

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL
CENTRO DE CIENCIAS
HUMANAS, JURÍDICAS Y
SOCIALES**

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA



INDICE DEL INFORME

1.- INTRODUCCIÓN

- 1.1 Objetivo del informe
- 1.2 Composición del comité. Justificación
- 1.3 Plan de trabajo. Incidencias
- 1.4 Presentación de la estructura del informe

2.- ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

- 2.1 Sobre el proceso de autoevaluación
- 2.2 Proceso de toma de decisiones y el apoyo institucional
- 2.3 Realización del proceso. Recogida de información
- 2.4 Participación en la autorreflexión
- 2.5 Redacción del informe
- 2.6 Sobre el contenido del autoinforme
 - a) Ajuste a la Guía de evaluación
 - b) Aspectos descriptivos y valorativos
 - c) Especificación de puntos fuertes y débiles
 - d) Propuestas de mejora

3.- VALORACIÓN DEL SERVICIO EVALUADO

- 3.1 Política y estrategia
- 3.2 Personas
- 3.3 Alianzas y recursos
- 3.4 Liderazgo
- 3.5 Procesos
- 3.6 Resultados en los clientes
- 3.7 Resultados en el personal
- 3.8 Resultados en la sociedad
- 3.9 Resultados clave

4.- VALORACIÓN GENERAL

- 4.1 Principales fortalezas y debilidades
- 4.2 Conclusiones y recomendaciones: propuestas de mejora

5.- VALORACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

ABREVIATURAS UTILIZADAS

Abreviaturas que podrán encontrarse a lo largo del presente informe:

UR	Universidad de la Rioja
CCHJS	Centro de Ciencias Humanas Jurídicas y Sociales
UA	Unidad Administrativa del Centro de Ciencias Humanas Jurídicas y Sociales de la Universidad de la Rioja
CA	Comité de Autoevaluación
CEE	Comité de Evaluación Externo
AI	Autoinforme de evaluación
PNECU	Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades
PAS	Personal de Administración y Servicios
PF	Punto Fuerte
PD	Punto Débil
PM	Propuesta de Mejora

1.- INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del informe.

La Universidad de la Rioja está impulsando un proceso de evaluación de la Calidad en todas sus dimensiones, docencia, investigación y gestión, dentro del Primer Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades propuesto por el Consejo de Universidades.

El presente informe es el resultado del trabajo del Comité de Evaluadores Externos de la Unidad Administrativa del Centro de Ciencias Humanas, Jurídicas y Sociales (en lo sucesivo la Unidad) que, dentro del proceso antedicho, acordaron evaluar los responsables de la UR.

El CEE analizó el objetivo de su participación en este proceso en el transcurso de su primera reunión, considerando que su objetivo consistía fundamentalmente en apoyar las acciones encaminadas a la mejora de la calidad iniciadas en la Universidad de La Rioja y, en concreto en la Unidad Administrativa del Centro de Ciencias Humanas, Jurídicas y Sociales, aportando su visión externa.

Este Comité no pretende en modo alguno elaborar un dictamen sobre lo que conviene hacer o no. Considera que su papel consiste en contrastar y validar el contenido del Autoinforme, la metodología puesta en práctica, si el contenido del Autoinforme se ajusta a lo especificado en la Guía de evaluación de servicios, si el proceso ha sido adecuado, el rigor en el trabajo del Comité de Autoevaluación, si las conclusiones se sustentan o no en evidencias, detectar si existen puntos de vista no analizados y fundamentalmente lo acertado de la valoración y priorización de las propuestas de mejora derivadas de los puntos fuertes y débiles detectados.

1.2 Composición del Comité Externo. Justificación.

La composición del CEE fue la siguiente:

José Gonzalo Moral

Presidente del CEE

Administrador de la Facultad de Derecho

Universidad de Burgos

Jorge Medina López

Vocal Profesional

Director de la Secretaría Técnica

Universidad de Cantabria

Antonio López Cabanes

Vocal del Apoyo Técnico

Profesor Titular de Ingeniería Química

Universidad de Murcia

1.3 Plan de trabajo. Incidencias

Tras recibir el Autoinforme a primeros de mayo, se planificó la visita en contacto con el representante del Gabinete de Planificación y Estudios D. Javier Monforte Serrano. El calendario de trabajo y audiencias inicialmente previsto por el Gabinete, fue modificado a propuesta del CEE, adelantando en una hora la reunión interna del primer día por considerar que ampliaba el margen de la misma y suprimiendo la reunión con los egresados al constatarse la dificultad para convocarles, las dudas para su asistencia y entendiéndose este Comité que no resultaban significativos para la valoración de la Unidad, lo que permitía, por otro lado, adelantar la presentación preliminar oral a la mañana del día 23. De este modo, la agenda definitiva quedó como se indica a continuación:

DESARROLLO DE LA VISITA			
	HORARIO	ACTIVIDAD	
Día 21	18,00*	1	1ª Reunión interna del CEE (hotel)
Día 22	9,00 - 9,45	2	Reunión con las Autoridades Académicas
	10,00 - 11,00	3	Reunión con el Comité de Autoevaluación
	11,15 - 12,30	4	Reunión con el Equipo Directivo del Centro
	12,45 - 14,00	5	Reunión con el PAS de la Unidad Administrativa
	Almuerzo		
	16,00 - 17,15	6	Reunión con el profesorado del Centro
	17,30 - 18,30	7	Reunión con P.A.S. de la Universidad
	19,00 - 20,00	8	Visita a las instalaciones
	Cena institucional		
Día 23	9,00 - 10,00	9	Reunión con alumnos
	10,15 - 11,15	10	Audiencia pública
	11,30 - 14,00	11	Preparación del informe preliminar oral
	14,00 - 14,30	12	Presentación del informe preliminar oral
	14,30 16,00 - 18,00	13	Despedida del CEE

* Horario aproximado

Lugar para reuniones: Sala de Reuniones Edificio Quintiliano
Lugar para Audiencia Pública: Aula Magna Edificio Quintiliano

En todo lo restante, el CEE entendió que el plan de trabajo era perfectamente compatible con la Guía de Evaluación y con la lógica del proceso por lo que se aceptó en todos sus puntos.

Durante la visita y el desarrollo de las distintas audiencias no se produjo ningún tipo de incidencia. Únicamente fue necesario modificar la audiencia con el CA al objeto de prolongarla otros 30 minutos, ya que el CEE consideró que el tiempo fijado podía ser escaso. Para ello se suprimió el descanso de 15 minutos y retrasó, previo aviso a los convocados, otros 15 la audiencia con el Equipo Directivo. También, por confusión o malentendido, la audiencia pública tuvo dos convocatorias, a las 10,15 y a las 11,15 horas; este imprevisto se solucionó recibiendo el CEE a las personas que acudieron en ambas (2 y 3 personas respectivamente).

El resto del programa se cumplió estrictamente en tiempo y forma, incluyendo, además de las audiencias, la visita a las dependencias de la Unidad.

El CEE se constituyó el lunes 21 a las 18,00 horas, y en la primera reunión se analizaron las opiniones sobre el Autoinforme y se acordó la mecánica de trabajo, que quedó fijada en la no distribución previa de tareas y en la participación conjunta y activa de todos los miembros del Comité en todas las audiencias, así como en consensuar las conclusiones que posteriormente quedarían reflejadas en el Informe.

