado, conexiones con otros procesos, y así sucesivamente	1
Analizar las condiciones necesarias antes de iniciar un proceso, con el fin de estimar y favorecer su viabilidad	1
Designar los responsables de las diferentes fases de cada proceso y definir sus cometidos	1
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	
Actividades de gestión 2.1. Procedimientos	1
Cuestiones de interés:	
Implantar sistemas de medición, estableciendo objetivos parciales y finales de rendimiento.	1
Aprovechar los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones	1
Analizar sistemáticamente la información que se obtiene del personal, clientes y proveedores para conocer la valoración del servicio prestado y las demandas de corrección	1
Evaluar la consecución de los objetivos actuales en comparación con los obtenidos en el pasado, y con los de otras unidades o servicios similares	1
Determinar el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos previstos	1
Emplear métodos para detectar y priorizar las oportunidades de mejora y establecer una dinámica de perfeccionamiento continuo	1
Relacionar la optimización de los procesos con el procedimiento administrativo y las normas de derecho público en general	1
Detallar necesidades de reforma procedimentales	1
Evaluar funcional y estructuralmente la distribución de tareas	1
Actividades de gestión 2.2. Control y mejora de los procesos de soporte	1
Cuestiones de interés:	
Implantar sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento, y prever mecanismos para corregir los fallos de los procesos	1
Aprovechar los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones	1
Emplear métodos para detectar y priorizar las oportunidades de mejora y establecer una dinámica de perfeccionamiento continuo	1

Informe de Autoevaluación

Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	
Actividades de gestión 3.1. Análisis de necesidades de los usuarios	3
Cuestiones de interés:	
Realizar el seguimiento del servicio de atención al cliente y de otros contactos con los mismos	2
Implicarse de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones	3
Gestionar la información procedente de los contactos habituales con los clientes, sus quejas y reclamaciones	3
Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes	3
Actividades de gestión 3.2. Traducción en especificaciones de Servicios	2
Cuestiones de interés:	
Anticipar oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes	2
Generar nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de <i>partners</i>	2
Diseñar nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas	3
Establecer pruebas piloto y controlar la implementación de servicios nuevos o modificados	2
Garantizar que los servicios modificados alcanzan los resultados previstos	2
Actividades de gestión 3.3. Innovación en los procesos	2
Cuestiones de interés:	
Fijar los métodos idóneos para llevar a efecto modificaciones en los procesos y servicios	2
Informar de los cambios introducidos a todos los grupos interesados	2
Asegurarse de que el personal recibe la formación adecuada para aplicar procesos nuevos o modificados	2
Establecer pruebas piloto y controlar la implementación de procesos nuevos o modificados	2
Garantizar que los procesos modificados alcanzan los resultados previstos	2
Actividades de gestión 3.4. Incorporación de nuevas filosofías	2
Cuestiones de interés:	
Potenciar la creatividad y la innovación, desarrollando productos y servicios competitivos	2
Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de atención al cliente	2
Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y <i>partners</i> , y hacer que repercuta sobre las mejoras (continuas o drásticas)	2
Incentivar la innovación, las nuevas tecnologías y los nuevos patrones organizativos y de trabajo	3
Posibilitar la modificación de las estructuras para facilitar e incentivar la creatividad y la innovación mediante la implicación del personal	2

Subcriterio 4. Auditorias y Evaluación de los sistemas de gestión	
Actividades de gestión 4.1. Procedimientos	1
Cuestiones de interés:	
Aplicar sistemas de evaluación de la calidad	1
Definir criterios para valorar los sistemas de gestión	1
Determinar la periodicidad y los responsables de la revisión de los sistemas de gestión	1
Actividades de gestión 4.2. Mejora de los sistemas de gestión	1
Cuestiones de interés:	
Descubrir y aplicar nuevos sistemas de gestión	1
Establecer pruebas piloto y controlar la implementación de modificaciones en los sistemas de gestión	1
Informar de los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos interesados	1
Asegurarse de que el personal comprende y acepta los cambios para ejecutar procesos nuevos o modificados	1

