

# INFORME DE AUTOEVALUACIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE PERSONAL



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

OCTUBRE de 2005

## INDICE

1. FICHA DEL SERVICIO .....	4
2. INTRODUCCIÓN .....	5
2.1. Objetivos del Informe de Autoevaluación.....	5
2.2. La evaluación institucional de las Universidades .....	4
2.3. La evaluación de los servicios en la Universidad de Alicante .....	4
2.4. La Unidad de Planificación Estratégica y Calidad.....	6
2.5. El modelo y el método de evaluación de la calidad universitaria.....	7
2.6. El Servicio de Gestión de Personal de la Universidad de Alicante.....	8
3. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN. ANÁLISIS DE AGENTES FACILITADORES Y RESULTADOS .....	9
3.1. El Comité de Autoevaluación .....	9
3.2. Metodología de trabajo .....	9
3.3. El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) .....	10
CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y MODELO ACTUAL DEL SERVICIO.....	12
Subcriterio 1. Acontecimientos y cambios importantes.....	12
Subcriterio 2. Política y situación actual.....	13
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	17
CRITERIO 1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA .....	18
Subcriterio 1. Recogida de información relevante. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad.....	18
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora .....	20
Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía de logro de los objetivos de calidad....	21
Subcriterio 4. La Política y la Estrategia del Servicio se comunican.....	22
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 1: Política y Estrategia .....	23
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	24
CRITERIO 2. PERSONAS.....	25
Subcriterio 1. Planificación y mejora del personal del Servicio .....	25
Subcriterio 2. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal del Servicio .....	26
Subcriterio 3. Delegación de funciones a las personas y comunicación .....	27
Subcriterio 4. Atención y reconocimiento a las personas .....	27
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 2: Personas .....	29
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	30
CRITERIO 3. ALIANZAS Y RECURSOS .....	31
Subcriterio 1. Gestión de los recursos financieros del Servicio .....	31
Subcriterio 2. Gestión de la Información y el Conocimiento .....	32
Subcriterio 3. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales del Servicio .....	33
Subcriterio 4. Gestión de los recursos externos, incluidas las alianzas .....	34
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 3: Alianzas y recursos .....	36
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	37
CRITERIO 4. LIDERAZGO .....	38
Subcriterio 1. Compromiso con la cultura de mejora de la calidad. ....	38
Subcriterio 2. Promoción y desarrollo los intereses de todas las partes involucradas y satisfacción de sus expectativas .....	39

Subcriterio 3. Estructura del Servicio acorde con valores y cultura de la Universidad.....	39
Subcriterio 4. Garantía de gestión y mejora sistemática de procesos.....	40
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 4: Liderazgo.....	41
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	42
 CRITERIO 5. PROCESOS.....	 43
Subcriterio 1. Identificación de necesidades y expectativas de usuarios .....	43
Subcriterio 2. Diseño y desarrollo de nuevos servicios .....	44
Subcriterio 3. Revisión y mejora de procesos.....	45
Subcriterio 4. Fomento y mejora de las relaciones con los clientes y usuarios ...	46
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 5: Procesos.....	47
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	48
 CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	 49
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción.....	49
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados .....	52
Encuesta a los usuarios/clientes del Servicio sobre el grado de satisfacción percibido.....	54
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 6: Resultados en los clientes.....	55
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	56
 CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	 57
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal .....	57
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados: Revisión y mejora de procedimientos. Indicadores de resultados.....	59
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 5: Procesos.....	62
Encuesta de satisfacción laboral .....	63
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	64
 CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	 65
Subcriterio 1. Medidas de percepción.....	65
Subcriterio 2. Indicadores de rendimiento. Análisis del impacto. Revisión y mejora de los procedimientos .....	67
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 5: Procesos.....	70
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	71
 CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE.....	 72
Subcriterio 1. Medidas de percepción: Resultados de los principales servicios prestados y de los procesos de soporte .....	72
Subcriterio 2. Indicadores de rendimiento: Difusión y uso de los resultados. Revisión y mejora de los procedimientos .....	73
Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 5: Procesos.....	75
Puntos fuertes y débiles y propuestas de mejora .....	76
 4. CONCLUSIONES SOBRE EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN .....	 77
 5. ANEXOS.....	 78

**FICHA DEL SERVICIO**

**Servicio evaluado:** Servicio de Gestión de Personal

**Universidad:** Universidad de Alicante

**Responsable:** Rafael Plá Penalva, Vicegerente de Recursos Humanos y Organización.

**Dirección:** Campus de San Vicente – Carretera de San Vicente S/N

**Teléfono:** 96 590 3450 / 3451

**Dirección de correo electrónico:** personal@ua.es

## **2. INTRODUCCIÓN.**

### **2.1. Objetivos del Informe de Autoevaluación.**

El presente informe de autoevaluación pretende recoger las reflexiones y análisis sobre qué hacemos, con qué medios, de qué manera y qué resultados obtenemos, respecto de la Misión que tiene encomendada el Servicio de Gestión de Personal, Nóminas y Seguros Sociales, identificando fortalezas y debilidades y concretando las acciones de mejora que permitan alcanzar los objetivos necesarios que determinan la Visión de futuro del Servicio en la Universidad.

El informe se estructura, siguiendo las recomendaciones de la guía de autoevaluación de servicios, en una parte inicial de presentación y descripción, tanto de los antecedentes como de la situación actual de la evaluación institucional en las Universidades Públicas y del Servicio de Gestión de Personal de la Universidad de Alicante; un segundo bloque sobre el Comité de Autoevaluación designado para el desarrollo del proceso, la metodología empleada y el análisis de los 9 criterios, inputs y outputs, del modelo EFQM adaptado a las Universidades que incluye los puntos fuertes y débiles detectados, las propuestas de mejora y las conclusiones del Comité sobre el desarrollo y los aprovechamientos del proceso.

Finalmente, se ha querido completar el informe con las referencias y datos necesarios que permiten comprender con mayor claridad los comentarios realizados a lo largo del informe. Se trata de algunas tablas de datos generales de la Universidad y específicos del Servicio, previstas en la guía de autoevaluación; indicadores sobre la evolución del personal en la Universidad y la evolución del capítulo I del presupuesto de gastos, datos que condicionan de manera decisiva tanto el volumen de actividad como la forma de atender las demandas que se presentan.

### **2.2. La evaluación institucional de las Universidades.**

La evaluación institucional de las Universidades, en el ámbito universitario español, se inicia formalmente mediante el Real Decreto 1947/1995, de 1 de diciembre, que establece el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU), con una duración de 5 años.

Los objetivos que establecía el citado plan fueron:

- a) Promover la evaluación institucional de la calidad de las Universidades.
- b) Elaborar metodologías homogéneas para la evaluación de la calidad integradas en la práctica vigente en la Unión Europea.
- c) Proporcionar información objetiva que pueda servir de base para la adopción de decisiones de las distintas organizaciones en el ámbito de su respectiva competencia.

Por su parte el Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se aprueba el II Plan de la Calidad de las Universidades, establece los siguientes objetivos:

- a) Continuar con la evaluación institucional y fomentar la implantación en las Universidades de sistemas de calidad integral para la mejora continua.
- b) Promover la participación de las Comunidades Autónomas en el desarrollo y gestión del Plan propiciando la creación de entidades autonómicas dedicadas a tal fin, con el objetivo de crear una Red de Agencias de la Calidad Universitaria coordinada por el Consejo de Universidades.
- c) Desarrollar metodologías homogéneas con las existentes en la Unión Europea, que permitan establecer estándares contrastados para la acreditación de la calidad alcanzada.
- d) Implantar un sistema de información a las Universidades, a las Administraciones Públicas y a la sociedad, basado en la evaluación por resultados y apoyado en un catálogo de indicadores, que pueda servir de base para la toma de decisiones en el ámbito de sus respectivas competencias.
- e) Establecer un sistema de acreditación de programas formativos, grados académicos e instituciones que permita garantizar la calidad en conformidad con estándares internacionales, abarcando también programas de doctorado y formación de postgrado.

Finalmente, la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, en su artículo 31 dispone que la promoción y garantía de la calidad de las Universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, es un fin esencial de la política universitaria y tiene como objetivos:

- a) La medición del rendimiento del servicio público de la educación superior universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad.
- b) La transparencia, la comparación y la competitividad de las Universidades en el ámbito nacional e internacional.
- c) La mejora de la actividad docente e investigadora y de la gestión de las Universidades.
- d) La información a las Administraciones Públicas para la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.
- e) La información a la sociedad para fomentar la excelencia y movilidad de estudiantes y profesores.

### **2.3. La evaluación de los servicios en la Universidad de Alicante.**

En 1996 con la evaluación de la Titulación de Químicas y la Diplomatura de Óptica comienza la evaluación de la calidad en la Universidad de Alicante. Desde entonces se han evaluado:

- En 1998 la Licenciatura de Filología Inglesa, Ingeniería Informática, Ingeniería Técnica en Informática de Gestión e Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas, - en 1999 las Licenciaturas de Geografía y Filología Catalana,
- En 2000 las Diplomaturas de Empresariales y de Magisterio y la Licenciatura de Psicopedagogía,
- En 2003 las Diplomaturas de Enfermería y Trabajo Social,
- En 2004 la Diplomatura de Óptica y Optometría, las Licenciaturas de la Facultad de Económicas: Sociología, Economía, ADE y Publicidad, la Licenciatura de Arquitectura y de la Facultad de Letras, la Diplomatura de Turismo y la Licenciatura de Filología Inglesa.
- En la actualidad se están evaluando en la Facultad de Ciencias: Biología, Ciencias del Mar, Ingeniero Químico y Química; y en la Facultad de Letras: Humanidades e Historia.

En cuanto a los Servicios, se empezó con su evaluación en el año 2002 y los primeros en evaluarse fueron:

- Servicio de Deportes
- Servicio de Informática
- Servicio de Instrumentación Científica y Apoyo a la Investigación (SICAI)
- Servicio de Prevención
- Servicio de Información Bibliográfica y Documental (SIBYD)
- Centro de Estudios de Doctorado y Postgrado (CEDIP)

En la actualidad se están evaluando:

- Servicio de Gestión Económica
- Servicio de Contabilidad
- Servicio de Selección y Formación
- Servicio de Gestión de Personal

### **2.4.- La Unidad de Planificación Estratégica y Calidad.**

En la reestructuración administrativa de los servicios, aprobada por la Universidad de Alicante en 1996 se crea el Servicio de Planificación y Estudios que, dependiendo funcionalmente de Vicerrectorado de Planificación y Asuntos Económicos y orgánicamente de la Gerencia, asumía competencias sobre temas institucionales de calidad de las universidades y elaboración y tratamiento de información estadística, entre otros.

En la propuesta de actualización administrativa operada en marzo del 2002, se crea la Unidad de Planificación Estratégica y Calidad pasando a formar parte de ella personal del anterior Servicio de Planificación y Estudios. La función principal de la Unidad es el soporte técnico-administrativo de las acciones de calidad que realice la Universidad de Alicante.

## 2.5. El modelo y el método de evaluación de la calidad universitaria.

Los comentarios recogidos en este apartado se corresponden con el modelo EFQM edición 2003 para la Administración Pública y la diferente documentación de referencia elaborada para los procesos de autoevaluación de servicios. A pesar de ello, el orden en que se han dispuesto los distintos criterios es el que recogía la metodología que recogía el R.D. 408/2001, de 20 de abril, que se recoge en la Guía de Evaluación de Servicios.

Siguiendo la guía de autoevaluación de los servicios universitarios, compartimos que la práctica de la evaluación consiste en obtener evidencias (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático para informar algún tipo de decisión.

El programa de evaluación institucional de la calidad de las universidades españolas se caracteriza por atender, por una parte, a la eficacia y la eficiencia (considera inputs y outputs) y por otra, atiende también los procesos.

Para la evaluación de la gestión de la calidad los Servicios universitarios se ha elaborado una guía a partir del "Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total", propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM)".

El modelo centra la atención en nueve elementos que considera básicos en la excelencia de una institución. Entre estos elementos o criterios hay cinco "Agentes Facilitadores" y cuatro "Resultados". El Modelo que se propone a las universidades presenta una ligera variación en el orden de los criterios, pero respeta todo el contenido y el enfoque original del Modelo.

El enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de la siguiente manera:

- **Política y estrategia.** La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos.
- **Personas.** Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante.
- **Alianzas y recursos.** Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos.
- **Liderazgo.** Compromiso visible de los directivos en la creación de valores de calidad.
- **Procesos.** Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.
- **Resultados en los clientes.** Grado de satisfacción de los distintos públicos o clientes, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- **Resultados en el personal.** Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- **Resultados en la sociedad.** Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
- **Resultados clave.** Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.

Por su parte, el método utilizado por el Comité de Autoevaluación para la elaboración del presente informe ha sido un sistema mixto, por un lado la cumplimentación y utilización del cuestionario de preguntas, elaborado específicamente y realizado por la Unidad de Planificación Estratégica y Calidad, y además mediante la guía de autoevaluación de Servicios desarrollar cada uno de los criterios, subcriterios y aspectos de los subcriterios del modelo EFQM.

Se han utilizado los dos sistemas básicamente por los inconvenientes de utilizar exclusivamente la autoevaluación a través del cuestionario, considerando que la utilización de la guía de autoevaluación permite explicar mejor el por qué de las respuestas del cuestionario.

## 2.6. El Servicio de Gestión de Personal de la Universidad de Alicante.

El Servicio de Gestión de Personal forma parte de los primeros servicios que existen en el momento de la creación / segregación de la Universidad de Alicante, como posteriormente se expondrá en el desarrollo del Criterio 0 de este Informe.

La Misión de un Servicio es su razón de ser, la que justifica su existencia; la Misión del Servicio de Gestión de Personal, qué funciones tiene encomendadas, se explicita a través de la página web del Servicio. Se podrían resumir tales funciones del siguiente modo;

*“El Servicio de Gestión de Personal, es el servicio que tiene atribuidas las gestiones administrativas y procedimientos internos del personal de la Universidad de Alicante (PAS y PDI) desde que finalizan los diferentes procesos de selección hasta que se produce el abandono de la Universidad.*

*Entre otros, los principales trámites y expedientes que se realizan son: tomas de posesión y formalización de contratos y nombramientos, altas en seguridad Social o Muface, reconocimiento de servicios previos, expedientes de compatibilidad, prórrogas y transformaciones de contratos, reconocimiento de trienios y grados, quinquenios, permisos y licencias, excedencias, prolongación de permanencia en el servicio activo, ceses, jubilaciones, confección de nóminas, etcétera.*

*Asimismo, al Servicio de Gestión de Personal le corresponden los procedimientos de gestión de acción social, plan de pensiones, convocatorias de ayudas de acción social, anticipos reintegrables del personal, prendas de trabajo, y gestión del seguro de vida del personal de la Universidad”.*

Por lo tanto, la Misión de nuestro Servicio de Gestión de Personal, se corresponde con lo dispuesto en el artículo 73.2 de la Ley Orgánica de Universidades que, sobre las funciones del personal de administración y servicios, recoge lo siguiente:

“Corresponde al personal de administración y servicios de las Universidades públicas el apoyo, asistencia y asesoramiento a las autoridades académicas, el ejercicio de la gestión y administración, particularmente en las áreas de recursos humanos, organización administrativa, asuntos económicos, informática, archivos, bibliotecas, información, servicios generales, así como cualesquiera otros procesos de gestión administrativa y de soporte que se determine necesario para la Universidad en el cumplimiento de sus objetivos.”

La estructura actual del Servicio a la fecha de entrega de este informe es la siguiente:

Subdirector de Nóminas y Acción Social: Álvaro A. Berenguer Berenguer

Subdirector de Gestión de Personal: Alfredo Martínez Pérez

Gestora-Jefe de Gestión de PAS: M<sup>a</sup>. Isabel Berenguer Griñán

Gestora-Jefe de Gestión de PDI: María Llorca Pastor (CS)

Gestora-Jefe de Nóminas: M<sup>a</sup>. Cielo Soriano García (CS)

Gestora-Jefe de Acción Social: M<sup>a</sup>. Luisa Carrasco Sánchez

Gestora-Jefe de Seguridad Social: Juana Pérez Colomina

Gestora: M<sup>a</sup>. Juana Marco Marco (CS)

Gestora: Isabel López Gálvez

Gestora: M<sup>a</sup>. Soledad Tomás Robert

Gestora: Isabel De Ves Murcia

Gestora: M<sup>a</sup>. José Antón Barrera (Co)

Gestora: Ana Ramírez Ibáñez

Gestora: M<sup>a</sup>. Caridad Moreno Ortín

Gestora: Eva Quevedo Baeza

Gestora: Rosa Nieves Quiles Gadea

Gestora: Ana Más Bas (Co)

Gestora: Luisa Amparo Morán García (Co)

Gestora: Inmaculada López Martínez

Especialista Técnico: Daniel Peláez Jiménez



### **3. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN. ANÁLISIS DE AGENTES FACILITADORES Y RESULTADOS.**

La Autoevaluación es el proceso mediante el cual la unidad, por medio de su Comité de Autoevaluación, analiza y valora su realidad y elabora un informe, el cual no se ha de entender como la simple descripción de la realidad presente a través de una aportación masiva de información, sino que ha de representar un ejercicio participativo de reflexión para destacar los puntos fuertes y débiles y los objetivos y acciones previstas para mejorar la situación.

#### **3.1. El Comité de Autoevaluación.**

Para la composición del Comité de Autoevaluación se atendió al criterio de que eran las personas funcionarias que ocupaban los niveles de responsabilidad del Servicio a partir de Gestor/a Jefe quienes debían integrarlo. Una parte importante del Servicio consideraba que no era conveniente la participación de personal externo, razón por la cual no se integró a ningún usuario, a pesar de que no hubiera sido en absoluto una mala solución, vista la evolución posterior del Comité.

La composición inicial del Comité de Autoevaluación resultó ser la siguiente:

- Alfredo Martínez Pérez. Subdirector de Gestión de Personal
- M<sup>a</sup>. Luisa Carrasco Sánchez. Gestora-Jefe de Acción Social
- María Llorca Pastor. Gestora-Jefe de Gestión PDI
- M<sup>a</sup>. Cielo Soriano García. Gestora-Jefe de Nóminas
- Juana Pérez Colomina. Gestora-Jefe de Seguridad Social
- M<sup>a</sup> Isabel Berenguer Griñán. Gestora-Jefe de Gestión PAS
- Álvaro A. Berenguer Berenguer, Subdirector de Nóminas y Acción Social

Isabel López Gálvez pasó a formar parte del Comité con motivo de una de las bajas en el mismo.

La apatía ante el proceso de autoevaluación emprendido por parte del personal del Servicio fue general desde el principio por diversas causas, como la inminente salida del mismo de personal contratado o de personal que al estar próxima la resolución de concursos de traslado también iba a dejarnos y quizá también por problemas de relaciones personales.

Dicha apatía se trasladó al propio Comité, de modo que varios de sus miembros casi desde el principio afirmaban que era un proceso poco creíble, más bien un trámite sin consecuencias de ningún tipo. Como resultado de dicha actitud una buena parte de los miembros han ido abandonando su actividad en este Comité.

#### **3.2. Metodología de trabajo.**

De acuerdo con la guía de autoevaluación el proceso de evaluación se articula en cuatro fases:

- a) una fase previa o de planificación en la que intervendrán diferentes agentes y en la que se preparará toda la información de base: datos de carácter cuantitativo o cualitativo orientados a informar de los juicios de valor consustanciales al proceso de evaluación.
- b) dos fases de evaluación: evaluación interna (o autoevaluación) y evaluación externa.
- c) una fase última en la que se redactará un Informe Final donde se destacarán los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora correspondientes.

El resultado de este informe se corresponde con las dos primeras fases del proceso, la planificación y recopilación de la información base y la de autoevaluación y redacción del informe.

Las dos fases se desarrollaron entre los meses de octubre de 2004 y septiembre de 2005, y las principales actuaciones que se realizaron fueron las siguientes:

1. Constitución del Comité de Autoevaluación en octubre 2004.
2. Formación de los miembros del Comité a través de la asistencia a la sesiones de formación organizadas por la Unidad de Planificación Estratégica y Calidad de la Universidad de Alicante, y entrega de documentación y presentación del proceso y la metodología de autoevaluación entre octubre de 2004 y mayo de 2005.
3. Planificación de trabajo:
  - Complimentación del cuestionario de autoevaluación e identificación de puntos fuertes, débiles y propuestas de mejora.
  - Elaboración de encuesta de usuarios, y realización de la encuesta de usuarios y del personal la tercera semana del mes de marzo, en colaboración con el Área de Calidad.
  - Recopilación de la información base necesaria.
  - Complimentación de las tablas de la guía de autoevaluación.
  - Identificación y elaboración de listado de evidencias.
4. Redacción de informe y puesta en común de análisis de los nueve criterios.
5. Entrega de informe de autoevaluación al resto de personal del Servicio para sugerencias.
6. Entrega de informe de autoevaluación a la Unidad de Calidad el 15 de octubre de 2005 a los efectos de continuar con el proceso de evaluación externa.
7. Publicación en la página web de la Universidad, plazo de 15 días.

### **3.3. El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM): análisis de agentes facilitadores y resultados.**

La Autoevaluación mediante cuestionario combinada con reuniones de trabajo del Comité de Autoevaluación, consiste en desarrollar cada uno de los criterios, subcriterios y aspectos de los subcriterios del modelo EFQM, mediante un cuestionario de preguntas que permite detectar puntos fuertes y áreas de mejora en base a evidencias obtenidas a partir de información de base.

El cuestionario de autoevaluación está estructurado en una serie de preguntas específicas para cada uno de los criterios del modelo, de tal modo, que permiten realizar una evaluación de la organización en la que se está trabajando, y destacar los aspectos fuertes y los aspectos débiles de la misma. Para que la Autoevaluación resulte más sencilla, se han establecido cuatro posibles respuestas a cada pregunta, con el siguiente significado:

#### **1. Ningún avance.**

- No se ha realizado ninguna acción, quizás se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada.

#### **2. Cierta avance.**

- Se está produciendo algún avance
- Se han realizado análisis ocasionales que han dado lugar a mejoras
- Algunas puestas en práctica logradas o resultados aislados

#### **3. Avance significativo.**

- Clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada
- Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras
- Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial

#### **4. Objetivo logrado.**

- Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal
- Solución o resultado que puede servir como modelo, y que parece difícil que pueda ser mejorado

Además de la utilización del cuestionario para empleados que se acompaña en cada criterio, como se ha comentado, se utilizó la guía de autoevaluación de servicios y se desarrolló cada uno de los criterios y subcriterios previstos en cada apartado, de tal forma que el resultado final

del informe es la combinación de la guía de autoevaluación y del cuestionario además de la elaboración en las correspondientes reuniones de trabajo.

En la encuesta de satisfacción laboral realizada en abril de 2005 las preguntas se contestaban en una escala de 1 a 5.

Es importante destacar la disparidad de resultados entre la encuesta inicial realizada al personal del Servicio en septiembre de 2004 por la Unidad de Planificación Estratégica y Calidad y la encuesta realizada en abril de 2005 sobre satisfacción laboral.

Como algunos miembros del Servicio han reconocido y han refrendado incluso miembros del Comité la encuesta inicial se realizó en un momento en que el ambiente laboral del Servicio no era demasiado favorable a actuaciones de este tipo. Por ello habría que cuestionarse la validez de dicha encuesta. Se da la paradoja de que existen varias encuestas que reproducen textualmente incluso los mismos comentarios en todos los criterios o aspectos sobre los que se opina, además de contestar idénticamente a las cuestiones planteadas.

Frente a esto, la encuesta de abril de 2005, que obtiene mejores valoraciones comparativas para las cuestiones planteadas no parece estar afectada por ninguna circunstancia anómala de este tipo.

## El modelo EFQM.

### Criterios.

#### CRITERIO 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio.

##### 0.1. Evolución del Servicio. Acontecimientos y cambios importantes.

Desde el inicio de la actividad de enseñanza universitaria, aún dependiendo de la Universidad de Valencia y hasta 1981, las tareas relativas a la gestión del personal eran realizadas por una sola persona encuadrada dentro de un área general de gestión. En dicho año 1981, se consolida como Unidad con dos personas y ya en 1983 se incorpora una persona más. En septiembre de ese mismo año se cubre con titular el puesto de Jefe de Sección, como responsable de la unidad. Así, la unidad encargada de gestionar los asuntos referidos a su personal se formalizó como Sección de Personal, al uso habitual en las Universidades públicas de aquel momento.

En diciembre del año 1984 se posibilitó la dotación de servicios administrativos en las Universidades, convirtiéndose la citada Sección de Personal en el Servicio de Gestión de Personal, contando ya con un técnico y dos auxiliares.