1.4. Presentación de la estructura del Informe

El presente informe se ha estructurado según queda reflejado en el índice presentado al inicio del mismo, siguiendo las indicaciones del apartado 3.4. de la Guía para Evaluadores Externos de Servicios Universitarios (abril 2001) del Consejo de Universidades, por lo que no plantea novedades dignas de mención.

Únicamente señalar que al final de cada criterio del punto 3 de este informe, el CEE realiza comentarios puntuales que quedarán reflejados en cursiva para su consideración por el CA.

2.- ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

2.1 Sobre el proceso de autoevaluación

En este punto se analizan las principales características del proceso seguido por la Unidad durante su autoevaluación, así como el resultado del mismo, es decir, su Informe de Autoevaluación.

Al iniciar este análisis, el CEE desea dejar constancia del interesante trabajo realizado por el Comité de Autoevaluación en un proceso que aún es manifiestamente mejorable en su metodología y cuyos resultados espera que sirvan de base para la mejora continua de la Unidad evaluada.

El CEE considera, sin embargo, que no se ha planificado suficientemente el proceso de formación de los miembros del CA, y teniendo en cuenta la complejidad de uso de la Guía de Evaluación de Servicios para una Unidad que se inicia en estos procesos y la falta de experiencia de los miembros del Comité en las evaluaciones con el modelo EFQM, parece adecuado plantear acciones correctoras en ese apartado. Podría plantearse para estas primeras experiencias el uso de cuestionarios que facilitaran el proceso.

Las situaciones descritas anteriormente (escasa formación y complejidad del modelo EFQM) han podido estar en el origen de algunas de las dimisiones producidas en el CA.

No obstante, a pesar de la falta de formación, la ausencia de referencias similares en procesos anteriores, el trabajo originado y algunas dificultades de recopilación de datos, el clima entre los miembros del CA es claramente positivo, de cooperación y compromiso y, una vez superado el impacto inicial propio de un proceso de evaluación, éste ha trabajado motivado y cohesionado.

En torno al proceso, parece evidente que no existe suficiente cultura de calidad y que hay una ausencia importante de implicación y participación en el mismo. El CEE considera deseable que este aspecto se tuviera en cuenta para futuras evaluaciones al objeto de concienciar, motivar, formar, informar y publicitar a los distintos colectivos implicados con carácter previo a la iniciación de los procesos.

Sobre la falta de participación en el proceso, el CEE quiere reflejar que algunos profesores se quejaban de la excesiva simultaneidad de procesos de evaluación que exigen su participación y colaboración y, el PAS de fuera de la Unidad, recalca lo expresado sobre falta de cultura de calidad y evaluación.

2.2 Proceso de toma de decisiones y el apoyo institucional

Según el punto 3.1.1 de la Guía de Evaluación de Servicios, la composición del CA parece excesivamente numeroso lo que, aún pudiendo ayudar en las tareas de autorreflexión, puede dificultar el llegar a acuerdos concretos durante el proceso así como su propia operatividad. Sin embargo, ni de la audiencia con el CA ni de la lectura del AI se desprende en ningún momento que la composición o el número de miembros haya sido un obstáculo para su buen funcionamiento.

No obstante, al margen de mantener o no un número elevado de miembros, el CEE considera que parte de la representación podía haber sido sustituida por un representante del Servicio de Gestión Académica y otro del Servicio de Informática, dada la intensa y especial relación que mantiene la Unidad con estos Servicios.

En las diferentes audiencias el CEE ha constatado el decidido apoyo del Equipo Rectoral para ir impulsando una cultura de la calidad en la Universidad, aunque no ha habido una manifestación explícita de compromiso con los resultados del Autoinforme (propuestas de mejora).

Por parte del Equipo Directivo del Centro parece no haber existido una implicación clara en el proceso, lo cual puede haber restado al mismo una visión más integrada y de mayor calado.

En otro sentido, debemos señalar que el CA valora positivamente la aportación y el apoyo del Gabinete de Planificación y Estudios de la Universidad, de donde se desprende que ha contado con un adecuado soporte técnico. En este sentido este CEE desea dejar constancia también del apoyo y amabilidad que en todo momento ha recibido del citado Gabinete.

2.3 Realización del proceso. Recogida de información.

El Proceso de Autoevaluación pone de manifiesto un trabajo amplio y serio, incluso más de lo que se desprende de la lectura del Autoinforme. En este sentido se recomienda incluir en anexos los resultados de las encuestas realizadas a los diferentes estamentos.

En cuanto a la difusión del AI, el CEE considera que ha sido completa, puesto que indica el CA que se ha enviado a Profesores, PAS, Delegación de Alumnos y se ha incorporado a la página web.

Si bien el CA ha trabajado de manera continuada, en reuniones de periodicidad semanal, funcionando como impulsor del proceso el personal de la propia UA, en el AI no se indica la metodología seguida para decidir las áreas de trabajo que van a considerarse en cada uno de los subcriterios del Modelo, ni cómo se ha desarrollado el proceso de redacción del Informe, máxime en los casos en que se ha recurrido a la consideración de encuestas.

Queda claro, tanto en el Autoinforme como en el desarrollo de las audiencias realizadas, el notable esfuerzo realizado por el Comité de Autoevaluación, donde la colaboración de todos sus miembros ha sido decisiva para llevar a buen término la evaluación -“...no ha tenido más incentivo que la satisfacción personal de contribuir, de forma altruista...” (Pg 9 AI)- cuyo reconocimiento por su labor debe realizarse de forma patente, como desde este medio realiza el CEE.

El CA recogió la opinión de los usuarios mediante cuestionarios elaborados “ad hoc” y realizó una campaña informativa al colectivo universitario sobre el proceso de evaluación de la Unidad, mediante carteles y dípticos informativos distribuidos por todos los edificios de la Universidad, trabajo que debe ser reflejado y elogiado.

2.4 Participación en la autorreflexión.

En el desarrollo del Autoinforme no se indica nada sobre los compromisos del Equipo Rectoral ni de la Dirección del Centro con el proceso de autoevaluación, ni de cómo se ha realizado la participación de los mismos en el proceso de autorreflexión. No obstante, y como se indicó anteriormente, el Equipo Rectoral –que en pleno acudió a la audiencia con el CEE- sí parece estar muy implicado con la calidad, como lo demuestran alguna de sus actuaciones (Plan de Gestión, trabajo con indicadores, programa de formación sobre calidad y Modelo de la EFQM desarrollado desde Gerencia).

Del mismo modo, al final de cada criterio y de cada proceso podría haberse incluido una tabla resumen de puntos fuertes, puntos débiles y propuestas de mejora que facilitara la visualización rápida de los mismos, la comprobación de que todo PD va acompañado de su correspondiente PM e incluso que algunos PF también son mejorables. En este sentido el modelo de tabla que sugiere este CEE sería similar a la siguiente:

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTAS DE MEJORA

Aunque ocurre únicamente en unos pocos casos, se podrían haber eliminado alguna de las Tablas que aparecen en el informe y que vienen repetidas en los Anexos (sobrarían en uno de los dos sitios). No obstante, las tablas que incorpora la Guía han sido cumplimentadas adecuadamente.

Como Anexos, y como ya se indicó en el punto 2.3 de este informe, sería interesante incluir los resultados de las encuestas realizadas a los diferentes colectivos y completarlos con tablas o gráficos, al objeto de lograr una visión más definida y un análisis diferenciado.

2.6 Sobre el contenido del autoinforme

a) Ajuste a la Guía de evaluación.