Informe de Autoevaluación

Tabla Criterio 6. Resultados en los Clientes

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Medidas de percepción de los clientes	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	2
Cuestiones de interés:	
Establecer los grupos de interés	2
Establecer mecanismos para determinar el grado de satisfacción de los grupos de interés.	2
Establecer mecanismos que utiliza el Servicio para obtener información sobre la satisfacción de los clientes.	2
Conocer la percepción que el cliente tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio	2
Obtener información a través de los canales de información (quejas y sugerencias, felicitaciones, etc.)	2
Actividades de gestión 1.2. Resultados	2
Cuestiones de interés:	
Satisfacción con la fiabilidad o confianza que ofrece el Servicio	2
Satisfacción con la capacidad de respuesta, rapidez o disposición del personal para ayudar a resolver problemas	2
Satisfacción con la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad en el trato con el cliente	3
Facilidad con que se accede a los servicios (satisfacción con los horarios, medios de comunicación, accesibilidad de los empleados)	3
Recoger información relativa a: la imagen general del Servicio, los servicios específicos que ofrece y de la fidelidad de los clientes (intención de acudir al servicio en ocasiones futura, voluntad de recomendar el Servicio).	2
Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otros Servicios.	1
Establecer contactos con los responsables de otros servicios para conocer sus estrategias y resultados en relación con sus clientes.	1
Invitar a profesionales de otros servicios y centros a jornadas de reflexión, conferencias y todo tipo de reuniones, con intención de intercambiar experiencias y resultados.	1
Subcriterio 2. Indicadores de rendimiento	
Actividades de gestión. Indicadores de rendimiento	1
Cuestiones de interés:	
Obtener mediciones complementarias	1
Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta	3
Logros en comparación con los objetivos previstos.	1
Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otros Servicios.	1

Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión. Difusión y uso	1
Cuestiones de interés:	
Difundir los resultados obtenidos entre los responsables de gobierno, el personal del Servicio y los distintos grupos de interés	1
Revisar los objetivos en general del servicio a partir de los resultados obtenidos	1
Realizar acciones que impliquen a los clientes.	1
Implantar acciones basadas en las encuestas realizadas a los clientes o usuarios.	1
Difundir los servicios en los medios de comunicación	1
Introducir modificaciones de acuerdo con las sugerencias obtenidas de los clientes.	2
Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.	2
Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido	2
Innovaciones que han contribuido a la mejora	2
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión. Sistemas de revisión	1
Cuestiones de interés:	
Analizar los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones y procedimientos	1
Señalar si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados	1

Informe de Autoevaluación

Tabla Criterio 7. Resultados en las Personas

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	1
Cuestiones de interés:	
Establecer indicadores que determinen la motivación e implicación del personal	1
Recoger mediciones complementarias	1
Actividades de gestión 1.2. Resultados	2
Cuestiones de interés:	
Satisfacción con las tareas desempeñadas	3
Satisfacción con los beneficios o recompensas inherentes al puesto	2
Satisfacción con los supervisores	2
Satisfacción con los compañeros de trabajo	3
Satisfacción con las condiciones laborales	3
Satisfacción con la dirección del Servicio y la propia Universidad	1
Actividades de gestión 1.3. Datos comparativos	1
Cuestiones de interés:	
Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros	1
Establecer contactos con los responsables de otros Servicios para conocer sus estrategias y resultados en relación con la satisfacción del personal	1
Invitar a profesionales de otros servicios y centros a jornadas de reflexión, conferencias y todo tipo de reuniones, con intención de intercambiar experiencias y resultados	1
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión. Difusión y uso (Cuestiones de interés)	3
Cuestiones de interés:	
Implantar acciones basadas en las encuestas realizadas al personal	2
Responder a las sugerencias	3
Llevar a cabo acciones dirigidas a implicar al personal	3
Introducir modificaciones derivadas de las sugerencias	3
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión. Sistemas de revisión	1
Cuestiones de interés:	
Analizar críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones	1
Estudiar si los indicadores se adecúan a los objetivos planificados	1