Durante 1985 se incorpora un primer Jefe de Negociado; durante el año 1986, lo hace el segundo, con lo cual, a ese nivel, se separan las cuestiones propias de personal y las de nóminas.

Desde el principio ambas unidades asumieron los asuntos relativos a la gestión de los expedientes de personal, incluyendo su selección y la confección de sus nóminas, así como los aspectos de formación del personal de administración y servicios.

En el año 1987, con la incorporación de un tercer Jefe de Negociado, se separan las tareas que tienen que tienen relación por un lado con el PAS de las relativas al PDI.

Por último, durante 1987 se asigna al Servicio de Personal las funciones de pago de dietas y desplazamientos y se dota a la Unidad de un nuevo puesto de Jefe de Negociado

El esquema descrito se consolida con la aprobación del Catálogo de Puestos de Trabajo de 1988, en el que figuraba una estructura del Servicio con dos Jefes de Sección, cuatro Jefes de Negociado y seis Auxiliares.

En el Catálogo de Puestos de Trabajo del año 1993, se dota al Servicio de un quinto Jefe de Negociado, el de Concursos.

En el proceso de actualización administrativa acometido durante el año 1996, se configuró el Servicio como viene actuando en este momento, es decir con dos subdirecciones, la de Gestión de Personal (PDI y PAS) y la de Nóminas y Acción Social, en la que tiene una gestión individualizada todo el tema de ayudas sociales. La dotación de las subdirecciones se efectúa con carácter previo, en 1995 la primera de ellas y en 1998 la segunda.

En este mismo trabajo de actualización de 1996 se conforma como independiente la Unidad, hoy Servicio, de Selección y Formación, cuyas competencias se dotan desde las del Servicio de Personal y que son las relativas a dicha área de actividad, asignándosele el mencionado quinto negociado. Simultáneamente el Negociado de Dietas se asigna al Servicio de Gestión Económica; por el contrario, el de Nóminas se divide en dos y se crea el de Acción Social adscrito a este Servicio y que por tanto desde entonces sigue contando con cinco.

En cuanto al número de auxiliares, las dotaciones de nuevas plazas de esa categoría han ido evolucionando con la incorporación de nuevos Jefes de Negociado, hasta alcanzar los doce actuales.

Desde 1996 la Jefatura del Servicio está vacante, asumiendo sus funciones el Vicegerente de Recursos humanos y Organización.

En 1998 se cambia la ubicación del Servicio, pasando a las dependencias actuales del Edificio de Rectorado y Servicios Generales. Aunque se perseguía con este traslado poder facilitar la nueva estructura organizativa que se ha ido implantando, al ser un lugar de espacios abiertos, que permite una mayor coordinación entre las diferentes unidades del Servicio, provocando además la consolidación del equipo de trabajo y del sentimiento de pertenencia, el resultado obtenido no ha sido totalmente el esperado, como pone de manifiesto la encuesta realizada al personal del Servicio.

## 0.2. Política y situación actual.

### a). Funciones, Misión, Visión y Valores de la Unidad.

El Servicio de Personal de la Universidad de Alicante se encuentra, actualmente, a la espera de la conclusión de la redacción del Plan Estratégico de los Servicios, para iniciar su despliegue, sin que antes existiera algún otro. Una vez concluido el proceso a nivel de toda la Universidad, se elaborará el plan estratégico y se definirán los objetivos generales del Servicio. Ello no significa que la falta de objetivos generales haya supuesto la inexistencia de objetivos operativos, pues ya en la misma web del Servicio se plasmaron los siguientes objetivos:

- Gestión administrativa, seguimiento y control de las plantillas de PDI y PAS.
- Actualización y custodia de los expedientes del personal.
- Gestión y control de los permisos vacaciones, licencias, situaciones administrativas y control de presencia del personal.
- Gestión de las compatibilidades, las contrataciones, nombramientos y ceses del personal.
- Dirección y supervisión de la nómina y otros pagos al personal, y relaciones con otros Servicios respecto a ello.
- Relaciones con los distintos órganos de Hacienda y Seguridad Social, en su ámbito de competencia.
- Gestión del IRPF y de Asuntos Sociales (Ayuda Social, vacaciones PAS, etc.).
- Supervisión del sistema Universitas XXI Recursos Humanos.
- Propuesta de objetivos y acciones a integrar en los de Vicegerencia.

Además, ligados a estos objetivos, de manera informal se vienen proponiendo objetivos de mejora que se plantean a partir de la detección interna o externa de problemas y carencias, mediante consultas, propuestas de los órganos de gobierno, informes de auditoría, etc., con los que se pretende dar respuesta a dichas carencias.

Si bien la misión del Servicio de Personal no está explícitamente determinada, de las funciones que se atribuyen a la unidad podría desprenderse que aquélla se encuentra implícita en su contexto, por lo que podría considerarse como misión la siguiente:

MISIÓN DEL SERVICIO DE PERSONAL
<p>El Servicio de Personal de la Universidad de Alicante gestiona los procesos administrativos relacionados con el personal al servicio de la Universidad, entendiendo éstos como recursos estratégicos adecuados a las necesidades de la misma, procurando la satisfacción de las demandas de los órganos de gobierno, del personal y de las unidades.</p> <p>También corresponde al Servicio de Personal la gestión ordinaria de las relaciones laborales de la Universidad, así como velar por el cumplimiento de la legalidad vigente en todos los procedimientos de su competencia y constituirse en garante de los derechos de todos sus empleados.</p>

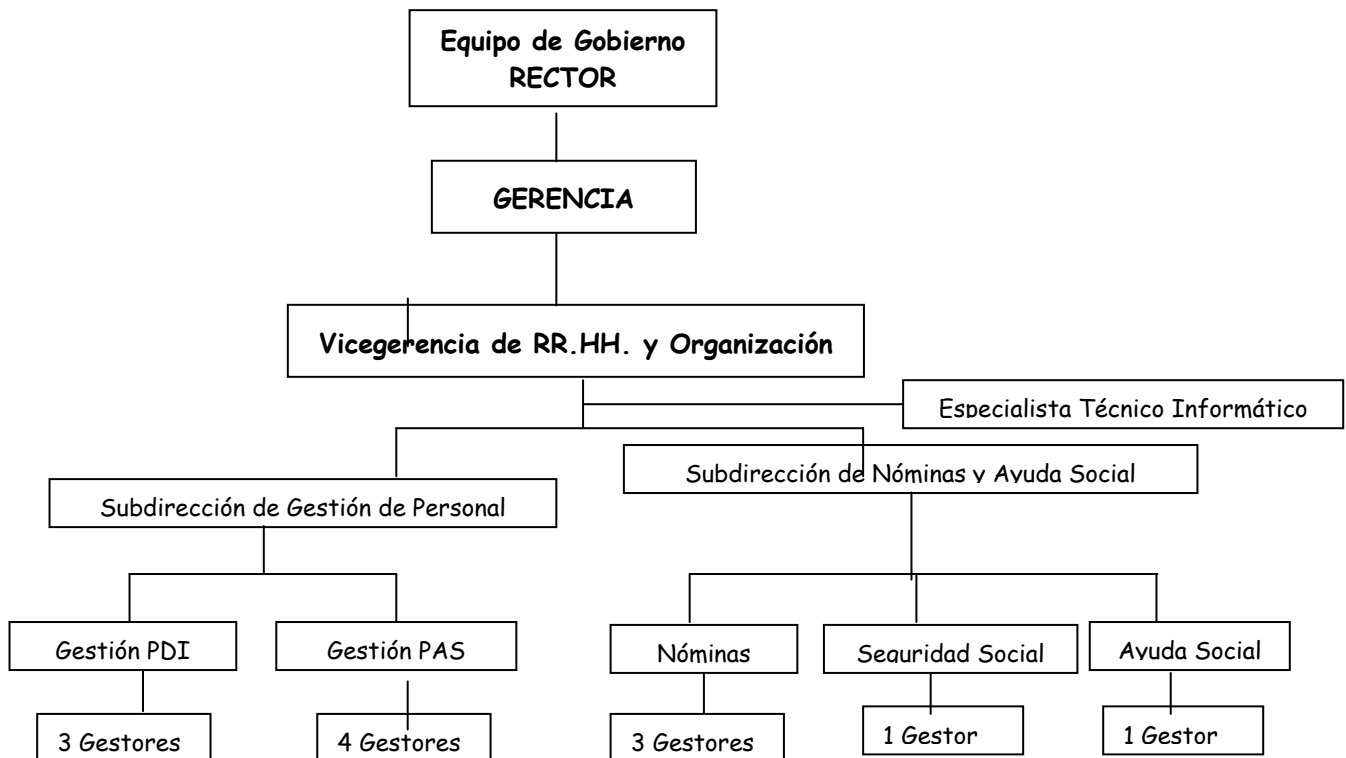
Dado que tampoco está definida en la actualidad, se propone la siguiente visión del Servicio:

VISIÓN DEL SERVICIO DE PERSONAL
Conformar un Servicio que se caracterice por la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, constituyéndose en socio estratégico y agente de cambio en la Universidad, que contribuya a la implicación de los empleados de la Universidad de Alicante con la institución, afianzando su carácter de referente social, que fomente la colaboración con las Universidades de su entorno, en el que consolide su liderazgo, procurando que las personas tengan las competencias en el momento preciso, en la cantidad necesaria y de forma eficiente, y con un compromiso permanente por la calidad y la mejora continua.

La Misión y Visión propuestas pueden servir como base para la elaboración del futuro Plan estratégico del Servicio.

En la actualidad, el Servicio de Personal de la Universidad de Alicante cuenta con veinte personas que prestan servicios en sus distintas unidades. Su organigrama es el que se establece a continuación.

#### b) Organigrama



#### c) Situación.

Edificio de Rectorado y Servicios Generales. El acceso, aunque próximo a la vía de tráfico rodado, no está perfectamente señalizado, como ocurre en el resto del campus.

Los accesos directos a las oficinas son múltiples, lo que dificulta la localización directa de los negociados por parte del público. La señalización es deficiente.

#### d) Grupos de interés relacionados con el Servicio.

- PAS
- PDI

- Becarios
- Equipo de Gobierno
- Otras AA.PP.
- Otros Servicios de la Universidad
- Parte de la sociedad que aspira a pertenecer a los colectivos de PAS y PDI

El papel que juegan es el de clientes internos y externos.

Las expectativas son muy variadas:

- Tramitación de su vida administrativa.
- Percepción las nóminas en tiempo y forma.
- Conseguir puestos de trabajo.
- Información relacionada con el servicio: sus derechos, normativas, expediente personal, que se apliquen los objetivos marcados por el Equipo de Gobierno.
- En general, todo lo relacionado con las funciones propias del servicio.

#### **e) Relaciones con los órganos de gobierno.**

Los temas referentes al profesorado universitario se gestionan directamente con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado mediante la coordinación de la Vicegerencia de Recursos Humanos y Organización, que ostenta la secretaría de la Comisión de Ordenación Académica y Profesorado, órgano en que se planifican las decisiones a adoptar. La consecuencia de muchas de tales decisiones serán las gestiones a realizar desde el Servicio. Para la tramitación de asuntos ordinarios o sobrevenidos, existe fluidez diaria en la comunicación con el Vicerrectorado.

Los temas relativos al PAS se trasladan al Servicio desde la Gerencia o desde el resto de órganos de gobierno de la Universidad mediante la coordinación asimismo de la Vicegerencia de Recursos Humanos que los traslada instantáneamente a las Subdirecciones del Servicio. Dicha relación tiene carácter frecuente y se realiza por teléfono, e-mail o, cuando la materia a tratar lo aconseja, mediante reuniones.

#### **f) Relaciones con otros Servicios.**

A las reuniones semanales/quincenales entre el Rector y los Servicios Administrativos de la Universidad asiste además del Gerente, el Vicegerente de Recursos Humanos y Organización, que es quien traslada al Servicio las decisiones adoptadas que tengan repercusión sobre el mismo. En tales reuniones se coordina y planifica la gestión de todas las competencias asignadas a la Gerencia, entre las que se encuentran buena parte de las relativas a la gestión de personal.

Las relaciones con el resto de Servicios también se materializan en reuniones de todos los directores y Vicegerencia con la Gerencia. El Vicegerente es quien traslada a nuestro Servicio las decisiones adoptadas. Cada objetivo que se adopta y que requiere de la participación de diferentes Servicios, supone la obligada colaboración entre ellos y la determinación de un responsable del mismo (Ejemplo: implantación de UNIVERSITAS XXI Recursos Humanos).

#### **g) Relaciones internas del Servicio.**

La coordinación a nivel interno de las funciones y tareas que se realizan en el Servicio se realiza de manera espontánea, sin que se materialicen en reuniones de trabajo de periodicidad preestablecida. De este modo, la flexibilidad es absoluta. En estas reuniones o encuentros espontáneos se ponen en común los objetivos y tareas pendientes, planificando su realización.

Podría ser interesante establecer unas reuniones de frecuencia no excesivamente corta (por ejemplo quincenales) entre las Subdirecciones y la Vicegerencia de Recursos Humanos en las que también pudieran en ocasiones tomar parte alguna de las Gestoras-Jefe si se considera adecuado, en función de los temas a tratar. Del mismo modo, podrían realizarse con una frecuencia parecida reuniones a nivel de cada Subdirección con el personal destinado en las mismas.

**h) Relaciones con los usuarios.**

La atención a los usuarios se realiza a través del teléfono o de manera presencial y, cada vez en mayor medida, por medio del correo electrónico (directamente o mediante Campus Virtual). La información a los mismos, además, tiene lugar mediante la página web del Servicio y la emisión mediante el Administrador de Correo de correos electrónicos remitidos a través de un sistema centralizado de conexión con todas o con las direcciones de correo seleccionadas de los empleados de la Universidad. Aunque el correo electrónico es un medio cada vez más utilizado para la atención al usuario, el teléfono y el correo interno siguen siendo importantes en el trabajo diario del personal del Área.

El Servicio debería plantearse la definición de un plan de comunicación, tanto interna como externa, que además de incluir la prevista reestructuración de la página web y la sistematización de reuniones con el personal del Servicio, también posibilitara la mejora de los procedimientos actuales en materia de comunicación.

**i) Relaciones con las universidades del entorno.**

Las relaciones de la Universidad de Alicante con las Universidades del entorno valenciano merecen una atención especial. Así, aunque en materia de personal existe una singular coordinación entre las Universidades Públicas de la Comunidad Valenciana, que se concreta en un espíritu de negociación de ámbito regional, de todas aquellas materias relevantes para colectivos de personal de las Universidades, dicha coordinación se realiza a nivel de la Gerencia o la Vicegerencia de Recursos Humanos y no a nivel del Servicio.

Las relaciones del Servicio con otras Universidades surgen a nivel espontáneo y personal sin que se concreten en acuerdos o convenios a nivel institucional.

**j) Normativa.**

En el desarrollo de la actividad ordinaria del Servicio deben contemplarse toda una serie de normas que la afectan y que al ser muy extensa la relación de las mismas no se mencionan expresamente.

Remitimos a la página web del Servicio y al apartado Normativa de la página web de la Universidad de Alicante para poder ver la relación completa de dichas normas, que se agruparían en los siguientes apartados:

- NORMATIVA INTERNA UNIVERSIDAD DE ALICANTE
- NORMATIVA FUNCIÓN PÚBLICA
- NORMATIVA DERECHO LABORAL
- NORMATIVA HACIENDA
- NORMATIVA SEGURIDAD SOCIAL
- NORMATIVA SOBRE INMIGRACIÓN Y EXTRANJERÍA



## PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.

### CRITERIO 0: Evolución y contexto actual del Servicio.

#### PUNTOS FUERTES

- Existencia de una nueva RPT que permite mayor racionalidad y definición del desempeño de las funciones del Servicio.
- Promoción del Personal del Servicio.
- Fluidez en la comunicación con órganos de gobierno.
- Objetivos de mejora definidos orientados a satisfacer las necesidades de clientes internos (personal del servicio) y externos (usuarios).

#### PUNTOS DÉBILES

- Falta de objetivos generales.
- Deficiente coordinación de funciones y tareas dentro del Servicio.
- Cierta improvisación en la determinación de los valores que cada miembro asume para alcanzar objetivos previstos.
- Falta de definición de la Misión y de la Visión (Hoy en desarrollo).
- Inexistencia de un Plan de Comunicación.

#### PROPUESTAS DE MEJORA

- Desplegar el Plan Estratégico de Servicios de la Universidad de Alicante en el Servicio de Personal.
- Elaborar (revisión) el Plan Estratégico del Área que identifique con claridad los objetivos deseados y planificación de ejecución (cuadro de mando) a partir de la Misión y Visión del Servicio.
- Consensuar los objetivos del Servicio con el personal del mismo.
- Diseñar un Plan de Comunicación a nivel del Servicio

#### EVIDENCIAS

##### *RPT*

*Objetivos plasmados en la página web del Servicio*

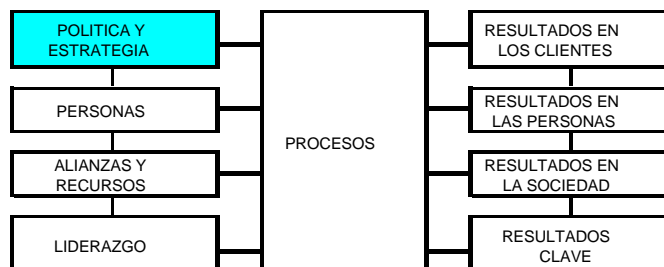
*Clara identidad del Servicio*

*Plan Estratégico de Servicios de la Universidad de Alicante*

*Normativa aplicable*

## Criterio 1: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

Se debe conocer, a través de este criterio, la misión, visión, valores y orientación estratégica de la Organización / Unidad y los métodos utilizados para conseguirlas.



### Definición.

Mediante este criterio se describe cómo el Servicio de Personal formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia, y la convierte en planes y acciones concretos.

Se trata de explicar la misión, valores y los principales objetivos, acciones y actuaciones concretas realizadas por el Servicio que permitan alcanzar la imagen de futuro deseable para la unidad, su visión.

Comprende este criterio el desarrollo de los apartados referentes a cómo se determina la política y estrategia del Servicio, qué información se utiliza, su orientación a usuarios y clientes y su alineamiento con la Universidad; el desarrollo, evaluación, revisión y mejora; y cómo se comunica, tanto a sus clientes internos -el personal del servicio-, como a externos, los usuarios.

### Subcriterios:

**1 a. La Política y la Estrategia del Servicio están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los colectivos y personas involucrados, orientándose hacia sus clientes y usuarios, en el marco de la Política y la Estrategia global de la Universidad con la que, en todo momento, debe estar alineada.**

La Universidad de Alicante no dispone de un Plan Estratégico global como tal, pero a través de diferentes documentos se conocen los objetivos o líneas estratégicas que la orientan, destacando los Estatutos de la Universidad, como norma básica de identidad.

En la actualidad, se está preparando un Plan Estratégico de los Servicios de la Universidad de Alicante que será de plena aplicación a nuestro Servicio y que deberá ser desarrollado a nivel de nuestra Unidad con la inminente constitución del correspondiente grupo de trabajo. El desarrollo de dicho Plan a nivel de nuestro Servicio nos llevará a la definición de una Misión y de una Visión alineadas con los objetivos generales de la Universidad. En consecuencia, es posible que se vean modificados algunos de los objetivos ya mencionados en el criterio anterior.

Asimismo, resulta de interés el *Plan de Financiación de las Universidades del Sistema Universitario Público Valenciano*, con la prórroga y modificaciones acordadas el pasado mes de diciembre, que establece, entre otros, los principios básicos de eficiencia (el modelo debe incorporar garantías y controles para el uso eficiente de los recursos) y de responsabilidad (debe contemplar los mecanismos necesarios para garantizar el control público y efectivo del destino de los recursos cara a la consecución de la excelencia docente e investigadora de la universidad como servicio público y de calidad), en que se sigue explotando la vía de la financiación ligada a objetivos, y que constituyen una de las experiencias más interesantes y exitosas de los sistemas autonómicos de financiación universitaria en España.

El Servicio de Gestión de Personal, como servicio con funciones de gestión y administración en el área de personal, estableció, los siguientes **objetivos generales**, que ya se relacionaron en el criterio anterior:

- Facilitar la realización de las gestiones administrativas y procedimientos del personal mediante la identificación de los trámites necesarios y la normalización documental.
- Ofrecer soporte técnico y administrativo, asistencia y asesoramiento al personal de la Universidad de Alicante.
- Mejorar la calidad y accesibilidad de la información y facilitar la comunicación con sus usuarios, optimizando los avances de las nuevas tecnologías.
- Adecuar los procedimientos a las demandas de los usuarios y procurar la mejora de su regulación, simplificación y agilidad.

Así, los principales **objetivos específicos** del Servicio puede considerarse que son los siguientes:

- Implantación y explotación de la aplicación informática de Gestión de Personal Universitas XXI Recursos Humanos.
- Formación del personal en tecnologías avanzadas de la información y de la comunicación (internet, correo electrónico, mantenimiento de páginas web), al tiempo que se incrementen y modernicen los equipos informáticos (aspecto este que se da mucho menos de lo deseable).
- Mejorar la calidad y accesibilidad de la información y facilitar la comunicación con los usuarios.
- Recoger, a través de comentarios y sugerencias, la opinión de los usuarios sobre los procedimientos y procurar la mejora de su regulación, simplificación y agilidad.

De tal forma, que las **acciones de mejora** para alcanzar los objetivos generales puede considerarse que son:

- Determinar la Misión y Visión del Servicio, no explicitadas al carecer de Plan Estratégico la Universidad y el propio Servicio.
- Implantar una herramienta informática de gestión de personal que permitiera tanto el uso de datos de manera homogénea e integrada, reducir tiempos de respuesta para la tramitación de procedimientos y facilitar la capacidad de aportar información básica para la mejora del desarrollo de actividades de otras unidades o administraciones, y la toma de decisiones de los órganos de gobierno de la Universidad, así como para la rendición de cuentas a la sociedad.
- Normalizar la página web del Servicio, con los contenidos mínimos de identificación, sistemas de comunicación y procesos principales, y utilización permanente como herramienta de mejora de la comunicación e información.
- Incorporar en la página web los procesos del servicio, identificando los trámites principales y normalizando los documentos necesarios para su tramitación.
- Habilitar un buzón de sugerencias en la página web del servicio para permitir trasladar quejas y sugerencias de los usuarios, y conocer su opinión sobre los procedimientos del servicio.

Implantando toda esta serie de mejoras podríamos considerar que la política y estrategia del Servicio estarían alineadas y serían coherentes con las de la Universidad.

Respecto de los usuarios y clientes del Servicio, consideramos que la política y estrategia del Servicio debe tener en cuenta sus diferentes necesidades, tanto para el personal que presta servicio en la Universidad, como para los órganos de gobierno, otras administraciones, o para la rendición de cuentas a la sociedad, por lo que los objetivos de mejora a definir deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Finalmente, comentar que podrían considerarse puntos débiles la falta de planificación a medio y largo plazo que determine cómo debería evolucionar el Servicio hacia el futuro, así como los objetivos a conseguir en cada fase, por lo que en las propuestas de mejora se propone la elaboración de un Plan Director o Plan Estratégico del Servicio y la definición de objetivos, responsables de su cumplimiento, plazos y priorización de actividades, cuantificados y consensuados con todo el personal.

De la encuesta realizada al personal del Servicio se desprende que se conocen los objetivos generales (se supone que son los plasmados en la web) y que en general estos objetivos se cumplen, aunque se afirma como opinión general que para definir dichos objetivos no se han tenido en cuenta en gran medida la mejora de la calidad del Servicio. El personal manifiesta no haber participado en la definición de los objetivos, cosa por otro lado bastante lógica, sobre todo si se tiene en cuenta que una buena parte de dicho personal o lleva poco tiempo en el Servicio o está en él en una situación de provisionalidad.

Parece sintomática la respuesta dada por un número elevado de empleados al afirmar que no conocen los objetivos generales del Servicio, pues nadie les explica nada. O bien no se es receptivo cuando se explica la finalidad de tareas concretas o bien la validez de las respuestas debe considerarse bastante limitada, como ya se ha comentado en la introducción.

Lo que sí parece claro es que el Servicio tiene bien identificados a sus clientes/usuarios, aunque sólo los considera en parte a la hora de fijar sus objetivos. Parece ser necesaria una reelaboración de objetivos, teniendo en cuenta la opinión de los clientes y consensuándolos con el personal.