El Autoinforme sigue las recomendaciones de la Guía a la hora de su estructuración en tres partes (presentación, autoevaluación y anexos). El CEE entiende que el apartado de autoevaluación se debería iniciar por una identificación de la situación de la Unidad –su contexto-, diferenciada del apartado presentación que sería algo más global (Universidad, entorno, ...).

Aunque no aparece especificado como tal en la Guía, el CEE considera que la aplicación del Modelo de la EFQM a la autoevaluación debería redactarse atendiendo a los diferentes subcriterios, dentro de los nueve criterios que plantea el Modelo, lo que además de facilitar su seguimiento ayudaría a su desarrollo y análisis. Así en el AI se aprecia que en alguno de los criterios, como se indicará posteriormente, faltan referencias a alguno de los subcriterios propuestos.

b) Aspectos descriptivos y valorativos

El AI presenta más aspectos descriptivos que valorativos, principalmente en lo que se refiere a los criterios resultados, en los que se plasma, sin valorar, los resultados de las encuestas realizadas, es decir, el CA cuantifica los resultados en torno a porcentajes y cantidades sin analizar y valorar los resultados obtenidos.

La comparación de datos y resultados con otras Unidades de la UR o con otras Unidades similares de otras Universidades, aunque se es consciente de la dificultad que supone, enriquecería sensiblemente el análisis.

c) Especificación de puntos fuertes y débiles.

Los puntos fuertes y débiles se deducen en su mayoría de los análisis del AI. No obstante, algunos de ellos no son consecuencia directa del mismo, sino de la percepción del CA sin que se explique su motivación.

En los casos en que se trabaja con cuestionarios, se podría haber definido una norma general para detectar puntos fuertes y débiles a través de un porcentaje de valoración en las respuestas, por ejemplo, podrían ser debilidades aquellas valoraciones por debajo de 35-40% y fortalezas las que superen el 65-70%, sin perjuicio de que se considerase también la valoración cualitativa. Por ejemplo una norma de valoración podría ser:

$$\text{Valoración} = 100 * \frac{\text{n}^\circ \text{ de } 1 * 0 + \text{n}^\circ \text{ de } 2 * 0,25 + \text{n}^\circ \text{ de } 3 * 0,5 + \text{n}^\circ \text{ de } 4 * 0,75 + \text{n}^\circ \text{ de } 5 * 1}{\text{N}^\circ \text{ de respuestas}}$$

También, en algún caso, los puntos fuertes y/o débiles que se indican no está claro que correspondan a actuaciones de la Unidad, sino que son actuaciones externas a la misma, por la que el CEE entiende que no deberían figurar en el AI.

d) Propuestas de mejora

El CEE opina que la relación de propuestas de mejora debería quedar más especificada, como compromiso de continuidad en el proceso. Habría que definir claramente los objetivos de mejora, priorizarlos, adjudicarlos a responsables y temporalizarlos.

En algunos criterios se aprecia una falta de concordancia entre las propuestas de mejora y las debilidades detectadas (no se incluye tampoco área de mejora correspondiente a ninguna fortaleza). El CEE entiende que, al menos, todos los puntos débiles detectados deberían tener una propuesta de mejora, alguno de los puntos fuertes también podría ser mejorable para significar más pronunciadamente a la Unidad, y algunas actuaciones que no merecerían la calificación de PF ni PD pueden constituir también áreas de mejora y originar la correspondiente propuesta.

Por último, y aunque tampoco está especificado en la Guía, el CEE entiende que debería venir indicada la propuesta de creación de un Comité de seguimiento, o Comité de Calidad, para impulsar la realización de acciones de mejora, comprobar su eficacia y el grado de avance, una vez que el Centro al que está asignada la Unidad y la Universidad de la Rioja, como organización de la que depende, apliquen su compromiso con el proceso de mejora continua de la calidad. Comité de Calidad que no es necesario esperar a crearlo a que se elabore el Informe Final, una vez que se han detectado suficientes áreas de mejora sobre las que actuar de forma directa e inmediata.

3.- VALORACIÓN DE LA UNIDAD EVALUADA.

Como se indicaba en el apartado 2.6.a, el CEE considera que ayudaría al desarrollo de su trabajo la inclusión, al inicio de la autoevaluación, de un breve resumen de contexto en el que se sitúe a la Unidad, tanto en su ámbito geográfico como en el de procesos a los que atiende, ya que, en esto, el AI resulta un tanto confuso. Únicamente se especifican de forma muy clara las titulaciones a las que atiende.

Consecuente con lo comentado en el apartado 2.1 sobre la falta de formación en el modelo, en el desarrollo de la autoevaluación no se han considerado las reglas de evaluación basadas en la llamada “*lógica REDER*” que plantea el Modelo EFQM ni en lo correspondiente al grupo de criterios agentes, criterios 1 a 5, (despliegue, enfoque, revisión, evaluación) ni en lo correspondiente al grupo de resultados, criterios 6 a 9, (comparación con objetivos, causas, tendencias, comparación con otros, ...).

La tarea propuesta al CEE de ayudar a interpretar fortalezas y debilidades y realizar propuestas de mejora, ha resultado bastante difícil, máxime al no poder utilizar, por falta de aplicabilidad, las cuestiones que la Guía para Evaluadores Externos plantea en sus páginas 24 y siguientes. El CEE considera que es el propio CA el que debería reanalizar las áreas consideradas en cada subcriterio para incluirlas en su lugar DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) correspondiente.

3.1 Política y estrategia.

Ni la Universidad de la Rioja ni la Unidad disponen de un Plan estratégico. Aunque la Unidad, como ocurre en la mayoría de las Unidades Administrativas, no dispone de objetivos estratégicos definidos por escrito –misión, visión-, en cambio, como también ocurre en la mayoría de los Servicios Universitarios, si se tiene una idea concreta y definida del trabajo a realizar y de la razón que justifica la existencia de la Unidad.

La Unidad no utiliza información relevante obtenida de sus clientes, usuarios y proveedores para diseñar su estrategia, ni la utiliza para adecuar el servicio a las demandas de aquellos.

Tampoco tiene establecido la Unidad un sistema normalizado de definición de objetivos anuales, con asignación de responsables y con indicadores para evaluar los resultados obtenidos.

En el AI no se identifican claramente los clientes de la Unidad. El CEE entiende que, una vez definida y explicitada la relación con el Equipo Rectoral y el Equipo Directivo del Centro (sobre todo este último), son clientes de la Unidad los Equipos Directivos de los Departamentos, diferenciados del resto de Profesores, los Alumnos (entre los que podría diferenciarse también a los de primer año y los de tercer ciclo, si los hay, del resto de alumnos del Centro) y el Personal de Administración y Servicios que trabaja en el Centro (pudiendo diferenciarse también entre laborales y funcionarios, si el CA lo cree adecuado). Incluso queda la cuestión de si hay que considerar también algún personal investigador, como los Becarios.

Este problema de identificación lleva consigo, como se ha indicado, una falta de definición en las necesidades y expectativas de los clientes, que puede repercutir en la definición de los procesos.

El CEE entiende que los proveedores no son clientes. Como proveedores están bien definidos, y se relacionan directamente con la Gerencia de la UR. La Unidad los considera adecuadamente a la hora de contrataciones, adjudicaciones, etc.

Las referencias sobre gestión económica serían más propias del criterio alianzas y recursos que del presente. Igualmente, las referencias al Plan Natura, o incluso a las Jornadas de Puertas Abiertas, corresponderían a resultados en la sociedad, criterio que aparece en blanco.

