

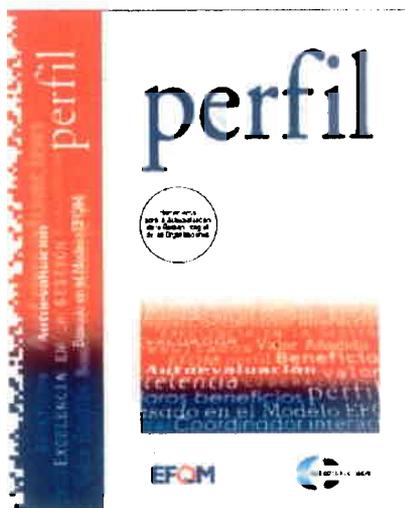


Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas

INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD/SERVICIO: SERVICIO DE PUBLICACIONES (Universidad de Cádiz)



Fecha y firma de los evaluadores / validadores

A 5 de junio de 2009

INDICE

| | |
|--|-----------|
| Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa | 3 |
| Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa | 3 |
| Análisis crítico de las Evidencias | 3 |
| Programa de la visita | 5 |
| Informe numérico. Validación | 7 |
| Resumen comparativo de puntuaciones | 9 |
| Criterio 1. Liderazgo | 10 |
| Criterio 2. Política y Estrategia | 14 |
| Criterio 3. Personas | 14 |
| Criterio 4. Alianzas y Recursos | 20 |
| Criterio 5. Procesos | 22 |
| Criterio 6. Resultados en los Clientes | 25 |
| Criterio 7. Resultados en las Personas | 26 |
| Criterio 8. Resultados en la Sociedad | 27 |
| Criterio 9. Resultados Clave | 28 |
| Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador | 29 |

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Unidad o Servicio evaluado: Servicio de Publicaciones (Universidad de Cádiz)

Fechas de la visita: 18 y 19 de mayo de 2009

Equipo evaluador

Evaluador: D^a. Rocío Guevara Lavado

Evaluador: D. José Luis Martínez Rubio

VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

En primer lugar, queremos poner de manifiesto la total colaboración y disponibilidad del personal del Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz y, en especial, del Director del Servicio, D. Gonzalo Butrón Prida y del Jefe de Unidad de Publicaciones, D. Pedro Cervera Corbacho. Todos ellos, a pesar del esfuerzo extra que suponía sobre su trabajo diario, han participado activamente en este proceso de evaluación.

Dicho esto, consideramos que la agenda de la evaluación se ha seguido puntualmente, salvo la reunión prevista con la dirección del servicio de Publicaciones, que no se llevó a cabo debido a un malentendido entre el Director del Servicio de Publicaciones y el equipo Evaluador.

Aunque el análisis de las evidencias no se ha podido efectuar hasta el mismo día de la visita, ya que no tuvimos constancia de ellas hasta ese momento, el Comité Interno de Evaluación nos prestó su colaboración en todo momento, proporcionándonos la información necesaria y resolviendo las dudas que surgieron.

El informe de autoevaluación presentado cumple con los requisitos mínimos establecidos en este proceso de evaluación. No obstante, en el análisis sobre los criterios de resultados, debemos poner de manifiesto que no se reflejan resultados y en las medidas de rendimiento sobre éstos, se hace mención a aspectos relacionados con la satisfacción, lo que está directamente relacionado con las medidas de percepción.

Por otra parte, queremos destacar la labor de coordinación de la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz, en este proceso, dado que facilitaron todo nuestro trabajo y sirvieron de apoyo al propio Comité Interno de Evaluación en la redacción del informe de autoevaluación.

Por último, sería conveniente mencionar que, de forma singular, en este caso se han realizado conjuntamente los procesos de evaluación externa en los Servicios de Publicaciones y de Extensión Universitaria. Ello ha conllevado a que la recepción institucional y audiencia con el Equipo de Gobierno se hiciera a la vez para ambos procesos, estando presentes los evaluadores externos de los dos.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

En el informe de autoevaluación se sustentan determinadas evidencias, que no pudieron ser verificadas hasta nuestra visita. Durante la misma, el Director del Servicio de Publicaciones nos proporcionó un CD con las evidencias señaladas en el Informe documentadas.

Entre las evidencias presentadas, se ha echado en falta referencia a resultados y, especialmente, a los relacionados con la percepción de las personas, clientes y sociedad.

Queremos destacar la existencia de una Carta de Servicios del Servicio de Publicaciones, la cual describe la misión, los compromisos de calidad, los indicadores y los derechos del mismo, haciendo mención explícita también al Buzón de atención al usuario existente en la Universidad de Cádiz.

Finalmente, nos gustaría valorar positivamente la implicación mostrada durante nuestra visita por el Comité Interno de Evaluación y el apoyo prestado por la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz, que han permitido la compilación de las evidencias suministradas.

