

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



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

SERVICIOS CENTRALES DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA



Universidad
de Huelva

HUELVA 19 de MARZO DE 2007

Índice

1. Introducción

1.1. Identificación del Servicio evaluado y de la convocatoria de evaluación

2. El proceso de evaluación

2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CIE y plan de trabajo

3. Resultados de la evaluación de los criterios

Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del servicio

Criterio 1: Liderazgo

Criterio 2: Política y estrategia

Criterio 3: Personas

Criterio 4: Alianzas y recursos

Criterio 5: Procesos

Criterio 6: Resultados en los clientes

Criterio 7: Resultados en las personas

Criterio 8: Resultados en la sociedad

Criterio 9: Resultados clave

4. Plan de Mejora

5. Valoración del proceso de evaluación interno

6. Anexo 1: Tablas

6.1. de Administración

6.2. EFQM (evaluación semicuantitativa)

6.3. Madurez del Servicio

6.4. Evaluación de los Criterios

7. Anexo 2: Modelos de Encuesta (si se han utilizado)

Fuentes Documentales utilizadas

1. Introducción

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

La unidad evaluada es el Servicio Central de Investigación de la Universidad de Huelva.

Esta evaluación forma parte del el II Plan de la Calidad de las Universidades, aprobado por Real Decreto 408/2001 y del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades, convocatoria 2006.

El motivo de la presente evaluación radica en un interés por parte de los Servicios Centrales de Investigación en la mejora en la calidad de los trabajos que realiza a los usuarios de las Universidad de Huelva y otras Universidades y Empresas españolas y extranjeras.

El método empleado para la evaluación ha sido el propuesto por la UCUA, y basado en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

2. El proceso de evaluación

2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CAS, plan de trabajo

El proceso de evaluación consta de tres etapas:

- Evaluación Interna
- Evaluación Externa
- Redacción del informe final

Evaluación interna realizada por el Comité Interno de Autoevaluación (CIE), el cual fue constituido el día 2 de Octubre de 2006, y se encuentra formado por:

- Coordinador:
Dr Jesús D. de la Rosa Díaz, Director de los Servicios Centrales de Investigación de la Universidad de Huelva, y usuario del Servicio.
- Miembros:
D. Cristóbal Cantero, Coordinador Técnico de la Unidad de Microscopía Electrónica
D^a María Jesús Vilchez Lobato, , Coordinador Técnico de la Unidad de Cromatografía
D^a Dolores Ferreiro, Auxiliar de Laboratorio de la Unidad de Análisis Elemental
D José María Márquez Linero, Técnico Administrativo.
D. José Suárez Suárez, Jefe de Servicio de Gestión de la Investigación

El CIE se ha reunido los miércoles entre las 8:30-11:00 de la mañana, salvo los días festivos, según la planificación propuesta por el Servicio de Calidad y por los miembros en las sesiones preliminares.

En las sesiones mantenidas por el CIE se presenta en primer lugar y por parte del Coordinador los puntos a tratar y tras un intercambio de ideas y aporte de documentación se redactan las conclusiones principales, aportando además los puntos fuertes, débiles y mejoras. Por último se asiente la planificación para la próxima reunión.

La Información del proceso de evaluación de los Servicios Centrales de Investigación se ha realizado mediante cartelería aportada por la Unidad de Calidad de la Universidad de Huelva y distribuidos en el Edificio Marie Curie, sede de los SCI, publicación en la página web de los SCI de la evolución del proceso de evaluación (<http://www.uhu.es/scid/evaluacion.html>) y tablón de anuncios del Edificio Marie Curie.

El CIE de los SCI asistió al Curso de Formación de Autoevaluación 2006, organizado por la Unidad para la Calidad del Vicerrectorado de Tecnologías, Innovación y Calidad. Además durante las jornadas en las que se han celebrado las sesiones del CIE, se ha recibido Asesoramiento del personal técnico para la Calidad, y principalmente de D^a Pilar Romero Godoy.

3. Resultados de la evaluación de los criterios

3.1. Evolución y Contexto Actual del Servicio

Los Servicios Centrales de I+D (SCID) se crearon en el año 1992. La denominación original fue Servicios Generales de I+D y se ubicaron en el Campus Universitario de La Rábida en el pabellón Torreumbría. Se crearon a partir de un Laboratorio de preparación de muestras perteneciente a la Facultad de Ciencias Experimentales, al cual se le añadieron un laboratorio de análisis químico con Absorción Atómica en el año 1994, un Microscopio electrónico de barrido en 1995, y ICP-MS en 1996. Su creación coincide con la necesidad de crear una infraestructura científica de alto coste para dar apoyo a los Departamento y Grupos de Investigación, y redunde en una mayor producción científica y en el incremento en la participación de los investigadores en Proyectos de convocatorias europeas, nacionales y autonómicas.

El primer director de los SCID fue el Profesor Antonio Castro Dorado quien desarrolló su trabajo hasta Mayo de 1998. En este momento, los SCID dependían del Vicerrectorado de Investigación y Tercer Ciclo, siendo su Vicerrector el Profesor Antonio Ramírez de Verger.

En Mayo de 2000 y bajo la dirección del Profesor José Miguel Nieto Liñán se trasladan los SCI desde el Campus Universitario de La Rábida en Palos de la Frontera al Campus del Carmen en Huelva capital, y más concretamente al Edificio Marie Curie, un edificio de dos plantas y sótano con una superficie útil de 2400 m² (Fig. 1). Sin embargo, la actual sede posee deficiencias en el aire acondicionado y suministro eléctrico que producen paradas y desperfectos en los equipos.



Figura 1.- Localización de los SCID en el Edificio Marie Curie

En cada laboratorio existe un responsable técnico, técnicos especialistas, auxiliares técnicos de laboratorio y becarios de apoyo técnico.

En marzo de 2004 se nombró el Jefe de Servicio de Gestión de la Investigación, del cual, junto con el Director General de Investigación, pasó a depender los SCI. Entre 1998 y 2006 la dirección ha sido asumida por 8 directores, 6 vicerrectores de investigación y 2 rectores. En consecuencia, han sido numerosos los cambios de Dirección debido a que es un cargo designado políticamente entre el profesorado de la Universidad de Huelva, y originando un cambio continuo en los objetivos y estrategias del Servicio.

De la tabla de evolución del personal desde los inicios de los SCID hasta el año 2006, se observa como los periodos 1997-98 y 2000-01 coinciden con los de mayor creación de número de plazas y en consecuencia la estabilización del personal técnico. En Febrero de 2006 se ha añadido dos becarios de apoyo al personal técnico.

El Reglamento de Régimen Interno de los Servicios Centrales de Investigación de la Universidad de Huelva fue aprobado en Sesión Ordinaria del Consejo de Gobierno de la Universidad de Huelva el 31 de Mayo de 2006. No ha sido frecuente la reestructuración de unidades, aunque con la llegada del nuevo equipo directivo y ante las nuevas necesidades planteadas por los usuarios, se elaboró el actual mapa de unidades de los SCI. Estas son:

- Unidad de Microscopía Electrónica
- Unidad de Rayos X
- Unidad de Preparación de Muestras
- Unidad de Cromatografía
- Unidad de Análisis Elemental.

Además existe instrumentación y laboratorios cedidos a grupos de investigación de la Universidad de Huelva. Se destacan los siguientes laboratorios: Laboratorio de Radioactividad Ambiental, Laboratorio de Petrología Experimental, y Reómetros.

La inversión realizada en instrumentación científica de los SCI supera 4 M€, derivados principalmente de fondos de la UE a través del programa FEDER. Aunque en el año 2007 se va a contratar un equipo GC-MS, se ha detectado una desaceleración en el ritmo de inversiones de instrumentación.

El reglamento de los SCI en su artículo 4 dispone la creación de asesores científicos y técnicos. Los asesores científicos tienen como misión *asistir al Director en aspectos científicos-técnicos y de gestión relacionada con la unidad de la cual es responsable, así como, en coordinación con el personal técnico, supervisar y colaborar en la mejora de las prestaciones del mismo*. Esta figura ha supuesto un apoyo del trabajo de los coordinadores técnicos.

En la actualidad existe un Director de los SCI, que depende del Director General de Investigación y del Vicerrector de Investigación de la Universidad de Huelva. En la Figura 2 se muestra un esquema del Organigrama de los SCI



Figura 2.- Organigrama de los SCI de la Universidad de Huelva.

Las líneas de actuación planeadas por el actual equipo de dirección van dirigidas de forma inmediata a la reestructuración de las unidades, y creación de los protocolos internos y externos propiciando una planificación más ágil en el apoyo a los grupos de investigación, tanto en la realización de análisis como utilización de equipos, y gestión administrativa. Estas acciones van encaminadas a una mayor rapidez en la ejecución de los trabajos y en el incremento en la calidad de los resultados. Además también se propone la revisión de las tarifas de precios, creación de página web, acreditación de laboratorios de ensayo y calibración según norma UNE-EN ISO/IEC 17025, revisión de RPT para la promoción y creación de nuevas plazas de personal técnico. También se reforzará el contacto con los investigadores y las empresas, debido a la falta de conocimiento de las actividades que se desarrollan en los SCI por parte de los usuarios.

PUNTOS FUERTES

- Ubicación de los SCID en un nuevo edificio en el Campus del Carmen. Sin embargo posee deficiencias esporádicas en el suministro eléctrico y aire acondicionado
- Creación y estabilización de plazas de personal técnico.
- Dotación de infraestructura científico-técnica.
- Creación de la figura de los asesores científicos.

