

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



INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

**SERVICIO DE
ORDENACION ACADEMICA
DE LA UNIVERSIDAD DE MALAGA**



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Málaga, Diciembre 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 CAS y plan de trabajo.

2.2. La fase externa: Composición, nombramiento del CEE y plan de trabajo.

3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo.

4. Resultados de la evaluación de los criterios.

4.1. Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del servicio.

4.2. Criterio 1: Liderazgo.

4.3. Criterio 2: Política y estrategia.

4.4. Criterio 3: Personas.

4.5. Criterio 4: Alianzas y recursos.

4.6. Criterio 5: Procesos.

4.7. Criterio 6: Resultados en los clientes.

4.8. Criterio 7: Resultados en las personas.

4.9. Criterio 8: Resultados en la sociedad.

4.10. Criterio 9: Resultados clave.

5. Síntesis de la evaluación: fortalezas y debilidades.

6. Plan de Mejora.

7. Valoración general del proceso de evaluación.

8. Anexo 1: Documentación utilizada en la evaluación.

1.- INTRODUCCIÓN.

La calidad de las Universidades (de sus actividades docentes e investigadoras y de su gestión), los programas para evaluarla y sus consecuencias, ocupan, en los últimos años, un lugar destacado en los debates de política universitaria, tanto en nuestro país como en el concierto internacional.

El hecho de ser la Universidad una institución en la que se forman los futuros ciudadanos responsables de los progresos culturales, técnicos y científicos de cualquier país, la sitúa, tal vez, como el organismo que más precisa de una permanente evaluación de su calidad.

Tradicionalmente esto no ha sido así, de modo que, mientras, desde hace bastante tiempo, muchas instituciones y empresas han desarrollado una cultura de la calidad, nuestras Universidades han permanecido relativamente ajenas a ella. No obstante lo anterior, en los últimos años se ha avanzado notablemente en la creación de esta cultura de la calidad, en la apreciación de su necesidad. Así, en septiembre de 1992, a iniciativa del Consejo de Universidades, se puso en marcha un *Programa Experimental de Evaluación de la Calidad de las Universidades*, al que se adhirieron diecisiete de ellas, y que desembocó, primero, en el *Proyecto Piloto Europeo de Evaluación de la Calidad Docente* (1995) y, posteriormente, en el *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*, establecido mediante Real Decreto 1947/1995, de 1 de diciembre.

A la vez que se fueron desarrollando estos Programas, surgieron Agencias para la calidad en diversas Comunidades Autónomas con la pretensión de reforzar las iniciativas de evaluación y desarrollar programas específicos para mejorar sus sistemas universitarios.

La aparición del *II Plan Nacional de Evaluación de las Universidades*, establecido mediante Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, y, más recientemente, la *Ley Orgánica, 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*, en la que la consecución de una enseñanza universitaria de calidad se presenta como su principal razón de ser, dan idea de la importancia que, a la evaluación de la calidad, otorgan, hoy por hoy, los responsables de diseñar la política educativa de nuestro país.

El panorama actual, así pues, es alentador, apreciándose un elevado grado de aceptación respecto a la evaluación en la comunidad universitaria española, en general, y andaluza en particular. Existe satisfacción e interés por parte de las Universidades que han participado y participan en los programas de evaluación y, en muchas de ellas, como ocurre en la nuestra con la Dirección de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica, se han creado estructuras específicas para la promoción de políticas de calidad.

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

La apuesta por la calidad y la mejora continua ha llevado a la Universidad de Málaga a concurrir en las distintas convocatorias sobre evaluación institucional, realizadas, a partir del año 1996, por el Consejo de Universidades y, posteriormente, por el Consejo de Coordinación Universitaria, la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

Si bien desde su inicio los procesos de evaluación han estado fundamentalmente orientados a las titulaciones, paulatinamente han ido incorporándose a esta dinámica los Departamentos y Servicios Universitarios.

Por lo que a los Servicios de la Universidad de Málaga se refiere, la Biblioteca General fue el primero evaluado, para propiciar su participación en una evaluación transversal destinada a valorar simultáneamente todos los servicios de biblioteca de las Universidades Andaluzas.

Actualmente, la Universidad de Málaga participa en el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades, mediante un Proyecto Institucional de Evaluación, que recoge y continua la Planificación Plurianual de Evaluación para el período 2001-2006 diseñada para su concurrencia al II Plan de la Calidad de las Universidades. En el referido Proyecto, como hemos dicho anteriormente, además de las titulaciones, se han incorporado los servicios al proceso de evaluación dándose así respuesta a la exigencia planteada por el Contrato-Programa firmado con la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, que establece como uno de los objetivos del mismo la evaluación de todos los servicios en un plazo de cinco años.

En este contexto y, a pesar de no estar incluido en el listado inicial como servicio tipo o estándar, el Servicio de Ordenación Académica ha iniciado el proceso de evaluación enmarcado en la convocatoria del año 2006, última de las previstas en el referido Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.

El Servicio de Ordenación Académica es la Unidad Administrativa prevista en la Relación de Puestos de Trabajo para la gestión de los procedimientos y realización de actividades relacionadas con la ordenación y planificación de la actividad académico-docente. Destacar aquí que, quizás, la evaluación conjunta de todos los servicios “administrativos” de la Universidad de Málaga hubiera sido más oportuna que la que se ha llevando a cabo de forma individualizada por Unidades Administrativas.

También señalar que no se ha evaluado el Vicerrectorado de Ordenación Académica, órgano de gobierno del que depende orgánica y funcionalmente el Servicio, además de otros órganos como el Secretariado de Convergencia

Europea, o la Oficina de Posgrado, creada una vez iniciado el proceso de evaluación, como Unidad Administrativa independiente del Servicio.

Como se podrá comprobar a lo largo de este informe, nunca antes el Servicio había sido sometido a evaluación de ningún tipo, lo que no ha resultado ser un obstáculo para que el personal integrante del mismo haya apoyado de forma unánime la decisión de poner en marcha el proceso de evaluación.

Indicar también que, aunque la voluntad de participar en el proceso fue manifestada por el Servicio desde que fue consultado al respecto, la decisión final fue adoptada, por cuestiones de índole organizativo, con cierto retraso respecto de los demás Servicios que concurren a esta convocatoria, reduciéndose, casi a la mitad, el período de tiempo con el que el Comité de Autoevaluación contó para elaborar el correspondiente informe de autoevaluación.

2.- EL PROCESO DE EVALUACIÓN.

La evaluación institucional se caracteriza (Consejo de Universidades, 1998) por atender, por una parte, a la eficacia y a la eficiencia, y por otra a los procesos. Asimismo, ha de conjugar las dos perspectivas de la calidad de la educación universitaria, *la intrínseca o absoluta*, que supone el acatamiento de las exigencias epistemológicas de la calidad como ciencia y *la extrínseca o relativa* que se refiere a la pertinencia, a la correlación con las necesidades del entorno, el equilibrio inestable que se da entre la misión fundamental de la universidad y su misión coyuntural.

Todo proceso de evaluación, tal y como se desarrolla en el contexto europeo y propone el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades, se articula en dos grandes fases: *autoevaluación* y *evaluación externa*.

La autoevaluación es un proceso interno que lleva a cabo la propia institución, en este caso la Universidad de Málaga, que supone una reflexión participativa y en profundidad sobre la realidad de la misma en relación con la calidad. La Guía de Autoevaluación de Servicios Universitarios (PACU), basada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), versión de 1998, ha constituido la herramienta fundamental para el desarrollo de este proceso.

La evaluación externa está orientada a contrastar los resultados de la evaluación interna y se articula como un complemento necesario para cubrir adecuadamente los objetivos del proceso de evaluación.

Tal y como se hace constar en el documento titulado *Proceso de Evaluación Institucional en la Universidad de Málaga*, elaborado por el Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica, la Comisión Estratégica, integrada por la Rectora, el Vicerrector de Coordinación Universitaria, el resto del Consejo de Dirección y el Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica, asume el papel de Comité de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Málaga, máximo órgano colegiado en relación con las políticas de calidad. Entre sus funciones cabe destacar que a ella corresponde aprobar el Plan de Evaluación de la Universidad.

A un nivel más técnico actúa la Comisión de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Málaga, en la que están representados todos los sectores de la Comunidad Universitaria, y la Unidad Técnica de la Calidad (Secretariado), que da soporte a los procesos de evaluación.

2.1.- La fase interna: Composición y nombramiento del Comité de Autoevaluación del Servicio (CES) y plan de trabajo.

Una vez incluido el Servicio de Ordenación Académica en el Plan de Evaluación de la Universidad de Málaga, mediante oficio de 26 de Octubre de 2006, el Vicerrector de Coordinación Universitaria solicitó a la Vicerrectora de Ordenación Académica la composición del Comité de Autoevaluación del Servicio que ella habría de presidir.