Tabla Criterio 8. Resultados en la Sociedad

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Análisis de la Demanda Social	
Actividades de gestión. Conocimiento de la percepción social	1
Cuestiones de interés:	
Sintetizar y estructurar la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad	1
Evaluar las tendencias sobre la calidad percibida por el entorno	1
Difundir ampliamente la información sobre la calidad percibida por el entorno, siguiendo criterios de disponibilidad, accesibilidad, apertura, utilidad y actualización de la información	1
Subcriterio 2. Actividades de impacto	
Actividades de gestión. Actividades de acercamiento	2
Cuestiones de interés:	
Desarrollar actividades como parte responsable de la sociedad	1
Implicarse activamente en la comunidad donde el Servicio realiza su función	2
Llevar a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de la calidad	3
Participar mediante la presencia, el apoyo financiero y la colaboración institucional en acciones relacionadas con el fomento de la cultura cívica, la solidaridad social, el deporte, el ocio saludable, la ciencia o la cultura	1
Emprender acciones dirigidas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento (riesgos para la seguridad, para la salud o de contaminación)	1
Apoyar medidas que ayuden a preservar y mantener recursos	3
Actuación como agente socializador	1
Subcriterio 3. Análisis de impacto	
Actividades de gestión. Actividades de las actividades de acercamiento a la comunidad	3
Cuestiones de interés:	
Accesibilidad a la información sobre las actividades y programas del Servicio, cobertura en prensa, edición de folletos informativos, creación de páginas <i>web</i> , etc.	3
Felicitaciones, premios recibidos, certificaciones, etc.	1
Relación con autoridades relevantes	3
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión. Sistemas de revisión	1
Cuestiones de interés:	
Analizar los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones de impacto	1
Señalar si los indicadores de impacto se adecúan a los objetivos planificados	1
Introducir modificaciones derivadas de la información recibida sobre los resultados sociales	1

Informe de Autoevaluación

Tabla Criterio 9. Resultados Clave

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	
Actividades de gestión. Medida y Valoración de los resultados de los procesos clave	1
Cuestiones de interés:	
Establecer indicadores que determinen los resultados del servicio	1
Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	
Actividades de gestión. Medida y Valoración de los resultados de los procesos de soporte	1
Cuestiones de interés:	
Establecer indicadores que determinen los resultados de los procesos de soporte	1
Subcriterio 3. Difusión y Uso de los resultados	
Actividades de gestión. Difusión y Uso	1
Cuestiones de interés:	
Poner los resultados en conocimiento de los responsables de gobierno.	1
Difundirlos entre el personal, los proveedores y los responsables de los procesos de soporte.	1
Revisar los procesos clave a partir de los resultados obtenidos.	1
Emplearlos para defender la petición de nuevos recursos (humanos, personales, tecnológicos, etc.) ante los responsables competentes.	1
Recompensar o reforzar a las personas o equipos que logran resultados óptimos.	1
Darlos a conocer a nivel social mediante publicaciones en prensa, informes técnicos, resúmenes informativos.	1
Participar en convocatorias o premios de calidad.	1
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión. Sistemas de revisión	1
Cuestiones de interés:	
Analizar críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones de los resultados.	1
Estudiar si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados.	1