PUNTOS DÉBILES

- Cambios reiterados de Dirección y políticas de gestión.
- Hasta el año 2006 no se aprobó el Reglamento Interno de los SCID.
- Falta de adquisición y renovación de instrumentación científica en los últimos años.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Modificación y creación de unidades en función de las nuevas demandas y necesidades de la UHU.

- Promover y difundir las actividades de los SCI entre el PDI de la UHU y Organismos públicos y privados.

3.2. Liderazgo

3.2.1.- Definición de la estrategia del Servicio

No existe un documento de planificación estratégica de los SCI donde se describan los objetivos a cumplir, aunque sí ha existido declaraciones de intenciones continuas que nunca se han materializado, ya que no han existido un procedimiento establecido para llevarlas a cabo.

En la actualidad, el director de los SCI propone una serie de mejoras en el Servicio, aprovechando la información que se obtiene de esta evaluación, y que son consensuadas en reuniones semanales por los responsables técnicos, y también por los asesores científicos con objeto de promover actitudes de autocrítica encaminada a la mejora de la Calidad.

Durante los últimos años no se han realizado memorias anuales de los SCI, los cuales podrían ser otra fuente posible de información donde estuvieran plasmados los objetivos y las actividades y estrategias cumplidas y futuras del Servicio.

Se plantearán las siguientes propuestas por la dirección con objeto de mejorar los trabajos que desarrollen las diferentes unidades:

- Creación de protocolos internos y externos en las distintas Unidades y Laboratorios de los SCID.

- Creación, desarrollo y mantenimiento de la página web. En la actualidad se encuentra sin enlace y hasta hace poco incluía tarifas en pesetas.

- Promover y favorecer la comunicación entre los técnicos y usuarios de los SCID, y la dirección.

- Integrar las actividades de los SCID en el ámbito docente, y promover el uso de los Servicios entre el PDI.

- Incentivar la comunicación y colaboración entre otros Departamentos y Unidades de Gestión de la UHU.

Los SCID proporcionará recursos y ayudas adecuadas para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de su sistema de gestión de calidad. Además se potenciará la formación en materia de gestión integral de la calidad para que se generen actitudes y comportamientos entre el personal que ayuden a promover la mejora. En este sentido los SCI estimularán e implicarán al personal técnico en la participación del Plan de Mejora y Calidad.

3.2.2.- Actividades de la mejora de la calidad

No ha existido un sistema de recogida de propuesta de mejora de la calidad. Tampoco existe una planificación para recoger las sugerencias entre el personal técnico, y PDI de la UHU y empresas.

No consta la existencia de un proceso definido para la mejora, aunque sí existen propuesta que se realizan de manera verbal e improvisada.

Hasta la creación de los responsables científicos, los diferentes directores de los SCI asumían la responsabilidad de la mejora de la calidad. En la actualidad, el responsable científico tiene como misión la planificación del proceso de calidad junto con el coordinador técnico de las distintas Unidades. No ha existido contribución de los responsables del Servicio en la definición de las

propuestas de mejora.

Por último, no existen procesos de recogida de propuestas, La dirección de los SCI promoverá entre el personal técnico, asesores científicos y usuarios, la creación de un mecanismo de recogida de propuestas. Entre estas se destaca la realización de reuniones periódicas entre los coordinadores técnicos y usuarios y el Director de los SCI.

3.2.3.- Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora

No hay un medio establecido o arbitrado para el reconocimiento de esfuerzos. Se constata en ocasiones la propuesta de ligeras promesas y declaraciones de intenciones por parte de la Dirección de los SCI. Tampoco existen expectativas de mejora en el puesto de trabajo, luego no hay motivación para un esfuerzo adicional destinado a la mejora.

La Dirección de los SCI debe implicar al personal para que coopere en la mejora mediante incentivos, los cuales y según cada caso serán de distinta índole. Además, se debe interesar por apoyar y conocer los esfuerzos a nivel personal de los trabajadores en el día a día.

El cambio continuo de Dirección, hace que los esfuerzos adicionales por la mejora realizados por parte del personal queden en el olvido, además de su reconocimiento y recompensa. El esfuerzo y progresión del personal debe quedar reflejado en documentos e informes (memoria anual) y es obligación de la Dirección conocer, reconocer y asumir dichos esfuerzos.

3.2.4.- Comunicación con diversos grupos de interés

La información es clave para fundamentar la definición de actuaciones de mejora, seleccionando o priorizando las más necesarias en función de la urgencia que tenga la resolución de determinados problemas o la flexibilidad de las relaciones con algún grupo de interés. Igualmente, la comunicación permite transmitir y consensuar los objetivos de perfeccionamiento, aumentando la implicación y el compromiso de las personas con el logro de objetivos compartidos. A continuación figura un número mínimo de grupos con los que mantener relaciones en este sentido.

En la actualidad, el equipo directivo promueve la comunicación con el personal del Servicio a través del contacto directo (verbal, teléfono, email) para temas generales. También se realizan reuniones para temas específicos de cada Unidad. Por último también se han creado grupos de trabajo constituida por el Director de los SCID, coordinador técnico de cada unidad y Administración, con objeto de la elaboración y redacción del Reglamento de los SCI, redacción de protocolos y facturación general de las unidades. Estas reuniones no fueron periódicas.

Con una periodicidad quincenal, el Director de los SCI mantiene una reunión con el equipo del Vicerrectorado de Investigación constituido por el Vicerrector, Director General de Investigación, Director de OTRI y los Directores de otros Centros de Investigación (CIECEMA y CIDERTA) con objeto de coordinar actividades y propuestas de los SCI con otros Servicios del Vicerrectorado de Investigación.

No ha existido contactos periódicos con los usuarios de la UHU, otras Universidades y empresas. Con los usuarios asiduos ya consolidados no ha existido contacto salvo casos puntuales de peticiones específicas no usuales. Con los nuevos usuarios, el contacto se realiza primero con la administración y con posterioridad con los coordinadores técnicos de cada unidad.

El contacto con la empresa privada queda reducido a la realización de trabajos concretos en momentos puntuales y de manera esporádica, y mediante contacto directo con los coordinadores de las unidades y administración.

Con los proveedores del Servicio, la relación queda centralizada en administración en lo relacionado con pedidos corrientes, seguimiento y recepción de éstos.

PUNTOS FUERTES

- En la actualidad se realiza una reunión cada quince días con el equipo del Vicerrectorado de Investigación con objeto de coordinar actividades y propuestas de los SCI con otros

Servicios del Vicerrectorado de Investigación.

PUNTOS DÉBILES:

- No existe un Plan Estratégico de los SCI. Tampoco se elaboran memorias anuales sobre el funcionamiento de los SCI
- No ha existido continuidad en las reuniones de los grupos de trabajo que inicialmente elaboraron el Reglamento Interno de los SCI, y que podrían significar un germen de debate en las propuestas sobre la Calidad de los SCI.
- No hay articulado ningún procedimiento de comunicación entre los coordinadores técnico y el equipo directivo.
- Tampoco existe un procedimiento de reconocimiento del esfuerzo del personal técnico y de administración de los SCI.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Elaboración de un Plan Estratégico específico de los SCI.
- Establecimiento de un procedimiento de reconocimiento del esfuerzo del personal.
- Realización de reuniones de coordinación semanales entre el personal técnico, asesores científicos y Director para tratar temas comunes y generales de los SCI.
- Realización de reuniones periódicas con usuarios habituales tanto investigadores como empresas.

3.3. Política y Estrategia

3.3.1.- Recogida de información relevante

Se intentó implantar en el año 2005 un formulario semanal en el que cada técnico incluyera los trabajos que ejecuta, teniendo en cuenta el número de muestras analizadas, tiempo de ejecución y tiempo de ocupación del equipo. Este proceso de evaluación duró tres meses, y no continuó por no existir una motivación e implicación del personal técnico. Salvo esta excepción, no existe un procedimiento establecido de recogida de información sobre el rendimiento de los procesos, rendimiento del personal, opinión de los usuarios, e información de otros servicios y universidades.

La opinión de los usuarios se realiza de forma verbal y esporádicamente por escrito. Tampoco existe un método de recogida de sugerencias de los usuarios de los SCI. Al no existir este tipo de información, no hay una planificación elaborada en base a estos datos.

3.3.2.- Planificación de objetivos de mejora.

Se han realizado intentos de planificación de objetivos de mejora en varias ocasiones, y en general coincidiendo con los cambios de Dirección. Sin embargo no ha existido una continuación de esta Planificación en el tiempo, sobre todo debido a los frecuentes cambios del Director.

Uno de los principales instrumentos de la planificación de objetivos de mejora han sido las recientes reuniones entre la Dirección, los responsables técnicos y asesores científicos. Los responsables técnicos han favorecido este tipo de encuentros.

Uno de los objetivos principales de mejora ha sido la ejecución de trabajos de calidad en plazos de tiempo adecuado.

Las funciones de los SCI quedan detalladas en el Artículo 2 del Reglamento Interno:

- a.- Poner a disposición de los usuarios los servicios y equipamiento científico-técnico que, por sus características, superen las posibilidades de adquisición y/o utilización por parte de grupos de investigación considerados individualmente.
- b. Proveer materiales específicos de uso en investigación o de apoyo para la misma.