Según se hace constar en el referido escrito, la composición del Comité, según la Guía de Autoevaluación de Servicios, debería tener representación de todos los estamentos involucrados en el Servicio: jefes, personal fijo, personal contratado, puestos base, becarios, ..., debiéndose designar a personas con autoridad y consideración entre los miembros del Servicio y conocedores de su realidad diaria, recursos, tareas, sistemas de trabajo y problemas de funcionamiento, recomendándose no más de ocho miembros.

Teniendo en cuenta estas premisas, la Vicerrectora de Ordenación Académica y Presidenta del Comité, mediante oficio fechado a 18 de diciembre de 2006 propuso a la Rectora el nombramiento del siguiente Comité de Autoevaluación:

- *Presidenta:*
 - D^a Ana Lozano Vivas, Vicerrectora de Ordenación Académica.
- *Vocales:*
 - D. Álvaro Barceló Miró, Jefe del Negociado de Organización Académica y Departamentos.
 - D. Miguel Adrián Campillo Álvarez, Jefe de la Sección de Ordenación Académica.
 - D. Miguel Domínguez López, Jefe del Negociado de Ordenación Académica.
 - D^a Inmaculada López Torres, Administrativa, funcionaria de empleo (interina).
 - D. Sebastián Molinillo Fernández, Director de Secretariado de EESS.
 - D. Enrique Rincón Almendral, Jefe del Servicio de Ordenación Académica.
 - D^a Josefa Rodríguez Doblás, Administrativa, funcionaria de carrera.

Casi la práctica totalidad del personal del Servicio ha estado integrado en este Comité, habiéndose procedido, en el caso de los puestos administrativos, a seleccionar a dos de los cuatro puestos existentes (los otros dos son los únicos que no han formado parte del Comité) por sorteo.

La composición del Comité fue ratificada por la Rectora, formalizándose los correspondientes nombramientos a partir del día 26 de diciembre de 2006.

Una vez constituido el Comité y antes de abordar el proceso de autoevaluación, se llevó a cabo, el día 19 de enero de 2007, una Jornada de Formación organizada

por el Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica, a partir de la cual, este Comité inició sus trabajos, celebrando una primera reunión ese mismo día.

En esa primera reunión se acordó nombrar como Vicepresidente del Comité a D. Enrique Rincón Almendral y como Secretario/Coordinador a D. Miguel Adrián Campillo Álvarez.

Posteriormente, el Comité ha celebrado reuniones en las siguientes fechas:

- 22 de enero de 2007.
- 5 de febrero de 2007.
- 12 de febrero de 2007.
- 20 de febrero de 2007.
- 16 de marzo de 2007.
- 17 de marzo de 2007.
- 21 de marzo de 2007.
- 27 de marzo de 2007.
- 30 de marzo de 2007.

Las tareas llevadas a cabo por el Comité de Autoevaluación, consistieron en revisar las áreas de interés indicadas en la Guía de Autoevaluación, coordinar la recogida de información necesaria, alcanzar consensos sobre el valor de las prácticas de gestión y proponer posibles acciones de mejora.

En el proceso de autoevaluación se adoptó un método activo y participativo en el que la valoración de todas las cuestiones y resultados estuvo sujeta a la negociación y el consenso entre los componentes del Comité. Básicamente, el trabajo se llevó a cabo mediante reuniones periódicas, entre las cuales, se preparaban los temas y asuntos a debatir. La redacción de los primeros borradores de los diferentes criterios se repartió entre los miembros del Comité, llegándose a la versión definitiva del informe de autoevaluación, por consenso, introduciéndose las aportaciones y sugerencias del resto de los miembros del Comité. El personal del Servicio no integrado en el Comité tuvo conocimiento de todo el proceso de elaboración del informe de autoevaluación y acceso a las versiones provisionales y definitiva del mismo, habiéndole transmitido el Comité su interés en conocer sus opiniones al respecto.

2.2.- La fase externa: Composición y nombramiento del Comité de Evaluación Externa (CEE) y plan de trabajo.

Una vez entregado en plazo y forma el informe de Autoevaluación, al que se le dio una amplia difusión a través de la página web de la Universidad de Málaga, de común acuerdo entre el CAS y el CEE, se fijaron los días 29, 30, y 31 de octubre de 2007 para llevar a cabo la fase de evaluación externa, a la que se dio publicidad por medio de carteles, correo electrónico e Internet .

El Comité de Evaluación Externa (CEE) estuvo constituido por los siguientes miembros:

- Ángel Ríos Castro, Catedrático de Química Analítica y Vicedecano de Gestión de la Calidad y Coordinador del Título de Licenciado Químico en la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Castilla – La Mancha, que participó como Presidente del CEE.
- Antonio López Cabanes, Profesor Titular de Ingeniería Química y Delegado del Rector para la Calidad, de la Universidad de Murcia, que ha actuado en calidad de experto EFQM.
- José Reche Alonso, Jefe del Área de Gestión Académica de la Universidad de Murcia, que ha actuado en calidad de profesional.

Todos ellos fueron designados por la UCUA y acreditan experiencia previa de haber participado en otros procesos de evaluación en los ámbitos universitarios.

El referido Comité llevó a cabo sus trabajos en la Sala de Juntas de la E.U. de Estudios Empresariales de la Universidad de Málaga.

Como referencia de la tarea desempeñada cabe resaltar los siguientes aspectos:

- Recepción del Informe de Autoevaluación (IA) con sobrada antelación sobre la fecha fijada para la visita. Todos los miembros del CEE han analizado el IA antes de su encuentro en Málaga.
- Celebración de una reunión preparatoria del CEE y de diversas reuniones posteriores según se detalla en la agenda de trabajo.
- Celebración de las audiencias previstas en la agenda de trabajo.
- Visitas a las instalaciones del Servicio.
- Presentación del Informe Preliminar Oral ante el Comité Interno de Evaluación del Servicio y la Vicerrectora de Ordenación Académica.
- Para plasmar los resultados del proceso de evaluación externa se elaboró el correspondiente informe, al que se le puso rúbrica el día 30 de noviembre de 2007.

La agenda concreta de actividades se detalla en la tabla que se inserta a continuación:

DIA	HORARIO	ACTIVIDAD
29-10-07	17:00 - 20:00	Reunión Interna del CEE (Preparación de la Visita)
	20:00 - 21:00	Reunión con el Equipo Rectoral-Unidad de Calidad
	21:30	Encuentro Institucional
30-10-07	09:00 - 10:30	Reunión con el CAS y Personal del Servicio
	10:30 - 11:30	Reunión con el Equipo Directivo del Servicio
	11:30 - 12:00	Café
	12:00 - 13:00	Reunión con el Personal Docente e Investigador (PDI/Decanos/Directores de Departamento-Usuarios del Servicio)
	13:00 - 14:00	Reunión con Jefes de Servicio y otras Unidades
	14:00 - 16:30	Almuerzo
	16:30 - 17:30	Reunión con alumnos
	17:30 - 18:00	Café
	18:00 - 19:00	Reunión Interna del CEE
	31-10-07	08:30 - 09:30
09:30 - 10:30		Visita a las instalaciones
10:30 - 11:00		Café
11:00 - 12:00		Audiencia Pública
12:00 - 13:00		Reunión Interna del CEE
13:00 - 14:00		Informe Preliminar Oral y Despedida del CEE

3.- VALORACIÓN DE CONTRATE ENTRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN INTERNO Y EXTERNO.

En general, quienes han llevado a cabo, respectivamente, los procesos de evaluación interna y externa, el Comité de Autoevaluación del Servicio (CAS) y el Comité de Evaluación Externa (CEE), han coincidido en catalogar al Servicio de Ordenación Académica como una Unidad de reducidas dimensiones y con tareas, principalmente, de carácter instrumental, sobre el que llevar a efecto una evaluación aplicando el Modelo EFQM, quizás haya sido prematura, si se tiene en cuenta que, nunca antes, se ha sometido a procesos de evaluación, de ningún tipo.

Hecha esta salvedad, los contenidos de los informes de Autoevaluación y de Evaluación Externa presentan un alto grado de coincidencia en cuanto a los puntos fuertes y débiles señalados y con respecto a las medidas para la mejora propuestas, tanto en lo que respecta a los criterios de agentes facilitadores como a los criterios de resultados.