PROGRAMA DE LA VISITA.

La visita se programó previamente con la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz y se desarrolló cumpliéndose con todas las audiencias y entrevistas previstas. No obstante, por problemas de agenda, se adelantó la reunión con el Equipo de Gobierno y Gerencia.

| Día | Horario | Actividad |
|----------|------------------|--|
| 18-05-09 | 16.30 – 19.00 h. | Reunión del Comité Externo de Evaluación |
| | 21.30 h | Cena institucional con representantes del Comité de Autoevaluación y de la Universidad |
| 19-05-09 | 09.00 – 10.30 h. | Reunión con Comité Autoevaluación |
| | 10.30 – 11.30 h. | Reunión con Clientes |
| | 11.30 – 12.00 h | <i>Descanso</i> |
| | 12.00 – 13.00 h. | Reunión interna CEE Preparación informe preliminar y posibles nuevas audiencias que el Comité pueda reclamar. |
| | 13.00 – 14.00 h. | Reunión con Comité Autoevaluación. Presentación oral del Informe preliminar |
| | 14.00 – 15.30 h. | <i>Comida</i> |
| | 15.30 – 16.30 h. | Reunión con Equipo de Gobierno y Gerencia |

El lugar de trabajo del Comité Externo se situó en una sala cercana a las dependencias del propio Servicio, dentro del Edificio de Servicios Generales, contando con la infraestructura necesaria para desarrollar nuestra labor.

Reunión con Comité de Autoevaluación.-

Durante el día 19 de mayo se mantuvo la reunión con el Comité de Autoevaluación, faltando uno de sus miembros por encontrarse de baja por maternidad. En ella, se proporcionaron evidencias documentales sobre el Servicio y se intercambiaron ideas e informaciones que facilitaron la comprensión de su actividad.

Reunión con clientes.-

Durante el día 19 de mayo se mantuvo la reunión con los clientes del servicio, incluyendo específicamente los autores, las imprentas, los distribuidores y las librerías. A ella acudieron dos autores, representantes de las imprentas

Publigades y Santa Teresa, un representante de la distribuidora Quadix y otro de la librería QiQ.

En dicha reunión se valoró muy positivamente el funcionamiento del Servicio y la atención recibida, mostrando así mismo la percepción de que existía un exceso de trabajo y una carencia de personal.

Reunión con Equipo de Gobierno y Gerencia.-

Durante el día 19 de mayo se mantuvo la reunión con el Equipo de Gobierno y la Gerencia, estando presentes el Vicerrector Adjunto al Rector, D. Francisco Álvarez González, el Vicerrector de Planificación y Calidad, D. José María Rodríguez-Izquierdo Gil, la Vicerrectora de Extensión Universitaria, D^a María E. Cantos Casenave, el Gerente, D. Antonio Vadillo Iglesias y el Director de la Unidad de Evaluación y Calidad, D. Manuel F. Macías García.

Durante la misma, se puso de manifiesto la incardinación del Equipo de Gobierno y de la Gerencia con el Servicio, y de forma singular, del Vicerrectorado de Extensión Universitaria, que apoyó de forma explícita la necesidad de mejoras en el Servicio para impulsar su actividad.

INFORME NUMÉRICA, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

| Criterio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Subcriterio | 1a 30 | 2a 20 | 3a 35 | 4a 40 | 5a 30 |
| Subcriterio | 1b 25 | 2b 15 | 3b 20 | 4b 20 | 5b 20 |
| Subcriterio | 1c 30 | 2c 10 | 3c 10 | 4c 15 | 5c 25 |
| Subcriterio | 1d 30 | 2d 15 | 3d 15 | 4d 25 | 5d 30 |
| Subcriterio | 1e 20 | | 3e 20 | 4e 25 | 5e 25 |
| Σ %subcriterios | 135 | 60 | 100 | 140 | 130 |
| | /5 | /4 | /5 | /5 | /5 |
| Puntuación criterio | 1 27 | 2 15 | 3 20 | 4 25 | 5 26 |

Criterios Resultado:

| Criterio | 6 | % | 7 | % | 8 | % | 9 | % |
|----------------------------|-------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
| Subcriterio | 6a 10 | 0.75 | 7a 5 | 0.75 | 8a 5 | 0.25 | 9a 5 | 0.50 |
| Subcriterio | 6b 10 | 0.25 | 7b 5 | 0.25 | 8b 5 | 0.75 | 9b 5 | 0.50 |
| | | | Σ↓ | | Σ↓ | | Σ↓ | |
| Puntuación criterio | 6 10 | | 7 5 | | 8 5 | | 9 5 | |