- c.- Desarrollar métodos y técnicas de apoyo a la investigación de acuerdo con las directrices de política científica de la Universidad de Huelva.
- d.- Prestar servicios a demanda de los investigadores de la Universidad de Huelva de acuerdo con lo previsto en el presente Reglamento.

No ha existido ningún documento de planificación de objetivos de calidad a corto, medio y largo. Aprovechando la elaboración de esta evaluación se pretende elaborar un documento donde se recoja una planificación de objetivos. A largo plazo se tiene como meta la acreditación de las distintas técnicas analíticas e instrumentales de las unidades de los SCID según la normativa 17025 de ENAC. Como se comentó, se pretende realizar reuniones semanales entre los responsables técnicos de cada grupo con objeto de realizar una planificación a corto plazo o semanal.

3.3.3.- Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad

No existe un método para garantizar los fines de los planes y objetivos de la calidad del Servicio, por lo que no se puede comunicar ni implantar la planificación y la estrategia del Servicio.

Tampoco existe una Planificación de objetivos de mejora, ni una participación del personal en los objetivos de mejora al no existir

3.3.4.- Recursos disponibles

Al no existir planificación ni objetivos, no se puede evaluar el procedimiento para garantizar que todo el personal dispone de recursos para lograrlos. Siempre se trata de facilitar los recursos mínimo para el trabajo del día a día. Esto no implica que los trabajos no hayan obtenido una satisfacción por el usuario y que esto redunde positivamente en los trabajos que realiza los SCI.

3.3.5 Coordinación entre el servicio y la estrategia general de la Universidad

En el Plan Estratégico de la Universidad de Huelva (2003-2007) se cita el apoyo de la institución a los SCI a través de la mejora de la instrumentación y financiación (pp. 21). Esta financiación también contempla la formación y contratación de personal técnico especializado, aunque la adquisición de instrumentación científica no se ha acompañado con la creación de nuevas plazas de personal técnico. Sin embargo no hay un procedimiento para la coordinación de los SCI y los distintos órganos de Gobierno de la Universidad de Huelva.

PUNTOS FUERTES

- Intención de crear un plan de mejora.

PUNTOS DÉBILES

- No existe una propuesta de objetivos de mejora, planificación, ni estrategia específica.
- No existe un procedimiento que garantice los medios necesarios para alcanzar los objetivos de los SCI.
- No existe un procedimiento que garantice los medios para que el personal pueda ejecutar su trabajo en condiciones de calidad.
- No hay un procedimiento para la coordinación de los SCI y los distintos órganos de Gobierno de la Universidad de Huelva.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Elaboración de un documento donde se detallen los objetivos de mejora, un plan de calidad y

estrategia específica de los SCI.

- Creación de un procedimiento que garantice los medios necesarios para que el personal técnico y de administración pueda ejecutar su trabajo en condiciones de calidad.
- Ejecución de un documento donde se detalle la coordinación de los objetivos del Plan Estratégico con los específicos de los SCI.

3.4. Personas

3.4.1. Planificación de la gestión del personal

Los objetivos y funciones del personal técnico y de administración de los SCI están registrados en el IV Convenio Colectivo del Personal Laboral de las Universidades Andaluzas firmado en el año 2004. De todas formas en este documento se detallan objetivos y funciones generales. El criterio que se sigue a la hora de llevar a cabo las tareas que se desarrollan por parte del personal adscrito a las distintas Unidades y Administración de los SCI va en función de la demanda de los servicios, y con una implicación alta del personal técnico, incluso sin tener el nivel necesario para ejecutar los trabajos, asumiendo responsabilidades de mayor nivel.

Existe un programa de formación general de la universidad. Sin embargo, no existe un plan de desarrollo específico del personal de SCI que conlleve una formación continua. Ha sido muy importante el grado de autoformación por parte del personal técnico de las Unidades y Administración para poder realizar el trabajo diario. Con la incorporación de nuevas técnicas analíticas a las distintas Unidades, se ha realizado un curso específico al técnico encargado de la misma, aunque esto ha significado más que un enriquecimiento personal, una carga adicional de trabajo ya que en general, la llegada de nueva instrumentación no ha sido acompañada con una creación de un nuevo técnico encargado de la misma. No existen procedimientos y criterios de evaluación del personal, ni de las unidades.

3.4.2. Implicación y asignación de responsabilidades

El convenio colectivo y el Reglamento Interno de los SCI especifican las responsabilidades de todos los miembros de las Unidades y Administración. Sin embargo en la actualidad se supera por parte del personal técnico las responsabilidades básicas de cada nivel.

Se promueve la delegación a todos los niveles. Sin embargo, la delegación de trabajo ha sobrepasado en numerosas ocasiones las limitaciones de los límites de las responsabilidades propias de cada trabajador

Actualmente, el nivel de autonomía en el personal de las Unidades y Administración es alto, y se fomenta la participación individual y los equipos en las actividades de mejora de los SCI. Quizás la asignación de responsabilidades ha sido forzada desde la Dirección, no existiendo un ambiente cordial con el equipo directivo. En la actualidad hay comunicación y consideración por ambas partes, personal y Dirección.

3.4.3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal

La comunicación verbal y escrita entre el personal técnico y la Dirección ha sido variable. En la actualidad, la comunicación verbal se considera como una herramienta de gran valor y rapidez para orientar a los SCI según objetivos de calidad, que en parte derivarán de este trabajo de Evaluación. Desde Noviembre de 2006 se realizan reuniones periódicas (jueves de 8:30 a 9:30h) con los responsables técnicos, administración y Director. En estas reuniones, el Director comunica las incidencias, logros, méritos, quejas, etc del trabajo cotidiano al personal técnico. Además se valoran los trabajos realizados durante la semana y se planifica en grupo la ejecución de los trabajos para la siguiente. Aunque el director no se encuentre en el Edificio Marie Curie, existen medios (email y teléfono celular corporativo) que permiten el contacto directo con él y los técnicos y además con los usuarios de manera inmediata. También son frecuentes el envío de información a los técnicos responsables vía email.

PUNTOS FUERTES

- Todo el personal técnico, salvo dos becarios y el auxiliar de Administración, poseen contrato fijo.
- El nivel de autonomía en el personal de las Unidades y Administración es alto, y se fomenta la participación individual y los equipos en las actividades de mejora de los SCI.
- Actualmente existe una comunicación fluida entre el personal y la Dirección.

PUNTOS DÉBILES

- No existe un Plan específico de formación continua del personal técnico.
- Realización de trabajos con responsabilidad mayor al nivel exigido en ciertos puestos de trabajo.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Detallar en la nueva RPT los puestos de trabajo de las Unidades y Administración según las actuales necesidades de los SCI.
- Elaboración de un Plan de formación del personal técnico de los SCI, fomentando la participación en cursos y asistencia en otros laboratorios.

3.5. Alianzas y recursos

3.5.1. Información disponible para la toma de decisiones

No ha existido ningún mecanismo definido en el Servicio para obtener información sobre el rendimiento de procesos.

En relación con la gestión de los proveedores, existe una gama variada de proveedores, propia de la naturaleza de las distintas unidades. El contacto es permanente y fluido en líneas generales. Existe un protocolo de solicitud interno a proveedores de material fungible. En general se solicita precios a distintos proveedores con objeto de elegir el mejor material al precio más barato.

No existe una medida del grado de satisfacción de los usuarios. El número de usuarios más importante proceden de la propia UHU, los cuales son asiduos en el uso de los Servicios. En general las vías de acceso de la satisfacción y queja a la Dirección es mediante comunicación verbal de los usuarios y a través de documento escrito.

3.5.2. Alianzas Estratégicas

Se han realizado distintos contactos entre las distintas Unidades y laboratorios afines de otras Universidades y empresas. La Unidad de Microscopía mantiene relaciones con la Universidad de Granada y la Universidad Complutense de Madrid. La Unidad de Rayos X con la Universidad Sevilla, Universidad de Oviedo, Instituto Jaume Almera del CSIC-Barcelona, y la Universidad de Cádiz. La Unidad de Preparación de Muestras con la Universidad de Cádiz y la Universidad de Granada entre otras. Además hay una buena relación con los Servicios Técnicos y casas comerciales suministradoras de la instrumentación científica. Las unidades actuales están muy polarizadas a las áreas de Ciencias de la Tierra y Química. En comparación con otros Servicios Centrales de Investigación de Andalucía y España, existen grandes deficiencias de servicios en otras áreas de conocimiento (e.g. Biología, Física, Ingeniería Química, Genética, Bioquímica, etc).

Como se comentó, la relación con los proveedores es buena, y dentro de los compromisos mutuos establecidos hay que resaltar la implantación de contratos de mantenimientos en la mayoría de los equipos de las distintas unidades. El número de proveedores locales es reducido y procede de la situación periférica de la Universidad de Huelva.

La Dirección actual promueve la realización de alianzas, con otras universidades y sobre todo con empresas. En la actualidad, son pocas las empresas que utilizan los Servicios a pesar de la cercanía del Polo Industrial de Huelva y la implantación de empresas Agroalimentarias en la provincia de Huelva.

3.5.3. Asignación, control y optimización de recursos

Los criterios que se utilizan van encaminados a la obtención de los objetivos marcados, satisfacción del personal de las distintas unidades y usuarios. Para ello se desarrollan reuniones periódicas semanales entre los responsables de las unidades, e individuales con los distintos miembros de las unidades y usuarios por parte de la dirección.