### **1 b. La Política y la Estrategia del Servicio están basadas en información obtenida por evaluación del rendimiento y a través de las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.**

La política y estrategia del Servicio debieran estar basadas en información obtenida a través indicadores internos de resultados, volumen de actividad, evolución del personal, capítulo I del presupuesto de gastos, así como otra información relevante, actualmente el incremento del personal contratado con cargo a programas de apoyo a la investigación (Ramón y Cajal, Marie Curie) como del personal contratado con cargo a proyectos de investigación y otros programas; esta información permite identificar los diferentes usuarios, así como sus particularidades y necesidades. A día de hoy no se dispone de indicadores formalmente establecidos que se utilicen para definir la política y estrategia del Servicio.

También para la definición de la política y estrategia del Servicio debe utilizarse información relevante a partir del análisis de las quejas y reclamaciones, opiniones y sugerencias del personal sobre los procedimientos del servicio, información que permite, en muchos casos, mejorar y simplificar los procedimientos: demandas de utilización de nuevas tecnologías, supresión de trámites o documentación, reducción de tiempos, etcétera.

No obstante, no se dispone actualmente de mecanismos formales de evaluación del rendimiento, por lo que, como se ha dicho, no disponemos de indicadores, cuantitativos, cualitativos o de satisfacción, que puedan ser interpretados como absolutos, sino sólo como información que permite una cierta retroalimentación de los procesos para su mejora.

Asimismo, la evolución que han tenido otras unidades similares en otras organizaciones, especialmente Servicios del área de personal, sobre las herramientas informáticas utilizadas, la información y servicios ofrecidos en sus páginas web, etcétera, permiten, en buena medida, identificar necesidades y expectativas de nuestros clientes, con casuísticas semejantes en todas las Universidades.

Por último, el impacto de las nuevas tecnologías en las relaciones con los usuarios es comprendido por el Servicio porque permite mejorar tanto la información como la comunicación con sus usuarios, teniendo como objetivo principal su optimización.

De la encuesta realizada al personal del Servicio se deduce una baja demanda de información al mismo para definir la Política del Servicio, especialmente en lo relativo a expectativas y necesidades, aunque todavía resulta ser menor la demanda de información a los clientes/usuarios y a los proveedores. Parece necesaria la implantación de encuestas a los distintos colectivos que se realizarían con periodicidad anual.

### **1 c. La Política y la Estrategia del Servicio se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.**

Los diferentes objetivos del Servicio se desarrollan en función del ámbito de impacto del mismo, general o específico de cada Subdirección, aunque no suelen tratarse las principales líneas de actuación con todo el personal del servicio. Entre otras, las actuaciones generales acordadas para el diseño de la página web, ordenación integral del archivo, carga de datos del personal, implantación de la aplicación informática de gestión de personal Universitat XXI Recursos Humanos, formación, información y canales de comunicación. Actuaciones estas que en menos ocasiones de las deseables se desarrollan conjuntamente con el Servicio de Informática.

El desarrollo de los objetivos específicos de cada área de trabajo, con carácter general, se realiza a través de cada Subdirección, correspondiéndole a cada una (dos Subdirecciones: Nóminas y Acción Social, y Gestión de Personal), la concreción de las acciones de mejora necesarias para la consecución de dichos objetivos. Así, respecto de los procesos principales, su identificación, trámites, documentación, etcétera; tratándose previamente con la Vicegerencia de Recursos Humanos, que asume la Dirección del Servicio para su posterior incorporación a la página web.

Comentado en el apartado anterior, se ha identificado como carencia la falta de una adecuada planificación a medio y largo plazo que determine cómo debería evolucionar hacia el futuro el Servicio, y también una cierta improvisación en la determinación de los valores que cada miembro asume para alcanzar los objetivos previstos, aspectos que deberán mejorarse, por lo que se propone la elaboración de un Plan Director o Plan Estratégico del Servicio completo que garantice una mejora en dichos apartados.

Asimismo, también se ha identificado carencia la falta de previsión de evaluación, revisión y mejora de los objetivos, ausencia relacionada con la falta de Plan Director que prevea los sistemas adecuados para, implementada la política y estrategia, se revise, actualice y mejore de forma sistemática organizando y asignando recursos para su desarrollo.

No obstante, el proceso de evaluación del Servicio, que prevé la primera fase de autoevaluación en este año 2005 y se supone que la revisión en el año 2007, será una oportunidad para mejorar en los procesos de evaluación y revisión de los objetivos del Servicio.

La identificación de indicadores válidos para la medición del desarrollo de la política y estrategia, y su evaluación y posterior revisión y mejora, se plantea como el principal objetivo en el diseño del Plan Director del Servicio.

Obviamente, a día de hoy, el personal considera en la encuesta que se le realizó que el Servicio no usa indicadores de resultados y que se revisan poco los objetivos del Servicio y nunca de forma sistemática. También se considera que el Servicio está poco preparado para adaptarse a los cambios y que no se usa lo suficiente la creatividad del personal para mejorar los procesos de gestión. Este último aspecto puede darse, aunque no parece que con carácter general y sí mas bien en algún Negociado.

En lo que sí coincide el personal es en que conoce bien cuáles son sus responsabilidades y en que está al día en la legislación que puede afectar a su trabajo diario.

Parece necesario formalizar una metodología de definición y tratamiento de los objetivos del Servicio, que se documenten en FICHAS DE PROYECTOS DE OBJETIVOS, orientada a la metodología participativa por objetivos, de modo que por cada objetivo se elabore una ficha de proyecto, en la que se establecen los objetivos específicos a conseguir, las tareas a realizar, los responsables del proyecto, y las personas y medios necesarios para su consecución. Al finalizar el período se elabora un breve informe acerca del cumplimiento del objetivo, en el que se mencionan aquellas dificultades que pudieran haber surgido.

#### **1 d. La Política y la Estrategia del Servicio se comunican.**

Consideramos que la comunicación de la política y estrategia del servicio debe comprender tanto la realizada a los clientes internos, personal del propio Servicio, como la que debe trasladarse a los clientes y usuarios externos.

Pues bien, la comunicación de la política y estrategia interna debiera realizarse con suficiente antelación a su determinación, intentando su mayor comprensión y asunción por todos los niveles del Servicio. Se incluye tanto la definición de objetivos como su desarrollo.

Es imprescindible que los objetivos de mejora del Servicio sean conocidos por todos los integrantes del mismo, ya que las propuestas realizadas deben elaborarse por consenso entre los integrantes de la Unidad afectada. Una vez aprobado un objetivo, se confeccionará un plan organizativo con la participación y consenso de todos los implicados, en el que se determinarán las tareas a realizar por cada persona en el período correspondiente, siempre contemplando los objetivos de todo el Servicio y obviamente los de la Universidad

No obstante, con motivo del presente proceso de autoevaluación se ha realizado una encuesta de satisfacción del personal (según el modelo previsto en la guía de autoevaluación de servicios), en la que se ha detectado cierto desacuerdo en la participación en la definición de los objetivos del Servicio, y en la comunicación de los mismos, y, como se ha comentado, una cierta improvisación en la determinación de los valores que cada miembro asume para alcanzar los objetivos previstos. También se ha puesto de manifiesto una escasa preocupación por conocer las necesidades de formación del personal.

Por su parte, la comunicación de la política y estrategia del Servicio a los clientes y usuarios externos se realiza exclusivamente a través de los sistemas de comunicación internos (listas de correo) y en la página web del Servicio, si bien los objetivos, tanto generales como específicos, no fueron comunicados ni explicitados en ningún momento. Tan sólo podría concluirse de la inexistencia de procesos en la web y la aceptación de la utilización de los nuevos sistemas de comunicación e información, que la actividad del Servicio debiera orientarse en mayor medida si cabe a la satisfacción de sus clientes, a la optimización de las nuevas tecnologías y a la simplificación y mejora de procedimientos, aspectos que deben considerarse básicos de la política y estrategia del Servicio.

## Servicio de Personal

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 1: Política y Estrategia.

1.1	¿Conoces los objetivos generales del Servicio?	3,2
1.2	¿Consideras que esos objetivos se cumplen?	3,0
1.3	¿Crees que para definir esos objetivos se ha tenido en cuenta la mejora de la calidad del servicio?	1,8
1.4	¿Has participado en la definición de los objetivos de tu lugar de trabajo?	1,1
1.5	¿Crees que el Servicio tiene identificados a sus clientes/usuarios?	3,1
1.6	¿Considera el Servicio a sus clientes/usuarios a la hora de fijar sus objetivos?	2,2
1.7	¿Se demanda información a los clientes/usuarios, para definir la Política del Servicio?	1,4
1.8	¿Y a los proveedores?	1,3
1.9	¿Y al propio personal del Servicio?	1,8
1.10	¿Se preocupa el Servicio por conocer tus expectativas y necesidades?	1,6
1.11	¿Usa el Servicio indicadores de resultados?	1,3
1.12	¿Consideras que estás al día en la legislación que puede afectar a tu trabajo diario?	3,0
1.13	¿Usa el Servicio la creatividad de su personal para sus procesos de gestión?	1,9
1.14	¿Se revisan los objetivos del Servicio?	1,6
1.15	¿Se hace de forma sistemática?	1,5
1.16	¿Crees que el Servicio está preparada para adaptarse a todo tipo de cambios?	1,7
1.17	¿Conoces cuáles son tus responsabilidades?	3,1
1.18	¿Alguien se ha interesado alguna vez por comprobar si conoces los objetivos del Servicio?	1,4
1.19	¿Se te pregunta sobre tus necesidades de formación?	1,1
	PROMEDIO	2,0

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.****CRITERIO 1: Política y estrategia.****PUNTOS FUERTES**

- Receptividad en necesidades y expectativas de clientes.
- Asunción del impacto de las nuevas tecnologías en el modo de ofrecer los servicios.
- Objetivos de mejora definidos orientados a satisfacer las necesidades de clientes internos (Personal del servicio) y externos (usuarios).

**PUNTOS DÉBILES**

- No se han definido una Misión y Visión del Servicio.
- Falta de adecuada planificación a medio y largo plazo que determine cómo debería evolucionar hacia el futuro el Servicio (su Visión).
- Cierta improvisación en la determinación de los valores que cada miembro asume para alcanzar objetivos previstos.
- Objetivos de mejora ideados intuitivamente, sin planificación y programación adecuados.
- Inexistencia de un proceso de evaluación del rendimiento.
- Falta de sistemática en la medición de la satisfacción de los usuarios.
- Falta de mecanismos para conocer la motivación del personal del Servicio.

**PROPUESTAS DE MEJORA**

- Elaborar (y revisar posteriormente) el Plan Estratégico del Servicio que identifique con claridad los objetivos deseados y planificación de ejecución (cuadro de mando) a partir de la Misión y Visión del Servicio.
- Definir los objetivos: consenso con el personal, identificación de responsables, plazos de ejecución, sistema de control y revisión de cumplimiento. Determinación de indicadores.
- Implantar un proceso de evaluación sistemática del rendimiento.
- Realizar una encuestas con periodicidad anual, tanto a clientes/usuarios como al personal del Servicio.

**EVIDENCIAS**

*Aceptación de participación en Plan de Evaluación*

*Clara identidad del Servicio*

*Contribución e implicación del Servicio para alcanzar objetivos de la Universidad*

*Plan Estratégico en desarrollo*



## Criterio 2: PERSONAS.

Con este criterio, debemos examinar la gestión del personal de la Organización/Unidad



### Definición.

Se trata de analizar cómo el Servicio desarrolla, conduce e impulsa el pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

De acuerdo con las orientaciones de la guía de autoevaluación de servicios, es conveniente que en el momento de realizar la autoevaluación se observe que algunos aspectos son de la responsabilidad del Servicio y otros competen a otros niveles.

Pues bien, es quizá en el presente criterio, gestión de las personas, donde los servicios, con carácter general, disponen de menor autonomía para optimizar sus recursos humanos en mayor grado; nos referimos a áreas como retribuciones, selección, promociones, evaluación del desempeño, horarios, permisos, entre otros; no obstante, existen otras áreas, de notable importancia, en las se pueden realizar acciones de mejora que reviertan en el funcionamiento del Servicio: entre otras, la planificación de formación específica, la participación del personal en el desarrollo de la política y estrategia, la adecuada comunicación interna, el apoyo a las iniciativas o la delegación de funciones.

También, la participación en el diseño de la estructura del Servicio resulta un apartado de gran importancia, consensuando las carencias y necesidades con el personal.

### Subcriterios:

#### 2 a. Planificación y mejora del personal del Servicio.

Como se ha indicado anteriormente, los Servicios no disponen de competencias sobre la selección de su personal al realizarse ésta bajo los principios generales de acceso al empleo público y mediante bases de selección más o menos estándares, por lo que tan sólo una vez incorporado el nuevo personal se puede diseñar el “perfil competencial” dentro de la unidad y área de trabajo asignada.

En cuanto a cómo el Servicio tiene en cuenta su estructura, como parte necesaria para llevar a cabo su política y estrategia y determinación de procesos internos, sí que es una parte en la que la definición de necesidades, de acuerdo con la Misión y Visión del Servicio, se presenta como una oportunidad para mejorarla y considerarla, necesariamente, como susceptible de revisión para determinar si responde a las necesidades del Servicio.

Pues bien, la evolución del personal de la Universidad de Alicante ha experimentado un gran crecimiento exponencial desde su creación, y una diversidad, especialmente en el capítulo VI, que ha ocasionado que la estructura del Servicio de Gestión de Personal resultara insuficiente para responder con eficacia a las necesidades planteadas ante nuestro Servicio.

En este sentido, destacamos el diseño propuesto para nuestro Servicio, que finalizó con la aprobación de la última RPT el pasado año por la Junta de Gobierno de la Universidad.

También queremos destacar como una notable mejora para el desarrollo de la política y estrategia del Servicio el apoyo permanente de personal del Servicio de Informática, que tiene asignados a nuestro Servicio un analista y un analista-programador ambos a tiempo completo; y un operador que puntual y esporádicamente colabora con las tareas del Servicio. También cabe destacar la incorporación de personal especialista técnico con perfil informático a la estructura del propio Servicio.

En este apartado, y como se ha comentado en el anterior criterio, es voluntad del Servicio involucrar a todo su personal en el desarrollo de las políticas y estrategias, mediante la participación en su diseño y la actualización y asignación de funciones, área en la que es necesario mejorar a la vista de los resultados de la encuesta de satisfacción realizada al personal del servicio; asimismo, también será necesario reforzar los sistemas de recogida de opinión del personal y, especialmente, corregir las debilidades detectadas.

Finalmente destacamos, si bien como se ha indicado no es una competencia de nuestro Servicio, que con motivo de la incorporación del personal que ha superado el último proceso selectivo de auxiliares administrativos, la práctica totalidad del personal del Servicio es fijo.

La encuesta refleja que se considera relativamente adecuada la gestión de las personas que se realiza en el Servicio, así como el proceso de selección del personal que se sigue en la Universidad, aunque no se considera lo mismo respecto del proceso de asignación al puesto de trabajo o que el Servicio no garantiza el desarrollo profesional de sus miembros.

Mientras en la encuesta realizada en septiembre de 2004 no se opina que exista un buen ambiente de trabajo, en la encuesta sobre satisfacción laboral del pasado abril sí que se valoran muy bien las relaciones entre compañeros y razonablemente bien las relaciones y la dirección por parte del Jefe del Servicio (suponemos que refiriéndose al Vicegerente de Recursos Humanos).

## **2 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal del Servicio.**

Como se ha comentado anteriormente, la capacitación y conocimientos del personal forma parte del sistema de selección, habitualmente el concurso-oposición, necesitando posteriormente de una "adaptación" en el área o servicio al que se incorpora el personal; por lo que, previamente a la incorporación del personal, el Servicio no define fórmulas, criterios o baremos para la selección.

Una vez incorporado el personal, debe ser preocupación permanente de nuestro Servicio conseguir la máxima capacitación de dicho personal, por lo que la formación y la traslación de la información necesaria para el desarrollo correcto del trabajo deben ser las principales inquietudes del Servicio.

En el caso de la formación, el actual sistema utilizado por la Universidad es la organización de cursos de carácter más o menos general para la participación del personal de los diferentes Servicios. Consideramos que el área más importante es la relacionada con las nuevas tecnologías, uno de los objetivos específicos del Servicio, como se ha citado con anterioridad. Con todo, no está en la mano del propio Servicio la asignación de los diversos cursos, sino que es el Servicio de Selección y Formación el responsable de dicha tarea.

Para nuestro Servicio debe considerarse primordial la formación continua en el manejo de la aplicación informática Universitas XXI Recursos Humanos y sobre todo la formación en diferentes materias: gestión de personal, contratos, nóminas y seguridad social, planes de pensiones, etcétera.

Comentar, como punto débil, la inexistencia de sistemas de evaluación del impacto que la formación ha tenido en la capacitación de las personas en el desarrollo de su trabajo, aspecto que se recoge en las propuestas de mejora.

Sobre la capacitación del personal, a raíz de la encuesta de satisfacción del personal no se valora demasiado bien el Plan de Formación.

Por su parte, y relacionado con este apartado, no se dispone de un proceso que permita realizar una autoevaluación del desempeño, acordado mediante la participación del personal. Sería conveniente introducir en el Manual de Procesos a elaborar aquellos aspectos que permitirían realizar un sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de las funciones del personal: nº de solicitudes tramitadas y su evolución, nº de errores y correcciones, cumplimiento de plazos, iniciativas y sugerencias, innovación y uso nuevas tecnologías, etcétera, que, no obstante, se utilizan para detectar necesidades y corregir errores.

Finalmente, destacar que según la encuesta realizada en septiembre de 2004 no se recoge la opinión del personal de forma sistemática ni se preocupa el Servicio por conocer cuáles son las principales competencias y deficiencias de cada empleado.

### **2 c. Delegación de funciones a las personas y comunicación.**

La delegación de funciones (comúnmente entendida como delegación de competencias) es un mecanismo formalmente previsto para la desconcentración de asuntos y la obtención de mayor eficacia en su resolución, debiendo en todo momento realizarse bajo unos principios procedimentales recogidos en la Ley 30/1992 LRJ-PAC.

No obstante, entendemos por delegación de funciones aquella actitud habitual del Servicio de respaldar las decisiones e iniciativas adoptadas por el personal en el desarrollo de su trabajo, permitiendo que el personal se involucre de forma natural en la toma de decisiones, de acuerdo con las atribuciones del puesto que se desempeña.

En este sentido, por la experiencia y las respuestas del personal, creemos que fomentar la participación del personal en acciones de mejora y proporcionar la suficiente autonomía para llevarlas a cabo son aspectos en los que se están produciendo avances y ciertos resultados que, no obstante, debemos impulsar.

Respecto de la comunicación, creemos que existen canales de comunicación que garantizan el diálogo, tanto entre el personal del Servicio como con los clientes, y que sea considerada como buena, cuestión en la que existe coincidencia de opinión por parte del personal del servicio. Además de los habituales canales de comunicación, teléfono, fax, reuniones, se utilizan de forma cada vez más imprescindible, el correo electrónico, como sistema más práctico de recibir solicitudes de los usuarios, y listas de correo electrónico internas del Servicio.

Así, también los usuarios consideran que existen buena facilidad de contacto e identificación del personal, que disponen en la página web del Servicio de la información necesaria para la comunicación con nuestro personal, así como de un buzón de sugerencias. Con todo parece imprescindible la reestructuración y adición de nuevos contenidos en dicha página web.

Como en el apartado de formación, se ha detectado como punto débil la inexistencia de sistemas de evaluación de la eficacia de los canales de comunicación y la inexistencia de un Plan de Comunicación del Servicio, proponiéndose mejora en este sentido.

Un aspecto a considerar es la inexistencia de métodos sistemáticos de intercambio de experiencias entre compañeros del Servicio o de otros servicios que lleven a la mejora de las capacidades personales.

Por último, consideramos que existe un organigrama claro y bien definido, opinión unánime de personal, que facilita el desarrollo correcto del trabajo.

### **2 d. Atención y reconocimiento a las personas.**

La atención y el reconocimiento a las personas, punto débil detectado, es una de las áreas más deficitarias, pues no existen sistemas de reconocimiento del desempeño, ya sea individual o

grupales, por lo que no se evalúa su efectividad ni se promueven alternativas para mejorarlas, considerando que este tipo de iniciativas corresponden a un ámbito superior al de los Servicios.

Las orientaciones que la guía recoge para explicar lo que el Servicio hace en este apartado, son materias en las que prácticamente no se dispone de autonomía, ponemos por ejemplo la seguridad en el puesto de trabajo, seguridad y salud laboral, etcétera.

Como se ha comentado anteriormente, sobre la delegación de funciones, consideramos que escuchar y apoyar las iniciativas del personal que demuestren ser eficaces con la propia política y estrategia del Servicio es una forma de motivar y reconocer el trabajo del personal. No obstante, creemos necesario establecer sistemas que permitan potenciar la atención y el reconocimiento a las personas. Coincidente también la opinión de todo el personal del Servicio que considera que no existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de las funciones laborales.

En este criterio afloran o se ponen de relieve aspectos de difícil solución en nuestro ámbito como la valoración del potencial de las personas, la afirmación de una posible incompetencia de algún empleado del Servicio o las malas relaciones entre personas, aspectos todos estos sobre los que se puede intentar influir, pero que resultan complicados de solucionar en nuestro régimen y circunstancias.

## Servicio de Personal

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 2: Personas.

2.1	De forma general, ¿consideras adecuada la gestión de las personas que se realiza desde el Servicio?	2,4
2.2	¿Consideras adecuado el proceso de selección de personal que sigue tu Universidad?	2,2
2.3	¿Consideras adecuado el proceso de asignación al puesto de trabajo?	1,7
2.4	¿Sientes que el Servicio garantiza tu desarrollo profesional?	1,9
2.5	¿Crees que hay buen ambiente interno en el Servicio?	2,0
2.6	¿En función de tu respuesta anterior, crees que ese ambiente es, en buena parte, consecuencia de la actuación del Jefe del Servicio?	2,7
2.7	¿Piensas que se recoge tu opinión de forma sistemática?	1,7
2.8	¿Se ha preocupado el Servicio por conocer cuáles son tus principales competencias y deficiencias?	1,7
2.9	¿Consideras que el Plan de Formación satisface tus necesidades actuales?	1,9
2.10	¿Consideras que el Plan de Formación puede responder a las necesidades futuras del Servicio?	1,9
2.11	¿Consideras que debería ampliarse la oferta formativa del Plan de Formación?:	3,2
2.12	¿Crees que, de algún modo, el Servicio realiza una autoevaluación sistemática del desarrollo de sus funciones?	1,6
2.13	¿Consideras que existe una adecuada delegación de funciones en la toma de decisiones?	1,8
2.14	¿Piensas que hay un mecanismo de comunicación adecuado con tus compañeros y con tus superiores?	2,2
2.15	¿Se realiza, de forma sistemática, un intercambio de experiencias entre compañeros del Servicio para mejorar tus capacidades personales?	1,8
2.16	¿Crees que se valora adecuadamente tu trabajo?	2,0
2.17	¿Piensas que debería haber algún tipo de reconocimiento especial que sirviese como motivación al trabajo diario?	2,7
2.18	¿Consideras que tu puesto de trabajo reúne las mínimas condiciones de seguridad, higiene, etc., que le corresponderían?	2,1
2.19	¿Se preocupa el Servicio de que no existan conflictos o tensiones entre su personal?	1,7
2.20	¿Has planteado alguna iniciativa para mejorar algún proceso, o parte del mismo, de los llevados a cabo en el Servicio?	2,2
2.21	¿Estas iniciativas, en su caso, se han tenido en cuenta?	1,7
	PROMEDIO	2,1

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.****CRITERIO: Gestión de las personas.****PUNTOS FUERTES**

- Se asignan tareas variadas, interesantes y que ofrecen la posibilidad de aprender nuevas habilidades.
- Tareas con suficiente autonomía y un alto grado de responsabilidad.
- Buenas relaciones entre compañeros.
- La promoción profesional que prácticamente todo el personal ha tenido la oportunidad de realizar.
- El Servicio dispone de una buena parte de personal estable y con experiencia.

**PUNTOS DÉBILES**

- Inexistencia de sistemas de evaluación del impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de las personas así como de evaluación de rendimiento o de identificación de capacidades del personal imprescindibles para el desarrollo del trabajo.
- Inexistencia de sistemas de evaluación de la eficacia de los canales de comunicación.
- Inconcreción, sistematización, de acciones de mejora en relación con el medio ambiente.
- Inexistencia de canales de comunicación adecuados que garantizan el diálogo dentro de la unidad y con otras unidades.

**PROPUESTAS DE MEJORA**

- Elaborar planes de formación a partir de la utilización de sistemas que permitan identificar capacidades del personal imprescindibles para el desarrollo del trabajo.
- Evaluar el impacto de la formación.
- Elaborar un Plan de Comunicación.
- Identificar sistemas de evaluación de la eficacia de canales de comunicación
- Identificar acciones concretas de mejora en relación con el medio ambiente: reciclado de material, reutilización de sobres, supresión de envíos o impresión de documentación.