Parece muy interesante la definición de responsables y líneas de actuación que aparece en los puntos fuertes, pero no están desarrollados en el AI.

- *Los 3 últimos puntos fuertes no están desarrollados en el AI.*
- *Los puntos débiles 1 y 4 no tienen propuesta de mejora.*
- *Las propuestas de mejora 3, 4, 5, 6 y 8 no parecen guardar relación con ningún área de mejora.*

3.2 Personas.

La definición de este criterio no es la que figura en el AI, “*evaluar el grado de participación del personal de la U.A....(Pg. 17 AI)*”, sino, como indica la Guía, analizar como la Unidad desarrolla, conduce e impulsa el pleno potencial de las personas, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

El CA debería aclarar exactamente las personas que componen la Unidad y hacer un esfuerzo por incluir un organigrama que refleje su estructura actual.

La UA no realiza una planificación de su personal por no ser una competencia exclusiva, aunque si pretende involucrar a todo el personal en el desarrollo ordinario del trabajo. Afirmación corroborada por la contestación que da el personal a la pregunta “*seguimiento que hace el Jefe de su trabajo*” (pg.86 del AI).

No se tienen en cuenta para el acceso a los cursos del Plan de formación de la UR para el PAS, las necesidades planteadas por los Jefes de Unidad antes de adjudicar las plazas. Tanto de la lectura del AI como de las entrevistas, se ha constatado que este Plan de Formación al parecer no abarca todas las necesidades ni comprende formación suficiente para todos los colectivos, por lo que probablemente debiera ser objeto de estudio y análisis por los responsables del mismo.

El personal de la Unidad no dispone de un sistema normalizado de recogida de sugerencias.

La Unidad tampoco dispone de un sistema normalizado de reconocimiento e incentivación del personal. A este respecto no existe un plan general diseñado desde la Universidad, lo que puede dificultar su desarrollo en cada Servicio. Esta carencia, sólo se compensa parcialmente con el reconocimiento puntual transmitido por la responsable de la Unidad.

No existe en la UA un plan de promoción ni de evaluación del rendimiento. Estos planes no son competencia de la Unidad y deberían establecerse desde Gerencia. Sin embargo la Unidad si tienen capacidad para establecer indicadores para analizar el cumplimiento de sus procesos y objetivos y debería avanzar en esta línea.

Por otro lado se ha comprobado que la Unidad atiende muchas titulaciones y procesos pero el grado de mecanización es escaso y los procedimientos no están consolidados. Todo ello debería llevar a estudiar las necesidades de personal en cada momento aunque la plantilla la establece la Gerencia de la Universidad, no interviniendo la Unidad ni en su diseño ni en la selección de personal.

En otro aspecto, es destacable así mismo, el alto grado de adaptación de la Unidad a las novedades introducidas, siendo especialmente significativa la adaptación a las necesidades derivadas de la implantación de titulaciones en red.

- *No se dice nada de los subcriterios a (Planificación y mejora) ni casi del c (delegación de funciones y comunicación).*
- *No todos los puntos fuertes se deducen del AI.*
- *Cinco de los puntos débiles no se deducen del AI.*
- *Los puntos débiles 2 y 7 no tienen propuestas de mejora.*
- *La propuesta de mejora nº 5, parece no corresponder a ninguna área de mejora.*

3.3 Alianzas y recursos.

No se dice nada sobre el subcriterio d (Alianzas), pero se desprende que sí existen y parece que funcionan bien. Debería completarse el AI incluyendo la relación de cooperación con otras Áreas o Unidades –Servicio de Informática, Asesoría Jurídica,...- e incluso aquellas colaboraciones directas propias de los procesos en que la Unidad participa, como ocurre con el Servicio de Gestión Académica.

Aunque no existe un sistema de reuniones periódicas programadas con los Servicios con los que se tiene una relación más intensa en el desarrollo de la gestión, si se mantienen reuniones esporádicas y un intercambio de información puntual para la resolución de actuaciones puntuales. De hecho se comprueba que con el Servicio de Gestión Académica y con la otra Unidad hay una colaboración positiva con resolución de problemas comunes.

Esta situación de desarrollo de alianzas entre Servicios y Unidades debería ser fomentada desde Gerencia. La necesidad de coordinación y en algunos casos falta de información es detectada y planteada de manera reiterada en el AI, como por ejemplo los tres puntos débiles del proceso Compras (Pg.64 AI).

Resulta especialmente llamativo que existiendo una dependencia importante del Servicio de Informática para la gestión de sus procesos, la Unidad no tenga acceso directo al mismo.

De la visita a las instalaciones se desprende que en cuanto a equipamiento y material la Unidad se encuentra aparentemente bien dotada (ordenadores, impresoras, mesas, sillas...). Respecto a espacios y condiciones parece estar muy bien la Secretaría administrativa (amplia, espaciosa y con mucha claridad), también la Conserjería del edificio Filologías, pero muy mal las Conserjerías de los edificios Vives, Quintiliano y Santo Domingo (edificio en proceso de adaptación) que deberían mejorar sensiblemente.

En este sentido, a tenor de la lectura del AI y la visita a las instalaciones, el CEE propone que se podría incluir como propuesta de mejora, alguna actuación sobre Plan de Seguridad y de arreglo de deficiencias.

- *Los puntos débiles 3 y 4 no tienen propuestas de mejora.*
- *Las propuestas de mejora 1 y 2, no se corresponden a ningún área de mejora.*

3.4 Liderazgo.

Muy definido. Se manifiesta de forma clara en la persona de la Jefa de la Unidad.

Como se indicaba en el criterio 3.2 del AI (personas), se desprende que aunque hay un reconocimiento de esfuerzos espontáneo y no normalizado por parte de la responsable de la Unidad, este reconocimiento debiera potenciarse y concretarse en resultados. Esta deficiencia se detecta también en el resto de órganos de decisión. Esto puede verse condicionado por la falta de un sistema general de reconocimiento y por las dificultades que le vienen impuestas a la administración en su funcionamiento.

En este sentido, el CEE considera que se debería impulsar desde la Gerencia un sistema general que contemplara todos los posibles reconocimientos al PAS, relacionándolo con las políticas de promoción y evaluación del rendimiento, en su caso.

De las audiencias se detecta que existe delegación de funciones por parte de la responsable en el resto de miembros de la Unidad, otorgándoles autonomía en el desarrollo del trabajo.

Si bien del AI se desprende que hay un esfuerzo por hacer una comunicación más fluida, de las audiencias, se deriva que hay una falta de comunicación que ha ido mejorando con la implantación de los talleres de calidad. La Jefa de la Unidad promueve el intercambio de información entre el personal de Secretaría con reuniones semanales para puesta a punto de tareas. Se observa que esta percepción es compartida por el personal, relacionando este apartado con los resultados obtenidos y plasmados en el criterio "resultados en las personas". Sin embargo, de las reuniones mantenidas se detecta que la participación del colectivo de Servicios es menor, y que tanto este colectivo como el de puestos base de Secretaría demandan más participación mediante reuniones periódicas.

El CEE entiende que la Jefa de la Unidad, además de establecer un orden de prioridad por urgencia, como indica el AI, también debe garantizar la gestión y mejora de los procesos.