En la optimización de los recursos materiales se ha optado por no solamente hacer uso de la instrumentación por los propios miembros de las unidades, sino por otros investigadores de la UHU y otras universidades. El artículo 10 del Reglamento Interno de los SCI describe la forma de utilización de equipos por los usuarios.

La revisión de los procedimientos se realiza de manera consensuada por la dirección y los coordinadores técnicos y responsables científicos de las distintas Unidades de los SCI.

3.5.4. Nuevas Tecnologías

En la actualidad todos los miembros de las Unidades poseen e-mail y todas las unidades poseen teléfono con posibilidad de llamada al exterior. La ratio ordenador:miembro en la mayoría de las unidades es 1:1, los cuales están conectado a Internet, mediante cable o wifi. La red wifi además la conexión a red sobre todo de los investigadores externos que visiten los laboratorios. La utilización del correo electrónico es de gran utilidad ya que es un medio de transferencia de información y de novedades muy importante.

El director posee un teléfono móvil corporativo con marcación de número interno a coste cero entre los miembros de la UHU, lo que supone un contacto inmediato con la dirección y los técnicos de las distintas unidades y usuarios.

No se dispone de un programa que gestione y coordine el estado de las solicitudes, trabajos en ejecución y facturación. En este sentido se ha detectado un cierto grado de desacople en algunas Unidades entre la ejecución de los trabajos y facturación de los mismos a los investigadores. Desde el punto de vista de la facturación, desde hace dos años se ha implantado un sistema informático (SOROLLA), implantado por la Gerencia de la Universidad de Huelva.

A diferencia de otros servicios, no se dispone de una Lista de Distribución, con la cual se podría mantener en alerta a los usuarios sobre las novedades del Servicio.

En enero de 2007 se ha publicado la nueva página web de los SCI, en la cual se refleja toda la información referida al personal, instrumentación, tarifas y reglamento de los SCI. Se pretende también que en esta página web, el usuario consulte la posibilidad de reserva de equipos y solicitud de análisis on-line.

3.5.5 Gestión del Conocimiento

La información relacionada con el desarrollo de la política y estrategia de los SCI se realiza en la actualidad mediante la página web y además existe un registro informático y en papel con mayor detalle sobre este aspecto en la Administración. Sin embargo el archivo no está informatizado

A diferencia de otros servicios, sería necesario crear una Lista de Distribución y Boletines Informativos tanto en soporte digital como papel.

Vía web y email a los distintos colectivos tanto UHU, usuarios externos y proveedores

PUNTOS FUERTES

- Actualmente existen reuniones semanales donde se detalla la información relevante a los responsables técnicos por parte del Director, aunque no hay un protocolo escrito sobre su desarrollo.
- Obtención de un mayor grado de optimización de recursos mediante el manejo de los equipos por usuarios de los SCI.

- Implantación y uso de nuevas tecnologías de la comunicación.

PUNTOS DÉBILES

- Existen pocas alianzas y colaboraciones puntuales entre los SCI-Universidad y Empresa, generalmente basadas en relaciones personales.
- No se recogen de manera sistemática las inquietudes de los usuarios.
- No se dispone de una Lista de Distribución de email de usuarios de los SCI.
- No existen alianzas con otras Universidades y empresas.
- No existe un sistema informático que coordine las solicitudes de trabajos y equipos, estado de ejecución de los trabajos y facturación
- Las Unidades existentes no se adecuan a parcialmente al actual mapa de los grupos de investigación de la UHU
- El archivo e inventario de los SCI no se encuentra informatizado, lo cual facilitaría su consulta.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Modificación y creación de nuevas unidades según las actuales necesidades de la UHU.
- Elaboración de un procedimiento para conocer el grado de satisfacción de los usuarios y proveedores.
- Promover y crear el establecimiento de alianzas, con otras universidades y sobre todo con empresas del entorno de la Provincia de Huelva.
- Creación de un sistema informático que coordine las solicitudes de análisis y equipos, estado de ejecución de los trabajos y facturación.
- Creación de una Lista de Distribución para el personal técnico y usuarios mediante e-mail.
- Actualización del archivo de los SCI mediante técnicas digitales, incluyendo la actualización del inventario.

3.6. Procesos

3.6.1. Identificación de procesos clave

La metodología que se utiliza para la identificación de los procesos clave del Servicio se basa en la realización de reuniones de la dirección con los coordinadores técnicos y entre los coordinadores técnicos y los técnicos miembros de las distintas unidades.

No constan en ningún documento o manual los procesos y tareas a realizar por el personal técnico. Sin embargo aprovechando esta evaluación se están elaborando los Mapas de Procesos, protocolos internos y externos de los trabajos que se realizan en los SCI.

3.6.2 Seguimiento y control de los procesos

Al no existir mapa de procesos no se puede planificar su evaluación ni cómo estudiar la mejora de los procesos.

Los procesos de soporte que se reciben de otros servicios de la Universidad o del exterior de la misma son:

Universidad

- Servicios de Infraestructura: aire acondicionado, instalación eléctrica, agua. Este servicio actúa como intermediario ante otra empresa que se encarga del trabajo. La Universidad no dispone de un equipo de mantenimiento

- Servicio de informática: comunicaciones tanto informáticas como telefónica
- Mantenimiento de los equipos.

Gestión económica: inventario, intervención, contratación.

Proveedores:

- Fungible y Gases: Air Liquide y Abelló Linde.
- Seguridad y Vigilancia

3.6.3 Desarrollo de nuevos servicios.

No hay un procedimiento establecido para conocer las necesidades de los usuarios, aunque estas son estudiadas a partir de las solicitudes de nuevas metodologías.

El estudio de viabilidad técnica y económica se realiza entre el coordinador técnico y el responsable científico técnico, quienes informan a la Dirección.

No existe un servicio de atención al cliente, aunque se entiende que el grado de especialización de los trabajos que se desarrollan en SCI, requiere un estudio de viabilidad tal como se ha comentado anteriormente. Al tratarse de un Servicio Central de apoyo a la investigación, la innovación y la creación de nuevos procesos es algo normal en las Unidades. La implementación de los servicios se ha centrado en técnicas analíticas standards y otras más innovadoras que amplían la oferta analítica hacia los usuarios.

En función de la demanda de los usuarios, se intenta compaginar el trabajo rutinario con la creación de nuevas metodologías analíticas. Para ello es necesario un alto de organización y esfuerzo en el trabajo del día a día, y grandes dosis de autoformación del personal técnico.

No existe una frecuencia preestablecida en la creación de nuevos servicios, dependiendo de las necesidades solicitadas por los usuarios. Se garantiza que los procesos creados y modificados alcancen los resultados previstos mediante exámenes periódicos por métodos standards.

Por último, se ha creado en el último año una modificación en la organización de las Unidades de los SCI.

3.6.4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión

Ocasionalmente se ha realizado una evaluación sobre todo del apartado administrativo, aunque no ha existido ningún procedimiento para valorar de forma sistemática la eficacia y el grado de aplicación de los sistemas utilizados en la gestión, sin embargo, aprovechando la elaboración de esta guía, esta tarea se realizará desde este momento. Se propone la puesta en marcha de un mecanismo de evaluación del sistema de gestión. La planificación de nuevos sistemas surgen de la necesidad de la detección de carencias dentro de las distintas unidades, servicios y gestión.

PUNTOS FUERTES

- Realización de cambios en la organización, implicando una mejora en la calidad de los servicios y trabajo en las unidades.

PUNTOS DÉBILES

- No constan en ningún documento o manual los procesos y tareas a realizar por el personal técnico.
- No existe un mecanismo establecido para el análisis de las necesidades de los usuarios.
- No se dispone de un mecanismo de evaluación del sistema de gestión.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Elaboración de Mapas de Procesos, protocolos externos e internos.
- Establecimiento de un método independiente de la solicitud de recogida de necesidades de los usuarios.
- Creación de un mecanismo de evaluación del sistema de gestión.

3.7. Resultados en los clientes

3.7 1. Medidas de percepción de los clientes

No existe un método establecido para conocer la satisfacción de los usuarios. Los procedimientos utilizados por el servicio para conocer qué aspectos son significativos para nuestros clientes están basados principalmente en conversaciones con los usuarios. Ten ellas se tiene en cuenta las referencias del personal, quejas y elogios. Aprovechando la realización de esta evaluación se ha realizado una encuesta a usuarios. Los resultados más relevantes de la misma, realizada a una población de 40 investigadores (personal docente investigador y alumnos de tercer ciclo) son los siguientes:

- El servicio realiza la labor esperada con seguridad y correctamente: la impresión general es desde media a muy buena.
- El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.
- El trato del personal con los usuarios es considerado y amable:
- El personal está totalmente cualificado para las tareas a realiza: buena
- El personal da una imagen media de honestidad y confianza.
- Existe un amplio rango de satisfacción sobre la idoneidad en la solución de los problemas con la persona indicada.
- El horario del servicio no asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita.
- El servicio informa de una manera clara y comprensible a los usuarios
- Sobre si el servicio recoge de forma adecuada las quejas y usuarios de los usuarios, la percepción es mala a muy buena.
- El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.
- El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo).
- El servicio conoce los intereses y necesidades de los usuarios.
- El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios: la respuesta es variada: muy mal a bien.
- El servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario: la respuesta también es variada, desde mal hasta muy bien.
- El servicio ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.
- La opinión de otros usuarios sobre el servicio es mala o no opinan.
- Los usuarios conocen muy bien las posibilidades que me ofrece el servicio..
- Se ha observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo.
- En relación a la recepción de los resultados analíticos en el tiempo esperado, la respuesta variada entre muy mal a bien.
- Por último se facilita de manera satisfactoria el uso de equipos a los usuarios.