No obstante lo anterior, las discrepancias, fundamentalmente en lo que hace referencia a los puntos débiles y propuestas de mejora (en los puntos fuertes, quizás por ser escasos, aunque no faltos de importancia, la coincidencia ha sido casi total), han sido tenidas en cuenta en el presente informe, habiéndose atendiendo, en general, las sugerencias llevadas a cabo por el CEE. Estas sugerencias han estado, mayormente, orientadas a señalar la falta de evidencias de algunas debilidades señaladas por el CAS y a matizar, a la baja, el plan de mejora inicialmente propuesto por el referido Comité.

Para uno y otro Comités resulta fundamental, a partir del proceso llevado a cabo, poner en marcha, de forma prioritaria, las siguientes acciones:

- Clarificar la estructura y funciones del Servicio de Ordenación Académica.
- Identificar y documentar los procesos a llevar a cabo por parte del Servicio.
- Implantar un sistema estructurado para gestionar los referidos procesos, conforme a los principios de excelencia.

Por último, señalar que tanto el CAS como el CEE (que ha tenido oportunidad de contrastar esta opinión con los usuarios del Servicio) han valorado muy positivamente las aptitudes y actitudes del personal que integra el Servicio de Ordenación Académica, lo que, sin duda, contribuirá a que la implantación de las medidas de mejora propuestas, se materialicen en el futuro.

4.- RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS.

En este apartado del informe se plasman los resultados del proceso de análisis de los diez criterios propuestos en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, para medir el nivel de excelencia en la gestión. Las valoraciones vertidas a continuación son fruto de la integración del informe de autoevaluación elaborado por el CAS y del informe de evaluación externa elaborado por el CEE. El resultado, al menos eso creemos, es una descripción meditada sobre el estado actual de la gestión del Servicio de Ordenación Académica de la Universidad de Málaga; una valoración consensuada sobre las deficiencias de gestión observadas en comparación con lo propuesto desde el Modelo EFQM; y un conjunto de sugerencias para mejorarlas.

CRITERIO 0.- EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO DE ORDENACIÓN ACADÉMICA.

Subcriterio 0.1.- Antecedentes del Servicio de Ordenación Académica.

Desde la aparición de la primera Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la Universidad de Málaga, en el año 1986 y hasta el momento presente, se han producido los siguientes acontecimientos que, de alguna manera, guardan relación con la actual configuración y asignación de funciones del Servicio de Ordenación Académica.

- Mediante Resolución de 31 de diciembre de 1986, se aprobó la primera RPT del Personal de Administración de la Universidad de Málaga. En ella se contempló un puesto denominado “Asuntos Generales y Ordenación Académica” dependiente de la Sección de Asuntos Generales.
- Mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de 27 de septiembre de 1989 se amplió y reorganizó la plantilla de Personal de Administración y Servicios, creándose el que se denominó Servicio de Ordenación Académica y Profesorado, del que dependía una Sección de Ordenación Académica, de la que, a su vez, dependían un Negociado de Organización Académica y Departamentos y dos puestos base. Esta estructura se mantuvo en la modificación de la RPT producida mediante Resolución de 19 de junio de 1991.
- Mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de 3 de julio de 1992, se creó, con vinculación a la Sección de Ordenación Académica, un Negociado de Ordenación Académica.
- Mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de 21 de diciembre de 1994 se volvió a modificar, de forma parcial y provisional, la RPT, creándose el puesto de Jefe del Servicio de Ordenación Académica, de forma diferenciada al de Jefe de Servicio de Profesorado.
- Así llegamos a la actual y vigente Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la Universidad de Málaga, en la que se define la estructura del Servicio de Ordenación Académica que comentaremos en el siguiente apartado.

Como se puede observar, el Servicio de Ordenación Académica se ha ido configurando de abajo a arriba y, a medida que ha ido creciendo en efectivos también han ido incrementándose las tareas a realizar, aunque, ciertamente, esta asignación de tareas se ha llevado a cabo de un modo bastante anárquico. Las reformas de las RPT, las más de las veces, no han estado acompañadas de una definición de los puestos de trabajo y, cuando se ha hecho, lo ha sido de forma parcial, definiéndose las funciones de los nuevos puestos pero no las de los existentes o reconvertidos, produciéndose solapamientos de funciones entre puestos, difiriéndose la provisión de determinados puestos y otras situaciones que en nada han contribuido al óptimo funcionamiento del Servicio.

Por lo que al grupo humano que en la actualidad desempeña su actividad profesional en el Servicio, cabe resaltar la coexistencia de personal que, prácticamente, desde su ingreso en la Universidad de Málaga ha estado vinculado al área de actividad propia del Servicio, junto a otros que han accedido recientemente a sus puestos de trabajo.

Subcriterio 0.2.- Contexto actual del Servicio de Ordenación Académica.

Podríamos definir al Servicio de Ordenación Académica como la Unidad Administrativa prevista en la Relación de Puestos de Trabajo para la gestión de los procedimientos y realización de actividades relacionadas con la ordenación y planificación de la actividad académico-docente. No obstante lo anterior, en un intento de acotar un poco más el ámbito de su actuación, podemos considerar las funciones específicas asignadas al perfil del Jefe del Servicio, consistentes en planificar, programar, coordinar y controlar proyectos y planes de actuación relacionados, con carácter general, con los siguientes asuntos: reuniones de la Comisión de Ordenación Académica y Profesorado, Planes de Organización Docente de los Centros, Planes de Estudio, adscripción de asignaturas, Organización Académica de los Departamentos, etc.¹

Para hacer frente a estas funciones, y a otras que, como veremos más adelante han sido asignadas al Servicio, la actual y vigente Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la Universidad de Málaga, publicada mediante Resolución de 14 de octubre de 1997 (BOE número 132 del 13 de noviembre), dispone la siguiente estructura de puestos de trabajo:

Denominación del Puesto de trabajo
Jefe Servicio Ordenación Académica
Jefe Sección Ordenación Académica
Jefe Negociado Ordenación Académica ²
Jefe Negociado Organización Académica y Departamentos
Puesto Base
Puesto Base
Jefe Sección Planificación y Calidad
Jefe Negociado Planificación
Jefe Negociado Calidad
Puesto Base
Puesto Base (no singularizado)

Como se puede observar, se han sombreado una serie de puestos de trabajo que, desde el punto de vista jerárquico y funcional, a partir de la publicación de la Resolución de 3 de febrero de 2004 (BOJA número 104, del 28 de mayo) han dejado de depender de forma efectiva del Servicio. En la referida Resolución, mediante la que se crearon diferentes órganos unipersonales de la Universidad de Málaga y se estableció la estructura jerárquica y funciones de los mismos, y a

¹ Es evidente que incluir un etc. En la definición de un perfil profesional no es demasiado afortunado.

² Como resultado de los acuerdos de homologación a nivel andaluz, los Jefes de Negociado han pasado a ser denominados Responsables de Unidad.

pesar de no haberse producido una modificación al respecto en la vigente RPT, se señala como unidad administrativa jerárquicamente dependiente del Vicerrectorado de Coordinación Universitaria la Sección de Coordinación, Calidad y Planificación, materializándose, de esta manera, la desvinculación anteriormente aludida. En esta misma Resolución, se hace depender jerárquicamente al Servicio de Ordenación Académica del Vicerrectorado del mismo nombre, que se estructura jerárquicamente en los siguientes órganos:

- Vicerrectorado, como órgano de gobierno.
- Dirección de Secretariado de Planes de Estudio y Convergencia Europea, como órgano de coordinación y ejecución de la política universitaria.
- Servicio de Ordenación Académica, como unidad administrativa.

Al Vicerrectorado de Ordenación Académica, en la Resolución que venimos citando, se le encomiendan las siguientes funciones:

- a) La coordinación y supervisión de la docencia correspondiente a titulaciones de carácter oficial, excepto la correspondiente a Tercer Ciclo.
- b) La coordinación y supervisión de los procesos de elaboración, aprobación y homologación de planes de estudios.
- c) La configuración de la oferta de créditos para la libre configuración curricular de los estudiantes.
- d) La participación en proyectos piloto para la implantación del sistema europeo de créditos.

Queremos señalar aquí la tendencia, errónea a nuestro entender, de ir acomodando la actuación de las Unidades Administrativas a la estructura de gobierno de cada momento, lo que provoca una cierta inestabilidad a la hora de llevar a cabo las actividades propias del Servicio. Consideramos que la estructura administrativa, tanto desde el punto de vista organizativo como funcional, debe ser permanente en el tiempo y que los cambios que en ella deban producirse (permanente no tiene por qué significar inflexible) deben llevarse a cabo a través de la modificación de la Relación de Puestos de Trabajo.

En su actuación, el Servicio mantiene una estrecha relación con Departamentos, Centros, Órganos de Gobierno y otros Servicios de la Universidad, fundamentalmente a la hora de llevar a cabo los que podríamos definir como procesos clave, a saber:

- Configuración de la estructura docente (Centros y Departamentos).
- Elaboración, aprobación y homologación de planes de estudio.
- Definición de la oferta académica.
- Elaboración de la Programación y el Plan de Organización Docente anual.