Puntuación final:

| Criterios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-----------|------------|----------|------------|------------|
| Puntos por criterio | 27 | 15 | 20 | 25 | 26 | 10 | 5 | 5 | 5 | |
| Factor | X1.0 | x0.8 | x0.9 | x0.9 | x1.4 | x2.0 | x0.9 | x0.6 | x1.5 | Total |
| Puntos totales | 27 | 12 | 18 | 22,5 | 36,5 | 20 | 4,5 | 3 | 7,5 | 151 |
| Puntos EFQM | 100 | 80 | 90 | 90 | 140 | 200 | 90 | 60 | 150 | 1.000 |
| Diferencia | 4 | 5 | 2 | 2,5 | -0,5 | 1 | 1,5 | -1 | 1,5 | 16 |
| Recorrido pendiente | 73 | 68 | 72 | 67,5 | 103,6 | 180 | 85,5 | 57 | 142,5 | 859 |

COMENTARIO GENERAL SOBRE LA VALORACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO

El resultado global de la evaluación de acuerdo con los baremos de calificación del Modelo EFQM de Excelencia ha quedado establecido en 151 puntos sobre 1000 puntos posibles. Este resultado es inferior en 16 puntos al fijado por el Comité Interno de Evaluación, que dio una cifra de 167 puntos.

A partir de esta valoración, podría pensarse que el Servicio de Publicaciones está muy lejos de los baremos de excelencia; sin embargo, ello no es del todo cierto. Hay que entender que se ha iniciado un camino de mejora que, aunque actualmente no está sistematizado ni desplegado de acuerdo con las exigencias del modelo EFQM, puede derivar a medio plazo en la consecución de sustanciales avances.

No existen grandes diferencias entre las puntuaciones otorgadas por el Comité Interno de evaluación y las del Comité Externo. Este aspecto demuestra la implicación y realismo con el que el Comité Interno de Evaluación ha abarcado este proyecto, haciendo hincapié en la realidad del Servicio de Publicaciones, sin dejarse llevar por la deseabilidad social del proceso.

Sin duda, el aspecto que resalta por encima de los demás es la baja puntuación obtenida en los criterios de resultados (personas, clientes, sociedad y clave), lo que, sin duda, arrastra de manera significativa la puntuación global del servicio. Al no haberse concretado resultados cuantitativos, ni a nivel de resultados de satisfacción, ni a nivel de resultados de rendimiento, no se han podido considerar puntuaciones concretas para tales estos criterios. Tan solo, tras el análisis de las evidencias, se pudo concretar que se realizan algunas encuestas a grupos de interés, pero sin un proceso sistemático de análisis, revisión y establecimiento de acciones de mejora.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

| CRITERIO | PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN | PUNTUACIÓN VALIDACIÓN |
|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1. PERSONA | 31 | 27 |
| 2. POLITICA Y ESTRATEGIA | 17 | 12 |
| 3. PERSONAS | 20 | 18 |
| 4. ALIANZAS Y RECURSOS | 25 | 22,5 |
| 5. PROCESOS | 36 | 36,5 |
| 6. RESULTADOS CLIENTES | 21 | 20 |
| 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | 6 | 4,5 |
| 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | 2 | 3 |
| 9. RESULTADOS CLAVE | 9 | 7,5 |
| TOTAL EFQM | 167 | 151 |

CRITERIO 1: LIDERAZGO

El comportamiento de todos los directivos como líderes de la Universidad hacia la excelencia empresarial.

Definición: Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la Universidad logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la Universidad; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su Estructura Organizativa de Gestión logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio *Liderazgo* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 27 puntos sobre una máxima de 100.

Esta puntuación responde a unas pautas de liderazgo que todavía tienen que ajustarse a una sistemática de mejora continua de la gestión.

La misión del Servicio de Publicaciones publicada en su Carta de Servicios señala que es "la publicación de la producción científica, docente, técnica y cultural, constituyendo el único sello editorial de la Universidad de Cádiz, para contribuir, mediante la producción editorial, al avance de la educación, la enseñanza, la investigación y la cultura en el seno de la Universidad de Cádiz". En el informe de autoevaluación se presenta además la misión y valores del Servicio de Publicaciones con una redacción que no se corresponde a lo esperable para estos conceptos confundiendo, en algunos casos, con los objetivos estratégicos presentados.

El Servicio de Publicaciones cuenta con un Director del Servicios y un Jefe de Unidad. Es el Jefe de la Unidad de Publicaciones el que más tiempo lleva en el Servicio y el que conoce la evolución del mismo a lo largo de la historia del Servicio. Además, los líderes son accesibles y escuchan y responden a todos los miembros del Servicio en sus reuniones de carácter informal. En estas reuniones el resto de miembros del Servicio de Publicaciones tienen la oportunidad de hacer valer su opinión y, los líderes les transmiten la información relevante para el servicio.