- *No hay nada sobre el subcriterio c (desarrollo de la estructura de la Unidad)*
- *No se dice nada sobre la accesibilidad de los clientes a la Jefa, ni si ésta atiende las iniciativas del personal.*
- *El CEE entiende que la Jefa de la Unidad, además de establecer un orden de prioridad por urgencia, como indica el AI, también debe garantizar la gestión y mejora de los procesos.*
- *Se debe revisar el contenido de los puntos fuertes dos y tres, pues parecen querer decir lo mismo. Asimismo, los puntos fuertes dos y cinco, y el punto débil tres, no se deducen de la lectura del AI. ¿Es un PD el cuarto?, ¿cómo se entiende?*

3.5 Procesos.

Queda claro que se ha realizado un importante esfuerzo de definición de los procesos en la evaluación, sin embargo, la UA no dispone de un manual de procedimientos ni de un sistema de información fiable para apreciar las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los clientes de los Servicios, ni se tiene en cuenta la información de aquellos para el diseño de los procesos de la Unidad. Tampoco existe dinámica de revisión, mejora y actualización de los mismos, pero posiblemente se deba a que no están consolidados y no tienen una aplicación informática estable, lo que provoca desmotivación en parte del colectivo PAS.

La UA utiliza como documentación de soporte para la gestión de sus procesos la normativa aprobada en cada momento en la UR, pero no existe una elaboración de procesos soporte documentada. En la Unidad no se realiza una gestión sistemática de procesos, con asignación de responsables e indicadores, ni se difunden las mejoras realizadas hacia el resto de Servicios.

Como propuesta de mejora este Comité propone, dada la centralización de normativa y la transversalidad de procesos, el estudio, implantación y descripción de estos de manera global, creando equipos multifuncionales donde participe personal de los Servicios Centrales y de las Unidades, y una vez consolidado, pueda ser evaluado el proceso en su conjunto de manera integral.

Del AI y de las audiencias se constata que hay un problema grave con el proceso de convalidaciones que debería estudiarse con detenimiento, buscando soluciones.

Del mismo modo se constata que hay un problema con el proceso de Conserjerías, relativo a la sustitución de Auxiliares de Servicios por Vigilantes de Seguridad y al espacio físico que ocupan en algunos edificios, problema que también considera este CEE debería ser estudiado y analizado.

La Unidad no tiene establecidos unos sistemas de recogida de opinión sobre los impresos, comunicaciones, normativas y procedimientos que se utilizan en la gestión ordinaria del trabajo

No se dice nada del subcriterio a (identificación de necesidades y expectativas de clientes y usuarios).

Relativo a la evaluación y mejora de los procesos (subcriterio c) el AI únicamente indica que “...la Jefa de la Unidad establece planes de mejora..., mediante reuniones con sus colaboradores y sugiriendo las correcciones pertinentes...” (Pg.30 AI). Podría explicarse mejor este procedimiento, quiénes son esos colaboradores, algún ejemplo de esos planes de mejora, etc.

En las relaciones con los usuarios (subcriterio d), no se entiende como trato directo el poner anuncios escritos, esto más bien es una fuente de información de la Unidad hacia sus usuarios, pero no un trato directo que más bien se produciría en el momento en que se realizan consultas o peticiones.

Los procesos están bien explicados en el AI, con muy buen análisis de puntos fuertes y débiles, lo que conduce, sin duda, a que el CEE traslade una serie concreta de cuestiones, como las siguientes:

PROCESO 1: MATRICULA

- *¿Puede un Profesor tener información al día de cómo va la matrícula de su asignatura?, ¿y obtener listas de matriculados directamente?*
- *El punto débil nº 5 no tiene propuesta de mejora*
- *La última propuesta de mejora no corresponde a ningún punto débil ni fuerte.*

PROCESO 2: CONVALIDACIONES

- *¿Es punto fuerte el que haya un solo plazo para solicitarlas?, a lo mejor organizativamente puede que sí, tal vez no lo sea desde el punto de vista del solicitante que preferiría que estuviese abierto más tiempo.*
- *El punto débil nº 2 no está claro: ¿A qué inseguridad se refiere?, ¿cuál es el problema que al final siga siendo el Profesor de la asignatura quien informe?*
- *Los puntos débiles 2, 3 y 5 no tienen propuesta de mejora*

PROCESO 3: RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS DE LIBRE CONFIGURACIÓN

- *Los puntos fuertes pueden no corresponder a actuaciones de la Unidad*
- *En el segundo punto débil se debería indicar cuáles son los puntos de la normativa que deben actualizarse.*

PROCESO 4: EVALUACIÓN E INCORPORACIÓN AL EXPEDIENTE ACADÉMICO DE LAS PRÁCTICAS EN EMPRESA.

- *El punto fuerte puede no corresponder a actuaciones de la Unidad*

PROCESO 5: SOLICITUD DE TÍTULO OFICIAL

- *¿Cómo actúa la Unidad para conseguir los dos últimos puntos fuertes?*
- *Los puntos débiles 1 y 2 no tienen propuesta de mejora*

PROCESO 6: HORARIOS Y FECHAS DE EXÁMENES

- *¿Cuál es la actuación de la Unidad en el proceso, tramitar e informar o alguna otra cosa?*
- *Los puntos fuertes pueden no corresponder a actuaciones de la Unidad*
- *El último punto débil no se deduce del AI.*

PROCESO 7: VIGILANCIA DE LOS EDIFICIOS

- *Los puntos débiles no se deducen del AI.*
- *El punto débil n° 2 no tiene propuesta de mejora*

PROCESO 8: INFORMACIÓN AL ESTUDIANTE

- *¿Qué es FUR-OPE?*
- *Del primer punto fuerte debería incluirse algo en el AI, así como de los dos puntos débiles.*
- *El punto débil n° 2 no tiene propuesta de mejora*

PROCESO 9: MOVILIDAD ESTUDIANTIL

- *Del 9.2. Los puntos fuertes pueden no corresponder a actuaciones de la Unidad.*
- *El último punto débil sobraría pues habla en pasado de algo que ahora ya existe.*
- *¿Cómo se puede agilizar un proceso en universidades extranjeras? (segunda propuesta de mejora), tal vez la propuesta sería que desde el Vicerrectorado (por ejemplo) se solicitase que la respuesta de esas Universidades fuese más rápida o dar un plazo.*

PROCESO 10: CERTIFICACIONES

- *Corregir en el AI, a partir de este proceso el AI cambia el modo de presentarlos en el título. Además hay un error en el número, llamándole 9 cuando debe ser el 10.*
- *El punto débil n° 2 no tiene propuesta de mejora.*
- *La segunda propuesta de mejora no corresponde a ninguna área de mejora.*

PROCESO 11: LISTAS DE CLASE

- *Podría entenderse que es el último eslabón del proceso de matrícula, o también como está, como proceso separado.*
- *Los puntos débiles 2 y 3 no tienen propuestas de mejora.*
- *La propuesta de mejora n° 3 no se corresponde a ningún área de mejora.*

PROCESO 12: ACTAS

- *¿Por qué no se empiezan a generar actas antes de sólo una semana antes del comienzo de los exámenes?*
- *¿Por qué no pueden los Profesores rellenar las actas por ordenador e incorporarlas directamente al expediente, firmando luego en papel para archivo?*
- *¿Es un punto débil el que haya muchas actas?, en todo caso sería que falta personal o medios para atender a ese número de actas.*
- *Los puntos débiles 1,2 y 3 no tienen propuestas de mejora.*
- *La propuesta de mejora n° 2, no corresponde a ningún área de mejora. ¿qué quiere decir intentar ampliar bien las actas?.*