7.3. Madurez del Servicio

TABLA 14. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Orientación hacia los resultados	Se han identificado los grupos de interés relevantes	Se conocen sus necesidades de forma anecdótica	Sus necesidades se evalúan de manera estructurada	Los resultados del Servicio se dirigen a cubrir algunas de las múltiples necesidades de estos grupos	Existen mecanismos para equilibrar sus necesidades y expectativas
Las decisiones de gestión se orientan a lograr resultados en los usuarios, las personas, la sociedad y la eficacia de los procesos del Servicio	1	2	3	4	5
Orientación hacia el cliente	Se evalúa la satisfacción de los clientes	Los datos sobre satisfacción se utilizan para introducir modificaciones y mejoras	Los objetivos estratégicos se relacionan con las necesidades de los clientes	Se evalúa la eficacia de los objetivos estratégicos para aumentar la satisfacción de los usuarios	Se entienden los mecanismos que impulsan las necesidades de los clientes y se actúa sobre ellos
Las decisiones de gestión se orientan a lograr mayores niveles de satisfacción de los usuarios del Servicio	1	2	3	4	5
Liderazgo y coherencia en los objetivos	Se han definido la visión y la misión del Servicio	Los procesos de trabajo recogen las directrices de la visión y misión	Política, personas y procesos son coherentes y existe un "modelo de liderazgo"	Los líderes tienen influencia en la creación de una cultura de calidad	En todos los niveles del Servicio se comparten valores y modelos éticos
Los líderes promueven la gestión de la calidad, la participación y la coherencia en los objetivos de calidad	1	2	3	4	5
Gestión por procesos y hechos	Se han definido los procesos para alcanzar los resultados deseados	Existen procedimientos para evaluar el rendimiento y otras cuestiones de interés	Se utilizan datos e información comparativa para establecer objetivos ambiciosos	Se obtienen conclusiones prácticas para la mejora a partir de los datos evaluativos	Se entiende y utiliza la capacidad de los procesos para mejorar el rendimiento
Las decisiones de gestión están basadas en procesos bien definidos, así como en datos y hechos objetivos recogidos mediante procedimientos sistemáticos de medición y evaluación	1	2	3	4	5
Desarrollo e implicación de las personas	Las personas aceptan la responsabilidad para resolver problemas	Participan activamente en las decisiones de gestión	Son innovadoras y creativas para impulsar los objetivos del Servicio	Toman decisiones de forma autónoma dentro de su esfera de responsabilidades	Tienen facultad para actuar y compartir conocimientos y experiencias
El personal está implicado y participa activamente en las decisiones de gestión del Servicio	1	2	3	4	5

Informe de Autoevaluación

Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Se identifican y se actúa sobre las oportunidades de mejora	La participación y la evaluación generan oportunidades de aprendizaje	La mejora continua es un objetivo aceptado por todos	Se ponen en práctica las innovaciones y cambios que sugieren las personas	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras que tienen éxito
Los procesos de trabajo y las acciones de mejora permiten el aprendizaje, la innovación y la mejora continua	1	2	3	4	5
Desarrollo de alianzas	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores	Se establecen relaciones de cooperación para mejorar la calidad de los procesos	Se reconocen las mejoras y logros de los proveedores y se han identificado los <i>partners</i> clave	Se establecen alianzas estratégicas para mejorar la calidad de las entidades firmantes	El Servicio y sus <i>partners</i> desarrollan en común los planes y políticas a partir de conocimientos compartidos
Se establecen relaciones estratégicas con otros servicios, universidades, proveedores, y otros grupos relacionados con el Servicio	1	2	3	4	5
Responsabilidad social	Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos	Se conocen las demandas sociales y se les da respuesta	Existe una implicación activa en la sociedad	El Servicio aporta a la sociedad más de lo que recibe de ella	Las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas
El Servicio gestiona sus recursos con eficiencia y aportando un valor añadido a todo tipo de clientes o usuarios	1	2	3	4	5