La orientación de los líderes del Servicio de Publicaciones a la Mejora continua es incipiente, destacando la autoevaluación EFQM, definición de una Carta de Servicios y definición del Mapa de procesos.

Asimismo, la formación que se imparta a los miembros del Servicio de Publicaciones se gestiona por la propia Universidad de Cádiz, sin responder a una planificación específica del Servicio salvo la impartida al Jefe de la Unidad.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Puntos Fuertes

- Existencia de una definición de Visión, Misión y Valores propios del Servicio de Publicaciones.
- Existencia de contactos con los diferentes grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas.
- Existencia de un Buzón de Atención al usuario (BAU) donde se recogen las quejas y reclamaciones de los usuarios de los servicios de la Universidad de Cádiz.

Áreas de mejora

- Establecer un mecanismo de revisión de la Visión, Misión y Valores del Servicio de Publicaciones con la implicación directa de los líderes y recogiendo la opinión de los diferentes grupos de interés.
- Desplegar en su totalidad el Sistema de Gestión por Procesos del Servicio de Publicaciones incluyendo su revisión y mejora.
- Establecer un proceso sistemático del tratamiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés incluyendo la gestión de las quejas y sugerencias.
- Establecer unos canales formales de comunicación entre los miembros del Servicio de Publicaciones en el que se incluyan la propuesta de acciones de mejora.

Subcriterio: 1a. (GUÍAS DE ACTUACIÓN)

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una Cultura de Excelencia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se desarrolla una Visión, Misión y Valores propios del Servicio de Publicaciones diferenciado de la Universidad de Cádiz aunque no se detalla el mecanismo por el cual lo líderes del Servicio de Publicaciones han llegado a esta definición ni el modo en el que se han tenido en cuenta a los diferentes grupos de interés.

Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)

Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Los líderes de la Universidad de Cádiz están implicados en el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos aunque a nivel del Servicio de Publicaciones este Sistema no está desplegado en su totalidad lo que dificulta la mejora continua de dichos procesos.

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

Implicación de los líderes con los clientes, partners y representantes de la sociedad

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existen contactos con diferentes grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas aunque estos contactos no son ni sistemáticos, ni regulares, lo que dificulta su implicación en la mejora del Servicio de Publicaciones. Cabe destacar, la existencia del Buzón de Atención al Usuario (BAU) gestionado por la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz aunque no se ha establecido un proceso sistemático del tratamiento de sus resultados (quejas y sugerencias).

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)

Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existen reuniones entre la Dirección y el personal del Servicio de Publicaciones en las que se planifican actividades, se transmiten valores y estrategias del Servicio y se comunican quejas y sugerencias. De todos modos, este tipo de reuniones se deberían sistematizar y ser tomadas como punto de partida para la planificación de las correspondientes acciones de mejora. Este punto sin duda ayudaría a potenciar una mayor implicación del personal en la mejora del Servicio. Asimismo, se debería potenciar un sistema de reconocimiento para personal del Servicio de Publicaciones.

Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se realizan reuniones internas y externas, con diferentes grupos de interés, para identificar los cambios necesarios para adecuar el Servicio de Publicaciones a las nuevas demandas de estos grupos de interés. Sería necesario sistematizar este proceso y estudiar la eficacia de los mismos.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La misión, valores, visión y orientación estratégica de la Unidad Organizativa y los métodos utilizados para conseguirlas.

Definición: *Las Unidades Organizativas Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta la Universidad y el sistema universitario donde actúan. Estas Unidades Organizativas desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Política y Estrategia* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 12 puntos sobre una máxima de 80.

Esta puntuación responde a unas pautas muy incipientes que todavía tienen que ajustarse a una sistemática de mejora continua de la gestión.

Aunque se recoge el nivel de satisfacción de los grupos de interés, sus necesidades y expectativas no se tienen en cuenta para el establecimiento de la política y estrategia del Servicio. Asimismo, no se revisa y actualiza la política y estrategia con base en esta información.

En el Servicio de Publicaciones existe un mapa de procesos en el que se han identificado sus procesos clave, aunque no existe un despliegue de estos procesos en un Plan Operativo. Del mismo modo, no se han desarrollado objetivos para estos procesos ni acciones de revisión y mejora de los mismos.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Puntos Fuertes

- Existencia un proceso de identificación de las necesidades y expectativas de una parte de los grupos de interés a través de encuestas.
- Existencia de un mapa de procesos del Servicio de Publicaciones en el que se han identificado sus procesos clave

Áreas de mejora

- Desplegar el proceso de análisis de la información derivada de la opinión de los diferentes grupos de interés para la planificación de acciones de mejora concretas.
- Aunque se recogen y analizan los resultados e indicadores de los procesos clave, no se visualiza su alineamiento con al Plan Operativo del Servicio de Publicaciones.
- Sistematizar un procedimiento para obtener tendencias y comparaciones con otras unidades similares con resultados excelentes para poder establecer acciones de mejora.