**EVIDENCIAS**

*Capacitación / profesionalización del personal*

*Estructura Servicio*

*Formación Específica*

*Organigrama claro y bien definido del Servicio*

*Nivel de titulación del personal*

*Personal contratado vs. personal fijo*

*Sensibilización por el medio ambiente*

### Criterio 3: ALIANZAS Y RECURSOS.

El objetivo general de evaluación es conocer la gestión, utilización y conservación de los recursos de la Organización/Unidad.



#### Definición.

En este criterio se describe cómo se gestiona por parte del Servicio de Personal los recursos de manera eficaz (para lograr sus objetivos) y eficiente (al menor coste posible).

El primer subcriterio propone el análisis de la gestión del presupuesto propio de la unidad, que, como se comentará, no es aplicable al carecer del mismo; además, la gestión de la información, su entrada y salida, la accesibilidad y disponibilidad, equipamientos y nuevas tecnologías, así como la gestión de los recursos externos, incluidas las alianzas, componen los diferentes apartados a analizar.

#### Subcriterios:

##### 3 a. Gestión de los recursos financieros del Servicio.

Como cuestión previa en este apartado es comentar la inexistencia de presupuesto propio de la Unidad para el desarrollo de objetivos definidos, por lo que promover la elaboración de un presupuesto por programas que permita disponer de presupuesto propio no parece ni adecuado ni posible.

Por lo tanto, no se gestionan recursos económico-financieros para que apoyen la política y la estrategia, ni se identifican y establecen objetivos y analizan las posibles tendencias: elaboración, seguimiento y revisión del presupuesto y análisis detallado de los resultados, para, en su caso, mejorar la asignación eficiente de los recursos.

No obstante, sí queremos destacar que el Servicio de Gestión de Personal participa en la elaboración del presupuesto de la Universidad, concretamente en el capítulo I de gastos, relativo a los gastos de personal, y que el dato de adecuación entre presupuesto planificado y ejecutado consideramos que es positivo.

Por otro lado, sí que se evalúan las decisiones de inversión (equipos, incorporación de nuevas tecnologías, documentación, etcétera.) y se proponen a los órganos correspondiente para su adquisición, mediante memorias o informes que recomienden una determinada opción, en las necesidades de inversión de material para el Servicio; pero, respecto de los proveedores, no se evalúan los servicios prestados previamente a la contratación o adquisición del producto.

Respecto de la actualización de los inventarios, ni se elabora ni se actualiza, actividad que está encomendada específicamente a la Unidad de Patrimonio e Inventario de la Universidad; no obstante, se pueden conocer estos inventarios a través de la información / listados disponible en la mencionada Unidad, y consideramos que es un punto débil no disponer de un plan de rendimiento y reposición de equipamientos. Como consecuencia de ello es habitual tener que trabajar con equipos informáticos en cierto modo obsoletos en procesos que se pueden considerar claves dentro del Servicio.

### 3 b. Gestión de la Información y el Conocimiento.

La gestión de la información ha sido una de las principales preocupaciones de nuestro Servicio al reconocer como una de las principales carencias la **inadecuación de datos disponibles**. Queda demostrado que existen carencias generalizadas de bases de datos fiables, actualizadas e integradas que permitan el aprovechamiento de la información para la evaluación y la toma de decisiones. También es importante destacar la importancia de **mejorar los sistemas de información** -de tal forma, que mejorando sensiblemente los sistemas de información a disposición de la Universidad podrá incrementarse la calidad de las decisiones en todos los niveles del sistema universitario. Se valora muy negativamente el deficiente aprovechamiento de la información disponible y, como consecuencia, la incorrecta gestión de la información y la carencia de indicadores objetivos que permitan situar el estado de cosas en cada momento-.

Por este motivo, un destacado objetivo del Servicio de Gestión de Personal ha sido en el pasado la implantación de una herramienta informática de gestión de personal que permitiera primero el adecuado almacenamiento de la información, y posteriormente su adecuada explotación garantizando tanto el uso de datos de manera homogénea e integrada, como facilitar la capacidad de aportar información básica para la mejora del desarrollo de actividades de otras unidades y administraciones, la toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno, y la rendición de cuentas a la sociedad.

Para alcanzar estos objetivos, se implantó la aplicación integral de gestión de personal Hóminis (hoy denominada UNIVERSITAS XXI Recursos Humanos). Su adquisición tuvo lugar en 1998 y se realizó la carga / grabación de datos históricos de todo el personal de la Universidad de Alicante, de modo que se puso en funcionamiento en enero de 2000, utilizándose actualmente como herramienta de gestión para la mayor parte de los procesos del Servicio: contratación, nóminas, trienios, quinquenios, censos, listados, etcétera.

En la actualidad son 28 las Universidades españolas que utilizan esta aplicación para su gestión de recursos humanos. La aplicación está desarrollada en entorno Oracle y está compuesta por los módulos de Nóminas, Expediente administrativo, Formación, Acceso y Presupuestación, aunque no todos ellos están perfectamente desarrollados, por lo que no son operativos. El mantenimiento de la aplicación comprende su adaptación a cualquier normativa de ámbito estatal o autonómica que pueda aparecer. En el Servicio de Informática tienen dedicadas dos personas para el mantenimiento y explotación de esta aplicación.

Asimismo, se actualiza, asegura y mejora la validez, integridad y seguridad de la información, y se procura que la salida de la información, se corresponda con las necesidades de nuestros usuarios y clientes, y que permita que cada persona pueda acceder a la información relevante que precise. El habitual sistema consiste, una vez determinada la información que es preciso trasladar a nuestros clientes, y en la medida de lo posible enviarla a través del correo interno de la Universidad o bien del e-mail. Actualmente se está trabajando en el Servicio de Informática de la Universidad en la implantación de un sistema de información que permitirá habilitar su consulta en la página web. Se utiliza, asimismo, la comunicación selectiva con los principales órganos de gobierno o representación enviándoseles vía correo ordinario la información que se considere o solicite. No obstante, creemos que existe una insuficiencia de sistema estructurado de identificación de necesidades, aspecto recogido en las propuestas de mejora.

Destacamos las diferentes formas de acceso a la información, -web, difusión por el propio Servicio, o consultas personales-, considerando prioritarias las relacionadas con las nuevas tecnologías. En este sentido, la información de carácter personal puede ser consultada por cada empleado a través del Campus Virtual, que es una aplicación para el apoyo a la gestión, la docencia y la investigación de la Universidad. Desarrollada íntegramente por la Universidad desde 1997 viene siendo la Intranet corporativa de la Universidad a la que tienen acceso todos los miembros de la comunidad universitaria. Se considera prioritario ampliar las posibilidades de su uso para la mejora de procesos de gestión que puede influir directamente sobre los usuarios. Se debe tender a la implantación efectiva dentro de la propia Universidad de la Administración Electrónica.



Por otro lado, creemos que nuestros usuarios han dejado de tener una buena opinión de la página web del Servicio, que inicialmente consideraban de fácil consulta y un avance en la simplificación y agilidad de procedimientos. Hoy es necesario proceder a su reestructuración y a la ordenación e incorporación de nuevos contenidos.

Por su parte, para el personal del Servicio se utiliza el correo electrónico como principal medio, y el traslado o elaboración de la información necesaria para el adecuado desarrollo de su trabajo, aspecto sobre el que se tiene buena opinión. Quizá una de las dificultades de este medio radica en que es difícil asegurarse que la información llegue a su destinatario.

Aunque de la encuesta realizada al personal del Servicio parece desprenderse que las herramientas informáticas no están bien adaptadas a las necesidades, facilitando el trabajo, después de discutir este aspecto entre varios miembros del Comité, se concluye que no es así en realidad.

Se coincide en que la encuesta no valora suficientemente los esfuerzos realizados desde el Servicio en el fomento del uso de las nuevas tecnologías con el fin de provocar la mejora en la prestación de servicios. Tampoco se valora el esfuerzo en facilitar información al personal y a los clientes en función de sus necesidades. Parece que el Servicio no identifica la información y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo en beneficio de los propios empleados y de los clientes. En realidad, esa percepción se desprende del sistema de asignación de los cursos de formación que tiene la Universidad. Es difícil que las percepciones o sugerencias que para cada empleado se hagan desde un Servicio en relación a cada puesto de trabajo puedan ser tenidas en cuenta.

Se reconoce algo más, aunque no en exceso la posible valoración que se hace de las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario de la Unidad. A este respecto cabe destacar que al menos en la Subdirección de Nóminas y Acción Social no sólo se valoran, sino que puede afirmarse que se exigen tales aportaciones.

Respecto de la protección de datos de carácter personal, creemos, con las cautelas que esta afirmación pueda necesitar, que las aplicaciones informáticas de la Universidad disponen de mecanismos de control suficientes para garantizar la protección de datos, no realizándose por parte del Servicio una explotación distinta de la prevista en la resolución rectoral de 17 de diciembre de 2002 de esta Universidad, modificada por otra posterior de 7 de marzo de 2003 sobre utilización de datos de carácter personal (DOGV nº 4418 y 4466, de 15 de enero de 2003 y 21 de marzo de 2003, respectivamente), se procedió a la regulación de los ficheros automatizados de datos de carácter personal existentes.

### **3 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales del Servicio.**

Como premisa en este apartado cabe decir que el Servicio utiliza la tecnología, aunque no puede afirmarse que la gestione. Con todo, sí que puede influir con la gestión que de la relacionada con nuestra actividad se hace en otras instancias.

Como se ha comentado en el apartado anterior, la principal preocupación del Servicio fue la implantación de una herramienta integral de gestión de personal, herramienta que precisa de un continuo desarrollo de acuerdo con las necesidades del Servicio. Conocer el nivel de utilización o aprovechamiento de esta herramienta es también una preocupación que debiera atenderse mediante una auditoría, que permita realizar una planificación de desarrollo e implementación que apoye la Política y Estrategia de nuestro Servicio.

Respecto de si se optimiza el consumo de energía, suministros, se recicla los residuos y se aprovecha al máximo la tecnología existente para la conservación de recursos no renovables, consideramos que con carácter general, según la opinión mayoritaria en la encuesta de personal, se es sensible a los criterios de ahorro de energía, materiales vírgenes y reciclados, reducción y eliminación de residuos y embalajes y el impacto en el medio ambiente, aunque en la práctica no se han establecido por parte del Servicio mecanismos efectivos en este sentido; algunas de las acciones en relación con la sensibilización por el medio ambiente son:

reciclado de todos los tóner que se substituyen, utilización preferente de papel reciclado, reutilización de sobres en correo interno, supresión de envíos masivos de documentación en papel y sustitución por el correo electrónico siempre que sea posible y utilización de sistemas alternativos, preferentemente página web. En general, sólo se actúa mediante iniciativas personales.

Parece prioritario profundizar en políticas de gestión que nos lleven a la máxima eliminación posible del papel y a la implantación del archivo digital como medio de almacenamiento.

En general, existe una opinión mayoritaria de una inadecuada utilización de los recursos (informáticos, de equipamiento, mobiliario, de espacio físico, etc.), así como de la adecuación de instalaciones y su mantenimiento; creemos que esto último se debe a la necesaria adaptación al nuevo edificio del Rectorado, con problemas de habitabilidad que están siendo estudiados y tratados por las unidades correspondientes; nos referimos a la adecuada temperatura interior, luminosidad, ruidos, etcétera. También se dan problemas de seguridad de los archivos de los expedientes personales que contienen información confidencial. Es necesario desde el Servicio adoptar medidas que provoquen un aumento de la seguridad de dicha documentación.

En cuanto a la configuración del espacio físico, dada su limitación para la cantidad de personas que trabajan en el Servicio y la configuración del mismo, su posible mejora tiene grandes dificultades.

La encuesta realizada al personal del Servicio refleja bajas valoraciones en todas las cuestiones relacionadas con las instalaciones y los recursos. Parece necesario establecer una planificación y estrategia a este respecto que pueda incluir aquellas cuestiones sobre las que desde el propio Servicio se pueda actuar. No parece que se hayan identificado y establecido objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos anteriores.

### **3 d. Gestión de los recursos externos, incluidas las alianzas.**

En la consecución de la política y estrategia de nuestros servicios se interrelacionan, por diferentes motivos, otras unidades con las que la colaboración y la coordinación se presentan como aspectos de notable importancia.

Así, hemos considerado como una alianza explícita la colaboración entre nuestro Servicio y el Servicio de Informática que, conjuntamente, ha permitido la implantación de la aplicación Universitas XXI Recursos Humanos y su posterior explotación. Con todo, se considera que el esfuerzo realizado por el personal de nuestro Servicio es muy superior al que hubiera sido deseable y que aún hoy lo sigue siendo. Además, existen procesos que en su tramitación se interrelacionan con otras unidades que deberán ser analizados como consecuencia de las sugerencias de los usuarios, concretamente nos referimos a la contratación de personal con cargo a proyectos de investigación, proceso en el que intervienen varias unidades.

Asimismo existen necesarios vínculos en algunos de los procesos claves del Servicio, tales como el de la elaboración de la nómina, que necesariamente se realiza en colaboración con los Servicios de Contabilidad y de Gestión Económica. Otros procesos como el de preparación de algunos modelos de declaración de datos a la Agencia Tributaria (190 o 345) también se realizan en colaboración con los mencionados servicios. Por tanto, las alianzas con otros servicios de la Universidad, aunque necesarias y no voluntarias, parecen bien implantadas y funcionando a satisfacción. De todos modos, tales relaciones se establecen de manera informal, a través de relaciones personales.

Parece no ocurrir lo mismo con las relaciones o alianzas con otras instituciones o unidades similares ajenas a la Universidad. La encuesta refleja su conveniencia, pero también que el personal desconoce que existan tales relaciones y por tanto que algún proceso haya mejorado a causa de dichas relaciones. Por eso, uno de los puntos débiles detectados por nuestro Servicio ha sido la carencia de adecuadas relaciones de cooperación con clientes y otras unidades/organismos con el fin de intercambio de conocimientos y el desarrollo de programas conjuntos de mejora de procesos, por lo que proponemos como mejora identificar procesos

clave interrelacionados con otras unidades y establecer sistemas de cooperación para el desarrollo de programas conjuntos de mejora de procesos, a través de comisiones conjuntas de trabajo o convenios.

Por último, comentar que en la actualidad no existen sistemas de evaluación de la incidencia de las colaboraciones en el funcionamiento del Servicio.

La única evidencia relevante es la dificultad en el trabajo que se desarrolla con OCU, proveedor de la aplicación informática Universitas XXI Recursos Humanos, al que también habría que considerar como un aliado.

En cuanto a posibles relaciones o contactos establecidos con otras administraciones u organismos, cabe decir que suelen establecerse por necesidad más que por iniciativa institucional y que suelen iniciarse y mantenerse más como vínculos a nivel personal que del Servicio o Universidad. En parte esto se explica por trabajar habitualmente con procedimientos rígidos, muy formalizados, en los que queda poco margen para la improvisación, la introducción de nuevas soluciones y el establecimiento de alianzas externas.

Con todo, es cierto que a veces existen tales vínculos institucionales, pero que se establecen a niveles superiores a los del Servicio (a nivel de Vicerrectorados, Secretariados o Gerencia).

Parece necesario que desde este Servicio y desde otros se inste a la Universidad a que intente implantar la Administración Electrónica con acciones como la certificación digital que redundarían en una mejora inmediata de los servicios prestados a los usuarios de los mismos.

## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 3: Alianzas y Recursos.

3.1	¿Consideras que el Servicio tiene que relacionarse con otras unidades similares, ajenas a la Universidad?	3,3
3.2	¿Sabes si existen esas relaciones?	1,6
3.3	¿Se mejoran la prestación de los servicios del Servicio por medio de esa relación?	1,6
3.4	¿El Servicio promueve acciones de mejora de la calidad basadas en experiencias obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas?	1,4
3.5	¿La gestión de los recursos (informáticos, de equipamiento, mobiliario, fungible, etc.) se efectúa teniendo en cuenta la planificación y la estrategia del Servicio?	1,6
3.6	¿Las aplicaciones informáticas que utilizo están bien adaptadas a mis necesidades y facilitan el trabajo?	1,9
3.7	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos anteriores?	1,6
3.8	¿Se valoran las acciones realizadas para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de dichos recursos?	1,7
3.9	¿Se ordena el uso de los espacios físicos de acuerdo con las necesidades de los clientes y para facilitar su accesibilidad?	1,4
3.10	¿La gestión y disposición de las instalaciones permite trabajar bien al personal?	1,5
3.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?	1,4
3.12	¿La unidad promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?	2,0
3.13	¿El Servicio facilita información a su personal y a sus clientes de acuerdo con sus necesidades?	2,1
3.14	¿El Servicio identifica qué información y conocimientos necesita cada puesto de trabajo en beneficio de las personas y los clientes?	1,7
3.15	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario de la unidad?	1,9
	PROMEDIO	1,8

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.****CRITERIO 3: Alianzas y Recursos.****PUNTOS FUERTES**

- Concienciación de la necesidad de utilización de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada, y la disposición de adecuado almacenamiento.
- Información que genera la unidad se organiza adecuadamente y se actualiza y elabora teniendo en cuenta necesidades de personal y clientes.

**PUNTOS DÉBILES**

- Insuficiencia de sistema estructurado de identificación de necesidades.
- Carencia de adecuadas relaciones de cooperación con clientes y otras unidades con el fin de intercambio de conocimientos y el desarrollo de programas conjuntos de mejora de procesos.
- Inexistencia de planes de rendimiento y reposición de equipamientos.
- Instalaciones y condiciones ambientales deficientes.
- Consumos innecesarios de ciertos suministros.
- Inexistencia de procedimientos definidos para paliar los costes de "no calidad".

**PROPUESTAS DE MEJORA**

- Identificar procesos clave interrelacionados con otras unidades y establecer sistemas de cooperación para el desarrollo de programas conjuntos de mejora de procesos, comisiones conjuntas de trabajo.
- Acordar sistema de identificación de necesidades del personal y clientes.
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Implantar sistemas de participación del personal del Servicio en la gestión del conocimiento.
- Instar a que se mejoren los locales y condiciones ambientales como iluminación, climatización, ergonomía de los puestos de trabajo o aislamiento sonoro.
- Intentar eliminar en lo posible el papel y hacer que la electricidad consumida sea sólo la necesaria.
- Identificar y evaluar necesariamente las tecnologías alternativas y emergentes, así como de explotar la tecnología existente. Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.
- Instar a la implantación de la Administración Electrónica.

**EVIDENCIAS**

*Adecuado almacenamiento y archivo de documentación.*

*Adecuados canales de comunicación*

*Adecuados recursos y utilización*

*Alianzas y recursos*

*Aplicación informática de gestión de personal*

*Formas de acceso a la información*

*Inventario mobiliario*

*Normativas*

*Uso de datos de manera homogénea e integrada*

*Útil web del Servicio*

## Criterio 4: LIDERAZGO.

En este criterio se analiza y describe el comportamiento de todos los dirigentes y responsables de la Organización/Unidad como líderes de la misma hacia la excelencia universitaria.



### Definición.

La dirección del Servicio de Gestión de Personal la compone la Jefatura del Servicio y las Subdirecciones de Nóminas y Acción Social y de Gestión de Personal, que consideramos que, con su comportamiento y sus decisiones, deben estimular, apoyar y fomentar la gestión de la calidad.

En este criterio se intenta explicar qué impulso realizan los responsables del Servicio para lograr una gestión de calidad mediante la mejora continua. El compromiso con la cultura de la calidad, la implicación de los responsables, las acciones realizadas para garantizar una estructura suficiente del Servicio y la gestión y mejora sistemática de los procesos componen los subcriterios de interés en este apartado.

En definitiva, se analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores del Servicio necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de sus responsables.

### Subcriterios:

#### 4 a. Los responsables del Servicio demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia en la gestión.

Como se ha indicado anteriormente, los objetivos específicos para los servicios administrativos en gestión de calidad comprenden: fomentar la planificación estratégica en el desarrollo de la gestión y el establecimiento de objetivos; identificar, definir, documentar y mejorar los procesos clave, así como la creación de manuales de procesos; desarrollar acciones orientadas a mejorar la coordinación entre Centros, Departamentos y Servicios Centrales, continuar con la incorporación plena de las nuevas tecnologías en la mejora de la gestión y de los servicios.

Al no haberse iniciado hasta hace muy poco tiempo las tareas de elaboración de un Plan Estratégico de los Servicios de la Universidad de Alicante, tampoco existe un documento de planificación estratégica del Servicio, aunque informalmente se han establecido mecanismos y se han adoptado compromisos explícitos de calidad y mejora del Servicio. No obstante, creemos que no se explicitan suficientemente los compromisos con la cultura de la calidad dentro y fuera de la unidad, quizás por falta de hábito general en la Universidad.

Asimismo, no existe una opinión general del personal en la aceptación por parte del Servicio de promover la participación en este proceso de autoevaluación. Por el momento el objetivo inmediato del Servicio es la finalización del proceso de autoevaluación en el año 2005 y tener la oportunidad de su revisión en el año 2007, acciones impulsadas desde la dirección del Servicio.

Aunque los resultados de la encuesta de septiembre de 2004 parecen reflejar pobres compromisos por parte de los responsables del Servicio y una escasa actuación como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, no hay consenso sobre que esa sea la realidad actual.

**4 b. Los responsables trabajan activamente con personas de la Universidad o de fuera, para promover y desarrollar los intereses de todas las partes involucradas y satisfacer sus expectativas.**

Identificar a los clientes y usuarios, para conocer, comprender y responder adecuadamente a sus necesidades, es una tarea que no se realiza de forma sistemática entre unidades de la propia Universidad o de fuera, de tal forma, que en muchos casos, es más frecuente atender a los efectos (necesidades inmediatas) que anticiparse a las causas (prever necesidades).

Coincidimos en el objetivo general propuesto de mejorar el plan de comunicación interna y externa para adecuarse a los intereses de los profesores, estudiantes, gestores, la Administración Pública, los empresarios, los futuros usuarios y la sociedad en general, incrementando la transparencia y la accesibilidad.

Respecto de los mecanismos utilizados para detectar necesidades de los usuarios, además de la encuesta de satisfacción de usuarios *ad hoc* realizada con motivo del proceso de autoevaluación, y que ha permitido disponer de numerosas sugerencias del personal, son las reuniones con otras unidades u órganos de gobierno, y las peticiones expresas del personal, los sistemas más habituales.

Internamente, consideramos que la accesibilidad de los responsables, fomentando la comunicación y participación del personal, puede considerarse como un punto fuerte del Servicio, así como la colaboración para la puesta en marcha de iniciativas de mejora y su reconocimiento. En este sentido, se propone establecer procesos claros y participativos que permitan asegurar la determinación de objetivos, planificación y desarrollo, establecimiento de indicadores y sistemas de evaluación y mejora de procesos.

Insistir, como reiteradamente se ha comentado, en la opinión general sobre que no existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de funciones, por lo que será necesario trabajar en este campo para permitir disponer de estímulos de trabajo para las personas y establecer sistemas de reconocimiento de los esfuerzos realizados, además de los resultados.

Asimismo, consideramos que el fomento de la formación específica del personal, para lo que se trasladan las necesidades al Servicio correspondiente para su organización e impartición, es un aspecto que debe realizarse por la dirección del Servicio.

Por último, consideramos que no se dispone de oportunidades para involucrarse con otras unidades de dentro o de fuera de la Universidad con el fin de conseguir mejoras para todas las partes y, en opinión de los miembros del Comité, es baja la percepción del impacto de los procesos sobre la calidad en el ámbito universitario.

Se debe insistir en el fomento del trabajo en equipo y el apoyo a las mejoras e iniciativas del personal del Servicio.

Parece interesante en la medida de lo posible fomentar la participación del personal del Servicio en asociaciones profesionales, conferencias, etc. A la vez que se apoyan explícitamente actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente.

**4 c. Los responsables garantizan que la estructura del Servicio está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura del mismo y de la Universidad.**

Como se ha comentado en el criterio sobre la gestión de las personas, el gran crecimiento de la Universidad desde su creación, así como la aparición de nuevos colectivos (investigadores,

becarios) y la asunción de asuntos – totalidad de procesos de nómina, acción social- obligaron a modificar el diseño del Servicio, finalizando con la actual RPT.

Por lo tanto, es a través del diseño del Servicio como se consigue establecer, principalmente, una estructura acorde con la política y estrategia de la unidad y, consecuentemente, un organigrama claro y bien definido, sobre el que actualmente existe unánime opinión.