TABLA 15. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

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

7.4. Evaluación de criterios

Tabla 10. Agentes Facilitadores^a

	Comprensión ^b	Relevancia ^c	Esfuerzo ^d
Criterio 1. Liderazgo	2,50	3,25	3,00
Subcriterio 1. Definición y estrategia del Servicio	3	3	3
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la Calidad	3	4	3
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	2	3	3
Subcriterio 4. Comunicación con diversos Grupos de interés	2	3	3
Criterio 2. Política y Estrategia	3,20	3,40	4,00
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	3	4	5
Subcriterio 2. Planificación de los objetos de mejora	2	3	4
Subcriterio 3. Aseguramiento y Garantía del logro de los objetivos de Calidad	3	3	3
Subcriterio 4. Recursos disponibles	4	3	4
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia general de la Universidad	4	4	4
Criterio 3. Personas	3,00	4,00	4,00
Subcriterio 1. Planificación de la Gestión del Personal del Servicio	3	4	4
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	3	4	4
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	3	4	4
Criterio 4. Alianzas y Recursos	2,20	3,20	3,20
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	2	3	3
Subcriterio 2. Alianzas y Estrategias	2	3	3
Subcriterio 3. Asignación, Control y Optimización de Recursos	2	3	3
Subcriterio 4. Nuevas Tecnologías	3	4	4
Subcriterio 5. Gestión del Conocimiento	2	3	3
Criterio 5. Procesos	2,00	3,25	3,75
Subcriterio 1. Identificación de los procesos clave	2	4	3
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	2	3	4
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	2	3	4
Subcriterio 4. Auditorías y Evaluación de los sistemas de gestión	2	3	4

Tabla 11. Resultados^a

	Comprensión^b	Relevancia^c	Esfuerzo^d
Criterio 6. Resultados en los clientes	3,00	4,00	3,50
Subcriterio 1. Medidas de percepción de los clientes	3	4	4
Subcriterio 2. Indicadores de Rendimiento	3	4	3
Subcriterio 3. Difusión y Uso de los resultados	3	4	3
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	3	4	4
Criterio 7. Resultados en las personas	4,00	4,00	4,33
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	4	5	5
Subcriterio 2. Difusión y Uso de los resultados	4	3	3
Subcriterios 3. Revisión y Mejora de los procedimientos	4	4	5
Criterio 8. Resultados en la Sociedad	3,25	3,50	4,50
Subcriterio 1. Análisis de la demanda Social	3	4	5
Subcriterio 2. Actividades de impacto	3	3	4
Subcriterio 3. Análisis de impacto	3	3	4
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	4	4	5
Criterio 9. Resultados Clave	3,00	3,25	3,75
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	3	3	4
Subcriterio 2. Resultados de los procesos soporte	3	3	3
Subcriterio 3. Difusión y Uso de los resultados	3	3	4
Subcriterio 4. Revisión y Mejora de los procedimientos	3	4	4

Tabla 12. Resumen Criterios de Calidad

	Nivel total de comprensión (Media) ¹	Nivel total de relevancia (Media) ²	Nivel total de esfuerzo (Media) ³
Agentes Facilitadores			
Criterio 1. Liderazgo	2,50	3,25	3,00
Criterio 2. Política y Estrategia	3,20	3,40	4,00
Criterio 3. Personas	3,00	4,00	4,00
Criterio 4. Alianzas y Recursos	2,20	3,20	3,20
Criterio 5. Procesos	2,00	3,25	3,75
Resultados			
Criterio 6. Resultados en los clientes	3,00	4,00	3,50
Criterio 7. Resultados en las personas	4,00	4,00	4,33
Criterio 8. Resultados en la Sociedad	3,25	3,50	4,50
Criterio 9. Resultados Clave	3,00	3,25	3,75

8. Anexo 2: Modelos de Encuesta



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DEL SERVICIO DE HABILITACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL

Por favor, marca con una

Categoría profesional:
PAS: Funcionarios Laborales Becarios e Investigación
PROFESORADO: Profesorado Funcionario Profesorado Contratado
Antigüedad en la Universidad: Menos 10 años Entre 10-15 años Mas de 15 años

Como bien conoces, en la UGR estamos realizando la evaluación del Servicio de Habilitación y Seguridad Social y tenemos interés en conocer el grado de satisfacción de los usuarios de este Servicio. Para cada una de las cuestiones, te solicitamos la máxima sinceridad en la respuesta. Valora tu grado de satisfacción marcando la casilla que consideres más adecuada a la respuesta.