Otras sugerencias de los usuarios a tener en cuenta se pueden consultar entre las encuestas realizadas e incorporadas en los anexos (ver en la visita del Comité Externo de Evaluación).

A partir de este momento se propone de la realización de una encuesta anual entre los usuarios de la Universidad. Para otros usuarios ocasionales se facilitará un cuestionario al finalizar la ejecución de trabajos o análisis con objeto de conocer el grado de satisfacción. Por último también se implantará un buzón de sugerencias físico en la sede de los SCI (Edificio Marie Curie) y virtual en la página web del Servicio.

3.7.2. Indicadores de rendimiento

Los conocimientos que proporcionan estos procedimientos están relacionados fundamentalmente con las necesidades analíticas, consultas de gestión, y previsiones futuras con objeto de iniciar nuevas líneas de trabajo.

3.7.3. Difusión y uso de los resultados

Va dirigida a la Dirección y Vicerrectorado de Investigación, personal técnico y de administración, y usuarios. La difusión se realiza a través del tablón de anuncios, página web y en este informe de evaluación. Mediante la valoración de los resultados se introducirán modificaciones si procede sobre la sugerencias obtenidas con objeto de obtener un alto grado de satisfacción en los usuarios.

3.7.4. Revisión y mejora de los procedimientos

Hasta este momento no se ha existido la información presentada en este trabajo. Se propone la realización de una encuesta a los usuarios habituales una vez al año. Para los usuario ocasionales se entregará el formulario una vez realizado el trabajo. Los resultados se evaluarán por el mismo comité de evaluación que realiza esta memoria y se elevarán a instancias superiores.

PUNTOS FUERTES

- En general existe un grado de satisfacción por parte de los usuarios sobre los SCI bueno, aunque se debe de realizar una medida del grado de satisfacción por Unidades.
- Se facilita el uso de los equipos a los usuarios del Servicio
- Se tienen en cuenta las opiniones a la hora de afrontar la mejora de los servicios.

PUNTOS DÉBILES

- No existe un procedimiento de medida de la percepción de los usuarios del Servicio (encuestas, buzón de sugerencias, vía web, etc.).
- No existe un sistema de recogida de sugerencias, quejas, premios y felicitaciones de los usuarios del Servicio.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Realización de medidas periódicas de satisfacción
- Evaluación y publicación de la información sobre la satisfacción del usuario.
- Creación de un sistema de recogida de sugerencias, quejas, premios y felicitaciones de los usuarios del Servicio.

3.8 Resultados en las personas

3.8.1 Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal

No ha existido nunca un procedimiento de medida sistemática de la satisfacción del personal de los SCI. Aprovechando esta evaluación se ha realizado por primera vez una encuesta sobre el grado de satisfacción del personal. Los puntos más relevantes obtenidos sobre el grado de satisfacción del personal técnico y de administración de los SCI ha sido:

- Se considera en general por parte de los técnicos de las Unidades y Administración que el trabajo que desempeña es interesante.
- El trabajo implica tareas variadas.
- En cuanto a las oportunidades para aprender nuevas habilidades, la respuesta posee una distribución bimodal con un grado de satisfacción alto y bajo
- En relación al desarrollo de la creatividad, la percepción es alto, aunque hay un pequeño grupo insatisfecho.
- En la pregunta sobre el grado de dificultad y las posibilidades personales, se considera alto a muy alta, aunque hay un pequeño grupo insatisfecho.
- La autonomía para trabajar a gusto individual es baja a muy baja y otro grupo la consideran alta.
- La cantidad de trabajo se ajusta a las posibilidades de cada uno.
- Se alcanza los objetivos propuesto en el puesto de trabajo.
- El grado de responsabilidad es alto a muy alto. Aunque hay un grupo pequeño de personas que responden de manera negativa al grado de responsabilidad
- Consideran baja a muy baja en la participación en la propuesta de mejora para el funcionamiento del Servicio.
- En cuanto la realización de propuesta para la mejora del funcionamiento del Servicio, también hay dos grupos diferenciados de contestación, una positiva y otra negativa.
- La mayoría conoce perfectamente las tareas que se debe realizar y también ofrece un alto grado de estabilidad laboral.
- Todos están satisfechos en cuanto al horario, tienen suficientes momentos de descanso, y el lugar de trabajo está preparado para trabajar cómodamente, aunque no se encuentre bien ventilado. La temperatura no es adecuada del todo, posiblemente debido a los problemas con el aire acondicionado, ya citados. En general hay riesgos físicos como psicológicos. En cuanto a los recursos, éstos son suficientes
- La aceptación del sueldo es muy baja a intermedia, no se percibe que uno gana lo que se merece por su trabajo.
- No existe una formación continua ni oportunidades de promoción
- En general se realiza un reconocimiento del trabajo a nivel medio a bajo. No se obtiene recompensa cuando se trabaja bien. Se realizan críticas, y en ocasiones muy duras. Tampoco su trabajo da prestigio social.
- La pensión que recibirá es media a baja. En cuanto a la seguro médico, en general es aceptable aunque hay un grupo pequeño de personas que opina que es muy malo. Hay suficientes periodos de descansos y vacaciones.
- Los supervisores no saben dirigir el trabajo, no están formados, existiendo una relación con el resto del personal normal a baja-muy baja. Se percibe una buena sensación de la pregunta sobre los supervisores y su relación con el resto de servicios en general, aunque no existe una comunicación fluida.
- Existe competencia entre los compañeros. No hay apoyo ni ayuda entre ellos. Las relaciones

entre los distintos técnicos es media a alta. No hay comunicación fluida entre el personal.

- Los salarios que se cobra en la Universidad son adecuados, la Universidad cumple un papel importante para el buen funcionamiento de la sociedad, y se adapta de manera regular a baja a todo tipo de cambio. Se conoce de manera media a baja los valores, misión y política global de la Universidad.

3.8.2 Difusión y uso de los resultados

Se plantea en primer lugar la difusión de los resultados entre las personas implicadas en la encuesta, los trabajadores, y elevarla a instancias superiores, así como tenerla en cuenta en la memoria anual de los SCI. Hasta ahora no se ha realizado nunca esta difusión y uso debido a que no se ha realizado la medida del grado de satisfacción del personal.

3.8.3 Sistema de revisión

No se revisan y mejoran los procedimientos al no disponerse de encuesta de satisfacción del personal.

PUNTOS FUERTES

- En general el personal técnico y de administración de los SCI poseen un grado de satisfacción medio a bajo sobre su trabajo.

PUNTOS DÉBILES

- Hasta ahora no ha existido una herramienta para la medida de la satisfacción del personal.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Se propone la elaboración de una sistemática de evaluación de la satisfacción del personal a través de una encuesta anual, dos reuniones generales con todo el personal técnico y una semanal con los coordinadores técnicos.
- Evaluación y publicación de la información sobre la satisfacción del personal.

3.9. Resultados en la sociedad

No se dispone de ningún medio para evaluar el impacto de los SCI sobre la sociedad a todos los niveles. Sin embargo los servicios y análisis que se realizan y forman parte del trabajo de investigación de Universidades y Empresas tienen un importante impacto social. De todas formas no existe un mecanismo de medida del impacto de los resultados obtenidos en los SCI en la producción científica, y en consecuencia en la sociedad. Al no existir tal información no se puede difundir.

Los SCI realizan dos jornadas de puertas abiertas al año. Una coincidiendo con la Semana de la Ciencia en el mes de Noviembre que organiza el Vicerrectorado de Investigación. La segunda jornada coincide con la recepción de alumnos de bachillerato en el día de puertas abiertas de la Universidad durante el mes de Abril. Estas jornadas son difundidas a través de medios de información locales (prensa y radio) y a través de la página web. Sin embargo se cree que estas son insuficientes.

Las felicitaciones realizadas son generalmente individuales por parte de los investigadores, muchas de las cuales se realizan verbalmente.

No se puede realizar la revisión de la percepción social al no existir un procedimiento de medida.

PUNTOS FUERTES

-Realización del “Día de puertas abiertas”.

PUNTOS DÉBILES

-No existe un procedimiento de medida del impacto de los servicios y análisis realizados en los SCI en la producción científica de la UHU y otras Universidades y empresas.

-No existe un mecanismo que valore directamente el impacto social del Servicio

PROPUESTAS DE MEJORA

-Realización de mecanismos de toma de información con objeto de conocer la percepción del entorno social sobre el servicio.

-Aumentar el número de actividades de acercamiento y demostración de las Unidades de los SCI a la Universidad, Empresa y Sociedad. Creación de trípticos, jornadas abiertas, demostraciones docentes, y organizar cursos de formación a personal externo de los SCI.

3.10. Resultados clave

No existe un procedimiento establecido de medida de los resultados claves. Una posibilidad radicaría en la elaboración de una memoria anual de las actividades realizadas por el SCI, sin embargo no consta que se realice. Con el nuevo Reglamento Interno, una de las tareas del Director es efectuar una memoria anual del Servicio. Al no disponerse de ningún procedimiento, no se pueden obtener conclusiones de la evolución de los resultados ni tampoco procede su comparación con los derivados de otros servicios de la Universidad.