Consideramos que el establecimiento de un sistema adecuado, claro y participativo, de identificación de necesidades que garanticen que la estructura del Servicio está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y estrategia, es una clara necesidad, en el que, necesariamente, se deberá utilizar indicadores propios de medición de actividad y de resultados.

Como también se ha comentado anteriormente, los procesos de planificación de objetivos y desarrollo no establecieron sistemas de análisis, evaluación y revisión, aspectos que necesariamente se tendrán que afrontar, por lo que consideramos como puntos débiles la falta de una adecuada planificación a medio y largo plazo así como una cierta improvisación en la determinación de los valores que cada miembro asume para alcanzar objetivos, aspectos que deberán ser mejorados por parte de la dirección.

Creemos, finalmente, que para la aplicación de la política y estrategia se ha realizado una razonable priorización de tareas en el trabajo de la unidad, con la finalidad del cumplimiento de objetivos implícitamente establecidos.

#### **4 d. Los responsables garantizan que los procesos del Servicio se gestionan y se mejoran sistemáticamente.**

La mejora de los procesos que se gestionan en el Servicio de Personal debe ser una de las principales preocupaciones y objetivos abarcando los siguientes aspectos: facilitar la realización de las gestiones administrativas y procedimientos del personal mediante la identificación de los trámites necesarios y la normalización documental, la adecuación de los procedimientos a las demandas de los usuarios así como mejorar su regulación, simplificación y agilidad.

La página web de la Universidad se ofreció como el lugar más óptimo para permitir la adecuada accesibilidad, normalización documental y facilidad de tramitación, considerando nuestros usuarios que su utilización supuso un avance en la simplificación y agilidad de procedimientos. Como ya se ha comentado parece imprescindible acometer la reestructuración, revisión y ampliación de contenidos de la página web

También parece imprescindible definir, documentar y mejorar los procesos clave, así como la creación de manuales de procesos, y continuar con la incorporación plena de las nuevas tecnologías en la mejora de la gestión y de los servicios.

Por su parte, se ha detectado la necesidad de establecer sistemas de evaluación y revisión de procesos que permitan su mejora continua, dado que actualmente en contadas ocasiones se utiliza información obtenida a través de los resultados (nº de errores del proceso, incidencias, reclamaciones,) sugerencias del personal y, en menor grado, encuestas de satisfacción.

Se propone como mejora general, establecer sistemas adecuados, periódicos y sistemáticos de recogida de información.



## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 4: Liderazgo.

4.1	El Jefe de Servicio, ¿actúa como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la unidad?	1,8
4.2	El Jefe de Servicio ¿se implica y muestra su compromiso con la gestión de la calidad comunicando a la unidad sus objetivos generales?	1,9
4.3	El Jefe de Servicio, ¿es accesible y escucha al personal de la unidad?	2,5
4.4	El Jefe de Servicio, ¿recibe e imparte formación y comparte sus conocimientos con los demás miembros de la unidad?	1,8
4.5	El Jefe de Servicio, ¿apoya las mejoras y tiene en cuenta las iniciativas del personal de la unidad?	1,9
4.6	El Jefe de Servicio, ¿fomenta el trabajo en equipo?	1,6
4.7	El Jefe de Servicio, ¿tiene entre sus prioridades la atención a los clientes o usuarios de las actividades de la unidad?	2,4
4.8	El Jefe de Servicio, ante determinadas situaciones, ¿atiende personalmente a clientes y usuarios de la Unidad?	2,8
4.9	El Jefe de Servicio, ¿establece relaciones con otras entidades, beneficiosas para la unidad?	2,1
4.10	El Jefe de Servicio, ¿promueve el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de procesos con definición de planes y objetivos específicos?	2,0
4.11	El Jefe de Servicio, ¿reconoce y valora los esfuerzos, logros y resultados del personal de la unidad?	2,0
4.12	El Jefe de Servicio, ¿fomenta la participación en asociaciones profesionales, conferencias, etc.?	1,6
4.13	El Jefe de Servicio, ¿apoya aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente (contenedores de papel reciclado, toner, pilas...) y su contribución a la sociedad?	1,5
	PROMEDIO	2,0

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.****CRITERIO 4: Liderazgo.****PUNTOS FUERTES**

- Aceptación por parte de los responsables de la Unidad de la necesidad de promover la participación en el Plan de la Calidad de las Universidades.
- Accesibilidad de los responsables que fomentan la comunicación y participación del personal para el establecimiento de objetivos de mejora.
- Razonable priorización de tareas en el trabajo de la Unidad.
- Interés permanente por la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- Delegación de responsabilidades y autonomía del personal en el desarrollo del trabajo.

**PUNTOS DÉBILES**

- Falta de definición de misión y visión del Servicio.
- Falta de adecuada planificación a medio y largo plazo.
- Ausencia de indicadores o estándares que permitan evaluar el grado de cumplimiento de objetivos.
- Ausencia de procesos de evaluación de resultados de objetivos definidos y consecuentes acciones de mejora en función de resultados.
- Baja percepción del impacto de los procesos sobre la calidad en el ámbito universitario.
- Falta de comunicación interna y también con los clientes/usuarios.
- No hay una sistemática en el reconocimiento de esfuerzo al personal.

**PROPUESTAS DE MEJORA**

- Definir la misión y visión del Servicio y difundirlas a nivel interno y externo.
- Establecer procesos claros y participativos que permitan asegurar: la determinación de objetivos, planificación y desarrollo, establecimiento de indicadores y sistemas de evaluación y mejora de procesos.
- Estimular la participación en programas de formación e implantación de cultura de la Calidad.
- Explicitar compromisos con la cultura de la Calidad dentro y fuera de la Unidad.
- Fomentar la participación con otras unidades para la revisión y mejora de procesos.
- Establecer un sistema de comunicación interna mediante reuniones periódicas., así como la creación de un sistema integral que recoja boletín, reuniones periódicas, plan de acogida, boletín, buzón de quejas y sugerencias, internet, encuestas de satisfacción sistematizadas, etc.

**EVIDENCIAS**

*Aceptación de promover participación en Plan de Calidad*

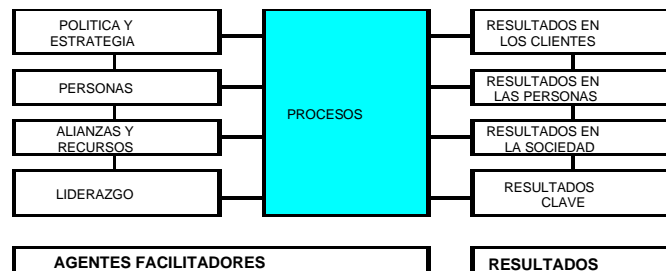
*Estructura Servicio*

*Formación Específica*

*Objetivos*

## Criterio 5: PROCESOS.

Este criterio nos debe llevar a conocer cómo la Organización/Unidad identifica, desarrolla y mejora sus procesos.



### Definición.

Con este criterio se analiza cómo el Servicio de Gestión de Personal identifica, diseña, implanta, gestiona, revisa y mejora sus procesos.

Por proceso entendemos aquella serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio, habitualmente, por la condición de administración pública de la Universidad, sujeto a una serie de principios de actuación recogidos de forma general en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de régimen jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, entre los que destacamos, en relación con los usuarios, la obligación de regir la actuación de las administraciones públicas por criterios de eficiencia y servicio a los ciudadanos y, en las relaciones con éstos, de actuación con transparencia y participación.

Pues bien, estos principios generales orientan la mejora de nuestros procesos, teniendo en cuenta, además, que los procesos han de ser coherentes con la visión, misión y valores que debería tener claramente establecidos nuestro Servicio. En nuestro caso lo serán con los objetivos generales establecidos.

Los subcriterios que analizan este apartado comprenden cómo se identifican las necesidades y expectativas de clientes y usuarios, cómo se diseñan y desarrollan los procesos, su evaluación y mejora, y cómo se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes y usuarios del Servicio.

### Subcriterios:

#### 5 a. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios del Servicio.

Previamente a la identificación de necesidades y expectativas de los clientes y usuarios del Servicio, debemos referirnos a si tenemos claramente identificados a nuestros usuarios y clientes.

En este sentido, la previa identificación de la tipología de usuarios y clientes permitirá avanzar en la atención de necesidades y expectativas.

Así, podemos establecer la siguiente clasificación:

En la Universidad:

- Órganos de gobierno y de representación.
- Otros Servicios administrativos.
- Investigadores.
- Personal que presta servicio en la Universidad.

Fuera de la Universidad:

- Órganos con competencias en materia educativa: Consellería de Empresa, Universidades e Investigación, Ministerio de Educación y Ciencia.
- Órganos con competencias en materia de seguridad social y tributarias: Instituto Nacional de la Seguridad Social, Tesorería General de la Seguridad Social, MUFACE y Clases Pasivas, Agencia Tributaria.

- Órganos de control y fiscalización: Sindicatura de Cuentas, Inspección de Trabajo, Síndico de Agravios.
- Órganos con competencias estadísticas e informativas: Instituto Nacional de Estadística (INE), Instituto Nacional de Empleo (INEM).

De tal forma, que una nueva clasificación permitiría agrupar los anteriores colectivos por el tipo de procedimiento / información que requieren:

- Para la tramitación de asuntos de carácter personal: trabajadores de la Universidad.
- Para la toma de decisiones y el adecuado desarrollo del trabajo: órganos de gobierno, de representación, otros servicios administrativos, investigadores.
- Para el adecuado desarrollo del trabajo de otras administraciones: administraciones con competencias en materia educativa, de empleo, de seguridad social y tributaria.
- Para la rendición de cuentas a la sociedad: Sindicatura de Cuentas, Síndico de Agravios, INE, Inspección de Trabajo.

Asimismo, la identificación de los procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte a aquellos permite asociarlos a nuestros clientes y, a través de información recabada de manera informal por diferentes vías - sugerencias, opiniones, peticiones, quejas, reclamaciones, comparación con otros servicios- conocer claramente sus necesidades.

Pues bien, una vez identificados los diferentes clientes y asociados a nuestros procesos, el Servicio procura adoptar las decisiones necesarias para atender adecuadamente sus necesidades y expectativas, y utiliza el enfoque de cliente interno, sobre otras unidades, y se tienen en cuenta sus necesidades.

Como pormenorizadamente se comentará en el apartado de satisfacción de clientes, la encuesta de satisfacción realizada con motivo del proceso de autoevaluación ha permitido disponer de interesantes sugerencias de nuestros usuarios sobre sus necesidades y expectativas, mecanismo que, de alguna manera, permite que nuestros usuarios participen en la mejora de los procesos.

Finalmente, respecto de la forma de publicitar u ofertar nuestras prestaciones, si bien no se utiliza un excesivo marketing por nuestro Servicio, los nuevos servicios se comunican a través de los mecanismos habituales de anuncio en la web, registros y principales órganos de gobierno y representación.

#### **5 b. Se diseñan y se desarrollan los procesos de las prestaciones que ofrece el Servicio.**

Por lo tanto, identificados nuestros clientes y sus necesidades, nuestro Servicio establece como objetivos facilitar la realización de las gestiones administrativas y procedimientos del personal mediante la identificación de los trámites necesarios y la normalización documental, así como adecuar los procedimientos a las demandas de los usuarios y procurar la mejora de su regulación, simplificación y agilidad.

Para alcanzar los objetivos anteriores nos proponemos optimizar los avances de las nuevas tecnologías, la utilización permanente de la página web para la accesibilidad de procesos, y la paulatina incorporación de los procesos principales, procurando su normalización documental, identificación de trámites, simplificación y mejora

Todavía no se dispone de un Manual de Procesos, aunque en el Anexo 1 se relacionan los procesos y tareas principales que se realizan en el Servicio; una de las Subdirecciones del Servicio ya está trabajando en ello; tampoco tenemos descrito el “mapa de procesos”, la metodología seguida para su identificación, grado de implicación de los responsables y el seguimiento de los resultados.

Por su parte, esporádicamente sí que se diseñan, producen y actualizan instrumentos de apoyo para el desarrollo de los procesos (manuales, formularios, etcétera,) a través de la elaboración progresiva de modelos de formularios y manuales internos para la tramitación de procedimientos, tanto para uso interno del personal como para los usuarios externos.

Destacar, en este sentido, la opinión general del personal del Servicio que considera que los procesos que se gestionan en general no están documentados y se suele conocer quién es el responsable de cada fase, y que, en general, los trámites y la documentación son sencillos, claros y sólo los necesarios.

Asimismo, destacar la opinión del personal sobre el adecuado uso de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de las oportunidades de innovación y aprendizaje. También destacar la opinión de nuestros usuarios que consideran en buena medida que la web ha supuesto un avance en la simplificación y agilidad de procedimientos.

Respecto de las relaciones con otras unidades, se ha considerado como punto débil la improvisación de las relaciones de coordinación y colaboración con otras unidades implicadas en los procesos, considerando que se tiene en cuenta la conexión de los procesos pero sin adecuadas relaciones de coordinación, proponiéndose mejora en este sentido.

Otro punto débil es la inexistencia de un sistema de medición del cumplimiento de los objetivos de los diferentes procesos.

Finalmente, comentar, también como punto débil, que no existe ni se está preparando en el Servicio un sistema de evaluación o certificación de los procesos del tipo de ISO 9000 o similar.

### **5 c. Se evalúan y mejoran los procesos de las prestaciones que ofrece el Servicio.**

Como en anteriores casos -respecto del cumplimiento de objetivos, acciones de mejora y resultados- la revisión y mejora sistemática de procesos es uno de los puntos débiles del Servicio.

No obstante, la inexistencia de métodos preestablecidos de revisión y mejora de procesos no significa que el Servicio, en ocasiones, no analice información obtenida por diferentes sistemas, como encuestas, sugerencias, quejas y reclamaciones de los clientes y usuarios, con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad de los procesos. En cualquier caso, es necesario destacar en este sentido la opinión general del personal del Servicio sobre la falta de medición periódica de indicadores de funcionamiento de los procesos.

Como se ha comentado, las sugerencias realizadas por nuestros usuarios con motivo de la encuesta de satisfacción son una interesante información sobre necesidades y expectativas, que permitirán incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Como también se ha comentado respecto de la política y estrategia del Servicio, para la prestación y oferta de procesos utilizamos información de comparación sobre los procesos y formas de prestación de servicios de otras unidades, especialmente otros Servicios del área de personal de otras universidades, fórmula que permite una fácil identificación de expectativas de los usuarios y adecuar los servicios a sus demandas.

Asimismo, como se propone respecto de la política y estrategia del Servicio, el establecimiento de indicadores propios (independientemente de los propuestos en la guía de autoevaluación) que midan los resultados realmente valiosos para los clientes se recoge como propuesta de mejora en este apartado. Si bien, como se ha comentado anteriormente, el Servicio utiliza como indicadores de resultados el nº de errores del proceso, las incidencias, reclamaciones, así como las sugerencias del personal y, en menor grado, encuestas de satisfacción. A este respecto, tales incidencias quedan registradas a través de la intranet Campus Virtual.

La encuesta pone de relieve que las propuestas de mejora de procesos no se consensúan con las personas que intervienen en su realización y que no se estimula la creatividad y la innovación en el Servicio.

Finalmente, como se ha explicado en el apartado anterior, no se realiza ninguna evaluación mediante procedimientos externos (auditorías) sobre la adecuación de los procesos a los objetivos de las prestaciones que se ofrecen.

#### **5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes y usuarios del Servicio.**

La orientación y servicio a los ciudadanos es una de las obligaciones en la actuación de las administraciones públicas por imperativo de la Ley 30/1992, que, de forma especialmente comprometida, recordaba la Ley 4/1999, de 13 de enero, de reforma de la anterior, que en su exposición de motivos recogía que “los modelos administrativos deben construirse siempre en función de los ciudadanos, y no al revés. Por ello, también en el proceso de reforma de la Ley 30/1992 se ha tenido como objetivo esta orientación general que debe presidir todas y cada una de las manifestaciones de la reforma administrativa, puesto que la Constitución de 1978 ha querido señalar solemnemente en su artículo 103 que la «Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales»”.

Por lo tanto, la opinión de los usuarios, su nivel de satisfacción, las relaciones con las administraciones (basadas en los principios de transparencia y participación, artículo 3 de la Ley 30/1992), son materias de notable importancia para la mejora de la prestación de los servicios.

Pues bien, en el caso de nuestros clientes y usuarios (por la experiencia diaria y el resultado de las encuestas) consideramos que las relaciones son positivas (en general se valora favorablemente la comunicación con los usuarios, la amabilidad y disposición del personal), pero consideramos que no se cultivan lo debido con el fin de mantener contactos proactivos y poder gestionar eficazmente la información que proporcionen; buena prueba es el “pasivo” sistema de recogida de opinión y sugerencias del personal (habilitado en la web) que prácticamente no es utilizado. Destacar, en este sentido, la respuesta expresada en la encuesta de satisfacción sobre la general práctica de nuestros usuarios de no realizar sugerencias de mejora de procesos, dato coincidente con la opinión del personal del Servicio que demanda la existencia de un buen sistema de quejas y sugerencias, aspectos en los que necesariamente debemos de mejorar. Respecto de la calidad de los servicios, el hecho de que en la actualidad el número de sugerencias no sea muy alto no significa que la prestación de los servicios sea excelente, sino más bien que por parte de la Administración no se han arbitrado los cauces oportunos de comunicación. Se propone habilitar un sistema que, además de que las sugerencias o reclamaciones lleguen en un plazo breve a los órganos responsables, ofrezca a los ciudadanos la oportuna respuesta en el menor tiempo posible.

Por tanto, se propone como mejora imprescindible la implantación de mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, tanto sobre los servicios prestados como sobre el modo en que el personal del Servicio los presta.

Asimismo, la formación y capacitación de todo el personal que trata con nuestros clientes debe ser una constante preocupación del Servicio, por eso, y en la medida de lo posible, en muchos casos por la falta de anticipación a las necesidades de los usuarios, se procura formar / informar a todos los implicados de los cambios en los procesos con tiempo suficiente.

Por último, la falta de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal limita a la unidad para estimular la capacidad creativa del personal, aspectos sobre los que se establecen propuestas de mejora.

Evidentemente, un sistema de ese tipo motivaría mucho al personal (al menos a parte de él), al comportar implícitamente la redefinición de procesos y la mejora continua del servicio desempeñado.

## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 5: Procesos.

5.1	¿Tiene el Servicio identificados y definidos sus procesos clave?	2,3
5.2	¿Tiene el Servicio documentados sus procesos clave?	1,7
5.3	¿Te parece importante que los tenga documentados?	3,4
5.4	¿Están asignadas las funciones y las responsabilidades en los procesos clave?	2,1
5.5	¿Tiene el Servicio un conocimiento fiable de las expectativas y necesidades actuales y futuras de sus clientes?	2,3
5.6	¿Se diseñan sistemáticamente los procesos de tal manera que se puedan adecuar continuamente a las necesidades de los clientes?	1,9
5.7	¿Existe un sistema de medición del cumplimiento de los objetivos de los diferentes procesos?	1,4
5.8	¿Se identifican posibilidades de mejora de los procesos y se analiza su posible aplicación?	1,8
5.9	¿Se investigan nuevos diseños de procesos, formas de actuación, aplicación de nuevas tecnologías, etc., para facilitar las operaciones y mejorar los procesos?	1,9
5.10	Los nuevos procesos o las modificaciones de los ya existentes, ¿se implantan de modo planificado?	1,9
5.11	¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para comprobar si se han obtenido los resultados previstos?	1,9
5.12	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los ya existentes?	2,1
5.13	¿Se aplican la innovación, la creatividad y las iniciativas del personal en la mejora de los procesos?	1,9
5.14	¿Las propuestas de mejora en los procesos se establecen de común acuerdo con las personas que intervienen en su realización?	1,7
5.15	¿Se produce una buena coordinación con otros servicios y unidades que intervienen en los mismos procesos?	1,9
5.16	¿Se estimula la creatividad y la innovación en el Servicio?	1,7
5.17	¿Cuenta el Servicio con sistemas eficaces de atención al cliente sobre los servicios que se prestan?	1,9
5.18	¿Tiene el Servicio implantados mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, sobre los servicios que se prestan desde la misma?	1,3
5.19	¿Tiene el Servicio implantados mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al modo en que el personal del Servicio presta dichos	1,3
5.20	¿Consideras que sería deseable que el Servicio tuviese un sistema de gestión de la calidad certificado, tipo ISO 9000?	3,1
	PROMEDIO	2,0

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.****CRITERIO 5: Procesos.****PUNTOS FUERTES**

- Identificación clara de procesos principales: normalización documental, fases y responsables y adecuada accesibilidad.
- Fomento de la innovación y utilización de las nuevas tecnologías para la mejora de los procesos.

**PUNTOS DÉBILES**

- Inexistencia de Manuales de Procesos.
- No detección de procesos clave previa a la elaboración del manual.
- Ausencia de indicadores propios de medición de resultados.
- Improvisadas relaciones de coordinación y colaboración con otras unidades implicadas en los procesos. Se tienen cuenta la conexión de los procesos con otras unidades pero sin adecuadas relaciones de coordinación.
- Ausencia de sistemas de recogida de información (encuestas) de clientes, usuarios, etcétera, con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado.

**PROPUESTAS DE MEJORA**

- Preparar un Manual de Procesos y emplear una metodología participativa en su elaboración.
- Identificación de procesos claves.
- Establecer indicadores propios que permitan medición de resultados , independientemente de los anunciados en la Guía de Autoevaluación de Servicios.
- Establecer sistemas adecuados de coordinación y colaboración con otras unidades.
- Impulsar sistemas de recogida de opinión.
- Promover la formación y capacitación continua del personal adaptada a sus capacidades y al requerimiento del puesto de trabajo.
- Estimular la capacidad creativa del personal mediante adecuados sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación.
- Realizar de una auditoría operativa del Servicio de Gestión de Personal.
- Implantar sistemas de seguimiento y control de los procesos en base a los indicadores a establecer.

**EVIDENCIAS**

*Accesibilidad procesos*

*Grado de manualización de procesos*

*Grado de mecanización de los procesos*

*Manuales de procedimientos*

*Normalización documental*

*Tablas de procesos*

*Uso nuevas tecnologías*

*Útil web del Servicio*



## Criterio 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

Con este análisis conoceremos qué logros está obteniendo la Organización / Unidad en relación con sus clientes y usuarios externos.



### Definición.

Con el análisis del presente criterio, resultados en los clientes, se tratará de explicar qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes, qué medios se utilizan para conocer tanto la percepción real como qué resultados permiten predecir las tendencias o influir sobre su satisfacción.

Por lo tanto, se tratará de analizar las medidas de percepción utilizadas y a través de qué procedimientos e indicadores de rendimiento se controla, comprende, previene y mejora la percepción del Servicio y la de los clientes.

En este sentido, consideramos **clientes** al conjunto de personas, órganos de gobierno y representación, unidades administrativas, organismos públicos o privados, que pueden precisar de nuestros servicios, y por **usuarios** a aquellos que se benefician directamente de las actividades de nuestro Servicio o lo utilizan habitualmente.

En este apartado, además de analizar la encuesta de satisfacción realizada a nuestros **usuarios** con ocasión del proceso de autoevaluación, se comentarán los datos de interés más relevantes sobre el volumen de actividad de nuestro servicio atendiendo a la guía de autoevaluación de servicios que recomienda, para comentar tendencias o resultados, tener en cuenta un período de 5 años, 1999-2003, coincidente con los datos solicitados en las tablas anexos a este informe.

También se analizará la encuesta realizada al propio personal del Servicio en relación con los resultados en los clientes/usuarios.

### Subcriterios:

#### 6 a. Medidas de percepción (Mediciones sistemáticas de la satisfacción).

Pues bien, como la propia guía de autoevaluación reconoce, la verdadera percepción sólo puede obtenerse preguntando al cliente. Por este motivo desde la Unidad Técnica de Calidad se diseñó un modelo de encuesta de satisfacción sobre diferentes aspectos de nuestro Servicio que se consideraron de interés (tipología de usuarios, contacto e identificación del personal del Servicio, amabilidad y disposición, gestión y resolución de preguntas, web, procesos, sugerencias, contribución e implicación del Servicio con los fines y metas de la Universidad, y valoración global; el modelo y los resultados de las encuestas), que permitiera conocer la percepción de nuestros clientes y disponer de valiosa información para poder mejorar nuestras prestaciones.