PROCESO 13: COMPRAS

- *El primer párrafo podría cambiar de redacción: “ ... satisfacer tanto sus propias necesidades como las de sus clientes”.*

PROCESO 14.4: EVALUACIÓN DOCENTE

- *¿Las encuestas de evaluación las pasan los mismos Profesores que están siendo evaluados?. Parece que el tema no es de la Unidad, pero no parece oportuno el modo de hacerlo.*

PROCESO 14.7: MEMORIA DEL CENTRO

- *La memoria del Centro ¿no se enviaría antes a los miembros de la Junta de Centro para su aprobación y después a la Secretaría General?.*

PROCESO 14.9: RESERVA DE ESPACIOS

- *El que la reserva de espacios se llevase de forma generalizada es una propuesta de mejora.*

PROCESO 14: (Resumen)

- *No se incluye ningún punto fuerte ni débil ni propuestas de mejora en el AI.*

PROCESO 15: SERVICIOS GENERALES (CONSERJERÍA)

- *Parece poco tratado en el AI.*

- *Los puntos fuertes 1,2,3 y 5 no son de procesos, sino de gestión de personas*

- *En el punto débil 3 se indica: “algunos miembros de la Unidad”, cuando las encuestas reflejan que sólo es una persona, ¿es justa esta indefinición para el resto de miembros? ¿cómo actúa la responsable de la Unidad para reducir el desinterés e ineficacia que se indica?.*

3.6 Resultados en los clientes.

De las distintas audiencias se desprende una valoración muy positiva de la Unidad, tanto en competencia como amabilidad. Las quejas detectadas no se deben posiblemente a la Unidad sino a una indefinición de competencias y a la falta de estabilización de los procesos como ya se ha comentado (convalidaciones).

Este CEE desea recalcar la extraordinaria opinión de todos los colectivos entrevistados sobre el personal de la Unidad, tanto desde el punto de vista de competencia, como de agilidad, atención, predisposición y trato.

Prácticamente no se recoge ninguna medida ni indicador de rendimiento, sólo se incluyen en el AI los resultados de las encuestas (subcriterio a). Estos resultados el CEE considera que no están suficientemente valorados y analizados en el AI, entendiéndose que, de forma general, se podrían estratificar los resultados de percepciones de clientes no sólo por Alumnos, Profesores y PAS, sino diferenciando categorías dentro de esos tres niveles como se sugiere en el punto 3.1 de este informe.

Deberían indicarse los criterios seguidos para elegir a los encuestados y la opinión del CA sobre el índice de respuestas obtenidas, ya que esto sería un indicador de satisfacción. También podrían haberse incluido los resultados en forma de tablas o de gráficos.

Atendiendo al AI prácticamente todos los párrafos (respuestas de las encuestas) podrían suponer un punto débil, fuerte o área de mejora.

La pregunta sobre accesibilidad de los responsables académicos del Centro realizada a los alumnos, parece que cae fuera de las actuaciones de la Unidad, así como la realizada sobre las condiciones ambientales en que se desenvuelven las clases, confortabilidad del mobiliario, rotulación y señalización, limpieza, etc. No obstante, respecto a la primera cuestión, ya que fue planteada, este Comité entiende que debería haber sido analizado con mayor detalle el porcentaje de insatisfacción del 13,33 % del Profesorado y planteada alguna propuesta de mejora al respecto.

Existe un alto porcentaje de alumnos que se encuentran satisfechos con la comunicación con las personas del servicio (55,89 %), y con el proceso de matrícula (39,15 % satisfechos y 24,69 % muy satisfechos). Sin embargo, en ambos casos existe un porcentaje alto de alumnos de algunos Centros que se encuentran insatisfechos. Esta situación no se ha reflejado en los puntos débiles.

La Tabla 9, que se incluye en la página 80, podría merecer alguna valoración por parte del CA (sólo se comenta su contenido en los párrafos siguientes a la misma).

- En la Pg. 74, última línea, cuando dice los maestros parece querer decir los alumnos que estudian para maestro.
- El punto fuerte nº 6, según su redacción parece a su vez un punto débil (¿?).
- El punto débil nº 1, parece una propuesta de mejora.
- Sobre los puntos débiles 3 y 4 no se dice nada en el AI
- Los puntos débiles 9 y 10 no se deducen del AI.
- Los puntos débiles 3, 6, 7 y 8 no tienen propuesta de mejora
- Podría incluirse un PD sobre la informatización de las actas, y consecuentemente una PM.

3.7 Resultados en el personal.

Al igual que en el criterio anterior casi todas las respuestas podrían valorarse como puntos fuertes, débiles y/o propuestas de mejora, y tampoco parece que lo relacionado con medidas de prevención en los edificios dependa de la Unidad.

En las distintas audiencias se manifiesta y constata la existencia de un buen ambiente y compañerismo entre los miembros de la Unidad, así como su satisfacción con el puesto de trabajo y la pertenencia a la Unidad.

No obstante, el personal de la UA manifiesta un descontento generalizado con las políticas de promoción e incentivación existentes. No existe un sistema de evaluación del rendimiento basado en indicadores de actividad y/o calidad. El desarrollo de estas políticas, no obstante, no es competencia de la Unidad sino que es una competencia general.

También, el personal de la UA se queja en las entrevistas de las actividades de formación programadas, considerándolas escasas especialmente para el colectivo de Conserjerías. Sin embargo se reconoce al tiempo que en numerosos casos las solicitudes para asistir a cursos no responden a necesidades reales de formación de los asistentes, sino a la consecución de puntos para los concursos de méritos.

Como sugerencia se propone el análisis detallado de las quejas existentes sobre políticas de promoción, incentivación y formación y, si procede, sean trasladados para su estudio al órgano competente.

Otra cuestión que plantea el personal, como ya se adelantaba en el punto 3.4, es la necesidad de establecer un sistema de comunicación más normalizado en la Unidad, con fijación de reuniones en plazos predeterminados. También el personal de la UA desearía que se planificaran anualmente los objetivos para el año o curso siguiente, si bien la UR esta inmersa en un cambio de aplicaciones informáticas y procesos que dificultan esta labor.

Sobre la encuesta de percepción realizada surgen varias cuestiones: ¿se ha preparado teniendo en cuenta el modelo EFQM?, ¿cómo se valora la participación, ya que no ha participado todo el personal y sólo son 18?. Además, la encuesta recoge varias cuestiones que son más de gestión que de percepción.

A la pregunta 20, un número alto de encuestados responde que se les reconoce cuando introducen una mejora en su trabajo: ¿cómo se les reconoce?, ¿cuántas mejoras suelen introducir?, ¿esas mejoras quedan implantadas en el proceso?.

Relativo a la tabla 13 (Pg. 90), el grado de absentismo laboral parece excesivo en el último año, mucho más si se compara con los anteriores (merecería un comentario por el CA que lo valora como bajo). No obstante, en la audiencia se explicó que responde al caso concreto de una persona, por lo que realizar una medida al respecto no parece adecuado aunque debiera aclararse el motivo de este porcentaje.

- *El tercer punto fuerte no parece deducirse del AI.*
- *La última propuesta de mejora no parece guardar relación con ningún área de mejora.*

3.8 Resultados en la sociedad

Aunque el CEE es consciente de la dificultad que conlleva rellenar este apartado, que no aparece desarrollado en el AI, considera que de su lectura si se desprenden algunas actuaciones que podrían haberse incluido, como las relativas al Plan Natura, Jornadas de puerta abiertas, optimización de recursos, reciclado de material utilizado, etc.