Muy deficiente, insuficiente = 1	Bueno = 4
Poco satisfactorio = 2	Muy bueno = 5
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo=3	

1) Tu grado de satisfacción con la atención prestada por el personal del Servicio	1	2	3	4	5
2) Tu grado de satisfacción con la eficacia del Servicio	1	2	3	4	5
3) La difusión dada a información sobre el Servicio de interés para este Servicio	1	2	3	4	5
4) La resolución en la emisión de certificados y otros documentos solicitados por el interesado- a	1	2	3	4	5
5) Los tiempos de espera en atenderte en el Servicio	1	2	3	4	5

Informe de Autoevaluación

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (marcar con una cruz o sombrear la puntuación deseada)

CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA. Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuesta de mejora, conocimiento de las tareas a realizar y seguridad en el trabajo.

Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra.....	1	2	3	4	5
Mi trabajo implica realizar tareas variadas.....	1	2	3	4	5
Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.....	1	2	3	4	5
Mi trabajo me exige ser creativo.....	1	2	3	4	5
La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades.....	1	2	3	4	5
En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto.....	1	2	3	4	5
La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades.....	1	2	3	4	5
En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.....	1	2	3	4	5
Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.....	1	2	3	4	5
Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio.....	1	2	3	4	5
Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio.....	1	2	3	4	5
Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.....	1	2	3	4	5
Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.....	1	2	3	4	5

CONDICIONES DE TRABAJO. Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, recursos materiales disponibles

Estoy satisfecho con mi horario de trabajo.....	1	2	3	4	5
En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso.....	1	2	3	4	5
Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente.....	1	2	3	4	5
Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado.....	1	2	3	4	5
Mi lugar de trabajo dispone de una temperatura adecuada.....	1	2	3	4	5
No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo.....	1	2	3	4	5
Cuento con los recursos suficientes (material, equipos, etc) para desarrollar mi trabajo.....	1	2	3	4	5

SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como equitativamente (comparación con otros)					
Estoy satisfecho con mi sueldo.....	1	2	3	4	5
En este Servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo.....	1	2	3	4	5
PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los empleados en su puesto					
Este trabajo permite una formación continua.....	1	2	3	4	5
En este Servicio existen oportunidades de promoción.....	1	2	3	4	5
RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto					
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás.....	1	2	3	4	5
Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien.....	1	2	3	4	5
En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas.....	1	2	3	4	5
El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad.....	1	2	3	4	5
BENEFICIOS. Aporta datos sobre pensiones, seguro médico y vacaciones.....					
La pensión que recibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro.....	1	2	3	4	5
Mi trabajo me ofrece un buen seguro médico.....	1	2	3	4	5
En este puesto tengo suficientes periodos de descanso y vacaciones.....	1	2	3	4	5
SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los supervisores, calidad de las relaciones humanas y administrativas y comunicación entre supervisores y empleados					
Mis supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz.....	1	2	3	4	5
Mis supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor.....	1	2	3	4	5
Los supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal.....	1	2	3	4	5
Los supervisores mantienen buenas relaciones con el resto de Servicios o Unidades de la Universidad.....	1	2	3	4	5
Entre los supervisores y el personal existe una comunicación fluida.....	1	2	3	4	5

Informe de Autoevaluación

COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación					
Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia.....	1	2	3	4	5
Entre los compañeros hay apoyo y ayuda.....	1	2	3	4	5
Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.....	1	2	3	4	5
Entre el personal existe una comunicación fluida.....	1	2	3	4	5
EMPRESA Y DIRECCIÓN. Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión					
Los salarios que se cobran en la Universidad son adecuados para los distintos puestos.....	1	2	3	4	5
La Universidad cumple un papel importante para el buen funcionamiento de la sociedad.....	1	2	3	4	5
La Universidad se adapta eficazmente a todo tipo de cambios.....	1	2	3	4	5
Todos conocemos los valores, misión y política global de la Universidad.....	1	2	3	4	5