Subcriterio: 2a (GRUPOS DE INTERÉS)

Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existe un proceso de identificación de las necesidades y expectativas de una parte de los grupos de interés a través de encuestas. Este proceso debería sistematizarse y ampliarse a la totalidad de los grupos de interés. Asimismo, se debería establecer un mecanismo de análisis de esta información que derive en la planificación de acciones concretas.

Subcriterio: 2b. (APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN)

La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque se recogen y analizan los resultados e indicadores de los procesos clave, no se visualiza su alineamiento con al Plan Operativo del Servicio de Publicaciones. Asimismo, este proceso debería sistematizarse para poder obtener tendencias y comparaciones con otras unidades similares con resultados excelentes para poder establecer acciones de mejora.

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque existen algunas consecuencias anecdóticas del despliegue de un Plan Operativo (alguna mejora del sistema de gestión, nueva identidad visual de las colecciones, impulso de la calidad de las revistas científicas y encargo de un manual de estilo), no se ha concretado ni comunicado a los diferentes agentes implicados.

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existe un mapa de procesos del Servicio de Publicaciones en el que se han identificado sus procesos clave. No obstante, no se evidencia un despliegue de estos procesos clave en un Plan Operativo que desarrolle objetivos y metas del Servicio de Publicaciones. Del mismo modo, no se tiene planificado ni la evaluación ni revisión de los mismos.

CRITERIO 3: PERSONAS

La gestión del personal de la Universidad

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Personas* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 20 puntos sobre una máxima de 90.

La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos se gestiona desde los órganos centrales de la Universidad de Cádiz, aunque se debería establecer singularidades para el personal del Servicio de Publicaciones en cuanto a formación, reconocimiento y recompensa, etc. En este sentido, sería aconsejable sistematizar un proceso de evaluación del rendimiento del personal que, entre uno de sus objetivos estaría el de determinar la eficacia de los Planes de Formación.

Uno de los principales aspectos en los que se debe trabajar de forma prioritaria es la necesidad de involucrar a todo el personal del Servicio de Publicaciones en procesos formales y sistemáticos para el establecimiento de acciones de mejora como consecuencia de la información recibida de los diferentes grupos de interés.

Asimismo, se debe trabajar en los canales de difusión de la información dentro del Servicio de Publicaciones. Aunque, debido al tamaño del Servicio, los canales de información informales tiene mucho peso, se debería tender a una mayor sistematización de estos canales para mejorar la difusión del conocimiento y las buenas prácticas entre dicho personal.

El personal del Servicio de Publicaciones tiene concienciación sobre aspectos medioambientales sobretodo en cuanto el reciclaje de papel. Se debería trabajar en aspectos de seguridad e higiene en el trabajo analizando, por ejemplo, relacionados con la ergonomía en el puesto de trabajo.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Puntos Fuertes

- Existencia de un Plan de Gestión del Personal de la Universidad de Cádiz desplegado en la Relación de Puestos de Trabajo en la que se incluyen los puestos del personal del Servicio de Publicaciones.
- Existencia de un Plan de Formación institucional para el personal de la Universidad de Cádiz en el que se incluye el personal del Servicio de Publicaciones.

Áreas de mejora

- Establecer un Plan de Formación específica para el personal del Servicio de Publicaciones en el que se contemplen sus necesidades.
- Sistematizar un proceso de evaluación del rendimiento del personal del Servicio de Publicaciones.
- Establecer procedimientos que involucren al personal del Servicio de Publicaciones de Acciones de mejora.
- Establecer un Plan de actualización de las instalaciones del Servicio de Publicaciones.
- Establecer canales de comunicación sistemáticos para mejorar la difusión del conocimiento, la información y de las buenas prácticas entre el personal del Servicio de Publicaciones.

Subcriterio: 3a. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existe un Plan de Gestión del Personal de la Universidad de Cádiz desplegado en la Relación de Puestos de Trabajo en la que se incluyen los del Servicio de Publicaciones. En esta definición han participado diferentes grupos de interés. Sería aconsejable especificar los resultados de este proceso para el personal del Servicio de Publicaciones, en concreto.

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existe un Plan de Formación institucional para el personal de la Universidad de Cádiz. No obstante, aunque se evidencia una acción formativa puntual que forma parte del reconocimiento a la labor de un miembro del Servicio de Publicaciones, este Plan de Formación debería ser más específico para satisfacer las necesidades de todo el personal del Servicio de Publicaciones. Asimismo, se debería sistematizar un proceso de evaluación del rendimiento del personal para determinar la eficacia de dicho Plan de Formación.