Además de lo anterior, de forma transitoria, el Servicio ha gestionado, hasta la creación de la Oficina de Posgrado³, todos los procesos derivados de la puesta en

³ La Oficina de Posgrado, creada en el transcurso de este proceso de evaluación, se ha configurado como Unidad Administrativa dependiente del Vicerrectorado de Ordenación Académica pero independiente del Servicio de Ordenación Académica.

marcha de Programas Oficiales de Posgrado, para lo que fue reforzado con un puesto administrativo (fuera de RPT) que fue ocupado por personal interino⁴, al igual que ocurre con otro puesto de las mismas características, pero destinado a hacer frente al incremento de actividades relacionadas con la elaboración e informatización de la Programación Docente.

En definitiva, el Servicio de Ordenación Académica estaría actualmente configurado como sigue:

Denominación del puesto de trabajo	Grupo	Nivel C.D.	Carácter
Jefe Servicio Ordenación Académica	A	27	Fijo
Jefe Sección Ordenación Académica	B	25	Fijo
Responsable Unidad Ordenación Académica	B	23	Fijo
Responsable Unidad Organización Académica y Departamentos	C	23	Fijo
Puesto Base Administrativo	C	17	Fijo
Puesto Base Administrativo	C	17	Interino
Puesto Base Administrativo	C	17	Interino
Becario ⁵	-	-	-

Subcriterio 0.3.- Política y estrategia actual del Servicio de Ordenación Académica.

La política y estrategia del Servicio de Ordenación Académica, en tanto que Unidad Administrativa, está marcada por mandatos de carácter normativo, de carácter interno (Estatutos y normas de desarrollo), y externo (Leyes y Reglamentos). A nivel operativo, el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, fundamentalmente en cuanto hace referencia a los procesos de enseñanza-aprendizaje y de reforma en las enseñanzas universitarias para adecuarlas a los postulados prevalentes en el ámbito del Espacio Europeo de Educación Superior, está siendo determinante a la hora de orientar la estrategia del Servicio.

En este sentido, la consolidación e informatización de los procesos relacionados con la elaboración de la Programación Docente y la mejora en los sistemas de gestión de la información de cara a la realización de tareas y para la toma de decisiones constituyen los objetivos prioritarios del Servicio.

A modo de conclusión, se puede afirmar que el Servicio de Ordenación Académica de la Universidad de Málaga ha experimentado una evolución positiva en los últimos años, siendo su gestión bien vista por los usuarios, debiéndose, no obstante, trabajar en el futuro en clarificar las competencias y funciones del Servicio, del Vicerrectorado y del Secretariado, ya que, según ha quedado patente en el proceso de evaluación, a veces, no están suficientemente claras para los usuarios. La clarificación de la estructura y funciones del Servicio, a nivel de puestos de trabajo, debe ser otro objetivo a cumplir a corto plazo.

⁴ Este puesto ha dejado de estar asignado al Servicio de Ordenación Académica al crearse la Oficina de Posgrado.

⁵ El objeto de la Beca es llevar a cabo prácticas de Gestión en el Vicerrectorado de Ordenación Académica.

CRITERIO 1.- LIDERAZGO

Subcriterio 1.1.- Definición de la estrategia del Servicio.

A pesar de no disponerse de evidencias que lo corroboren, se puede concluir que el Jefe de Servicio se ha involucrado en las actividades de gestión y de mejora de la calidad del Servicio, potenciando, asimismo, los objetivos para la satisfacción de clientes y usuarios. No obstante, se aprecia la carencia en la introducción de la noción del concepto de calidad en los demás miembros del grupo, por lo que cabría decir que el servicio se ha prestado con eficacia por la inercia propia del empeño de todos los componentes del grupo y del propio Jefe de Servicio.

Así mismo, hay que hacer constar que el Servicio de Ordenación Académica no tiene definida formalmente una estrategia propia.

Subcriterio 1.2.- Actividades de mejora de la calidad.

No se ha constatado la existencia de documentos normalizados sobre el procedimiento para la recogida de propuestas, valoración y definición de mejoras y de como se ha impulsado la mejora partiendo de la autoevaluación, ya que al no haberse realizado ésta anteriormente, no se ha podido constatar el conjunto de fortalezas y debilidades en cada uno de los procesos para hacer una reflexión sobre la manera de encarar los problemas y la forma de aportar soluciones.

Tampoco se ha adecuado la estructura del Servicio a un plan estratégico, pero de esta deficiencia no es responsable el Jefe del Servicio, sino la política seguida en la redacción de la RPT de la Universidad que, inicialmente, configuró el Servicio formado por dos Secciones, Ordenación Académica y Calidad y esta última casi desde el inicio actuó de forma independiente al nombrarse un Director de Secretariado al frente de la misma. Por otro lado, la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior ha comportado la incorporación de nuevas actividades al Servicio, no previstas en la actual RPT. En este sentido debe valorarse el estímulo y fomento que ha desempeñado el Jefe de Servicio en la asunción de responsabilidades por parte del personal, así como su espíritu de creación e innovación.

Subcriterio 1.3.- Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora.

Hasta ahora este tipo de reconocimiento se ha hecho de manera individualizada mediante felicitaciones verbales a modo de agradecimiento por el esfuerzo y el empeño en la labor realizada, sin reflejo alguno por escrito, ni otro tipo de recompensa, toda vez que este tipo de acciones no están contempladas, explícitamente, en ningún documento de la Universidad de Malaga.

El responsable del Servicio ha tratado de minimizar en la medida de lo posible los factores que puedan producir insatisfacción en el personal, dedicando el tiempo

necesario a las personas que lo han necesitado, dialogando con ellos sobre el trabajo que se realiza, y procurando repartir las tareas a realizar de forma equitativa y consensuada. No obstante la indefinición de los puestos de trabajo, ya comentada, no siempre ha hecho posible el cumplimiento de estos objetivos.

La gestión de permisos y vacaciones se realiza de forma consensuada, lo que contribuye a no crear malestar entre la plantilla. También se ha podido constatar que desde la Jefatura del Servicio se fomenta y, por tanto, se autoriza la asistencia del personal a los cursos que el Gabinete de Formación del PAS organiza cada año.

Subcriterio 1.4.- Comunicación con diversos grupos de interés.

Los grupos de interés se encuentran bien identificados, a saber, las autoridades universitarias, el personal del Servicio, los distintos tipos de usuarios (alumnos, personal docente e investigador, personal investigador en formación, personal de administración y servicios), los proveedores y otras Administraciones Públicas.

El proceso de evaluación ha puesto de manifiesto la carencia de un sistema apropiado de información y comunicación de las estrategias del Servicio así como la inexistencia (si obviamos la posibilidad de hacerlo a través del correo electrónico u ordinario) de mecanismos (p.e. formularios) para realizar quejas o sugerencias por parte de los usuarios. Tampoco es habitual la organización de reuniones informativas con los mismos.

Según ha podido constatarse, las relaciones con otros Servicios de la Universidad de Málaga y con otras Universidades es escasa y sólo con determinados Servicios (como pueden ser el de Profesorado, Investigación y PAS), se tienen ciertos contactos de manera aislada y para casos puntuales.

Por último indicar que el liderazgo parece ser efectivo y centralizado en el Jefe de Servicio, que es bien valorado por el personal del Servicio y por los distintos grupos de usuarios.

CRITERIO 2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

Actualmente, la política y estrategia del Servicio no está formalizada. En el proceso de evaluación se ha puesto de manifiesto la falta de una estrategia común, dirigida a los clientes potenciales que usan el Servicio, que esté apoyada en políticas, planes, objetivos y metas a conseguir plasmadas por escrito.

Subcriterio 2.1.- Recogida de información relevante.

Se ha podido constatar que en el Servicio de Ordenación Académica no han existido, con anterioridad a la puesta en marcha del presente proceso de evaluación, mecanismos de recogida de información sobre los aspectos anteriormente reseñados. Con motivo del referido proceso, se han llevado a cabo sendas encuestas de satisfacción dirigidas, respectivamente, a los usuarios y al personal del servicio.

Subcriterio 2.2.- Planificación de objetivos de mejora.

Tampoco se ha podido constatar la existencia de procedimientos de planificación de objetivos de mejora claramente establecidos, ni de una metodología objetiva de recogida de datos de clientes/usuarios del Servicio que sirvan como indicadores concretos.

Subcriterio 2.3.- Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad.

Los procesos generales de planificación, comunicación y evaluación, tal y como se postulan desde el Modelo Europeo de Excelencia, no están integrados en las actividades cotidianas del Servicio, que tampoco ha evaluado sistemáticamente el nivel de logro de los objetivos planteados.