9. Fuentes Documentales utilizada

APARTADO CON EL QUE SE RELACIONA	FUENTE / EVIDENCIA	Utilización (Sí/No)
CRITERIO 0. Evolución y Contexto actual del Servicio	Cuadro de variables del entorno socioeconómico	No
	Datos estadísticos del Servicio	Sí
	Plantilla y organigrama del Servicio en su evolución	Sí
	Encuestas de satisfacción interna y externa	Sí
	Normativa y reglamentos específicos del Servicio	No
	Normativa general de la Universidad	Sí
	Plan Estratégico de la Universidad	No
	Plan de Mejora del Servicio	No
	Planificación del Servicio	No
	Evolución de las variables cuantitativas del Servicio en relación con el conjunto de variables de la Universidad	No
	Tablas 1 y 2 de la Administración, según Guía de Autoevaluación	Sí
CRITERIO 1. Liderazgo	Reglamentos, Estatutos ...	Sí
	Documentos de objetivos anuales o plurianuales	No
	Ejemplos de comunicaciones, equipos de trabajo	Sí
	Planes estratégicos del Servicio y de la Universidad	No
	Planes operativos	No
	Cursos de formación en gestión de calidad	Sí
	Organigrama del Servicio	Sí
	Ejemplos de felicitaciones	Sí
	Resultados de encuesta de personal	Sí
Plan de evaluación de rendimiento personal	No	
CRITERIO 2. Política y Estrategia	Legislación que afecte al Servicio	Sí
	Modelos y resultados encuestas del personal	Sí
	Plan de comunicación del Servicio	No
	Documentos, informes, actas de comisiones del Servicio ...	Sí
CRITERIO 3. Personas	Planes de formación y desarrollo del personal	No
	Documentación relacionada con los procesos de selección	No
	Documentación sobre la evaluación del personal	Sí
	Organigrama y diseño de perfiles profesionales	Sí
	Planes de seguridad y salud laboral	No
	Manuales de funciones del personal del Servicio	Sí
	Tablas 2 y 3 de Administración	Sí
CRITERIO 4. Alianzas y Recursos	Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio	No
	Inventarios	No
	Documento de Propiedad Intelectual de la Universidad	No
	Documento de ética institucional	No
	Informe de gestión presupuestaria	No
	Plan de marketing	No
	Página web	Sí
	Manual de procedimientos	Sí
	Modelos de encuestas	Sí
Tablas 1,2 y 4 de Administración	Sí	

Informe de Autoevaluación

CRITERIO 5. Procesos	Entrevistas y encuestas de satisfacción	Sí
	Mapa de procesos	No
	Manual de procedimientos	No
	Planes de formación y actualización del personal	No
	Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.)	Sí
	Planes de seguimiento de los procesos	No
	Informes de evaluación y/o de auditorías externas	Sí
	Planes de Mejora en ejecución	No
	Tabla 5 de Administración	Sí
	Modelos y resultados de encuestas	Sí
	Indicadores de procesos	No
	Datos estadísticos y ratios	Sí
	Reglamento del Servicio	No
	CRITERIO 6. Resultados en los Clientes	Tablas de indicadores
Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción		Sí
Tabla 6 de la Administración		Sí
Modelo y resultados de encuestas		Sí
CRITERIO 7. Resultados en las Personas	Manuales de funciones del personal del Servicio	No
	Tablas de indicadores	No
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	Sí
	Modelo y resultados de encuestas	Sí
CRITERIO 8. Resultados en la Sociedad	Tablas de indicadores	No
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social	Sí
	Modelo y resultados de encuestas y entrevistas	Sí
CRITERIO 9. Resultados Clave	<i>Dossier</i> de datos estadísticos del Servicio	No
	Resultados de auditorías, revisiones o evaluaciones	No
	Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)	Sí
APARTADO	FUENTE/EVIDENCIA	