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No existen evidencias del establecimiento de objetivos individuales ni de equipo en el Servicio de Publicaciones. Asimismo, no se existe un proceso implantado y sistemático de reconocimiento del personal en general, ni por su participación en el establecimiento de acciones de mejora, en particular.

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existen reuniones periódicas entre el personal del Servicio de Publicaciones y la Dirección del mismo. No obstante, este canal de comunicación debería sistematizarse y desarrollar mecanismos de difusión del conocimiento y buenas prácticas entre dicho personal. En este sentido cabe señalar la iniciativa de los “desayunos del martes del mes” donde se revisa el mes anterior y se planifican las acciones del servicio para el siguiente mes.

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque las políticas de remuneración son establecidas por el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, se deberían incluir otro tipo de reconocimientos propios del Servicio de Publicaciones más allá de la propia remuneración que sirvan de estímulo al personal del Servicio. Asimismo, se debería establecer un Plan de actualización de las instalaciones del Servicio de Publicaciones.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

La gestión, utilización y conservación de sus recursos.

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Alianzas y Recursos* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 25 puntos sobre una máxima de 90.

El mantenimiento de las instalaciones del Servicio de Publicaciones depende del servicio de mantenimiento general de la Universidad de Cádiz. Este Plan de Mantenimiento es de carácter general y no corrige, en su totalidad, las necesidades de mantenimiento del Servicio de Publicaciones teniendo un carácter más correctivo que preventivo. Este es un aspecto de especial importancia para el personal del Servicio ya que influye en el clima laboral y supone, un lastre en su funcionamiento.

En cuanto a los recursos materiales, existe un software de gestión adecuado para las tareas que realiza el Servicio. No obstante, de forma inmediata se va a implantar un nuevo software que soluciona algunas carencias existentes hasta el momento. De este modo, se evidencia la incorporación de tecnología innovadora para la prestación de sus servicios.

Relacionado con el aspecto anterior, aunque la dotación de equipos informáticos se considera adecuada para las actividades del personal del Servicio de Publicaciones se debería establecer un Plan para la sustitución de estos equipos informáticos cuando resulten obsoletos.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Puntos Fuertes

- El Servicio de Publicaciones identifica y desarrolla acuerdos de colaboración con diferentes Partners.
- El servicio de Publicaciones cuenta con herramientas tecnológicas para su propia gestión y para relacionarse con sus clientes.

Áreas de mejora

- Alinear el presupuesto anual del Servicio de Publicaciones con su propio Plan Operativo y con el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz.
- Establecer un Plan de mantenimiento específico para el Servicio de Publicaciones.
- Establecer un Plan de sustitución de equipos informáticos.

Subcriterio: 4a (COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN)
Gestiona las alianzas externas

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

El Servicio de Publicaciones identifica y desarrolla acuerdos de colaboración con diferentes organizaciones de su ámbito de actuación. Se debería establecer un proceso sistemático de evaluación y revisión de estos acuerdos de colaboración.

Subcriterio: 4b. (RECURSOS)
Gestión de los recursos económicos y financieros

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque el Servicio de Publicaciones elabora un presupuesto anual, este no está alineado ni con su propio Plan Operativo ni con el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz.

Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)
Gestión de los edificios, equipos y materiales

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

El Servicio no cuenta con un Plan de Mantenimiento propio de sus instalaciones y depende del Servicio de Mantenimiento de la Universidad de Cádiz. Este Plan de Mantenimiento es de carácter general y no corrige, en su totalidad, las necesidades de mantenimiento del Servicio de Publicaciones. Se evidencia la concienciación sobre aspectos medioambientales.

Subcriterio: 4d. (I + D)
Gestión de la tecnología

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque el Servicio de Publicaciones cuenta con herramientas tecnológicas para su gestión tienen algunas limitaciones como por ejemplo en las búsquedas. La previsión de una herramienta informática dinamizará al Servicio de Publicaciones y le dotará de una mayor orientación a sus grupos de interés. La dotación de equipos informáticos se considera adecuada aunque se debería establecer un Plan para la sustitución de estos equipos informáticos.

Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)
Gestión de la información y el conocimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque se garantiza, debería hacerse más explícita la protección de la información sensible que gestiona el Servicio de Publicaciones. En algunos casos, la información suministrada a los diferentes grupos de interés se considera limitada en relación a otros servicios de similares características. Este hecho, parece que quedará resuelto con la implementación de una nueva herramienta de gestión en el servicio de Publicaciones.