La encuesta se realizó telefónicamente en septiembre de 2004 y se utilizó, para la selección de los usuarios, un sistema de sorteo aleatorio entre todo el personal que presta servicio en la Universidad (limitándose, por lo tanto, a los usuarios que se benefician directamente de las actividades de servicios o a quienes lo utilizan, no considerándose a los clientes que se relacionan con nuestro Servicio de forma distinta: órganos de gobierno y representación, otras

administraciones, etcétera,) e intentando obtener una muestra representativa que permitiera inferir los resultados desde ésta al conjunto de nuestros clientes.

Aunque la experiencia aconseja realizar la encuesta entre el 10 y 12 % de los usuarios, la muestra analizada ha sido mucho más limitada, pues tan solo se han realizado un total de 45 encuestas, lo que supone sólo el 1,78 % del PAS (20 encuestas), y el 1,06 del PDI (20 encuestas), además de 5 encuestas de becarios.

Aprovechamos, antes de comentar los resultados de la encuesta, para agradecer la participación de los encuestados al aceptar responder las preguntas, así como las sugerencias y quejas expresadas.

La muestra seleccionada se ha seleccionado aleatoriamente, aunque no de manera proporcional al tamaño de los distintos grupos de la población.

Así, los distintos grupos establecidos y número de encuestas realizado han sido:

TIPO	NÚMERO
PDI funcionario	10
PDI contratado	8
PDI investigador	2
Becarios	5
PAS fijo	11
PAS contratado	9

Los apartados que comentamos constan de cuatro bloques según la encuesta:

- datos generales: colectivo, antigüedad, procedencia, conocimiento procesos servicio y frecuencia de utilización.
- resultados en los clientes: facilidad de contacto, de identificación del personal, disponibilidad del personal y amabilidad, respuesta obtenida y capacidad de gestión y resolución de preguntas.
- procesos: conocimiento de la web y facilidad de consulta, avance en la simplificación y agilidad de procesos en web, participación y respuesta a sugerencias.
- resultados clave: contribución e implicación del Servicio con los fines y metas de la Universidad, y valoración general.

Finalmente, comentaremos las sugerencias y quejas expresadas en los apartados de procesos, medios e instalaciones, comunicación e información, y otros.

**a) Datos generales.** Los aspectos a destacar en este apartado son por un lado la escasa muestra utilizada, la aleatoriedad de la selección y dada la escasez de la muestra la dificultad de realizar un estudio en que el número de elementos de la muestra sea realmente proporcional al tamaño de la población.

El porcentaje de encuestados que manifiesta su opinión respecto a las cuestiones planteadas resulta muy elevado (del 97% aproximadamente), de lo que se deduce que la actividad, funciones y procedimientos que se gestionan en el Servicio, son conocidos por nuestros usuarios potenciales que, por tanto, utilizan habitualmente nuestro Servicio.

También destacar que en general no se puede afirmar que el PAS conoce mejor las actividades y funciones del Servicio ni que la frecuencia de utilización sea superior a la del PDI.

**b) Resultados en los clientes.** Destacan en este apartado el elevado % de respuestas facilitadas y en general la valoración positiva.

Por apartados, el 88,9 % está bastante de acuerdo o absolutamente de acuerdo con que el horario de atención al usuario es apropiado; a pesar de ello un usuario manifiesta la conveniencia de ampliar el horario a la tarde; la adecuación de la señalización y del acceso a las instalaciones son relativamente criticadas, pues 2 usuarios (4,44%) manifiestan su absoluta

disconformidad con dicha adecuación y 8 usuarios (17,8%) estar bastante en desacuerdo. El aspecto peor valorado es la facilidad de identificación de la persona a la que dirigirse a la hora de plantear una consulta o gestión, pues el 33% de los usuarios consultados expresan que es muy complicado.

Respecto de la disponibilidad del personal y la amabilidad y trato, nuestros usuarios consideran que es buena / muy buena el 80 %, en el primer caso, y el 88,89 % en el segundo.

Respecto a la cualificación del personal de la Unidad para las tareas que realiza, 4 usuarios no contesta a la cuestión y sólo 2 emiten una opinión neutral, manifestando todo el resto (86,67%) una opinión muy favorable o favorable.

También la inmensa mayoría de los usuarios (88,89%) manifiesta que la información facilitada se corresponde con la solicitada.

Por último, respecto a la rapidez de la respuesta obtenida al solicitar cualquier información o gestión es valorada como buena / muy buena por el 73,33 % de los encuestados, manifestando el 22,22% que es la lógica y requerida. Sólo un usuario no contesta y otro manifiesta que no es la requerida.

Creemos que el resultado de la percepción de nuestros usuarios en estos apartados, contacto, trato y respuesta del Servicio, es, en general, muy positiva.

**c) Procesos.** La cuestión planteada en este apartado se centraba en la facilidad de la utilización de la página web o del teléfono como el sistema más adecuado para facilitar la tramitación de procedimientos. Los usuarios que no se manifiestan al respecto son 8 (17,78%) lo que hace pensar que no conocen la página web del Servicio. Por otro lado 3 encuestados (6,67%) manifiestan que se facilitan poco tales trámites, mientras que 24 de los 45 encuestados (53,33%) afirman que se facilita mucho o bastante dicho tipo de trámites. Creemos que es el resultado obtenido es aceptable, pero que se podría mejorar ostensiblemente mejorando la estructura y contenidos de la web, flexibilizando algunos procesos y sobre todo instando al Servicio de Informática a la implantación de un sistema de firma digital que posibilite incluso la presentación en Registro de documentos sin tener que personarse.

Como es obvio, la web supone un avance en la simplificación y agilidad de los procedimientos y una vía de gran efectividad para acercar la información al usuario, por lo que urge su reestructuración y llevar a cabo una actualización permanente .

Por último, y como se ha comentado en anteriores apartados, el sistema "pasivo" de recogida de sugerencias no es utilizado habitualmente por nuestros usuarios que, sin embargo, han realizado sugerencias con motivo de esta encuesta. Sí que se reciben quejas o sugerencias a través de la web (Campus Virtual) La conclusión, sin excederse en la utilización de este sistema, podría ser que es necesario dirigirse y preguntar directamente a nuestros usuarios para conocer su opinión y disponer de sus sugerencias.

**d) Resultados clave.** La respuesta de nuestros usuarios a la pregunta de si el servicio recibido es satisfactorio es altamente favorable, pues el 91,11% de los encuestados manifiestan estar muy de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Parece que la percepción que nuestros usuarios tienen de la implicación del Servicio en el desarrollo de la Universidad es, por tanto, muy satisfactoria y en consecuencia, que la valoración general del Servicio realmente buena, con un valor cercano a 4 sobre una escala de 1 a 5.

Finalmente, la encuesta permitía realizar comentarios o sugerencias en relación al Servicio. Ello ha permitido disponer de valiosa información para el futuro de nuestro Servicio. Son de destacar las siguientes sugerencias:

- Procesos: mejorar procesos de contratación; aumentar procesos informatizados y accesibles on-line; que la RPT esté siempre actualizada.

- Medios / instalaciones: mejorar la web, su accesibilidad e información, poder hacer más cosas por internet.
- Comunicación e información: organigrama más claro de cara al usuario; más información sobre las posibilidades y usos del Servicio; facilitar contacto con el Servicio; mejorar la señalización y saber a quién debe uno dirigirse; ofrecer una comunicación más personalizada cuando afecta a temas de ayudas, al margen de internet
- Genéricas: ampliación del horario de tarde; mientras unas unidades del Servicio funcionan muy bien, otras no están tan bien organizadas;

Para concluir, nuestro Servicio está bastante satisfecho del resultado de esta primera aproximación sobre la percepción y satisfacción de nuestros usuarios. A la vista del resultado de la encuesta es evidente que debemos mejorar en diferentes apartados, como la necesidad de dar a conocer mejor nuestro Servicio, la mejora de la página web, la relación con nuestros usuarios, los sistemas de recogida de quejas y sugerencias, la mejora de diferentes procesos, etcétera, por lo que en general consideramos muy positiva esta experiencia.

Por lo tanto, creemos que se está consiguiendo cierto avance para evaluar la satisfacción de clientes y usuarios en relación con la Unidad y la calidad del Servicio, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la Unidad para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal.

No obstante, establecemos como punto débil la ausencia de normas bien definidas (manual de procesos, cartas de servicios, estándares,) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos, etcétera. Se recoge como propuesta de mejora la elaboración de la Carta de Servicios con compromisos claros sobre estos aspectos. Por lo que respecta al Manual de Procesos, ya comentado en el criterio 5, el Servicio carece de él, aunque la Subdirección de Nóminas y Acción Social (Subunidades de Nóminas, Seguridad Social y Acción Social) ya están elaborando los procesos relativos a su campo de actividad.

## **6 b. Indicadores de rendimiento.**

Mediante los indicadores de rendimiento se trata de reflejar las medidas utilizadas por nuestro Servicio con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar su percepción y la de los clientes externos sobre la calidad del Servicio.

Sobre el volumen de actividad del Servicio, creemos que tres indicadores son suficientes para poder comentar brevemente la evolución de la actividad tanto de la Universidad como de nuestro Servicio: evolución del personal, evolución del presupuesto de gastos, capítulo I, y la evolución del nº de certificados de retenciones expedidos en los últimos ejercicios. Los tres datos se acompañan con gráficos en los anexos de este informe.

El primer dato relevante que utiliza el Servicio es el número de clientes o usuarios y su evolución. En el anexo1 de este informe se puede apreciar la evolución de los últimos 5 años, además, en los gráficos se recoge la evolución del personal de la Universidad desde su creación. El dato es lo suficientemente representativo para comprender las consecuencias que dicho incremento tiene en el volumen de actividad de nuestro Servicio y el incremento de la demanda de prestaciones.

La evolución del capítulo I del presupuesto de gastos de la Universidad es un dato especialmente relevante, pues su ejecución, a través de la nómina principalmente, se realiza íntegramente en nuestro Servicio.

Además, la evolución del nº de certificados de retenciones (IRPF) permite conocer la movilidad de personal en el ejercicio, poniéndola en relación con el personal de alta a una determinada fecha (datos a 31 de diciembre de cada año), pues la diferencia correspondería a personal que en algún momento ha estado contratado por la Universidad o ha realizado alguna colaboración, con las consecuentes gestiones administrativas que conlleva.

Nuestro Servicio hasta el momento no utiliza indicadores de resultados sobre los logros alcanzados en comparación con los objetivos previstos, las innovaciones que han contribuido a mejoras, tratamiento de quejas y sugerencias, rectificaciones, etcétera. Se trata de un punto débil sobre el que es necesario incidir a fin de poder establecer un procedimiento sistemático y periódico de análisis de los distintos resultados obtenidos, aspecto este sobre el que se proponen en el informe acciones de mejora.

En cualquier caso, la percepción derivada del grado de satisfacción de nuestros usuarios y clientes, conocida a través de indicadores de rendimiento de la actividad que realizamos, es favorable, reduciéndose notablemente el número de errores en la gestión de los procesos de nómina (proceso principal de nuestro servicio, sobre el que revierte la mayor parte de la gestión de personal) así como las consultas telefónicas, y optimizándose la utilización de la información la gestión de procesos a través de la página web.

En este apartado también se tiene en cuenta, además de las orientaciones de la guía de autoevaluación de servicios, el Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos, elaborado por el Ministerio para las Administraciones Públicas, que propone, para verificar los niveles objetivos de calidad de los servicios prestados, además de consolidar un buen sistema de sugerencias y reclamaciones, que “junto a las reclamaciones y sugerencias, el análisis de parámetros de naturaleza más objetiva tales como número de errores, de devoluciones, de reclamaciones previas, de demandas, de sentencias desfavorables a la Administración, así como las revisiones de oficio realizadas por la propia Administración constituyen otros mecanismos efectivos de evaluación de la calidad”, mecanismos que nuestro Servicio debe utilizar para establecer / proponer las correcciones que resulten necesarias.

Además, nuestro Servicio también debe tener en cuenta los datos y conclusiones de diferentes órganos de control de la actividad (o relacionada) de (con) nuestro Servicio como los informes de auditoría.

Por lo tanto, consideramos que se han realizando hasta el momento escasos avances para controlar y analizar información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos como el número de quejas y reclamaciones recibidas, su tratamiento y respuesta de las mismas. No puede hablarse de uso sistemático de indicadores; el uso que se da es meramente informal, a pesar de su innegable utilidad.

Una buena parte de las conclusiones aportadas a este respecto se desprenden de los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal del Servicio sobre el Criterio 6 (Resultados en los clientes/usuarios), sobre todo en los que respecta a la escasez de medida y al ínfimo uso de indicadores, así como a la escasa medida de la satisfacción de los usuarios. Con todo, según ya se ha apuntado, parece que los resultados de dicha encuesta son especialmente pesimistas y que realmente no reflejan la realidad del Servicio, según se ha puesto de relieve en la encuesta de satisfacción de clientes/usuarios. Parece que el personal del Servicio tiene un bajo concepto de la calidad prestada a los usuarios, mientras que éstos la valoran en una bastante mayor medida.

## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta a los usuarios/clientes del Servicio sobre el grado de satisfacción percibido.

1	<b>El horario de atención al usuario es apropiado</b>	4,3
2	<b>La señalización y el acceso a las instalaciones de la Unidad son adecuados</b>	3,4
3	<b>Es fácil saber a quién debo dirigirme en función de mi consulta o gestión</b>	2,7
4	<b>El personal tiene una disposición favorable a resolver las cuestiones planteadas</b>	4,2
5	<b>El trato recibido es respetuoso y amable</b>	4,4
6	<b>El personal de la Unidad está cualificado para las tareas que realiza</b>	4,3
7	<b>La información facilitada se corresponde con la solicitada</b>	4,3
8	<b>La unidad da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios</b>	3,8
9	<b>El servicio facilita la realización de los trámites telefónicamente o a través de internet</b>	3,9
10	<b>En general, el servicio recibido es satisfactorio</b>	4,2
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,9</b>

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 5

## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 6: Resultados en los clientes.

6.1	¿Tiene el Servicio perfectamente identificados a sus clientes?	3,1
6.2	¿Los clientes tienen confianza y seguridad en las prestaciones que ofrece el Servicio?	2,2
6.3	¿Revisa el Servicio los requisitos de las necesidades de los clientes que afectan a los procesos que realiza?	1,9
6.4	¿Se evalúa periódicamente la satisfacción de los clientes?	1,2
6.5	¿Los resultados de esas mediciones, en su caso, son satisfactorios para el Servicio?	1,4
6.6	¿La satisfacción de los clientes muestra una tendencia a mejorar?	1,5
6.7	Si te comparas con otros Servicios de la Universidad, ¿crees que la satisfacción de los clientes de tu Servicio supera a la de los de otras Unidades similares?	1,7
6.8	¿Los resultados de satisfacción de los clientes son consecuencia de la planificación y mejoras que se van realizando en el Servicio?	1,6
6.9	¿Dispone el Servicio de indicadores de rendimiento de los aspectos relevantes para la satisfacción de los clientes (tiempos de tramitación, tiempos de espera, cumplimiento de plazos, etc.)?	1,5
6.10	Si no los tuviera, ¿crees que debería tenerlos?	3,6
6.11	¿Se tiene en el Servicio un conocimiento real de las quejas y reclamaciones que se reciben de los clientes?	2,1
6.12	¿El personal que atiende las consultas de los clientes está especialmente preparado?	2,3
6.13	¿Está suficientemente identificado el personal clave para direccionar consultas?	2,1
	PROMEDIO	2,0

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

## PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.

### CRITERIO 6: Resultados en los Clientes.

#### PUNTOS FUERTES

- Hábito de comparación con otras unidades y organizaciones sobre la utilización de nuevas tecnologías, simplificación y normalización de procesos, habilitación de sistemas de recogida de opinión, etcétera.
- Establecimiento de objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a información relevante obtenida de reclamaciones y sugerencias.
- Utilización por parte de los usuarios de procesos a través de nuevas tecnologías.
- Buena predisposición y conocimientos/cualificación del personal para resolver las cuestiones planteadas.

#### PUNTOS DÉBILES

- Ausencia de Manual de Procesos y de Carta de Servicios.
- Ausencia de sistemas de evaluación periódica sobre la satisfacción de clientes y usuarios en relación con la unidad y la calidad del Servicio. Parece no existir una preocupación del Servicio por conocer las necesidades y expectativas de sus usuarios/clientes.
- Escaso control y análisis de información relevante que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes: quejas, sugerencias y reclamaciones recibidas y su tratamiento.

#### PROPUESTAS DE MEJORA

- Elaborar tanto un Manual de Procesos como una Carta de Servicios con compromisos claros sobre aspectos claves del Servicio y que puedan afectar directamente a la satisfacción de los clientes.
- Promover sistemas de evaluación periódica sobre la satisfacción de los clientes. Sistematizar las encuestas de satisfacción y establecer mecanismos de captación y respuesta de quejas, reclamaciones y sugerencias.
- Definir un sistema o procedimiento periódico para analizar los resultados mediante el uso de indicadores sistemáticos y establecer líneas de actuación a partir de los mismos.
- Mejorar la página web, incluyendo más información, actualizándola de manera permanente e incorporando nuevos procesos por esta vía.

#### EVIDENCIAS

*Actividad orientada a la satisfacción del cliente*

*Clara identidad del Servicio*

*Libro Blanco para las Administraciones Públicas*

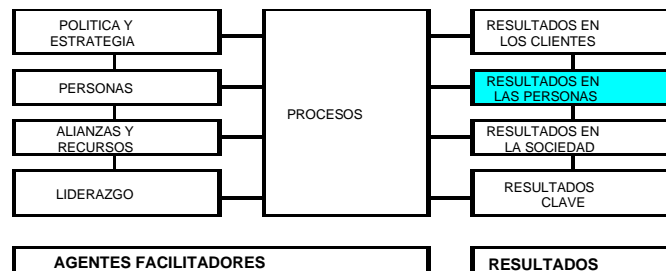
*Sistema de recogida de opinión de usuarios*

*Sistema de recogida de opinión / sugerencias*



## Criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Este criterio nos ayudará a identificar qué logros está alcanzando la Organización/Unidad en relación con las personas que la integran.



### Definición.

A través de este criterio se tratará de explicar qué logros se están consiguiendo para incrementar la satisfacción de todo el personal que presta servicios en nuestra Unidad. Al igual que en el criterio sobre “gestión del personal”, la guía de autoevaluación recomienda dejar al margen las áreas o aspectos donde no se posee autonomía y centrarse en las áreas donde se goza de mayor libertad.

Como también se ha comentado en el criterio anterior, sobre los resultados en los clientes, la verdadera percepción sólo puede obtenerse preguntado al cliente. En este sentido, se ha realizado una encuesta de satisfacción, según el modelo de la guía de autoevaluación, para conocer el nivel de satisfacción de todas las personas del Servicio que se comentará en este apartado.

Además, se comentarán otros indicadores o medidas internas que ayudan al Servicio a supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que lo integran, así como para conocer de modo indirecto la percepción del personal.

La materias que resultan de interés son: movilidad del personal, promociones, formación, capacitación y delegación de funciones, participación en equipos de mejora, etcétera.

Por último, en esta introducción es necesario advertir que nuestro Servicio ha tenido una importante renovación de personal como consecuencia de la finalización de los procesos selectivos o de promoción de los últimos años, y que ha supuesto la incorporación de 7 personas que representan aproximadamente el 35 % del personal del Servicio, lo que explica la contradicción entre las respuestas obtenidas en algunos apartados entre la encuesta realizada en septiembre de 2004 y la de satisfacción laboral realizada en abril de 2005, sin duda, por la falta de opinión del personal nuevo y por la visión poco objetiva del personal que en su día dejó el Servicio y que hizo que los resultados de la encuesta en aquel momento no fueran nada favorables en muchos aspectos.

### Subcriterios:

#### 7 a. Medidas de percepción.

Como se ha comentado, la verdadera percepción sólo puede obtenerse preguntando al personal. La guía de autoevaluación de servicios propone un modelo de encuesta sobre los elementos facilitadores y los resultados, siguiendo la misma estructura que el modelo EFQM adaptado para la evaluación de los servicios; la encuesta realizada desde la Unidad Técnica de Calidad nos ha parecido completa y de suficiente interés, aunque alguna de las preguntas puede provocar efectos equívocos sobre el promedio global, al estar formulada en sentido contrario al resto.

La primera encuesta se realizó, al igual que para nuestros usuarios, en el mes de septiembre de 2004, entre todo el personal del Servicio, consiguiéndose una alta participación: 18

encuestas contestadas de 21 personas. Los resultados de las preguntas correspondientes de la encuesta se acompañan en cada uno de los criterios de este informe. En cuanto a la encuesta de satisfacción laboral, realizada en abril de 2005, contestaron a la misma 20 de los 21 empleados del servicio y los resultados y valoraciones resultaron ser mucho mejores.

Como se ha indicado, la encuesta agrupa las preguntas según los diferentes criterios del modelo EFQM planteadas para cada criterio desde el punto de vista del personal, de tal forma, que no sólo los criterios de "gestión del personal" y "resultados en las personas" son los únicos de interés en este caso: se trata de disponer de la opinión del personal en los nueve criterios que componen el modelo EFQM.

El análisis pormenorizado de los resultados de la encuesta, en la página 63, obligaría a un extenso comentario explicativo que superaría las previsiones de este informe, por lo que la sistemática seguida ha sido la de agrupar en tres apartados las conclusiones más interesantes: puntos fuertes, puntos débiles, y acciones de mejora.

Como resumen, podrían relacionarse los siguientes aspectos:

**PUNTOS FUERTES:**

- Cierta avance sobre el compromiso, apoyo y reconocimiento del trabajo de las personas (liderazgo)
- Objetivos del servicio orientados a la mejora de la calidad, y comunicación al personal (política y estrategia).
- Aceptable adecuación de recursos para el desarrollo del trabajo y eficiente utilización (alianzas y recursos).
- Adecuada comunicación entre las personas del servicio y los clientes (resultados en los clientes).
- Sensibilización por el medio ambiente (resultados en la sociedad).
- Adecuado uso nuevas tecnologías, aprovechamiento de oportunidades de innovación y aprendizaje, alineamiento de la política y estrategia con la de la Universidad (resultados clave).

**PUNTOS DÉBILES:**

- Falta de mejora en la definición de objetivos, cuantificados mediante indicadores, y en la participación del personal (política y estrategia).
- Inexistencia de procesos documentados e identificación de responsables (procesos).
- Ausencia de indicadores para la medición del funcionamiento de los procesos, y necesidad de mejorar coordinación con otros servicios y unidades que intervienen en los mismos procesos (procesos).
- Deficiente comunicación interna del servicio, seguimiento adecuado del trabajo del personal, traslación de información necesaria para el desarrollo del trabajo, distribución de cargas de trabajo, organigrama claro y bien definido (resultados en las personas).
- Débil sistema de quejas y sugerencias, adecuadas instalaciones y su mantenimiento (resultados en los clientes).
- Poca formación sobre calidad, participación en decisiones que afectan al lugar de trabajo, inexistencia de sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de las funciones laborales, documento sobre funciones y tareas asignadas al personal (resultados en las personas).
- Baja percepción del Servicio sobre su impacto en la sociedad (resultados en la sociedad).

Si bien alguna de las siguientes cuestiones está recogida en los apartados anteriores, creemos que resultan de interés, por la coincidencia de opinión de todo el personal, las siguientes (las dos primeras son fortalezas y la última una debilidad):

- Buena comunicación entre las personas del servicio y los clientes, correcta y adecuada atención del servicio prestado (resultados en los clientes).
- Adecuado uso de las nuevas tecnologías (resultados clave).
- Inexistencia de sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de las funciones laborales (resultados en las personas).

A la vista de la opinión del personal del Servicio creemos que podemos afirmar que la política y estrategia del Servicio se orienta a la calidad de los servicios, a la satisfacción de los clientes, a

la mejora de los procesos y al adecuado uso y aprovechamiento de oportunidades de las nuevas tecnologías, opinión coincidente con lo comentado sobre los agentes facilitadores.

Y también, respecto de las debilidades de nuestro Servicio, creemos que la opinión del personal es coincidente con lo recogido en la primera parte de este informe y relacionado con la necesidad de mejorar la definición y planificación de objetivos, los sistemas de desarrollo, evaluación, revisión y mejora a través de indicadores previamente establecidos, así como la necesidad de mejorar los sistemas de recogida de opinión de nuestros usuarios y clientes y el establecimiento de adecuados sistemas de evaluación y reconocimiento del desempeño del trabajo.

Por lo tanto, creemos que se debe seguir profundizando para conocer mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en la Unidad tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, analizando aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos, opciones de formación, reconocimiento del trabajo desarrollado, retribución, etcétera.

Por otro lado, se ha considerado como punto débil en este apartado la ausencia de comparación del grado de satisfacción del personal de la Unidad con el de otras Unidades de la Universidad y de otras organizaciones.