Tampoco se dispone de un procedimiento para medir los resultados de los procesos de soporte. Por último, la información que se derive de los puntos anteriores no se puede destinar a ningún servicio o institución para su difusión y con objeto de su mejora



PUNTOS DÉBILES

- No se realiza una memoria anual donde se detallen las actividades y resultados obtenidos por los SCI.
- No se dispone de mecanismos para revisar y mejorar las mediciones de los resultados y transferir la información con objeto de revisión y mejora.
- La información no se difunde, al no existir, con objeto de la mejora en los SCI.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Creación de un mecanismo para obtener información sobre el rendimiento de procesos.
- Realización de procedimientos de medida de los resultados clave, además estos deben ser revisados y mejorados previa información y difusión de los mismos.
- -Elaboración de un mecanismo que sirva de medida de los indicadores de procesos, y la difusión y revisión de los resultados obtenidos.

4. Plan de Mejora

 PLAN DE MEJORA DE LOS SERVICIOS CENTRALES DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA CONVOCATORIA 2006 						
Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL	PLAZO	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN	META A CONSEGUIR	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN
1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO						
1.1	Modificación y creación de unidades en función de las nuevas demandas y necesidades de la UHU.	C	Dirección, Asesores Científicos y Responsables Técnicos	Nº de unidades del servicio	Definición de la estrategia del servicio	2008
1.2	Promover y difundir las actividades de los SCI entre el PDI de la UHU y Organismos públicos y privados.	L	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Número de actividades	Difundir las actividades del servicio	2009
2. LIDERAZGO						
2.1	Elaboración de un Plan Estratégico específico de los SCI.	M	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Existencia del Plan Estratégico específico de los SCI.	Definición de la estrategia del servicio	2008
2.2	Establecimiento de un procedimiento de reconocimiento del esfuerzo del personal.	M	Dirección, Asesores Científicos y Responsables Técnicos	Existencia de procediéndos	Gestión del personal	2008
2.3	Realización de reuniones de coordinación semanales	C	Dirección,	Número de reuniones	Comunicación	2008

	entre el personal técnico, asesores científicos y Director para tratar temas comunes y generales de los SCI.		Asesores Científicos y Responsables Técnicos		interna del servicio	
2.4	Realización de reuniones periódicas con usuarios habituales tanto investigadores como empresas.	C	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Número de reuniones	Comunicación interna del servicio	2008
3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA						
3.1	Elaboración de un documento donde se detallen los objetivos de mejora, y un plan de calidad y estrategia específica de los SCI.	L	Dirección, Asesores Científicos y Responsables Técnicos	Publicación de objetivos en web Publicación del Plan de calidad	Definición de la estrategia del servicio	2009
3.2	Creación de un procedimiento que garantice los medios necesarios para que el personal técnico y de administración pueda ejecutar su trabajo en condiciones de calidad.	M	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Existencia de procedimiento	Definición de la estrategia del servicio	2008
3.3	Ejecución de un documento donde se detalle la coordinación de los objetivos del Plan Estratégico con los específicos de los SCI.	M	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Existencia de documento	Definición de la estrategia del servicio	2008
4. PERSONAS						
4.1	Detallar en la nueva RPT los puestos de trabajo de las Unidades y Administración según las actuales necesidades de los SCI.	L	Dirección, Vicerrectorado de Investigación y Gerencia	RPT	Definición de la estrategia del servicio	2009
4.2	Elaboración de un Plan de formación del personal técnico de los SCI, fomentando la participación en cursos y asistencia a otros laboratorios.	M	Dirección, Asesores Científicos y Responsables Técnicos	Número de cursos Número de asistentes	Mejorar la formación del personal	2008

5. ALIANZAS Y RECURSOS							
5.1	Elaboración de un procedimiento para evaluar a los proveedores.	C	Dirección, Asesores Científicos y Responsables Técnicos	Número de proveedores evaluados	Optimización del los recursos del servicio	2008	
5.2	Promover y crear el establecimiento de alianzas, con otras universidades y sobre todo con empresas del entorno de la Provincia de Huelva.	M	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Número de contactos realizados Número de alianzas realizadas	Comunicación externa del servicio	2008	
5.3	Creación de un sistema informático que coordine las solicitudes de análisis y equipos, estado de ejecución de los trabajos y facturación.	C	Dirección, Asesores Científicos y Responsables Técnicos. Informático	Existencia de un sistema informático	Optimización del los procesos del servicio	2008	
5.4	Creación de una Lista de Distribución para el personal técnico y usuarios mediante e-mail.	C	Dirección	Existencia de la lista de distribución	Optimización del los procesos del servicio	2008	
5.5	Actualización del archivo de los SCI mediante técnicas digitales, incluyendo la actualización del inventario.	M	Dirección e Informático	Número de actividades informatizadas / Número de actividades realizadas x 100	Optimización del los procesos del servicio	2008	
6. PROCESOS							
6.1	Elaboración de Mapas de Procesos / protocolos externos e internos. Definición de procesos por escrito	M	Dirección, Asesores Científicos y Responsables Técnicos	Existencia de Mapa de Procesos Número de procesos definidos	Optimización del los procesos del servicio	2008	
6.2	Establecimiento de un método independiente de la	M	Dirección	Número de procesos con	Optimización	2008	

	solicitud de recogida de necesidades de los usuarios. Definición de los responsables de procesos.			responsables definidos	del los procesos del servicio	
6.3	Creación de un mecanismo de evaluación del sistema de gestión.	M	Dirección	Nº de procesos evaluados	Optimización del los procesos del servicio	2008
7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES						
7.1	Realización de medidas periódicas de satisfacción de los usuarios	C	Dirección	Encuesta anual Buzón de sugerencias en SCI y web	Mejora de la satisfacción del cliente	2008
7.2	Evaluación y publicación de la información sobre la satisfacción del usuario.	C	Dirección	Boletín y publicación en web	Mejora de la satisfacción del cliente	2008
7.3	Creación de un sistema de recogida de sugerencias, quejas, premios y felicitaciones de los usuarios del Servicio.	C	Dirección	Nº de sugerencias y quejas Nº de premios y felicitaciones	Mejora de la satisfacción del cliente	2008
8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS						
8.1	Se propone la elaboración de una sistemática de evaluación de la satisfacción del personal a través de una encuesta anual, dos reuniones generales con todo el personal técnico y una semanal con los coordinadores técnicos.	C	Dirección	Número de encuesta realizadas / total personal x 100 Número de reuniones	Mejora de la satisfacción del personal	2008
8.2	Evaluación y publicación de la información sobre la satisfacción del personal.	C	Dirección	Grado de satisfacción del personal	Mejora de la satisfacción del personal	2008

9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
9.1	Realización de mecanismos de toma de información con objeto de conocer la percepción del entorno social sobre el servicio.	M	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Nº de sugerencias recogidas	Mejorar la satisfacción de la sociedad	2008
9.2	Aumentar el número de actividades de acercamiento y demostración de las Unidades de los SCI a la Universidad, Empresa y Sociedad. Creación de trípticos, jornadas abiertas, demostraciones docentes, y organizar cursos de formación a personal externo de los SCI.	M	Dirección y Vicerrectorado de Investigación	Número de actividades realizadas	Mejorar la satisfacción de la sociedad	2008
10. RESULTADOS CLAVE						
10.1	Creación de un mecanismo para obtener información sobre el rendimiento de procesos.	L	Dirección	Nº de proceso con indicadores	Gestión integral del servicio	2009
10.2	Realización de procedimientos de medida de los resultados clave, además estos deben ser revisados y mejorados previa información y difusión de los mismos.	L	Dirección	Nº de indicadores tenidos en cuenta a la hora de planificar	Gestión integral del servicio	2009
10.3	Elaboración de un mecanismo que sirva de medida de los indicadores de procesos, y la difusión y revisión de los resultados obtenidos.	L	Dirección	Número de procesos / número de indicadores x 100	Gestión integral del servicio	2009

5. Valoración del proceso de evaluación interno

Con el proceso de evaluación interna se ha obtenido un documento inédito hasta este momento en el que se detallan los aspectos principales encaminados a la mejora de la calidad de los SCI de la Universidad de Huelva. Ha supuesto un gran sacrificio del Comité Interno de Evaluación debido a los plazos tan cortos de ejecución, aunque las reuniones siempre se han realizado con una gran cordialidad y compañerismo. Estas reuniones han sido compaginadas con los trabajos habituales del personal técnico, de gestión, docente e investigador. A veces el lenguaje empleado en la guía ha sido de difícil comprensión, y la falta de una documentación totalmente ordenada y estructurada ha supuesto un gran obstáculo a la hora de elaborar las tablas y recopilar la documentación necesaria para elaborar este informe.