Subcriterio 2.4.- Recursos disponibles.

Cabe reseñar que desde mediados del año 2005, en buena parte provocado por la necesidad de informatización de las programaciones docentes, se dotó al Servicio de la infraestructura adecuada –nuevos equipos informáticos- para dar respuesta a sus necesidades.

No obstante lo anterior, durante ciertos períodos del año en que no funciona la climatización, las condiciones de temperatura no son las más óptimas. Igualmente cabe reseñar que, de cara a un eventual incremento de la dotación de personal, el espacio disponible es insuficiente.

En cuanto a los recursos económicos, el Servicio de Ordenación Académica no cuenta con asignación presupuestaria propia, siendo con cargo al presupuesto del Vicerrectorado de Ordenación Académica los gastos de material no inventariable.

Subcriterio 2.5.- Coordinación entre el servicio y la estrategia general de la universidad.

No se han podido obtener evidencias de la existencia de procedimientos formalizados para asegurar la coordinación entre la actuación del Servicio y la Estrategia General de la Universidad.

CRITERIO 3. PERSONAS

Subcriterio 3.1.- Planificación de la gestión del personal del Servicio.

Procedimiento y criterios de selección del personal.

Los criterios para la selección de personal funcionario de nuevo ingreso se basan en los preceptos legales establecidos a nivel estatal en la Ley 30/1984 de Medidas para la Reforma de la Función Pública, así como en el Reglamento General de Ingreso del Personal al Servicio de la Administración General del Estado (Real Decreto 364/1995). En desarrollo de esta normativa, la Universidad de Málaga ha aprobado un Reglamento de Provisión de Puestos de Trabajo del Personal Funcionario de Administración y Servicios, siendo el sistema normal de provisión el concurso.

El procedimiento empleado para cubrir las necesidades temporales o no permanentes de personal se realiza a través de bolsas de trabajo que vienen reguladas en el Acuerdo de Configuración y Funcionamiento de Bolsas de Trabajo del PAS de la UMA, firmado entre la Gerencia y las Centrales Sindicales más representativas.

La Relación de Puestos de Trabajo es el instrumento a través del cual se lleva a cabo la planificación de los recursos humanos necesarios en cada Unidad Administrativa. En este punto cabe señalar la necesidad de llevar a cabo una actualización de la misma, en general, y en lo referente al Servicio de Ordenación Académica, en particular, reelaborando el organigrama del mismo y definiendo las funciones y responsabilidades de sus miembros.

Procedimiento y criterios de formación del personal.

La Universidad de Málaga dispone de un Gabinete de Formación del Personal de Administración y Servicios cuya creación tuvo lugar en 1994. Existe además una Comisión de Formación del Personal a quien corresponde garantizar el derecho de los trabajadores a la Formación y determinar los criterios que permitan gestionar de manera eficaz la misma.

En el Reglamento de Formación del PAS de la UMA se destaca que la ejecución de un programa de actividades formativas exige el establecimiento de unos criterios generales, y a la vez estables, por los que se regulen el acceso y las condiciones de participación de sus destinatarios. A través de estos principios básicos se garantizarán la objetividad y la seguridad jurídica tan necesarias en procesos de concurrencia competitiva. Asimismo, se establece un régimen de permisos y compensación horaria, con el fin de hacer efectivo el derecho a la formación, pero garantizando, al mismo tiempo, el funcionamiento normal de los servicios.

El Servicio de Formación elabora anualmente un Plan General de Formación, al que pueden acceder los interesados presentando solicitudes de participación para cada una de las actividades que lo integran. Estas actividades son cursos o jornadas, que pueden ser de carácter voluntario u obligatorio. Este carácter se lo asigna la Comisión de Formación a la hora de aprobar el correspondiente plan formativo. Estos planes de formación, generalmente, van destinados a todo el PAS de la UMA.

El personal del Servicio de Ordenación Académica muestra buena disposición para participar en las acciones formativas organizadas por el Servicio (Gabinete) de Formación.

Procedimientos y criterios de desarrollo del personal.

En la actualidad no existe un procedimiento específico para el desarrollo del personal del Servicio; tan sólo, puntualmente, algunas acciones formativas integradas en el plan general de formación pueden alcanzar este objetivo – cursos de idiomas, gestión de páginas WEB, etc...-.

Procedimiento y criterios de evaluación del personal.

En la actualidad, el Servicio de Ordenación Académica, excepción hecha del de control horario, no tiene establecidos sistemas de control o auditoría internos. Tampoco existen procedimientos para la evaluación del rendimiento de su personal.

Subcriterio 3.2.- Implicación y asignación de responsabilidades.

La asignación de responsabilidades, que debería realizarse teniendo en cuenta las funciones/responsabilidades asignadas a cada puesto en la RPT, en algunos casos, se realiza atendiendo a criterios de oportunidad lo que ocasiona bastante carga de trabajo en algunos puestos. Por otra parte, también se detectan bastantes funciones, que como consecuencia de la implantación de nuevos procesos o la modificación de los existentes, no se encuentran claramente asignadas.

Subcriterio 3.3.- Comunicación entre el equipo directivo y el personal.

El Servicio de Ordenación Académica no tiene establecido ningún plan o protocolo de actuación de cara a las comunicaciones internas, lo cual no significa que no existan. Existe una más que aceptable comunicación, en ambos sentidos. Lo usual es el diálogo directo, el correo electrónico y en ocasiones se realizan reuniones de coordinación con los Responsables de Unidad.

CRITERIO 4.- ALIANZAS Y RECURSOS.

Subcriterio 4.1.- Información disponible para la toma decisiones.

Se ha podido constatar que el Servicio de Ordenación Académica dispone de un buen sistema de información, en cuanto al contenido, que no en cuanto al proceso de obtener y actualizar la misma. Esta circunstancia está causada por la inexistencia en la Universidad de Málaga de un Sistema Integral de Información, lo que provoca que ésta tenga que ser suministrada a los distintos sistemas, en muchas ocasiones, de forma manual, a pesar de ya constar en otras bases de datos informatizadas. La implantación del nuevo Programa de Ordenación Académica (PROA) ha venido a remediar, en parte, estas deficiencias.

El Servicio de Ordenación Académica tiene informatizados la mayor parte de los procesos que gestiona, siendo utilizada la información que contienen sus bases de datos para la toma de decisiones en materias tan importantes como la dotación de plazas de profesorado o la gestión de los recursos docentes.

Asimismo, a partir de la información gestionada por el Servicio se obtienen documentos informativos como la Guía de Matriculación de Estudiantes o la Programación de todas las asignaturas que integran los planes de estudio.

En la página web del Servicio existe un enlace de correo electrónico para que cualquier interesado pueda comunicarse con el mismo realizando cualquier petición, queja o sugerencia.

Subcriterio 4.2.- Alianzas estratégicas.

En el Servicio de Ordenación Académica, las alianzas no están basadas en acuerdos en el sentido formal de la palabra, al no haber documentos por escrito, existiendo, no obstante, colaboración con otros Servicios, como pueden ser los de Profesorado, Investigación, Alumnos, Secretaría General, Oficialía Mayor, Departamentos, Centros, etc.

Subcriterio 4.3.- Asignación, control y optimización de recursos.

Cabe señalar que, al no disponer el Servicio de un presupuesto propio, los recursos materiales son asignados, a petición, por la Unidad encargada de las compras y adquisiciones, salvo el material no inventariable que corre a cuenta del presupuesto del Vicerrectorado de Ordenación Académica, que también ha costeado en alguna ocasión, por razones de urgencia, la adquisición de determinados bienes.

En el Servicio de Ordenación Académica, todo el personal cuenta con equipos informáticos que cumplen los estándares y requerimientos necesarios (software y hardware) para poder desempeñar las tareas encomendadas de forma rápida y segura.

Aunque no se ha podido constatar la existencia de una metodología específica para optimizar la utilización de los recursos materiales de que dispone el Servicio, si que se ha observado la buena disposición del personal para llevar a cabo tareas de reciclado de residuos y de optimización del consumo de suministros.

En líneas generales todas las dependencias de la Universidad de Málaga, y en particular los Servicios Generales ubicados en el Pabellón de Gobierno, son accesibles para los usuarios, estando bien señalizadas, sin barreras arquitectónicas ni de comunicación.

El espacio físico disponible se ha visto reducido por la ubicación, en las dependencias del Servicio, del personal perteneciente a la Oficina de Posgrado. Esta coincidencia en el mismo espacio de personal de diferentes Unidades Administrativas ha sido señalada por el Comité de Evaluación Externa como una disfunción a corregir.

Subcriterio 4.4.- Nuevas tecnologías.