No obstante, a juicio del personal del Comité de autoevaluación existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal, aspecto que nos parece positivo.

Además de este sistema *ad hoc*, realizado con motivo del proceso de autoevaluación, el Servicio utilizan otras medidas de percepción que incluirían la capacitación del personal, la delegación de funciones, formación inicial y continua, etcétera. Tratando de no ser reiterativos, nos remitimos a los comentarios realizados en el criterio sobre la "gestión de las personas" y al resultado de las encuestas de nuestros usuarios y su percepción respecto del personal de nuestro Servicio.

## **7 b. Indicadores de rendimiento.**

A través de los indicadores de rendimiento se trata de reflejar las medidas internas objetivas que ayudan al Servicio a supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que lo integran, así como para conocer de modo indirecto la percepción de su personal.

En este apartado comentaremos, los apartados de movilidad, promociones, formación, participación en consultas sobre mejoras en el Servicio, trabajo en equipo, etcétera.

Aunque no se vienen utilizando de manera sistemática indicadores en este aspecto sí que pueden resultar interesantes los que se proponen a continuación.

Un indicador importante es el número de años de permanencia en el lugar de trabajo, aspecto relacionado con la **movilidad** del personal. La movilidad, o cambios experimentados en nuestro Servicio, se deben a diferentes causas siendo las principales los concursos internos, la finalización de procesos de selección, y la movilidad temporal. Decir que, en general, la excesiva movilidad causa un grave perjuicio al funcionamiento del Servicio, con la necesaria puesta el día del nuevo personal y el consecuente retraso de los asuntos.

En nuestro caso, la movilidad en los últimos años se ha incrementado de una manera espectacular; lo que obliga a indagar en las posibles causas que la originan. Pues bien, una de las principales causas son los concursos de provisión de puestos, sistema que permite tanto la posibilidad del personal funcionario de cambiar de unidad con el mismo nivel de puesto de trabajo, movilidad horizontal, como la posibilidad de promocionar a niveles superiores de acuerdo con el grupo de pertenencia y clasificación de los puestos de trabajo, movilidad vertical.

El siguiente paso sería conocer el motivo por el que el personal de nuestro Servicio participa y cambia de unidad a través de este procedimiento (el concurso), y, especialmente, en los casos de movilidad horizontal.

En el periodo 1999-2004 se han convocado ocho concursos de provisión de puestos: uno en 1999, correspondiente a puestos de Gestor/a Jefe, dos en 2000, correspondientes a puestos de Gestor/a y Gestor/a Jefe, tres en 2001 correspondientes a puestos de Subdirector/a, Gestor/a Jefe y Gestor/a y uno 2003 para puestos de Gestor/a. En nuestro caso, estos concursos han afectado a trece puestos de trabajo, de distintos tipos de los mencionados anteriormente.

De los trece casos de movilidad por participación en concurso, en tres se produce una movilidad vertical, esto es, cambio a puesto con nivel superior.

El resto de cambios del personal se produjo por movilidad horizontal, que quizá puedan estar relacionados con el actual sistema de puntuación por áreas en los concursos, existiendo más posibilidades de promoción en áreas que afecten a más puestos, como por ejemplo centros o alumnado.

Por lo que podemos concluir que el personal que cambia desde nuestro Servicio o a nuestro Servicio lo hace simplemente por preferencia por otras áreas y, en menor grado, por oportunidades de promoción.

Además de la movilidad por participación en concursos, se producen cambios del personal al finalizar los procesos de selección; en el período 1999-2004 tres procesos de selección ocasionaron el cambio en un gran número de puestos base del Servicio, en febrero de 2001, octubre de 2002 y en septiembre de 2004. El dato positivo en este momento es la condición de fijo de la inmensa mayoría el personal del Servicio, aunque en algunos casos con poca antigüedad.

Por último, la movilidad temporal, comisiones de servicio, también se da con cierta habitualidad en el personal de nuestro Servicio.

Creemos, por todo lo anterior, que es necesario incentivar la no movilidad del personal y buscar los mecanismos que garanticen tanto las posibilidades de promoción del personal como el buen funcionamiento de los Servicios.

Las **promociones**, el cambio de grupo de pertenencia del personal, es también un indicador para conocer indirectamente la satisfacción del personal, pero, en este caso, se trata de un aspecto sobre el que los Servicios no tienen competencias. En cualquier caso, en el período 1999-2004 entre el personal de nuestro Servicio se han dado 15 promociones: 9 del grupo D al C; 5 del grupo C al B; y 1 del grupo B al A. El dato creemos que es positivo, aunque, en principio cabe aclarar que no produce movilidad del personal.

La **formación** del personal es otro indicador utilizable en este apartado. La formación puede ser interna (organizada sólo para el personal del Servicio y de carácter obligatorio), la organizada con carácter general para todo el PAS e impartida en la propia Universidad, y la externa, la que se organiza por otras instituciones o administraciones.

De los datos que se dispone en nuestro Servicio creemos que la más deficitaria es la formación interna, que debemos potenciar, y que el número de horas totales de formación recibida es bajo.

La **participación del personal en la definición de los objetivos del Servicio y en las decisiones que afectan al trabajo**, comentada en el subcriterio anterior, creemos que es necesario potenciarla. Comentamos en este apartado, que se echa en falta el haber solicitado la opinión del personal sobre si se promueve el **trabajo en equipo** en el Servicio, ya que evidentemente resulta necesario potenciarla como sistema para la mejora del trabajo.

Respecto del grado de **participación en la respuesta a la encuesta de satisfacción**, sólo realizada la comentada como motivo del actual proceso de autoevaluación, creemos que es alto: 20 personas de 21.

Finalmente, como repetidamente se ha comentado, la opinión unánime del personal es que no existe un buen **sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de las funciones laborales**, aspecto sobre el que se propone mejoras.

Por lo tanto, en nuestra opinión se están produciendo ciertos avances para obtener y analizar información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal de la Unidad como la referida a: movilidad, nivel de formación obtenido, evaluación del desempeño conseguido, promociones profesionales conseguidas por el personal de la Unidad, iniciativas y sugerencias planteadas por el personal, participación del personal en grupos de mejora, etcétera, y debemos de mejorar para trasladar las conclusiones de este informe a los órganos competentes para que puedan ser tenidas en cuenta en la gestión de recursos humanos de la Universidad.

Cabe destacar algunos de los comentarios plasmados en la encuesta de Satisfacción laboral, realizada en abril de este año:

- Las decisiones y organización del trabajo en nuestro servicio se encuentran especialmente condicionadas por la política institucional.
- Estamos en un servicio en el que no se suele predicar con el ejemplo, puesto que es desde donde se debe exigir el cumplimiento de diversas obligaciones del personal, y en el propio servicio son muchas las carencias al respecto.
- En general, las condiciones del edificio hacen que se den puntos débiles en cuanto a ambiente, salubridad, etc., que son de difícil solución.

Esos comentarios reflejan aspectos muy relevantes del trabajo en nuestro Servicio, que debieran ser considerados y en lo posible intentarse solucionar.

## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 7: Resultados en las personas.

7.1	¿Evalúa el Servicio la satisfacción de su personal?	1,2
7.2	Si es así, ¿consideras adecuado el proceso de evaluación –el campo abarcado por la misma-?	1,3
7.3	Y ¿se trasladan a los órganos superiores los resultados de esa evaluación con propuestas e iniciativas de actuación de mejora?	1,3
7.4	¿Se introducen acciones para mejorar la satisfacción del personal?	1,3
7.5	¿La tendencia de la satisfacción del personal muestra una evolución positiva? (como resultado de encuestas o de observación general)	1,3
7.6	Si te comparas con otras Servicios de la Universidad, ¿crees que la satisfacción del personal de tu Servicio supera a la de los de otras Unidades similares?	1,7
7.7	¿Los resultados de satisfacción del personal son consecuencia de la planificación y mejoras que se van realizando en el Servicio?	1,7
	PROMEDIO	1,4

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

## Informe. Encuesta de Satisfacción Laboral.

Elaborado por la Unidad Técnica de Calidad (abril - 2005).

# SERVICIO DE GESTIÓN DE PERSONAL

	Promedio*	
En general, considero que mi trabajo es interesante	3,95	▲
Mi trabajo implica realizar tareas variadas	4,00	▲
Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aprender nuevas habilidades	3,60	▲
Mi trabajo me exige ser creativo	3,00	►
En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar adecuadamente	3,05	▲
Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo	3,55	▲
Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del servicio	2,60	▼
Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo	3,70	▲
Estoy satisfecho con mi sueldo	3,45	▲
Este trabajo permite una formación continua	3,15	▲
En este servicio existen oportunidades de promoción	2,45	▼
Cuando realizo bien mi trabajo obtengo reconocimientos	2,60	▼
En este puesto tengo suficientes periodos de descanso y vacaciones	4,00	▲
Estoy satisfecho con mi horario laboral	3,70	▲
Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar adecuadamente	2,30	▼
Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado	2,35	▼
Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada	2,30	▼
Mi lugar de trabajo dispone siempre de una iluminación adecuada	1,30	▼
No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo	2,55	▼
Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc) para desarrollar mi trabajo	3,25	▲
El/la jefe/a del servicio sabe cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz	2,85	▼
El/la jefe/a del servicio mantiene buenas relaciones con el resto del personal	3,11	▲
Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo	4,10	▲
En general, me encuentro satisfecho con mi trabajo	3,55	▲
<b>Global</b>	<b>3,10</b>	

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 5

- ▲ Promedio superior a 3. Puede ser considerado como punto fuerte
- Promedio igual a 3
- ▼ Promedio inferior a 3. Puede ser considerado como punto débil

#### FICHA TÉCNICA:

Fecha de realización: marzo de 2005  
 Universo: personal adscrito al servicio de Gestión de Personal  
 Número de encuestas realizadas: 20

**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.****CRITERIO 7: Resultados en las Personas.****PUNTOS FUERTES**

- A través de diferentes medios de percepción indirectos (participación del personal en la determinación de objetivos, quejas, sugerencias, etcétera) se conocen niveles de satisfacción respecto de condiciones de trabajo, comunicación, participación en objetivos.
- Tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal.

**PUNTOS DÉBILES**

- Intermitencia de las medidas de percepción sobre satisfacción del personal y análisis no periódico ni sistemático de las mismas (medidas indirectas).
- Falta de comunicación interna.
- Ausencia de comparación del grado de satisfacción del personal de la unidad con el de otras unidades de la Universidad y de otras organizaciones.
- Falta de difusión sistemática de resultados.
- Malas condiciones ambientales del Servicio, especialmente en lo que respecta a la iluminación.

**PROPUESTAS DE MEJORA**

- Definir medidas de percepción para el conocimiento de forma sistemática y periódica del nivel de satisfacción del personal (directas, preguntar y reuniones ad hoc).
- Intentar incidir especialmente sobre las medidas que repercuten especialmente en la motivación (comunicación, desarrollo de carrera, delegación y asunción de responsabilidades, igualdad de oportunidades, reconocimiento) y en la satisfacción de los empleados (organización, condiciones de higiene, entorno de trabajo, gestión del cambio).
- Establecer indicadores de rendimiento objetivos (logros, motivación e implicación, satisfacción) para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas, así como para conocer de modo indirecto la percepción del personal.
- Establecer de un Plan de comunicación interna.
- Establecer un procedimiento de difusión y uso de los resultados de las mediciones de satisfacción del personal.
- Elaborar una Memoria anual del Servicio.

**EVIDENCIAS**

*Adecuados canales de comunicación*

*Formación específica*

*Movilidad del personal*

*Promociones del personal del Servicio*

*Sistema de recogida de opinión del personal*

*Sistema de recogida de opinión / sugerencias*



## Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

Este criterio nos detalla qué logros está alcanzando la Organización/Unidad en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.



### Definición.

A través de este criterio, resultados en la sociedad, se describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales, y de la sociedad en general, cuando se vean afectados por el funcionamiento de la Unidad. Para ello es imprescindible medir exhaustivamente y conseguir resultados sobresalientes.

De acuerdo con la guía de autoevaluación de servicios, se evalúa el impacto en la sociedad de las actividades que realiza la Unidad que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones.

Pues bien, en este apartado creemos especialmente de interés destacar aquellos aspectos que nuestro Servicio considera directamente relacionados con los objetivos recogidos en el artículo 31.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de noviembre, de Universidades, de aportar, a través de los procesos de evaluación, información para la toma de decisiones por parte de las diferentes administraciones públicas en el ámbito de sus competencias y para la rendición de cuentas a la sociedad, y que por lo tanto inciden en la comunidad universitaria y en la sociedad en general.

Dada la naturaleza del Servicio, con competencias de gestión administrativa y de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad, comentaremos en este criterio exclusivamente los informes de auditoría realizados y destinados a las distintas administraciones, fundamentalmente autonómicas y así como al Consejo Social, como información indicativa del impacto que tiene nuestro Servicio en este criterio de resultados en la sociedad.

### Subcriterios:

#### 8 a. Medidas de percepción.

Por lo tanto, se trata de reflejar la percepción que tienen del Servicio la sociedad y las autoridades a todos los niveles, medida a través de diferentes medios como encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, etc.

Decir que en este apartado se ha detectado como punto débil la insuficiencia de sistemas de recogida de información para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de la gestión del Servicio por parte de la comunidad, básicamente motivado por la falta de realización de encuestas sobre el funcionamiento del Servicio, en cualquier caso, de difícil aplicación.

Sólo indirectamente puede considerarse que la página web sirve como vehículo de información y comunicación con el entorno social, recibiendo las consultas formuladas por los interesados.

El Servicio de Gestión de Personal no desarrolla directamente actividades para el acercamiento a la comunidad local. En principio, no tiene relación con el entorno social más allá de la información que suministra y recibe a través de la página web y la atención telefónica, pues la

función de relacionar a la Universidad de Alicante con la comunidad local le está atribuida a otras unidades y órganos de gobierno. Por el contrario, las relaciones con otras Universidades, sobre todo valencianas, e instituciones públicas sí tienen carácter periódico y permanente.

Como también se ha comentado, en el criterio sobre el resultado en los clientes, la encuesta realizada con motivo del presente proceso de autoevaluación dejó de lado a los clientes que se relacionan con nuestro Servicio de forma distinta (órganos de gobierno y representación, otras administraciones, etcétera) a como lo hacen quienes se benefician directamente de las actividades del servicio o a quienes lo utilizan.

Así pues, son estos clientes que se acaban de citar (órganos de gobierno y representación, otras administraciones, etcétera) los que conforman el horizonte de nuestra actividad con relación a los "resultados en la sociedad", básicamente, a través de la capacidad para aportar información básica para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas.

Comentado en el criterio de "alianzas y recursos" el informe global del PNECU destacaba como una de las principales carencias de las Universidades en el período 1996-2000 la inadecuación de los datos disponibles para poder realizar los procesos de evaluación, así como la necesidad de mejorar los sistemas de información para permitir incrementar la calidad de las decisiones en todos los niveles del sistema universitario, por lo que uno de los principales objetivos de nuestro Servicio en el período 1999-2003 fue la implantación de una herramienta informática de gestión de personal que permitiera el adecuado almacenamiento de la información, la carga de datos de todo el personal, y su adecuada explotación.

De tal forma, que nuestro Servicio es el responsable de la información referente al personal de la Universidad, su tipología y particularidades: número y tipos de personal (funcionario, laboral y contrato), evolución, titulación, edad; datos referentes a situaciones administrativas, a cargos académicos, sexenios, quinquenios, trienios y otras retribuciones complementarias, etcétera; información que resulta básica para la toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno.

Con la implantación de la aplicación informática Universitas XXI-Recursos Humanos (antes Hóminis) y la posterior explotación de la información contenida en la misma mediante la puesta en marcha de un sistema de información estadística (data warehouse) que por parte del Servicio de Informática se está llevando a cabo en estos momentos, se espera que la información de la que somos responsables pueda suministrarse en tiempo y forma adecuada sin ninguna dificultad.

Asimismo, la rendición de cuentas a la sociedad debe ser garantizada a través de sistemas de información que permitan el control de la actividad desarrollada por parte de las administraciones públicas, por lo que consideramos una obligación de nuestro Servicio el disponer de un sistema de información que permita el control y la evaluación de nuestra gestión.

Por lo tanto, nuestro Servicio se propone mejorar la percepción de nuestros clientes procurando aumentar la capacidad para aportar información básica para el desarrollo de las actividades de:

- Toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno de la Universidad.
- Toma de decisiones de otras administraciones públicas: Generalitat Valenciana (especialmente planes de financiación), Ministerio de Educación y Ciencia.
- Adecuado desarrollo del trabajo de otras unidades y de los órganos de representación. Y, además, la rendición de cuentas a la sociedad,
- Órganos de fiscalización y control: Sindicatura de Cuentas y Consejo Social.
- Órganos con competencias estadísticas e informativas: Instituto Nacional de Estadística (INE) y Instituto Nacional de Empleo (INEM).

Por lo que consideramos que el Servicio está realizando ciertos avances para conocer, comprender y tener en cuenta los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés, así como conocer y analizar el impacto que tiene su gestión en la comunidad en general, en aspectos que no tienen relación directa con

sus competencias ni obligaciones específicas, tales como difusión de información relevante o colaboración con otras administraciones.

Otros aspectos que en la medida de lo posible puede ser realizado desde el Servicio es destacar el comportamiento ético en sus actuaciones y el seguimiento estricto de la legalidad vigente, el apoyo a la salud y al bienestar y el fomento, mediante la información y el encauzamiento hacia las unidades pertinentes de la Universidad de las actividades de prevención de riesgos laborales.

### **8 b. Indicadores de rendimiento.**

Se reflejan en este apartado las medidas utilizadas por el Servicio para controlar, comprender, prevenir y mejorar su desempeño y rendimiento, y la percepción que de él tiene la sociedad.

Como se ha comentado en la introducción de este criterio, las funciones de nuestro Servicio de gestión administrativa y de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad difícilmente pueden asociarse a actividades como parte de la sociedad a las que se refiere la guía de autoevaluación: impacto en los niveles de empleo y economía local, mejora de la calidad de vida en el propio entorno, relación con autoridades locales, igualdad de oportunidades, comportamiento ético; o de incidencia en la comunidad: en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad, en otras instituciones, atención a grupos socialmente necesitados, o de actividades para contribuir a preservar y mantener recursos, etcétera.

Así, la percepción que tiene el servicio sobre su impacto en la sociedad, recogida en la encuesta de la guía de autoevaluación, es coincidente con los comentarios de este criterio, mayoritariamente en desacuerdo o muy en desacuerdo sobre las cuestiones planteadas.

Por lo tanto, por la trascendencia de los órganos, y su asociación con la rendición de cuentas a la sociedad, creemos que puede contemplarse en este criterio, resultados en la sociedad, la actividad del Consejo Social.

El **Consejo Social**, según el artículo 47 de los Estatutos de la Universidad de Alicante, es el órgano de participación de la sociedad en la Universidad de Alicante. Le corresponde la supervisión de las actividades de carácter económico de la Universidad y del rendimiento de sus servicios. . En este sentido, el Consejo Social puede encargar la realización de auditorías externas con el objetivo de cumplimiento de sus funciones, y por lo tanto, de control del funcionamiento de los servicios, entre los que se incluye el nuestro. En la práctica, hasta la fecha, nuestro Consejo Social no ha encargado ninguna de estas auditorías. También le corresponde promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la Universidad, y las relaciones entre ésta y su entorno cultural, profesional, económico y social al servicio de la calidad de la actividad universitaria.

Pues bien, las materias relacionadas con la actividad de nuestro Servicio se refieren principalmente a los procesos de nómina y acción social, proponiéndose establecer mejoras en los sistemas de control que eviten incidencias; asimismo, otros organismos de control tales como la Sindicatura de Cuentas o la Intervención General de la Generalitat Valenciana, realizan auditorías periódicas.

Respecto de los procedimientos de gestión de personal las incidencias son de menor relevancia, proponiéndose por las auditorías la corrección de algunos procesos, como los expedientes de compatibilidad.

Comentar que los diferentes asuntos relacionados con nuestro Servicio han sido estudiados y puestas en marcha medidas de corrección, considerando que los más prioritarios desde siempre son los relacionados con el control de la nómina, recuperación de pagos indebidos y gestión de seguridad social, asuntos sobre los que se están consiguiendo mejoras importantes derivadas del perfeccionamiento de ciertos procedimientos y del esfuerzo del personal implicado en los mismos. También sobre los procesos de contratación y de gestión de las bolsas de trabajo se ha ido incidiendo hasta el punto de ir perfeccionando los mismos.

La **Sindicatura de Cuentas** es el ente fiscalizador de las cuentas y de la gestión económico-financiera del sector público valenciano, amplio concepto en el que se incluyen las Universidades. El propio Estatuto de Autonomía de la Generalitat Valenciana, en su artículo 59 ya asignaba el control económico y presupuestario de la actividad de la Generalitat Valenciana a la Sindicatura de Cuentas, creado por la Ley 6/1985, de 11 de mayo, de la Generalitat Valenciana de creación de la Sindicatura de Comptes.

La función fiscalizadora de la Sindicatura de Cuentas comprende la actividad económico-financiera y contable del sector público de la Comunidad Valenciana, las subvenciones, créditos, ayudas, avales, y exenciones fiscales concedidas por aquel, así como los contratos celebrados por los entes públicos señalados, todo ello con criterios de legalidad, eficacia, eficiencia y economía.

La fiscalización de las cuentas del sector público valenciano implica la obligación de los diferentes entes que componen dicho sector público a rendir las cuentas a la mencionada Sindicatura de Cuentas Valenciana. Las Universidades Valencianas también son fiscalizadas por la Sindicatura de Cuentas, que tras realizar el pertinente estudio emite el oportuno informe referido a cada una de las universidades públicas comprendidas en el ámbito territorial de su competencia.

Los asuntos relacionados con nuestro Servicio de mayor importancia se refieren a los procesos de nómina, que lógicamente tienen reflejo en las auditorías encargadas por la Sindicatura y por la Intervención General de la Generalitat Valenciana en relación con la Universidad de Alicante, y de menor relevancia incidencias en los procesos de gestión, como concesión de anticipos reintegrables, abono de horas extraordinarias, o autorizaciones de compatibilidad. Al igual que se ha comentado en el apartado anterior, los asuntos sobre los que inciden las distintas auditorías realizadas en su momento fueron estudiados y se adoptaron acciones correctoras, como es el caso del abono de horas extras, incrementos retributivos, aplicación de retenciones sobre el IRPF, etc., y en general la mayor parte de los procesos de nómina.

En este sentido, la Sindicatura de Cuentas, en el último informe publicado, correspondiente al año 2003, en su apartado de recomendaciones, respecto de la gestión de personal, proponía que "La universidad debe potenciar los sistemas de obtención de información, especialmente en las áreas de personal, docencia e investigación".

Por lo tanto, aunque se están consiguiendo ciertos avances para utilizar información que permita analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de la gestión de nuestro Servicio por parte de la comunidad, a través de los órganos específicos de control como son la Sindicatura de Cuentas, todavía parece necesario perfeccionar la explotación y transmisión de datos que permitan hacer absolutamente transparente la gestión realizada.

Un aspecto que no suele considerarse, pero que tendría cabida en este apartado sería el número de felicitaciones y premios recibidos. En relación con este posible indicador del rendimiento en este criterio tendríamos el posible intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías e informes públicos en el ámbito de la responsabilidad social. Concretamente, en este ámbito, sin poder aportar evidencias concretas, parece que la Universidad de Alicante, a través de las políticas impulsadas desde nuestro Servicio puede considerarse como una de las instituciones públicas más avanzadas de nuestro entorno.

Por lo que respecta a las preguntas realizadas al personal del Servicio sobre este criterio, no parece que se trate de cuestiones de gran relevancia. Por una parte, aunque la percepción sea otra por parte de algunos miembros de Servicio, los responsables del mismo sí que muestran una elevada preocupación por la imagen transmitida con ocasión del desarrollo de las oportunas auditorías que cada año se realizan sobre nuestra actividad. Obviamente, como ya se ha comentado de estas se desprende una buena parte del posible impacto percibido por la sociedad en relación con nuestro Servicio.

Por otra parte, es cierto que el Servicio como tal muestra poca sensibilidad por temas de tipo medioambiental. Sí que muestran esta preocupación algunos miembros individuales del mismo, pero no el Servicio. Parece necesario emprender una serie de iniciativas encaminadas

a aumentar el uso de papel reciclado, el reciclado de tóners de impresora o a optimizar el uso de energía eléctrica evitando, por ejemplo el que las luces queden encendidas cuando después de la jornada el Servicio queda vacío.