ANEXO 1. TABLAS

bla Criterio 1. Liderazgo

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

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

bla Criterio 2. Política y Estrategia

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

Evaluar la importancia, eficacia e impacto de la planificación	1
Valorar la efectividad y utilidad de los canales de comunicación con los grupos de interés	1
Comprobar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a cabo la política y estrategia	1
Estimar el grado de integración de los procesos de planificación, comunicación, evaluación, etc., en las áreas del Servicio	1
Utilizar los recursos disponibles para lograr los objetivos de mejora	1
Dirigir y controlar el proceso de seguimiento de los planes de mejora	1
Superar las barreras que obstaculizan los logros de la excelencia	1
Actividades de gestión 3.2. Difusión de los objetivos de mejora al personal	1
Cuestiones de interés:	
Implicar al personal en la elaboración de planes de mejora	1
Estudiar junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio, teniendo en cuenta el carácter específico de cada puesto de trabajo	1
Actividades de gestión 3.3. Participación del personal en los objetivos de mejora	1
Cuestiones de interés:	
Implicar al personal en la elaboración de planes de acción	1
Estudiar junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio y específicos de cada puesto	1
Valorar el nivel de sensibilización del personal con respecto a la política y estrategia	1
Adecuar la formación a los programas de actuación	1
Estimar periódicamente el esfuerzo del personal por conseguir los objetivos previstos para cada puesto	1
Subcriterio 4. Recursos disponibles	
Actividades de gestión. Procedimiento para garantizar que todo el personal dispone de medios para lograr la mejora	1
Cuestiones de interés:	
Adaptar la estructura del Servicio para poner en práctica con éxito la planificación y la estrategia	1
Conocer las necesidades de recursos que tiene el personal	1
Definir criterios y prioridades que racionalicen los recursos en función de los planes de mejora	1
Asignar los recursos disponibles según las necesidades de los planes previstos	1
Considerar las necesidades de formación del personal en el uso de los recursos asignados	1
Establecer mecanismos para recoger información sobre las necesidades de recursos y el estado de los mismos	1
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	
Actividades de gestión. Procedimiento para asegurar la coordinación	1
Cuestiones de interés:	
Desarrollar la política y estrategia en conexión lógica con la misión, visión y valores globales de la institución	1
Mantener una relación fluida con los órganos de gobierno universitario y con los demás Servicios de la	

bla Criterio 3. Personas

	Nivel de Calidad
Subcriterio 1. Planificación de la Gestión del Personal del Servicio	
Actividades de Gestión 1.1. Procedimiento y Criterios de selección del Personal	1
Cuestiones de interés:	
Definir las necesidades de personal del Servicio y Comunicar a los responsables alternativas que garanticen la selección óptima	1
Actividades de Gestión 1.2. Procedimiento y Criterios de formación del Personal	1
Cuestiones de interés:	
Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del bajo	1
Crear planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar el ajuste del personal a las necesidades actuales y futuras de la organización	1
Facilitar la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y requerimientos del trabajo	1
Averiguar y tener en cuenta la opinión del personal sobre sus necesidades formativas	1
Promover la formación continua y la autoformación	1
Señalar las deficiencias en materia formativa y trasladar las mismas a los responsables de la formación	1
Evaluar el plan de formación en tres niveles: (a) grado de aprendizaje individual, (b) repercusión sobre el esto y (c) consecuencias para la unidad	1
Actividades de Gestión 1.3. Procedimiento y Criterios de desarrollo del personal	1
Cuestiones de interés:	
Apoyar la actualización profesional potenciando los perfiles laborales existentes	1
Favorecer el enriquecimiento continuo de los puestos, potenciando la incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo	1
Fomentar el trabajo en equipo a través del cambio y desarrollo de las actitudes personales necesarias en la creación de un ambiente laboral cooperativo	1
Analizar las necesidades de desarrollo del personal en colaboración con los interesados	1
Desarrollar la capacidad de las personas a través de su trabajo	1
Diseñar y fomentar ocasiones de aprendizaje a nivel individual y de equipo	2
Actividades de Gestión 1.4. Procedimiento y Criterios de evaluación del personal	1
Cuestiones de interés:	
Relacionar los resultados de la evaluación con la participación en planes de formación, desarrollo o promoción	1
Consensuar con el personal los criterios para la evaluación del desempeño y el rendimiento	1
Coordinar la evaluación del personal con los criterios de evaluación del rendimiento de procesos	1
Traducir conceptos de excelencia y mejora a conceptos operacionales que puedan cuantificarse	1
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	
Actividades de Gestión 2.1. Procedimiento	1

Actividades de Gestión 2.2. Nivel de autonomía y responsabilidad del personal	1
Cuestiones de interés:	
Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	1
Establecer un sistema propio del Servicio y general de la Institución que permita dar reconocimiento a las personas, manteniendo su nivel de implicación y otorgándoles responsabilidades	1
Favorecer la participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio	1
Promover la implicación de las personas mediante conferencias y otros actos celebrados dentro de la institución	1
Animar a las personas a trabajar en equipo	1
Implantar metodologías innovadoras con las cuales mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, estructurando la cadena logística, creando equipos flexibles o estableciendo equipos de alto rendimiento	1
Proporcionar situaciones que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo	1
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	
Actividades de Gestión. Procedimiento	1
Cuestiones de interés:	
Definir e implantar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de coordinación entre el personal y el equipo directivo	1
Aprovechar los canales verticales y horizontales (en ambos sentidos) existentes en el Servicio	1
Establecer dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos que posibiliten la mayor claridad y fiabilidad de la información	1
Compartir el conocimiento y las mejores prácticas	1
Valorar la comunicación interna como una herramienta de gestión y como medio para incentivar al personal	1
Institucionalizar la realización periódica de evaluaciones para medir el grado de eficacia del sistema de comunicación y emplear la información obtenida para efectuar las correcciones precisas	1

bla Criterio 4. Alianzas y Recursos

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

Aplicar las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno	2
Promover la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten	1
Conocer los avances tecnológicos introducidos en unidades similares en otros lugares	1
Subcriterio 5. Gestión del Conocimiento	
Actividades de gestión. Procedimientos	1
Cuestiones de interés:	
Crear sistemas de almacenamiento y acceso a la información relacionada con la mejora del Servicio	1
Recoger sistemáticamente información de otras unidades y universidades para disponer de conocimientos nuevos	1
Mejorar la comunicación para difundir la información relevante para el éxito de la política y estrategia	1

bla Criterio 5. Procesos

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

Actividades de gestión 3.1. Análisis de necesidades de los usuarios	1
Cuestiones de interés:	
Realizar el seguimiento del servicio de atención al cliente y de otros contactos con los mismos	1
Implicarse de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones	1
Gestionar la información procedente de los contactos habituales con los clientes, sus quejas y reclamaciones	1
Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes	1
Actividades de gestión 3.2. Traducción en especificaciones de Servicios	1
Cuestiones de interés:	
Anticipar oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de clientes	1
Generar nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de <i>partners</i>	1
Diseñar nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas	1
Establecer pruebas piloto y controlar la implementación de servicios nuevos o modificados	1
Garantizar que los servicios modificados alcanzan los resultados previstos	1
Actividades de gestión 3.3. Innovación en los procesos	1
Cuestiones de interés:	
Fijar los métodos idóneos para llevar a efecto modificaciones en los procesos y servicios	1
Informar de los cambios introducidos a todos los grupos interesados	1
Asegurarse de que el personal recibe la formación adecuada para aplicar procesos nuevos o modificados	1
Establecer pruebas piloto y controlar la implementación de procesos nuevos o modificados	1
Garantizar que los procesos modificados alcanzan los resultados previstos	1
Actividades de gestión 3.4. Incorporación de nuevas filosofías	1
Cuestiones de interés:	
Potenciar la creatividad y la innovación, desarrollando productos y servicios competitivos	1
Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de atención al cliente	1
Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y <i>partners</i> , y hacer que repercuta sobre las mejoras (continuas o drásticas)	1
Incentivar la innovación, las nuevas tecnologías y los nuevos patrones organizativos y de trabajo	1
Posibilitar la modificación de las estructuras para facilitar e incentivar la creatividad y la innovación mediante la implicación del personal	1
Subcriterio 4. Auditorías y Evaluación de los sistemas de gestión	
Actividades de gestión 4.1. Procedimientos	1
Cuestiones de interés:	
Aplicar sistemas de evaluación de la calidad	1

Informar de los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos interesados	1
Asegurarse de que el personal comprende y acepta los cambios para ejecutar procesos nuevos o modificados	1

bla Criterio 6. Resultados en los Clientes

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

Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.	2
Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido	3
Innovaciones que han contribuido a la mejora	3
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión. Sistemas de revisión	1
Cuestiones de interés:	
Analizar los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones y procedimientos	1
Señalar si los indicadores se adecuan a los objetivos planificados	1

bla Criterio 7. Resultados en las Personas

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

bla Criterio 8. Resultados en la Sociedad

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

bla Criterio 9. Resultados Clave

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

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

Nota: Valorar en todos los casos 1=poco/muy en desacuerdo a 5=mucho/muy de acuerdo

^a En las tablas 10 y 11, el comité debe responder a todas las preguntas de su tabla correspondiente. En caso de que no tenga una respuesta clara, marque el valor "1"

^b Comprensión: Las cuestiones tratadas se comprenden fácilmente y están enunciadas con claridad

^c Relevancia: Las cuestiones son clave para comprender y mejorar el funcionamiento del servicio

^d Esfuerzo: Nivel de esfuerzo que ha requerido responder la cuestión

^e **Nivel Parcial de Calidad (NPC) = $(\sum NC_{AG} + \sum NC_{CI}) / (n_1 + n_2)$**