Si bien dentro de la estructura organizativa de la Universidad de Málaga existen unidades sobre las que recae la tarea de introducir las nuevas tecnologías en la gestión de los procesos, como pueden ser el Servicio Central de Informática o el Vicerrectorado de Desarrollo Tecnológico, no se debe quitar al Servicio de Ordenación Académica el mérito de promover el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la prestación de los servicios.

Por lo que a la situación actual del Servicio en cuanto a tecnologías de la información y comunicaciones se refiere, hay que señalar lo siguiente:

- Las aplicaciones informáticas que se utilizan se adaptan al trabajo y lo facilitan.
- Cada puesto de trabajo dispone de PC conectado a la red de la Universidad, disponiendo de conexión a Internet, correo electrónico, paquetes ofimáticos y programas de gestión propios de la Universidad.
- Las dependencias del Servicio están habilitadas par realizar operaciones wifi.

Subcriterio 4.5.- Gestión del conocimiento.

La buena disposición del personal del servicio para realizar cursos de formación y su interés en la permanente actualización de sus conocimientos se ha traducido en la posesión de adecuados conocimientos profesionales que han contribuido a mejorar la capacidad de respuesta y la eficacia del Servicio.

No obstante lo anterior, no se han podido constatar evidencias de la existencia de procedimientos definidos para recoger, generar y hacer uso de nuevos conocimientos con vistas a la mejora del Servicio.

Tampoco dispone el Servicio de mecanismos estandarizados para gestionar la información relacionada con el desarrollo de la política y la estrategia.

CRITERIO 5. PROCESOS.

Subcriterio 5.1.- Identificación de procesos claves.

La mayor parte de las tareas y actividades desarrolladas por el Servicio de Ordenación Académica tienen un carácter instrumental y forman parte de procesos en los que, aun participando, el Servicio no es el único responsable de su gestión.

Formalmente, no se ha llevado a cabo la identificación de los procesos claves del Servicio y, salvo a través del documento denominado “Ámbito de actuación y recursos humanos del Servicio de Ordenación Académica” y de la normativa aplicable, los procesos no están documentados a través del correspondiente manual.

Los responsables de los procesos, en general, o no están identificados o resultan ser varios, a lo que contribuye la inespecificidad en la definición de las funciones de los puestos de trabajo, el solapamiento de funciones entre diferentes puestos y la falta de formalización de la documentación definidora de los procesos (manual de funciones, de procedimientos, etc.).

Subcriterio 5.2.- Seguimiento y control de los procesos.

En el proceso de evaluación se ha podido constatar que el Servicio de Ordenación Académica lleva a cabo las tareas y actividades encomendadas de forma adecuada. Esta consideración está basada en la intuición, pues, en general, no se han definido indicadores de eficacia y eficiencia, ni criterios de éxito, ni se ha establecido ningún procedimiento para el seguimiento de los resultados de los distintos procesos.

Subcriterio 5.3.- Desarrollo de nuevos servicios.

Aún sin haberse establecido un sistema de gestión integral de la calidad, la orientación a los usuarios (clientes) es uno de los principios fundamentales que guían la actuación del Servicio de Ordenación Académica, poniendo gran énfasis en la mejora continua de los servicios que presta, y adaptando su actuación a las necesidades de sus clientes internos y externos.

No obstante lo anterior, no se pueden reseñar, por inexistentes, procedimientos formalizados con los que detectar y analizar las referidas necesidades para traducirlas en especificaciones de nuevos servicios, lo que es suplido mediante un contacto directo y continuo con sus clientes, debatiendo con ellos sus necesidades, expectativas y preocupaciones y procediendo a introducir las

modificaciones apreciadas como necesarias para conseguir un mayor nivel de eficacia y satisfacción de los destinatarios de sus servicios.

En este deseo de mejora continua, las aptitudes y actitudes del personal del Servicio juega un papel extraordinariamente importante, fomentando el Jefe del Servicio la puesta en práctica de sus habilidades creativas e innovadoras mediante un estilo de liderazgo participativo en el que cobran gran importancia la autonomía de cada puesto de trabajo, la delegación de funciones, la comunicación interna y externa, el uso de las nuevas tecnologías y, en la medida que la organización global de la Universidad de Málaga lo permite, el establecimiento de nuevos patrones organizativos y de trabajo.

Subcriterio 5.4.- Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión.

Aún disponiéndose de información sobre el cumplimiento de los objetivos (plazos, tiempos de respuesta, etc.), formalmente, el Servicio de Ordenación Académica no ha puesto en marcha ningún mecanismo de auditoría o evaluación sistemática (EFQM, Deming, etc.) de su gestión.

CRITERIO 6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

Subcriterio 6.1.- Medidas de percepción de los clientes.

En el proceso de evaluación se ha constatado la inexistencia de procedimientos para valorar lo que piensan los usuarios o clientes del trabajo desarrollado en el Servicio de Ordenación Académica. Sólo a raíz del proceso de evaluación se ha realizado una encuesta de satisfacción entre los usuarios que, por cuestiones de tiempo, ha estado dirigida a un reducido número de usuarios, lo que la hace poco representativa.

En general, la percepción de los usuarios es buena, constatándose que el personal del Servicio está perfectamente cualificado, predispuesto y dedicado a su labor.

La falta de indicadores impide analizar tendencias, comparar los resultados con los objetivos previamente establecidos y con los obtenidos por otros servicios u otras Universidades.

Subcriterio 6.2.- Indicadores de rendimiento.

No existen indicadores reales de rendimiento que permitan entender, predecir y mejorar el trabajo realizado. No obstante lo anterior, en caso de queja, sugerencia o reclamación, el personal adscrito al Servicio se ha implicado en su totalidad para ofrecer la mejor solución a sus clientes.

Subcriterio 6.3.- Difusión y uso de los resultados.

No se ha podido identificar el establecimiento de procedimientos de carácter periódico para conocer los resultados del trabajo realizado y lo que piensan los clientes del mismo y, por lo tanto, su difusión y uso resulta también inexistente.

Subcriterio 6.4.- Revisión y mejora de los procedimientos.

El Servicio de Ordenación Académica carece de procedimientos sistemáticos para conocer el resultado de su trabajo y la satisfacción de sus clientes. Igualmente se aprecia la carencia de mecanismos estandarizados de revisión y mejora de las mediciones y procedimientos.

CRITERIO 7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Subcriterio 7.1.- Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal.

En la actualidad el Servicio de Ordenación Académica no tiene establecido ningún modelo protocolizado para evaluar el grado de satisfacción de su personal, por tanto no existen indicadores objetivos en los que apoyarse para poder comparar el grado de satisfacción de su personal con el de cualquier otro Servicio o Unidad.

Como única referencia, y por tanto punto de partida para posteriores mediciones, hay que considerar la encuesta de satisfacción del personal que, a raíz de este proceso de autoevaluación, ha cumplimentado todo el personal del Servicio. En general, de los resultados de la referida encuesta y de los datos obtenidos por el Comité de Evaluación Externa, se puede concluir que el personal manifiesta satisfacción por el trabajo que realiza.

Subcriterio 7.2.- Difusión y uso de los resultados.

Los resultados de la encuesta de satisfacción, los únicos disponibles, aún no han sido difundidos fuera del Servicio. Tan sólo han sido comunicados al personal del mismo.

Subcriterio 7.3.- Revisión y mejora de los procedimientos.

No existen procedimientos de revisión y, en su caso, mejora, de los procedimientos para valorar el nivel de satisfacción del personal, ni se han llevado a cabo acciones encaminadas a aplicar las mejores prácticas al respecto.

CRITERIO 8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

Subcriterio 8.1.- Análisis de la demanda social.

El Servicio de Ordenación Académica no dispone de métodos de sondeo ni de criterios estandarizados donde se recojan opiniones con las que se pueda valorar o evaluar el grado de conocimiento que posee la sociedad sobre el mismo.

Como ya se ha indicado en otro lugar, a través de encuestas, la Comunidad Universitaria (Decanos, Directores de Departamento, funcionarios, alumnos de Posgrado, etc), ha tenido oportunidad de pronunciarse sobre determinados aspectos del funcionamiento del Servicio, lo que no se ha producido con personas de fuera del ámbito de la Universidad de Málaga, en parte justificado por la propia dimensión y ámbito de actuación del Servicio evaluado. Es por ello que no se dispone de información acerca de la percepción que tiene la sociedad sobre este Servicio.

Subcriterio 8.2.- Actividades de impacto.