CRITERIO 5: PROCESOS

Definición: *Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Procesos* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 26 puntos sobre una máxima de 140.

Actualmente, no existe un procedimiento sistemático para la medición y análisis de las métricas o antecedentes de resultados de calidad ni, se han establecido objetivos asociados. Igualmente no ha habido introducción de mejoras como consecuencia del aprendizaje.

En este sentido, el Servicio de Publicaciones debe trabajar en un mecanismo de revisión y actualización de los procesos así como una gestión eficaz de sus indicadores y objetivos asociados.

Uno de los canales con los que cuenta el Servicio de Publicaciones para la recepción de quejas y sugerencias es el Buzón de Atención al Usuario (BAU) que es gestionado por la Unidad de Calidad y Evaluación para la totalidad de Servicios de la Universidad de Cádiz. El Servicio de Publicaciones debería aprovechar esta información y establecer un proceso sistemático para su análisis y establecimiento de acciones de mejora.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Puntos Fuertes

- Existencia de un Mapa de Procesos para el Servicio de Publicaciones.
- El Servicio de Publicaciones dispone de un “Decálogo de buenas intenciones” para la relación del Servicio de Publicaciones con las imprentas.
- Existencia del Buzón de Atención al Usuario (BAU) que es gestionado por la Unidad de Calidad y Evaluación de la Universidad de Cádiz para el tratamiento de las quejas y reclamaciones de la totalidad de los Servicios de la Universidad de Cádiz.

Áreas de mejora

- Establecer un mecanismo de revisión y actualización de los procesos así como una gestión eficaz de sus indicadores y objetivos asociados.
- Desplegar un proceso de revisión y análisis de los resultados de los procesos y que éstos sean el punto de partida para futuras acciones de mejora.
- Establecer un procedimiento para analizar la información recibida del Buzón de Atención al Usuario para la implementación de acciones de mejora derivadas de sus resultados.

Subcriterio: 5a

Diseño y gestión sistemática de los procesos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque se ha definido un Mapa de procesos para el Servicio de Publicaciones no se ha llegado a su despliegue completo. Se echa en falta un mecanismo de revisión y actualización de los procesos así como una gestión eficaz de sus indicadores y objetivos asociados.

Subcriterio: 5b (MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS)

Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando mayor valor

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No parece que exista un proceso de revisión del Mapa de Procesos ni de los indicadores asociados a cada uno de ellos. No obstante, está prevista la revisión de su Carta de Servicios. Este proceso de revisión, debería servir para implementar propuestas y sugerencias de mejora procedentes de los diferentes grupos de interés. El Servicio de Publicaciones dispone de un “Decálogo de buenas intenciones” para la relación del Servicio de Publicaciones con las imprentas.

Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque parece que existen mecanismos incipientes de recogida de información de algunos de sus grupos de interés no parece que sea un proceso sistemático e implantado en su totalidad. Además, no se evidencia un proceso de revisión y análisis de los resultados y que éstos sean el punto de partida para futuras acciones de mejora.

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

El Servicio de Publicaciones consta de algunos procesos de control que aseguran la prestación del servicio según unos estándares predefinidos, como por ejemplo la evaluación por pares de las monografías a publicar. Estos procesos de control se deberían extender al resto de servicios para que, de este modo, se corrigiesen los errores antes de que lleguen al cliente.

Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

El Servicio de Publicaciones recibe información de las necesidades y expectativas de sus clientes a través de canales informales. Se deberían incluir sistemas de comunicación formales con los clientes específicos del Servicio de Publicaciones que no se limitasen al Buzón de Atención al Usuario que es gestionado para la totalidad de Servicios de la Universidad de Cádiz. De todos modos, no se ha establecido un tratamiento específico para la información recibida del Buzón de Atención al Usuario para la implementación de acciones de mejora derivadas de sus resultados.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

Qué logros están obteniendo los Servicios de la Universidad en relación con sus clientes externos: alumnos, familiares de alumnos, profesores, empresas, gobierno de la comunidad autónoma, antiguos alumnos...

Definición: Los Servicios de Universidad Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Resultados en Clientes* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 20 puntos sobre una máxima de 200.

No se muestran medidas de percepción ni indicadores de rendimiento de Clientes del Servicio de Publicaciones.

Se realizan encuestas a clientes sin establecerse una sistemática de análisis y revisión de los resultados que lleve al establecimiento de acciones de mejora.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Puntos Fuertes

- Existencia de encuestas a clientes del Servicio de Publicaciones.

Áreas de mejora

- Establecer un proceso sistemático para la recogida de información de este tipo de resultados, para su análisis, revisión y establecimiento de acciones de mejora.

Subcriterio: 6a (OPINIÓN DE CLIENTES) **Medidas de percepción**

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se muestran medidas de percepción de Clientes del Servicio de Publicaciones.