NC_{AG} = Nivel de Calidad de las actividades de gestión

NC_{CI} = Nivel de Calidad de las cuestiones de interés

	(Media) ¹	(Media) ²	(Media) ³	(Media)
Agentes Facilitadores				
Criterio 1. Liderazgo	4,00	4,75	2,00	1,03
Criterio 2. Política y Estrategia	4,00	4,20	2,00	1,06
Criterio 3. Personas	4,00	5,00	2,00	1,06
Criterio 4. Alianzas y Recursos	3,00	4,40	2,00	1,17
Criterio 5. Procesos	3,00	4,00	2,00	1,00
Resultados				
Criterio 6. Resultados en los clientes	4,00	4,00	2,00	1,54
Criterio 7. Resultados en las personas	4,00	4,00	2,00	2,23
Criterio 8. Resultados en la Sociedad	3,50	4,00	2,00	1,00
Criterio 9. Resultados Clave	3,00	4,00	1,00	1,00

¹NTCO: Nivel total de comprensión $\text{NTCO} = \sum \text{NCO}_{\text{sub}} / n_i$
NCO_{sub}: nivel de comprensión del subcriterio

²NTR: Nivel total de relevancia $\text{NTR} = \sum \text{NR}_{\text{sub}} / n_i$
NR_{sub}: nivel de relevancia del subcriterio

³NTE: Nivel total de esfuerzo $\text{NTE} = \sum \text{NE}_{\text{sub}} / n_i$
NE_{sub}: nivel de esfuerzo del subcriterio

⁴NTC: Nivel total de Calidad $\text{NTC} = \sum \text{NPC}_{\text{sub}} / n_i$
NPC_{sub}: nivel parcial de calidad

n_i: número total de subcriterios contenidos en cada criterio, donde "i" es el número de criterio 1 a 9

TABLA 14. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Orientación hacia los resultados	Se han identificado los grupos de interés relevantes	Se conocen sus necesidades de forma anecdótica	Sus necesidades se evalúan de manera estructurada	Los resultados del Servicio se dirigen a cubrir algunas de las múltiples necesidades de estos grupos	Existen mecanismos para equilibrar necesidades y expectativas
Las decisiones de gestión se orientan a lograr resultados en los usuarios, las personas, la sociedad y la eficacia de los procesos del Servicio	1	2	3	4	5
Orientación hacia el cliente	Se evalúa la satisfacción de los clientes	Los datos sobre satisfacción se utilizan para introducir modificaciones y mejoras	Los objetivos estratégicos se relacionan con las necesidades de los clientes	Se evalúa la eficacia de los objetivos estratégicos para aumentar la satisfacción de los usuarios	Se entienden mecanismos que impulsan las necesidades de los clientes y se actúa sobre ellos
Las decisiones de gestión se orientan a lograr mayores niveles de satisfacción de los usuarios del Servicio	1	2	3	4	5
Liderazgo y coherencia en los objetivos	Se han definido la visión y la misión del Servicio	Los procesos de trabajo recogen las directrices de la visión y misión	Política, personas y procesos son coherentes y existe un "modelo de liderazgo"	Los líderes tienen influencia en la creación de una cultura de calidad	En todos los rincones del Servicio se comparten valores y modelos éticos
Los líderes promueven la gestión de la calidad, la participación y la coherencia en los objetivos de calidad	1	2	3	4	5
Gestión por procesos y hechos	Se han definido los procesos para alcanzar los resultados deseados	Existen procedimientos para evaluar el rendimiento y otras cuestiones de interés	Se utilizan datos e información comparativa para establecer objetivos ambiciosos	Se obtienen conclusiones prácticas para la mejora a partir de los datos evaluativos	Se entiende y se valoran la capacidad de los procesos para mejorar el rendimiento
Las decisiones de gestión están basadas en procesos bien definidos, así como en datos y hechos objetivos recogidos mediante procedimientos sistemáticos de medición y evaluación	1	2	3	4	5
Desarrollo e implicación de las personas	Las personas aceptan la responsabilidad para resolver problemas	Participan activamente en las decisiones de gestión	Son innovadoras y creativas para impulsar los objetivos del Servicio	Toman decisiones de forma autónoma dentro de su esfera de responsabilidades	Tienen facultad para actuar y compartir conocimientos y experiencias
El personal está implicado y participa activamente en las decisiones de gestión del Servicio	1	2	3	4	5
Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Se identifican y se actúa sobre las oportunidades de mejora	La participación y la evaluación generan oportunidades de aprendizaje	La mejora continua es un objetivo aceptado por todos	Se ponen en práctica las innovaciones y cambios que sugieren las personas	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras que tienen éxito
Los procesos de trabajo y las acciones de mejora permiten el aprendizaje, la innovación y la mejora continua	1	2	3	4	5
Desarrollo de alianzas	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores	Se establecen relaciones de cooperación para mejorar la calidad de	Se reconocen las mejoras y logros de los proveedores y se han identificado los <i>partners</i>	Se establecen alianzas estratégicas para mejorar la calidad de las entidades firmantes	El Servicio y sus <i>partners</i> desarrollan en común los valores y políticas a p
Se establecen relaciones estratégicas con otros servicios, universidades, proveedores, y otros					

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

SERVICIOS CENTRALES DE INVESTIGACIÓN UHU ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE/USUARIO

(marcar con una cruz o sombrear la puntuación deseada)

PROFESOR-INVESTIGADOR UHU	BECARIO UHU	INVESTIGADOR NO UHU	EMPRESA
FIABILIDAD. Ítem relativo a la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente			
El servicio realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	1	2	3
CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido			
El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	1	2	3
El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	1	2	3
SEGURIDAD. Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al público			
El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	1	2	3
Cuando acudo al Servicio, sé que encontraré las mejores soluciones	1	2	3
El personal da una imagen de honestidad y confianza	1	2	3
EMPATÍA. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas			
Cuando acudo al Servicio, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	1	2	3
El horario del Servicio asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	1	2	3
El Servicio informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	1	2	3
El Servicio recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	1	2	3
ASPECTOS TANGIBLES. Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Servicio			
El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	1	2	3
El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	1	2	3
EXPECTATIVAS DEL SERVICIO. Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Servicio, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas			
El Servicio conoce los intereses y necesidades de los usuarios	1	2	3
El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	1	2	3
El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	1	2	3
El Servicio ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	1	2	3



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

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

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

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

SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como equitativamente (comparación con otros)

Estoy satisfecho con mi sueldo.....	1
En este Servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo.....	1

PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los empleados en su puesto

Este trabajo permite una formación continua.....	1
En este Servicio existen oportunidades de promoción.....	1

RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones

mi trabajo me ofrece un buen seguro médico.....	1
En este puesto tengo suficientes periodos de descanso y vacaciones.....	1
SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los supervisores, calidad de las relaciones humanas y administrativas y comunicación entre supervisores y empleados	
Mis supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz.....	1
Mis supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor.....	1
Los supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal.....	1
Los supervisores mantienen buenas relaciones con el resto de Servicios o Unidades de la Universidad.....	1
Entre los supervisores y el personal existe una comunicación fluida.....	1
COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación	
Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia.....	1
Entre los compañeros hay apoyo y ayuda.....	1
Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.....	1
Entre el personal existe una comunicación fluida.....	1
EMPRESA Y DIRECCIÓN. Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión	
Los salarios que se cobran en la Universidad son adecuados para los distintos puestos.....	1
La Universidad cumple un papel importante para el buen funcionamiento de la sociedad.....	1
La Universidad se adapta eficazmente a todo tipo de cambios.....	1
Todos conocemos los valores, misión y política global de la Universidad.....	1

Fuentes documentales utilizadas

Si se hubiera utilizado otra documentación no incluida en la relación, incorporarla al final, indicando el apartado correspondiente.

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

	Tablas 2 y 3 de Administración	Sí
CRITERIO 4. Alianzas y Recursos	Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio	No
	Inventarios	Sí
	Documento de Propiedad Intelectual de la Universidad	No
	Documento de ética institucional	No
	Informe de gestión presupuestaria	Sí
	Plan de marketing	No
	Página web	Sí
	Manual de procedimientos	No
	Modelos de encuestas	No
	Tablas 1,2 y 4 de Administración	Sí
CRITERIO 5. Procesos	Entrevistas y encuestas de satisfacción	No
	Mapa de procesos	No
	Manual de procedimientos	No
	Planes de formación y actualización del personal	No
	Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.)	No
	Planes de seguimiento de los procesos	No
	Informes de evaluación y/o de auditorías externas	No
	Planes de mejora en ejecución	Sí
	Tabla 5 de Administración	Sí
	Modelos y resultados de encuestas	No
	Indicadores de procesos	No
	Datos estadísticos y ratios	Sí
	Reglamento del Servicio	Sí
CRITERIO 6. Resultados en los Clientes	Tablas de indicadores	No
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	Sí
	Tabla 6 de la Administración	Sí
	Modelo y resultados de encuestas	Sí
CRITERIO 7. Resultados en las Personas	Manuales de funciones del personal del Servicio	Sí
	Tablas de indicadores	No
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	Sí
	Modelo y resultados de encuestas	Sí
CRITERIO 8. Resultados en la Sociedad	Tablas de indicadores	No
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social	Sí
	Modelo y resultados de encuestas y entrevistas	Sí
CRITERIO 9. Resultados Clave	<i>Dossier</i> de datos estadísticos del Servicio	Sí
	Resultados de auditorías, revisiones o evaluaciones	No

	Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)	Sí
APARTADO	FUENTE/EVIDENCIA	