La **página Web** del Vicerrectorado de Ordenación Académica es el principal cauce a través del cual el Servicio tiene presencia en el ámbito social. A través de ella se informa sobre:

- La Normativa relacionada con la Ordenación Académica.
- Las Titulaciones oficiales que se imparten actualmente en la Universidad de Málaga o en Centros Adscritos a la misma con información acerca de las asignaturas que las componen, créditos, etc.
- Los Departamentos y Áreas de Conocimiento con listado de asignaturas por áreas y profesor adscrito a las mismas.
- El proceso de convergencia al Espacio Europeo de Educación Superior.
- La composición actual de la Comisión de Ordenación Académica y Profesorado, su Reglamento, acuerdos, etc.
- Novedades y noticias relacionadas con la reforma de las enseñanzas universitarias en curso, y con temas de ordenación académica en general.

Otros puntos de contacto entre el Servicio y la Sociedad son:

- La **guía de matriculación de estudiantes**, elaborada por el Servicio en cooperación con la Oficialía Mayor, mediante la que se suministra información detallada para los estudiantes sobre las asignaturas, número de créditos, etc., que

componen cada una de las titulaciones que oferta la Universidad de Málaga para el curso académico siguiente.

- Las **programaciones docentes** de las asignaturas de la Universidad de Málaga que contienen información del contenido o temario de la misma, profesorado encargado de impartir la docencia tanto teórica como práctica, en su caso, así como número de créditos, horario de tutorías, horario de la asignatura, cuatrimestre en el que se va a impartir, etc.

- El **Documento de Planificación Académica** de la Universidad de Málaga (DOPLA) que se configura como un instrumento de información y para la toma de decisiones en los procesos relacionados con la organización académica y configuración de las plantillas de personal docente e investigador.

Subcriterio 8.3.- Análisis del impacto.

El Servicio de Ordenación Académica no ha establecido procedimientos para determinar el grado de aceptación por parte del entorno social de los servicios realizados.

Subcriterio 8.4.- Revisión y mejora de los procedimientos.

Al no existir procedimientos de valoración del impacto que el Servicio consigue con las actividades de acercamiento a la sociedad, tampoco se puede hablar de la existencia de procesos de revisión y mejora de los mismos.

CRITERIO 9.- RESULTADOS CLAVE.

Subcriterio 9.1.- Resultados de los principales servicios prestados.

Resulta difícil llevar a cabo una valoración de resultados, toda vez que no se ha establecido ningún procedimiento de recogida de información y tampoco cuenta el Servicio con indicadores de rendimiento.

No obstante, en relación con los procesos claves identificados las tareas se llevan a cabo en el plazo y en la forma previamente establecida, es decir se obtienen buenos resultados, aunque estos son difíciles de cuantificar y comparar con los de otros Servicios o Universidades.

Subcriterio 9.2.- Resultados de los procesos de soporte.

En cuanto a los procesos de soporte, hay que repetir los mismos razonamientos que en el análisis de los procesos clave, ya que al no existir indicadores ni información al respecto, tampoco se pueden identificar explícitamente los resultados que está obteniendo el Servicio.

Subcriterio 9.3.- Difusión y uso de los resultados.

No se ha podido difundir ningún tipo de resultados, toda vez que no han sido objeto de medición. No obstante en lo que a difusión de resultados se refiere, los de aquellos procesos más relevantes que realiza el Servicio de Ordenación Académica, como pueden ser la Programación Docente, la Guía de Matriculación, el Documento de Planificación Académica (DOPLA) tienen su reflejo, además de en la correspondiente edición impresa, en la pagina Web del Vicerrectorado de Ordenación Académica.

Subcriterio 9.4.- Revisión y mejora de los procedimientos.

En el Servicio de Ordenación Académica no se ha podido constatar la existencia de procedimientos de revisión y mejora de los resultados clave y de soporte.

5.- SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

SINTESIS DE EVALUACIÓN		
Servicio de Ordenación Académica	Universidad de Málaga	Convocatoria de 2006
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO		
El Servicio de Ordenación Académica muestra una evolución positiva en los últimos años.	La configuración del Servicio de Ordenación Académica resulta confusa.	
Se han identificado los procesos clave.		
2. LIDERAZGO		
El Jefe de Servicio ejerce el liderazgo involucrándose personalmente en actividades de mejora, potenciando los objetivos dirigidos hacia la satisfacción de los usuarios.	Ausencia de objetivos y metas. No ha existido la noción de calidad en la definición de la misión.	
El Jefe del Servicio define y prioriza las tareas, defendiéndolas ante el propio personal y otras instancias responsables de las mismas, estimulando y fomentando a su vez, la asunción de responsabilidades del personal y su creatividad e innovación en los procesos.	Se carece de un procedimiento para medir, revisar y aumentar los resultados del Servicio	
El Jefe de Servicio es accesible por parte del personal de la Unidad, escuchando y respondiendo a las cuestiones que éstos puedan plantearle.	Escasa participación de los responsables del servicio en encuentros con otros servicios universitarios y otros foros externos.	
El Jefe de Servicio se responsabiliza de la dirección del personal de la Unidad relacionándose activa y eficazmente con el mismo.		
Se constata que el Jefe del Servicio ejerce un fuerte e implicado liderazgo, bien valorado por el personal		
3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA		
	Inexistencia de un Plan de Calidad del Servicio: mecanismos explícitos para la mejora continua.	
	Inexistencia de encuestas de satisfacción para todos los grupos de interés	
	No se anticipan las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, en orden a integrarlas en la definición de la política y estrategia.	
	Falta de análisis de los factores que inciden en la calidad del Servicio, la fiabilidad y seguridad en la prestación, y la eficacia en la solución de los problemas del usuario.	
	Indefinición de un esquema de procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia.	
	El servicio de Ordenación Académica no tiene definido sus objetivos (visión, misión, objetivos generales, etc.), alineados con el Plan Estratégico de la UMA y, como consecuencia, no se revisan ni actualizan, ni se aplica una estrategia definida para la mejora continua.	

4. PERSONAS	
El Servicio de Ordenación Académica promueve la formación entre su personal y éste tiene el apoyo por parte de la dirección para asistir a cursos de formación.	Inexistencia de procedimientos específicos para el desarrollo del personal.
Disponibilidad y capacidad del personal para realizar nuevas tareas, aún cuando no son su responsabilidad directa.	Inadecuada asignación de funciones y responsabilidades para cada puesto, lo que deriva en la escasa autonomía a la hora de realizar las tareas y por tanto en la poca delegación.
Existe un plan general de formación de la Universidad para todo su personal, que se renueva sistemáticamente.	No se realizan reuniones periódicas con todos los integrantes del Servicio que favorezcan la asunción de responsabilidades e implicación en el servicio.
El personal del Servicio está motivado y presenta buena disposición. El ambiente de trabajo es agradable.	Relación de Puestos de Trabajo no adaptada a las necesidades del servicio.
	Falta de actualización de la Relación de Puestos de Trabajo.
	El organigrama del Servicio no está claro, ni las funciones y responsabilidades de cada puesto definidas.
5. ALIANZAS Y RECURSOS	
Existencia de formatos estandarizados para la recogida de información.	Los espacios en que se ubica el Servicio de Ordenación Académica resultan insuficientes (se comparte con otra Unidad Administrativa).
El personal del Servicio cuenta con las tecnologías y los conocimientos profesionales necesarios para el desempeño de sus funciones.	Algunos procedimientos que podrían realizarse de modo informático se llevan a cabo de forma manual (por ejemplo, la expedición de certificados docentes).
El diseño y puesta en marcha del programa PROA es un ejemplo de buenas prácticas de colaboración con el Servicio de Informática.	Inexistencia de presupuesto propio del Servicio.
	Se carece de un sistema integrado de información que dificulta la disponibilidad de la misma y, por tanto, su análisis y utilización.
	No se realiza de modo sistemático intercambio del conocimiento adquirido en la formación.
6. PROCESOS	
Conocimiento directo de sus clientes, lo que favorece el poder adaptar y rediseñar los procesos en función de sus necesidades.	Falta de formalización y documentación de los procesos.
Se han diseñado mecanismos para nuevas prestaciones o mejorar las existentes anteriormente, como la aplicación informática PROA.	Inexistencia de un sistema estructurado de gestión cuya bondad haya sido contrastada (p.e. Sistema de Gestión por Procesos).
	Inexistencia de indicadores que midan el seguimiento de los procesos.
	No se aplica la gestión por procesos, por lo que no se realiza un control y mejora sistemática de los procesos clave.
	No se realizan auditorías ni se evalúan los sistemas de gestión.
7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	
Satisfacción de los clientes con la capacidad de respuesta y profesionalidad del personal.	Ausencia de procedimientos periódicos establecidos para conocer el grado de satisfacción de los clientes.
Satisfacción con la profesionalidad en el trato con los clientes.	Ausencia de indicadores de percepción y de rendimiento de los procesos.
Facilidad con la que los clientes acceden a los servicios.	Ausencia de procedimientos para conocer la percepción de los usuarios.
Buena valoración de la actuación de las personas Servicio por parte de los usuarios.	No se dispone de indicadores de satisfacción de los usuarios, por lo que no se pueden difundir los resultados ni