3.9 Resultados Clave

Este criterio podría tener una introducción en la que, previa identificación de los mismos, el CA indicara cuáles son esos resultados clave a su juicio y reflejarlos en el informe final.

En estos resultados debería aparecer una referencia al tema económico y presupuestario. ¿Hay presupuesto para la Unidad?, en el segundo párrafo de la página 23 del AI se indica que no tiene déficit. ¿podría llegar a tenerlo?.

Como en criterios anteriores, el CA no emite juicios de valor, sólo indica los resultados. También el CA podría haber realizado una valoración global de la Unidad, desde su perspectiva, dentro del Centro y dentro de la Universidad. Del mismo modo podría haber reflejado su valoración –incluso obtenida de encuestas- sobre la evolución de la Unidad con relación a años anteriores.

El “volumen de actividad” que aparece en la Tabla 1 (también esta en Anexos) podría indicarse en el AI el modo de calcularlo.

Aunque el CA indica en el AI que hay datos económicos que no figuran en la propuesta de Tabla 9, se entiende que si los han considerado de interés deberían aparecer.

En el penúltimo párrafo se cita una “planificación prevista” sobre mantenimiento de instalaciones y reposición de materiales fungibles. No se dice nada en el AI sobre esa planificación (criterio 3).

- *No se incluye nada sobre el subcriterio a, sólo se dice algo del b (la guía no ayuda mucho al efecto.*
- *Los dos primeros puntos fuertes parece muy dudoso que puedan considerarse como tales, de hecho el primero figura también como punto débil.*
- *El último punto débil no es de este criterio, sino de procesos, en consecuencia la última propuesta de mejora tampoco.*

4. VALORACIÓN GENERAL

A continuación el CEE, aún manteniendo lo indicado anteriormente de que considera que es el CA quien debe realizar un nuevo análisis de la situación de la Unidad, una vez revisado y completado el Informe de Evaluación, propone una serie de puntos fuertes y débiles, consecuencia de su reflexión sobre el Informe y la visita realizada. Entiende que todos los puntos débiles deben considerarse áreas de mejora e incluso alguno de los fuertes y, por supuesto, algunas valoraciones intermedias.

4.1 Principales fortalezas y debilidades

Como primer punto fuerte, aunque habría también que valorar la debilidad que en sí supone, está la juventud y empuje de la Universidad de la Rioja, que con sus pocos años de existencia está abriéndose camino de modo intenso en el mundo universitario en general y de la calidad en particular.

También y de modo general, es una fortaleza de la Unidad la alta estima en que es tenida por todos los colectivos, desde el Equipo Rectoral hasta los Alumnos.

CRITERIO 1 - Política y Estrategia:

Pueden considerarse fortalezas de la Unidad que todas las personas conozcan sus funciones y las que corresponden a la Unidad, así como las buenas alianzas con otras Unidades o Servicios.

Un aspecto a mejorar suficientemente contrastado es la inexistencia de un plan estratégico de la UR que afecta de modo importante a la Unidad evaluada. El Plan de Gestión, no referenciado en el AI pero sí conocido por medio de la página web de la UR, sólo es un inicio, pero debe ser aprobado, mantenido y ampliado.

Otra aspecto mejorable es la falta de identificación de los clientes, lo que supone no conocer sus expectativas ni necesidades de forma sistemática y adaptada a los procesos dependientes de la Unidad de la que, por otro lado no se identifican los factores críticos ni se evalúa la eficacia ni el rendimiento del personal.

Por último, de la lectura del AI se desprende que el presupuesto de la Unidad no está ajustado a la demanda de servicios, lo que debe ser objeto de consideración y adaptación si procede.

CRITERIO 2 – Personas:

Dejando inicialmente indicada la fortaleza que supone atender desde la Unidad tan alto número de titulaciones, pueden destacarse como puntos fuertes la preocupación de la Jefa de la Unidad por felicitar el trabajo realizado por el personal de la misma, aunque no sea de forma sistemática y normalizada, así como el buen clima de trabajo existente que hace que todo el personal conozca los diferentes procesos que se gestionan, por lo que se pueden ayudar en cualquier momento. También parece una fortaleza que las ausencias del personal se atiendan cuando se prevé que van a ser duraderas y lo indicado sobre la gran adaptación de la Unidad a las novedades introducidas.

Áreas mejorables pueden considerarse la no realización de una previsión sobre necesidades de personal y lo no participación en la selección del mismo. La falta de un programa de formación específica, demandado por el personal de la Unidad, que sólo ve en el actual una justificación a la asistencia en base a su posible promoción.

Tanto en el AI como en todas las audiencias realizadas, se ha manifestado un rechazo a la utilización de Empresas Privadas de Seguridad en vez de Auxiliares de Servicios de plantilla, lo que el CEE debe remarcar, aunque es consciente que es algo que el Equipo Rectoral conoce.

Un aspecto detectado como mejorable es la falta de comunicación sistemática y continua entre la Jefa de la Unidad y los dos grupos existentes –Secretaría y Auxiliares-, algo en lo que también se está avanzando, y así lo afirman los implicados, a raíz de unos cursos sobre calidad realizados por todo el personal de la UR.

Por último, tanto en el AI como en alguna de las audiencias se constató un problema de personal con un Auxiliar de Servicios (Conserje), que se debería analizar y resolver para que la buena armonía y aprecio de la Unidad sea total.

CRITERIO 3 – Alianzas y Recursos:

Como puntos fuertes pueden destacarse la buena gestión del presupuesto puesta de manifiesto en el AI, la participación en la gestión de la información y, sobre todo, la buena disposición para afrontar las innovaciones que se practican, como queda claro en los procesos que tienen que ver con la docencia en red. También es destacable la optimización de recursos que se menciona en el AI.

Mención aparte merece el propio espacio físico de la Secretaría en el Edificio Quintiliano, un lugar amplio y bien dotado para el servicio.

Como aspecto a mejorar están las deficientes instalaciones de conserjería en los edificios Quintiliano y Luís Vives, además de la necesaria adaptación global del edificio Santo Domingo.

CRITERIO 4 – Liderazgo:

Punto marcadamente fuerte es la buena actuación –el liderazgo- de la Jefa de la Unidad, que –entre otras actuaciones-, da confianza y delega funciones, toma decisiones, reconoce esfuerzos y mantiene buena relación con otros Jefes de Unidades y Servicios.

Como aspecto a potenciar se encuentra el ya comentado de la mejorable comunicación interna y la necesidad de integrar, en el funcionamiento ordinario de la Unidad, un sistema de trabajo por objetivos anuales, con una planificación anual adecuada en la que participen todos los miembros de la Unidad.

CRITERIO 5 – Procesos:

La mayoría de los procesos aparecen en el AI bien definidos, algo que debería generalizarse a todos poniendo especial énfasis en los referentes a las Conserjerías.

Como áreas de mejora cabe destacarse, aunque ya está dicho en el AI, la no existencia de un manual de procedimientos, aunque sí exista un Manual de Funciones y un desarrollado organigrama de la Unidad.

Sería deseable que en el rediseño de los procesos se tuviera en cuenta la información sobre necesidades de los clientes de la Unidad, obtenida por medio de encuestas, por ejemplo.

Hay una amplia coincidencia en el problema que supone la gestión de las convalidaciones, por número y variedad.