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS) **Indicadores de rendimiento**

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se muestran indicadores de rendimiento de Clientes del Servicio de Publicaciones.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Qué logros está alcanzando la Unidad Organizativa en relación con las personas que la integran.

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Resultados en Personas* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 4,5 puntos sobre una máxima de 90.

No se muestran medidas de percepción ni indicadores de rendimiento de las personas del Servicio de Publicaciones.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Áreas de mejora

- Establecer un proceso sistemático para la recogida de información de este tipo de resultados, para su análisis, revisión y establecimiento de acciones de mejora.

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)

Medidas de percepción (Percepciones subjetivas, lo que el empleado siente):

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se muestran medidas de percepción de las personas que integran el Servicio de Publicaciones.

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

Indicadores de rendimiento (Indicadores objetivos indirectos, tales como índices de absentismo, formación impartida, etc.)

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se muestran indicadores de rendimiento de las personas que integran el Servicio de Publicaciones.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

Definición: *Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. La Universidad tiene definida una Visión del lugar que desearía ocupar en la sociedad y de las implicaciones que esto conlleva.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Resultados en la Sociedad* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 3 puntos sobre una máxima de 60.

No se muestran medidas de percepción ni indicadores de rendimiento de los resultados en la Sociedad del Servicio de Publicaciones.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Áreas de mejora

- Establecer un proceso sistemático para la recogida de información de este tipo de resultados, para su análisis, revisión y establecimiento de acciones de mejora.

Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD) **Medidas de percepción**

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se muestran medidas de percepción de la Sociedad con respecto al Servicio de Publicaciones.

Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS) **Indicadores de rendimiento (Impacto sobre el nivel de empleo, contribuciones económicas o de otro tipo a actividades sociales, etc.)**

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se muestran indicadores de rendimiento del Servicio de Publicaciones con respecto a la Sociedad.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Qué está alcanzando la Unidad Organizativa con relación al rendimiento planificado.

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La puntuación asignada al criterio de *Resultados Claves* en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz se sitúa en los 7,5 puntos sobre una máxima de 150.

No se muestran medidas de percepción ni indicadores de rendimiento de los Resultados Clave del Servicio de Publicaciones.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS

Áreas de mejora

- Establecer un proceso sistemático para la recogida de información de este tipo de resultados, para su análisis, revisión y establecimiento de acciones de mejora.

Subcriterio: 9a (RESULTADOS)

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se presentan resultados Clave del Rendimiento del Servicio de Publicaciones.

Subcriterio: 9b (INDICADORES)

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se presentan indicadores Clave del Rendimiento del Servicio de Publicaciones.

PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA A CRITERIO DEL EQUIPO EVALUADOR:

El Comité Externo después de la revisión de las evidencias y analizado la situación de la Unidad o Servicio evaluado aconseja que se acometan preferentemente las áreas de mejora siguientes.

Consideramos que las áreas de mejora que debería abordar de forma inminente el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, dentro de su progresión hacia la Excelencia, se deberían centrar en 3 ejes fundamentales:

1. Sistematización de los procesos de recogida de información y su vinculación a la revisión y mejora (Clientes, Personas, Sociedad y Clave).
2. Despliegue total de un Plan Operativo alineado con el Plan estratégico de la Universidad de Cádiz. Este aspecto estaría íntimamente relacionado con el despliegue de su Mapa de Procesos:
 - I. Recabar información que permita la medición del cuadro de indicadores de cada proceso.
 - II. Establecer objetivos en cada proceso.
 - III. Revisión de logros y establecimiento de acciones de mejora.
3. Establecer procesos sistemáticos de revisión de:
 - I. Misión, Visión y Valores
 - II. Procesos
 - III. Carta de Servicios

Parece también conveniente que se tuvieran en cuenta determinadas consideraciones, señaladas por los clientes del Servicio de Publicaciones, a saber:

- Reducir el tiempo de evaluación de los originales por parte de evaluadores externos
- Recordar a los profesores que deben comunicar los libros que están en la bibliografía para evitar que estén agotados.
- Mejorar la página WEB del servicio de Publicaciones (sobre todo en los procesos de búsquedas, asemejándose en lo posible a los de Biblioteca)
- Aumentar la información (difusión) a los alumnos de las publicaciones del Servicio de Publicaciones.

Por último, queríamos señalar que la redacción de la memoria debería enriquecerse con la concreción de los resultados del Servicio, tanto en resultados de rendimiento como de percepción, y para todos los ámbitos (Clientes, Personas, Sociedad y Resultados Clave).

El desarrollo de estas propuestas de mejora permitiría, a medio plazo, poder seguir en el camino hacia la Excelencia y poder optar a otros reconocimientos.