También podría ser interesante fomentar en lo posible la información sobre las actividades que pueden contribuir a la preservación y el mantenimiento de los recursos: elección del sistema de transporte, reducción y eliminación de residuos y embalajes, reciclado o minimización del consumo de electricidad o agua. Puede que no sea una actividad que haya de realizarse desde el propio Servicio, aunque sí puede instarse desde él a la unidad correspondiente de la Universidad para que incida en la divulgación de dichas actividades.

## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 8: Resultados en la sociedad.

8.1	¿Se preocupa el Servicio por su imagen en el entorno?	1,8
8.2	¿Piensas que debe preocuparse por ello?, es decir, ¿crees que el Servicio tiene algún impacto en la sociedad?	2,8
8.3	¿Se preocupa el Servicio por conservar y proteger los recursos medio-ambientales?	1,6
	PROMEDIO	2,1

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.****CRITERIO 8: Resultados en la Sociedad.****PUNTOS FUERTES**

- La unidad conoce, comprende y tiene en cuenta los medios a su alcance para satisfacer necesidades y expectativas.
- Se conoce el impacto que tiene la gestión de la unidad en la Comunidad, en aspectos que no tienen relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas (elaboración de Presupuesto Universidad, Plan de Financiación, etcétera.).
- Los sistemas de información implantados parecen capaces de satisfacer con éxito las demandas planteadas.

**PUNTOS DÉBILES**

- Insuficiencia de sistema de recogida de información para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de su gestión por parte de la Comunidad y del entorno social.
- Falta de análisis del impacto que tiene la gestión de la Unidad en la Comunidad.
- Falta de medidas sistemáticas y generales para proteger y conservar los recursos medioambientales.

**PROPUESTAS DE MEJORA**

- Establecer sistemas adecuados, periódicos y sistemáticos de recogida de información. Tales procesos deberían diseñarse en el marco del futuro Plan Estratégico del Área.
- Evaluar el impacto que tiene la gestión de la Unidad en la Comunidad.
- Implantar normas sobre uso de materiales reciclables y sobre ahorro energético concienciando al conjunto de miembros del Servicio y conminando a su consecución

**EVIDENCIAS**

*Informes sucesivos de la Sindicatura de Cuentas*

## Criterio 9: RESULTADOS CLAVE.

Con este criterio se estudian los resultados que está consiguiendo la Universidad en relación a los objetivos previstos.



### Definición.

Mediante este criterio, resultados clave, se pretende recoger qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los clientes e interesados de cada Unidad.

Se tratará tanto de explicar las mejoras en el rendimiento de los procesos principales, directamente relacionados con la misión de nuestro Servicio, así como aquellos que contribuyen a la efectividad global de las actividades que se realizan en el Servicio, como son por ejemplo el uso y la optimización de las nuevas tecnologías, así como aquellos logros importantes sobre procesos internos que repercuten directamente en el desempeño del trabajo del personal.

### Subcriterios:

#### 9 a. Medidas de percepción.

Estos resultados deben ser los que defina la organización y acuerde su política y estrategia, pudiendo incluir:

- Cumplimiento de los presupuestos.
- Tiempo de resolución de incidencias.
- Índices de éxito, definidos en función de la misión y visión.
- Cumplimiento de la legislación y los códigos de buenas prácticas.
- Resultados de las auditorías.
- Rendimiento de los procesos.

Para conocer la percepción de nuestros clientes sobre aspectos clave del Servicio se realizó la encuesta de satisfacción comentada en el criterio de "resultados en los clientes"; cuyo resultado global se recoge en el propio criterio 6 de este informe.

La encuesta se planteaba sobre procesos concretos, sobre los que nuestros usuarios pudieron además realizar quejas y sugerencias en el último apartado de la encuesta; se proponía el otorgar una valoración del Servicio en distintos aspectos que podrían agruparse en distintos apartados como resultados clave de nuestra actividad: contribución del Servicio como soporte para la consecución de los objetivos de la Universidad, implicación del Servicio en el desarrollo de la Universidad, y valoración general del Servicio.

Consideramos que el resultado en los tres apartados, 3,70 sobre 5, es una valoración positiva de nuestros usuarios, dato que, sin duda, nos anima a mejorar las actividades y procesos de nuestro Servicio.

Nos remitimos a los comentarios recogidos en el criterio de resultados en los clientes.



Asimismo, también el personal del Servicio, en el apartado de “resultados clave” de la encuesta, se expresó respecto de su percepción en diferentes cuestiones: imagen del Servicio según expectativas esperadas, desempeño de funciones de manera adecuada, adecuado uso de las nuevas tecnologías, aprovechamiento de las oportunidades de innovación y aprendizaje, liderazgo y política y estrategia del servicio acorde a su papel como parte de la Universidad. La encuesta y los resultados se acompañan en el criterio 7 de este informe.

Destacar, de los resultados, la favorable percepción del personal de Servicio, coincidente con la de nuestros usuarios en este apartado, la valoración global es de 2,4 sobre 4, razonablemente buena si tenemos en cuenta que una de las cuestiones planteadas (uso de indicadores) arroja una valoración baja que hace que la media se reduzca.

Otros aspectos que propone al guía de autoevaluación para conocer la percepción de nuestros usuarios y clientes, internos y externos, han sido oportunamente comentados en diferentes criterios de este informe a los que nos remitimos, evitando así la reiteración, sin duda difícil, de los asuntos que tratamos a lo largo de los nueve criterios. Nos referimos a la comunicación interna y externa del Servicio, la política y estrategia del Servicio y su alineamiento con la de la Universidad, las oportunidades de innovación y aprendizaje, etcétera, asuntos sobre los que se han expresado tanto nuestros clientes internos, el personal del Servicio, como los externos o usuarios.

Por lo tanto, creemos que se están realizando ciertos avances para medir la eficacia y eficiencia en la prestación los servicios y en la gestión de los procesos más importantes analizando tanto información de resultados de encuestas de satisfacción de clientes como indicadores de tiempos de respuesta para la realización de tramitaciones u otros similares.

Teniendo en cuenta que este último criterio pretende ser un resumen de los logros que está alcanzando el Servicio en relación con sus objetivos y la satisfacción de necesidades y expectativas, comentaremos que con la próxima preparación de la Carta de Servicios de la unidad se permitirá incorporar algún indicador relativo a las prestaciones del Servicio (cumplimiento de plazos, tiempos de tramitación o tiempos de espera).

## **9 b. Indicadores de rendimiento.**

Son las medidas operativas que debe utilizar la organización para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

Por lo tanto, los indicadores de rendimiento que utilizará el Servicio permitirán controlar, comprender, prever y mejorar el desempeño y el rendimiento y las percepciones de las partes interesadas en el mismo.

Como se ha seguido en todo el informe, utilizaremos las ayudas recogidas en la guía de autoevaluación de Servicios en el sentido de que las mediciones pueden incluir las relativas, por un lado, al rendimiento operativo (rendimiento general, evolución del volumen de actividad, resultados, grado de consecución de objetivos, etcétera,) como los de rendimiento económico y financiero.

Respecto de los resultados clave de la actividad del Servicio cabe destacar los siguientes:

- Archivo de documentación / información y almacenamiento: el adecuado almacenamiento permite optimizar su utilización (por los clientes internos, referido al personal de la Unidad), y una mejor explotación (para los clientes externos y usuarios).
- Implantación de herramienta integral de gestión de personal, Universitas XXI: permite uso de datos de manera homogénea e integrada; reduce tiempos de respuesta y garantiza validez y fiabilidad de información. A pesar de ello sigue presentando algunas limitaciones, ya que todos los módulos no están desarrollados, con lo que algunos procesos del Servicio requieren del uso de otras aplicaciones informáticas especialmente desarrolladas para el caso.

Procesos beneficiados:

- De gestión: formalización de contratos, trienios, quinquenios, grados, etcétera.
- De RRHH: concursos (emisión de certificados, resolución de concurso), promociones, traslados.

- De explotación de información: elaboración de listados y censos en procesos electorales (órganos de gobierno, sindicales) toma de decisiones, rendición de cuentas a la sociedad.
- Control de la nómina: mejora de la fiabilidad, reducción de errores, simplificación del proceso, reducción de consultas telefónicas, reducción del tiempo para causar alta, reducción de costes.
- Optimización de nuevas tecnologías: web, información y comunicación; permite reducción de consultas telefónicas y personalizadas, mejora de los canales de comunicación y de información, y la simplificación y claridad de procesos.

Respecto del volumen de actividad del Servicio se ha comentado oportunamente en el apartado de indicadores de rendimiento del criterio de "resultados en los clientes" los datos más significativos sobre la evolución de la actividad de la Universidad y de nuestro Servicio, comentarios a los que nos remitimos.

También en este apartado de resultados clave queremos destacar, como indicador del rendimiento económico financiero, el grado de adecuación entre el presupuesto planificado y el ejecutado del capítulo I de gastos de personal, que consideramos que es positivo.

Finalmente, en este apartado resumen consideramos que es oportuno recordar la recomendación de la guía de autoevaluación de servicios que, respecto de los agentes facilitadores, considera que es necesario en el momento de evaluar cada criterio que se tenga en cuenta que no basta con tener claramente definido el:

**ENFOQUE:** ideas, planificación, objetivos, métodos, análisis, etcétera, sino que hay que concretar en qué situación se encuentra su

**DESARROLLO:** cómo se traduce el enfoque en la práctica, si abarca o no a toda la unidad, si se aplica de un modo sistemático para asegurar su eficacia.

Además, al tratarse de un modelo de **Calidad Total**, que presupone una dinámica de **mejora continua**, es preciso especificar cómo está prevista la

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN:** de tal manera que a la vista de los resultados el servicio tenga la oportunidad de aprender, de estudiar tendencias y de compararse con otros servicios.

Y sobre el grado de consecución de los objetivos no basta con observar objetivamente los datos sobre los resultados conseguidos, sino que hay que analizarlos desde el punto de vista de:

las **TENDENCIAS** que presentan, para determinar si son positivas y si el rendimiento es bueno y sostenido,

los **OBJETIVOS**, viendo si se consiguen y si se sigue considerando que éstos eran los apropiados,

las **COMPARACIONES** con otros servicios o con organizaciones externas,

y de las **CAUSAS**, para convencerse de que los resultados son o no consecuencia del enfoque.

Pues bien, por todo lo anterior, creemos que respecto de los agentes facilitadores cabe seguir realizando un importante trabajo de definición de ideas y objetivos, así como una perfeccionable planificación para la ejecución de las acciones de mejora. Es necesario destacar que el proceso, requiere establecer claramente métodos de análisis, evaluación y revisión de resultados. Para ello es imprescindible el establecimiento de indicadores sistemáticos.

Respecto de los resultados, podemos afirmar que las tendencias son positivas y que los objetivos alcanzaron un razonable nivel de éxito, considerando que, además, los resultados son consecuencia de las acciones de mejora realizadas sobre los agentes facilitadores.

Por lo tanto, creemos que se están realizando ciertos avances para conocer el cumplimiento de los objetivos fijados y el planteamiento de nuevos objetivos de mejora.

Actualmente la Subdirección de Nóminas y Acción Social trabaja en la definición del proceso clave *Abono de la nómina y seguros sociales* estableciendo indicadores e información que permita cuantificar los resultados del área.

## Servicio de Personal.

### Informe. Encuesta al personal del servicio sobre el Criterio 9: Resultados claves.

9.1	¿Se utiliza algún indicador (como tiempos de tramitación, tiempos de espera, cumplimiento de plazos,...) de las prestaciones del Servicio?	1,8
9.2	¿Consideras que, ya no la atención, sino el cumplimiento de la tarea habitual ha mejorado en los últimos años?	2,4
9.3	¿Consideras que el Servicio gestiona adecuadamente su presupuesto?	2,5
9.4	¿Se alcanzan los objetivos generales previstos?	2,7
9.5	¿Los buenos resultados son consecuencia de buenos modos de actuación?	2,7
9.6	¿Son mejores los resultados globales del Servicio que en años anteriores?	2,6
9.7	¿Son mejores los resultados globales que en otros Servicios similares?	2,1
	PROMEDIO	2,4

(\*) El promedio ha sido obtenido como media aritmética de las respuestas de los encuestados en una escala de 1 a 4

## PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.

### CRITERIO 9: Resultados Clave.

#### PUNTOS FUERTES

- La unidad comprueba si cumple los objetivos fijados (eficacia) y la eficiencia (menor coste, tiempos) en la prestación de sus servicios y gestión de procesos principales aunque no mediante métodos sistemáticos.
- La unidad compara (indirectamente) el cumplimiento de objetivos anteriores con los de otras Unidades y Organizaciones y se plantean nuevos objetivos de mejora.

#### PUNTOS DÉBILES

- No están definidos los procesos clave y de soporte del Servicio, aunque una de las Subdirecciones trabaja ya en ello.
- La unidad mide la eficacia y la eficiencia sin el análisis de información de resultados de encuestas de satisfacción de clientes.
- La unidad no comprueba (como indicadores de calidad) los tiempos de respuesta para la realización de trámites.
- La unidad no tiene establecidos indicadores propios que permitan analizar el cumplimiento de objetivos fijados.
- La unidad no tiene establecidos sistemas análisis, evaluación y revisión de resultados.

#### PROPUESTAS DE MEJORA

- Definir completamente y con claridad los procesos clave del Servicio.
- Establecer sistema de medición de la eficacia y eficiencia a través del análisis de información de resultados de encuestas de satisfacción de clientes.
- Establecer indicadores propios que permitan analizar el cumplimiento de objetivos fijados.
- Establecer sistemas análisis, evaluación y revisión de resultados.
- Incluir los procesos de medición y difusión de resultados en el Manual de Procesos.
- Preparar memorias anuales del Servicio.

#### EVIDENCIAS

*Contribución e implicación del Servicio para alcanzar objetivos de la Universidad*

*Grado de manualización de procesos*

*Grado de mecanización de los procesos*

*Presupuesto liquidado capítulo I. % adecuación planificación / ejecución*

*Volumen de actividad*

## CONCLUSIONES SOBRE EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.

De acuerdo con las cuatro fases previstas en el proceso de autoevaluación con la elaboración de este informe se completan las dos primeras de planificación y recopilación de información base, y de evaluación interna o autoevaluación.

En este sentido, sobre el proceso en estas primeras fases podemos destacar debilidades y fortalezas que se han ido aportando en cada uno de los criterios.

La opinión de los miembros del Comité de Autoevaluación es que el proceso se ha desarrollado más por obligación que por ser visto como una auténtica oportunidad para la mejora. En la etapa final de preparación del autoinforme la participación ha sido muy limitada, por lo que la concreción de puntos fuertes y débiles, así como en las propuestas de mejora pueden resultar limitadas. En total se celebraron unas 8 reuniones de trabajo, aunque el número de asistentes se ha ido reduciendo, muchas veces a causa del argumento del siempre escaso tiempo disponible.

Se destaca por parte de la Comisión la documentación utilizada, la guía de autoevaluación y el cuestionario, y otra documentación (modelos de encuestas, Informe resumen global PNECU), que ha facilitado el desarrollo del proceso, considerándose que sería de mucha utilidad disponer de un listado de evidencias común para todos los Servicios.

Como punto débil se considera que aunque la formación previa de los miembros de la Comisión ha sido adecuada, la asimilación inicial de la metodología ha ocasionado un cierto "retraso" de acercamiento a los términos y metodología del proceso; no obstante, se considera una experiencia positiva el conocer y aplicar un modelo de evaluación de la calidad a los servicios universitarios.

Finalmente, algunos miembros de la Comisión consideran esta experiencia como muy positiva, conveniente y útil, en el sentido de que a lo largo del proceso se ha adquirido una importante experiencia que puede permitir afrontar y aceptar retos y compromisos derivados de nuevas fórmulas de gestión y financiación en las Universidades, y útil porque, además de concretarse propuestas de mejora de futuro, durante el propio proceso se han puesto en marcha acciones concretas, de coordinación con otras unidades, de mejora de procesos interrelacionados con varias unidades, de preparación del Manual de Procesos, de actualización y reestructuración de contenidos de la página web del Servicio, de inicio del Plan Estratégico del Servicio o la Carta de Servicios, concluyéndose que es un proceso necesario y una oportunidad para poder mejorar lo que hacemos y cómo lo hacemos.

**ANEXO 1****PROCESOS Y TAREAS PRINCIPALES DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE PERSONAL.****A) GESTIÓN DE PERSONAL**

1. Anotaciones en el registro Central de Personal (PDI Funcionario)
2. Calendario laboral
3. Cambio de dedicación del profesorado
4. Cambio de domicilio y centro de trabajo
5. Cambios de área de personal docente
6. Contratación de personal laboral temporal
7. Contratación de personal con cargo a proyectos de investigación
8. Contratación de profesorado visitante nacional de un Estado no perteneciente a la UE
9. Oferta de empleo
10. Expedientes de compatibilidad
11. Excepción de permisos de trabajo
12. Expedición de certificados
13. Formalización de contratos. Ceses y renunciaciones
14. Catálogo de puestos de trabajo
15. Funciones del personal: nuevos puestos de trabajo (categorías laborales)
16. Gestión de la RPT
17. Gestión Bolsas de Trabajo
18. Seguimiento de las Mesas Negociadoras
19. Permisos y licencias
  - Licencia por matrimonio
  - Licencias/permisos sin sueldo
  - Permisos por asuntos propios
  - Permiso de maternidad o adopción
  - Permiso para ausencia de trabajo para cuidado familiar
  - Permiso nacimiento de hijo
  - Permiso por cambio de domicilio
  - Permiso para asistir a exámenes finales
  - Permiso para cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público o personal
  - Permiso sindical de carácter ocasional
  - Reducción de jornada por cuidado de hijos o familiares
  - Vacaciones anuales
20. Servicios mínimos periodos vacacionales
21. Liberaciones sindicales
22. Prórrogas de contratos del personal docente
23. Reconocimiento de grado personal
24. Reconocimiento de trienios
25. Situaciones administrativas
  - Servicios especiales
  - Servicio en otras administraciones públicas
  - Suspensión de contrato de trabajo por desempeño de alto cargo o cargo electo
  - Excedencia por cuidado de hijos
  - Suspensión de funciones
  - Excedencia voluntaria por interés particular
  - Excedencia voluntaria por incompatibilidad (otra actividad en sector público)
26. Solicitudes de evaluación docente
27. Solicitudes de reconocimiento de sexenios enseñanzas medias
28. Tomas de posesión de funcionarios. Renuncia a la condición de funcionario

29. Tramitación de contratación de profesorado emérito
30. Negociación sindical
31. Actualización titulaciones empleados

## B) NÓMINAS Y SEGUROS SOCIALES

### MUFACE: FUNCIONARIOS DOCENTES DE CARRERA (PAS MUFACE)

1. Afiliaciones, altas, bajas y variaciones de datos
2. Cotizaciones MUFACE y clases pasivas: gestión pago cuotas, confección y mantenimiento de ficheros
3. Control de cotización en las situaciones de licencias sin sueldo y otras
4. Control de bajas y altas de IT: concesión de licencias por enfermedad superiores a tres meses, tramitación de documentación pertinente para el reconocimiento del subsidio de IT por MUFACE
5. Jubilaciones
6. Maternidades o adopciones: trámite documentación y gestión interna
7. Solicitud información previa a la jubilación. Jubilaciones

### SEGURIDAD SOCIAL: RÉGIMEN GENERAL PAS / DOCENTES CONTRATADOS/ PERSONAL INVESTIGADOR

1. Afiliaciones, altas, bajas y variaciones de datos de los trabajadores: Proceso on-line con sistema RED de la Seguridad Social
2. Control de altas y bajas por contingencias comunes y profesionales
3. Cotizaciones:
  - Confección y tramitación de ficheros FAN (TC2) de los trabajadores a través del sistema RED. Presentación y archivo
  - Confección y tramitación de los boletines de cotización (TC1) Presentación y archivo.
  - Solicitudes de devolución de cuotas por ingresos indebidos
4. Pluriempleos
5. Tramitación de partes médicos de baja, confirmación y alta de las IT: INSS
6. Tramitación de partes médicos de baja, confirmación y alta por IT derivadas de accidente de trabajo: Mutua. Solicitud de reintegro de pago delegado no efectuado. Reembolso de prestaciones en pago delegado abonadas indebidamente
7. Tramitación de la documentación pertinente para el abono por entidad gestora de las prestaciones de maternidad, adopción o acogimiento.
8. Solicitud información previa a la jubilación. Jubilaciones
9. Documentación para la solicitud de desempleo
10. Tramitación documentos por el desplazamiento de trabajadores al extranjero
11. Certificados de estar al corriente en el pago de deudas con la Seguridad Social

### NÓMINAS

1. Reconocimiento de servicios previos
2. Altas de perceptores: paso a nómina
3. Bajas de perceptores: cálculo de liquidaciones
4. Consultas de nóminas
5. Certificaciones de gastos de personal de proyectos de investigación.
6. Cálculo de retribuciones (cotizaciones incluidas) del personal con cargo a proyectos para la formalización de contratos
7. Control de líquidos negativos derivados de las incidencias de nómina: bajas en nómina por cese de contrato, maternidades, cambios de dedicación, transformaciones contratos, etc.

8. Control del crédito presupuestario y evolución del capítulo I "Gastos de personal" del estado de gastos del presupuesto
9. Elaboración de la nómina del personal: elaboración de los cuadros y planilla mensual para la confección de los documentos contables pertinentes de imputación del gasto
10. Emisión de Certificaciones de haberes
11. Elaboración de informes sobre el capítulo I y VI del estado de gastos del presupuesto:
12. Incidencias Nóminas:
  - Cálculo horas extras y gratificaciones por servicios extraordinarios.
  - Liquidación vacaciones devengadas y no disfrutadas
  - Liquidación: trienios, quinquenios, sexenios, cargos académicos, excedencias, cambios de categoría, ceses servicio activo
  - Deducciones: de carácter sindical, aportaciones al Plan de Pensiones, mandamientos judiciales de embargo, embargos de la AEAT y de la Seguridad Social, deducciones por pagos indebidos
13. Tramitación de solicitudes de cambios de domiciliación
14. Gestión de la cuenta bancaria de maniobra de Nóminas
15. Gestión IRPF: Retenciones e ingresos a cuenta sobre rendimientos del trabajo:
  - Expedición de certificados de retenciones
  - Gestión del cálculo del importe de retención
  - Gestión del resumen anual de retenciones (Modelo 190)
  - Solicitudes de tipos de IRPF superior
  - Tramitación de variaciones de las circunstancias personales y familiares
16. Convocatoria, gestión, cálculo y abono de las retribuciones adicionales del profesorado (complementos autonómicos). Envío documentación a Consejo de Gobierno y a CVAEC
17. Abono de becas: becarios adjudicación directa y concurso público UA.
18. Actualización y mantenimiento relación becarios otros organismos públicos: Ministerios, Generalitat, etc.

#### ACCION SOCIAL

1. Anticipos reintegrables del personal
2. Convocatorias ayudas de acción social: convocatoria, gestión, cálculo y asignación
3. Gestión del Plan de Pensiones
4. Seguro de vida del personal
5. Intercambio de vacaciones del PAS: convocatoria, gestión y seguimiento
6. Gestión del resumen anual de aportaciones a Planes de Pensiones (modelo 345)



**ANEXO 2. DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD**

<b>Nombre de la Universidad: UNIVERSIDAD DE ALICANTE</b>					
	Curso evaluado				
<b>Datos generales de la Universidad</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Número de centros de enseñanza.	12	12	12	12	12
Número de Departamentos.	51	51	51	53	53
Número de Institutos de Investigación.	5	5	5	6	8
N.º otras Entidades Específicas.		3	3	3	4
Número de Servicios Universitarios.	13	13	13	15	15
Total estudiantes en titulaciones de ciclo corto.	12034	11908	12174	12487	12466
Total estudiantes en titulaciones de ciclo largo.	15981	15361	14602	14108	13647
Total estudiantes en titulaciones de 2º ciclo.	419	408	464	558	637
Total estudiantes de doctorado.	905	913	961	1128	1227
Total Personal Académico.	1540	1674	1764	1830	1883
Total Personas de Administración y Servicios.	832	907	954	1065	1121
Total certificados IRPF emitidos (Perceptores nómina)		2959	3110	3243	3477
Total de superficie construida de la universidad.	252554 m <sup>2</sup>	309571 m <sup>2</sup>	309571 m <sup>2</sup>	309571 m <sup>2</sup>	310227 m <sup>2</sup>
Ingresos de la universidad (presupuesto liquidado a 31 Diciembre).	118.411.404	132.986.592	160.383.341	156.497.246	164.272.191
Inversiones anuales de la Universidad.(Capítulo 6)	50.412.781	53.803.093	56.623.402	66.638.337	74.545.821

En 2004 se han emitido 4117 certificados de IRPF