CRITERIO 6 – Resultados en los Clientes:

Los Profesores valoran de forma muy positiva a la Unidad, su comunicación, la competencia de su personal, el trato, el horario de trabajo, la adecuación de la plantilla y de los recursos.

También los alumnos la valoran positivamente, tanto por el trato que reciben como por la eficacia de su trabajo, aunque consideran que tanto la información que se les difunde como el horario de atención al alumnado es mejorable (El CEE comprobó en la visita que la Secretaría mantiene un turno de tarde, además de el completo horario de mañana).

El Personal de Administración y Servicios de fuera de la Unidad también hace una valoración muy positiva de ésta, opina que es bien conocida en la UR, que tiene personal competente, con buena atención y trato y con el que se coordinan bien. Únicamente consideran mejorable el flujo de información de la Unidad hacia Servicios Centrales, que en algunos casos no llega con la frecuencia y puntualidad que debería.

CRITERIO 7- Resultados en las personas:

Se aprecian como fortalezas la satisfacción por pertenecer a la Unidad del personal de la misma que reconoce que existe un buen ambiente de trabajo y una adecuada colaboración.

Como aspectos mejorables el CEE, además de insistir en una mayor valoración por parte del CA de las encuestas de satisfacción, considera que deberían analizarse las causas de un cierto descontento del personal, debido a que, aunque participa en grupos de trabajo no se aprovechan sus resultados y a que el personal siente que no está completamente informado.

También se deberían analizar las causas de la insatisfacción en la definición del perfil profesional y de la política de promoción.

CRITERIO 9 – Resultados Clave:

El CEE considera que la mayor debilidad existente en este criterio es la no definición de los resultados clave, por lo que prácticamente no son analizados en el AI.

4.2 Conclusiones y recomendaciones: Propuestas de mejora.

Como conclusiones el CEE propone que el CA considere lo indicado en los apartados anteriores, lo que conducirá a la elaboración de adecuados planes de mejora de la Unidad que, aunque tiene una valoración global altamente positiva, presenta ciertos puntos manifiestamente mejorables.

Así queda claro la necesidad de contar con un adecuado mapa de procesos y un manual de procedimientos que los regule. Los procedimientos deben ser revisados y mejorados de manera continua. Resulta necesario definir claramente las funciones y competencias de los órganos centrales y los de la UA en los diferentes procesos.

La comunicación, factor de vital importancia para la calidad, es claramente mejorable, aunque parece que ya se está avanzando en este aspecto. Se echa en falta una comunicación tanto horizontal como vertical (“la comunicación sólo la genera el roce”, se manifestó en la audiencia al personal de la Unidad).

También se sugiere como propuesta de mejora, la paulatina elaboración de un adecuado catálogo de indicadores de rendimiento, que permita una adecuada evaluación de los procesos y que conduzca, en su caso, a los reconocimientos oportunos.

El CEE opina que en la UA debería realizarse un catálogo de necesidades de formación del personal y trasladarlo al órgano competente para su inclusión en los programas de formación.

Como última recomendación, el CEE considera que podría ser interesante para la Unidad el elaborar y difundir su “carta de servicios”, según lo expuesto en el Real Decreto 1259/1999 (BOE de 10 de agosto), marcando de forma clara sus compromisos con la calidad del servicio.

5.- VALORACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA.

El CEE desea iniciar su valoración del proceso de evaluación externa manifestando el buen clima que ha mantenido desde su constitución, y que el consenso ha sido natural en el trabajo del CEE, al no existir discrepancias significativas.

En opinión del CEE es necesario un compromiso efectivo de la Universidad y, en este caso, del Centro en el que la Unidad realiza su servicio, con la calidad, creando un Comité de Calidad, realizando actuaciones de mejora contando con planificaciones, estrategias y recursos adecuados a los mismos.

Señalar que el CEE ha contado, para las audiencias, con una Sala de Reuniones adecuada y con ambiente agradable en el edificio Quintiliano y, como lugar de trabajo, con otra Sala, también adecuada, en el Hotel. Hay que destacar así mismo, la buena organización de la visita.

El CEE valora interesante y necesario el contraste de pareceres entre los Comités Interno y Externo de Evaluación, ya que, aunque la principal labor recae en el Comité de Autoevaluación, en cuanto a la veracidad y exactitud de la información analizada, la actuación de un grupo ajeno a la organización aporta confianza y credibilidad al proceso de evaluación seguido.

La visita a la Unidad evaluada, se considera necesaria para completar la visión que aporta la lectura y análisis del AI. Además, al estar compuesto el CEE por miembros conocedores del proceso de evaluación y de la actividad de la Unidad, caso de existir una voluntad de cooperación entre ambos Comités, como así ha ocurrido en este caso concreto, el proceso puede beneficiarse del contraste de opiniones entre ambos.

El nivel de participación en las audiencias ha sido irregular, como ya se ha comentado. Por un lado ha asistido la totalidad de los Equipos Rectoral y de Dirección, casi todo el Comité de Autoevaluación (sólo faltó un alumno), todo el Personal de la Unidad y prácticamente todos los convocados del PAS de fuera de la Unidad (podría haberse incluido algún miembro del PAS que trabaja en Departamentos del Centro y así lo indicó el CEE pero se consideró no relevante por su falta de relación con la Unidad). Por el lado contrario está la participación de los Profesores (sólo cinco y alguno no muy conocedor del proceso, (uno de titulación en red que sólo lleva unos meses y otro de cuarto curso) y de la audiencia pública (sólo asistieron cinco personas a pesar de la doble convocatoria-asistencia).

Como punto final de este Informe, el CEE desea dejar constancia de la necesidad de un adecuado programa de formación para los Comités Internos –y para los Externos-, no limitado a meras jornadas informativas, sino a establecer, por ejemplo, una red de formadores en aplicación del modelo de autoevaluación EFQM que a su vez sirviese de germen a programas de formación en cada Universidad, para poder sacar el máximo provecho a esta excelente herramienta de calidad.

Por otro lado, la Guía de evaluación debería mejorarse en varios sentidos: concretar más y de forma más clara el modo de redactar el informe, de conseguir la información, así como de proponer cuestionarios que, a modo de ejemplo al menos, pudiesen ser utilizados por los diferentes Comités Internos.

Así mismo, este Comité considera que los Comités de Evaluación Externa deberían recibir también formación sobre la evaluación, por ejemplo a partir de ejercicios de valoración y análisis de fortalezas y debilidades sobre subcriterios previamente redactados, que habría que valorar.

En el capítulo de agradecimientos el CEE quiere hacer constar el suyo por el trato dispensado por parte del Gabinete de Planificación y Estudios, Dirección del Centro, Jefa de Unidad y Comité de Autoevaluación, así como por los asistentes a las diferentes audiencias.

Por otro lado, y como consideración absolutamente personal, el Presidente del CEE desea dejar constancia del trabajo desarrollado por sus compañeros de Comité, D. Jorge Medina López y D. Antonio López Cabanes, pues sin su profesionalidad, espíritu de trabajo, dominio del proceso de evaluación y experto asesoramiento, este Informe probablemente hubiera carecido de la profundidad de análisis y valoración debidos.

Y por último, insistir en la esperanza de este Comité de que su Informe, como se indicaba al principio del mismo, sirva de apoyo al proceso de mejora de la Calidad iniciado en la Universidad de la Rioja en general y en la Unidad evaluada en particular.

Burgos, 5 de junio de 2001

EL PRESIDENTE DEL
COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Fdo.: José Gonzalo Moral