	revisar y mejorar el procedimiento de obtención de los mismos.
	Al no disponerse de información no se pueden analizar tendencias, ni comparar con objetivos ni con otros servicios, ni analizar las causas ni comprobar su ámbito de aplicación (lógica REDER).
8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	
El personal tiene un alto grado de satisfacción con los compañeros de trabajo.	Ausencia de indicadores y procedimientos para medir sistemáticamente del grado de satisfacción del personal del Servicio.
Satisfacción general con las tareas desempeñadas, las condiciones laborales y con los supervisores.	Ausencia del un procedimiento normalizado –interno y externo- para difundir los resultados que se obtienen con las mediciones.
La encuesta de satisfacción pasada al personal del Servicio muestra buenos resultados.	No se dispone de un procedimiento sistemático para recoger la opinión del personal, ni de indicadores de satisfacción y, en consecuencia, los resultados ni se difunden ni se han utilizado. Tampoco se puede revisar y mejorar el procedimiento.
	Al no disponerse de información no se pueden analizar tendencias, ni comparar con objetivos ni con otros servicios, ni analizar las causas ni comprobar su ámbito de aplicación (lógica REDER).
9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	
El Servicio se preocupa por conservar y proteger los recursos medioambientales, mediante el reciclaje de papel, tóner de fotocopidora e impresoras, etc.	No existen mecanismos para valorar la percepción que el entorno tiene del Servicio.
Incremento de la difusión de información de actividades que realiza el Servicio, mediante la página web, permanentemente actualizada.	Ausencia de indicadores de medida de desempeño y rendimiento de los resultados del Servicio en la sociedad.
	El Servicio no tiene identificada su incidencia en la sociedad, no ha realizado análisis de la demanda social, ni realiza actividades de impacto, por lo que no se dispone de información sobre su nivel de impacto. Por todo lo anterior, también resulta inviable la puesta en práctica de actividades de revisión y mejora de los procedimientos.
	Al no disponerse de información no se pueden analizar tendencias, ni comparar con objetivos ni con otros servicios, ni analizar las causas ni comprobar su ámbito de aplicación (lógica REDER).
10. RESULTADOS CLAVE	
	No existen indicadores de medición de resultados del Servicio.
	El Servicio no tiene identificados resultados de los principales servicios prestados, ni de los procesos de soporte, ni, por tanto, difunde sus resultados.
	Al no disponerse de información no se pueden analizar tendencias, ni comparar con objetivos ni con otros servicios, ni analizar las causas ni comprobar su ámbito de aplicación (lógica REDER).

6.- PLAN DE MEJORA



PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO DE ORDENACIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA CONVOCATORIA 2006



ÁMBITO:						
Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL (1)	PLAZO (2) (corto (C), medio (M), largo (L))	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (3)	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN (4) (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad)	META A CONSEGUIR (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad) (5)	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN (6) dd/mm/aa
0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO						
0.1	Establecer las funciones del Vicerrectorado de Ordenación Académica, el Secretariado de Planes de Estudio y Convergencia Europea y el Servicio de Ordenación Académica	M	Equipo de Gobierno	Si/No Propuesta realizada	Lograr un reparto de funciones y responsabilidades definidas	1 año
1. LIDERAZGO						
1.1	Establecer un mecanismo para las quejas y sugerencias	C	Jefe del Servicio	Sí/No existencia de un buzón de quejas y sugerencias Nº de quejas y sugerencias recibidas	Existencia del buzón en la web Información para la mejora	6 meses
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA						
2.1	Definir los objetivos y la estrategia del Servicio	M	Jefe del Servicio	Nº de objetivos establecidos Sí/No Estrategia definida	Estrategia elaborada. 100% objetivos conseguidos.	1 año
2.2	Establecer un sistema de información para medir el cumplimiento de los objetivos	M	Jefe del Servicio	% de objetivos con indicadores establecidos para su medición.	100% de objetivos con indicadores	1 año

2.3	Establecer acuerdos con otros Servicios	L	Jefe del Servicio	Nº de Servicios con acuerdos firmados.	4 acuerdos con Servicios.	2 años
2.4	Gestionar un presupuesto propio del Servicio	L	Gerente Consejo de Gobierno Consejo Social	Si/No existencia de presupuesto propio dentro del Presupuesto de UMA.	Existencia del Presupuesto.	2 años
3. PERSONAS						
3.1	Modificar la estructura de la plantilla del personal en la RPT adaptándola a la realidad del Servicio	C	Consejo de Gobierno	Nº de cambios realizados en la RPT, sobre los puestos del Servicio	100% de ajuste de la RPT a la realidad del Servicio	6 meses
3.2	Reasignar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo	C	Consejo de Gobierno	% de puestos del Servicio con fichas de funciones ajustadas a la realidad	100% de puestos del Servicio con fichas de funciones	6 meses
3.3	Celebrar reuniones, periódicas con todos los integrantes del Servicio	C	Jefe del Servicio	Nº de reuniones realizadas % de reuniones realizadas/planificadas	Realizar 1 reunión al mes 100% reuniones realizadas/planificadas	6 meses
4. ALIANZAS Y RECURSOS						
4.1	Instalación y funcionamiento del programa de Ordenación Académica (PROA)	C	Servicio Central de Informática	Si/No Programa instalado. Si/No funcionamiento del programa	100% del funcionamiento del Programa	6 meses
4.2	Cooperar con otros servicios de la UMA y con servicios que realicen funciones similares al SOA en otras Universidades	C	Jefe del Servicio	Nº de reuniones realizadas Si/No existencia de un Foro ínter universitario	Intercambiar información sobre buenas prácticas.	6 meses
4.3	Resolver el problema de los espacios.	C	Vicerrectora	Nº de m ² / persona	Espacio adecuado a las necesidades del Servicio	6 meses
4.4	Aplicar las nuevas tecnologías en todos los procesos que realiza el Servicio	M	Jefe del Servicio y Servicio Central de Informática	% de procesos mecanizados	100% de procesos mecanizados	1 año
4.5	Establecer un mecanismo interno por medio del cual el personal del Servicio se beneficie de la formación recibida por cualquiera de sus compañeros	M	Jefe del Servicio	Si/no existencia de un mecanismo interno de información	Feed Back de los conocimientos adquiridos	1 año

5. PROCESOS						
5.1	Elaborar el mapa de procesos del Servicio	C	Jefe del Servicio	Si/No existencia del mapa de procesos % de Procesos identificados en el mapa	100% de procesos identificados en el mapa	6 meses
5.2	Implantar en el Servicio el Sistema de Gestión por Procesos	M	Jefe del Servicio	Si/No existencia del Mapa de Procesos. % de ficha de procesos claves elaboradas. % de objetivos conseguidos respecto a los establecidos.	Mapas de Procesos elaborados. 100% de fichas de procesos claves elaboradas. 100% de objetivos conseguidos.	1 años
5.3	Elaborar las fichas de cada uno de los procesos del Servicio	M	Jefe del Servicio	% de ficha de procesos claves elaboradas.	100% de fichas de procesos claves elaboradas.	1 año
5.4	Establecer indicadores para medir el seguimiento de los procesos	M	Jefe del Servicio	Nº de indicadores establecidos % de procesos con indicadores	100% de Procesos con indicadores	1 año
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES						
6.1	Elaborar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes	C	Jefe del Servicio	Nº de encuestas realizadas % de respuestas obtenidas Nivel de satisfacción	Realizar 1 encuesta anual	6 meses
6.2	Definir indicadores de satisfacción y proceder a obtener sus valores y utilizarlos para la mejora	M	Jefe del Servicio	Nº de reuniones con otros Servicios y Universidades % del personal que asisten a encuentros/reuniones/jornadas...	100% del personal a reuniones, jornadas... en un plazo de 2 años	1 año
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS						
7.1	Establecer indicadores y procedimientos para medir el grado de satisfacción del personal del Servicio	C	Jefe del Servicio	Nº de quejas o sugerencias realizadas % de personal que realiza encuestas.	100% del personal encuestados.	6 meses
7.2	Definir indicadores de satisfacción y proceder a obtener sus valores y utilizarlos para la mejora	M	Jefe del Servicio	Nº de indicadores definidos Nº de informes realizados Nº de propuestas de mejoras derivadas de los indicadores	Mejorar el Servicio con la información de los indicadores	1 año

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
8.1	Realizar un análisis de la demanda de la sociedad	L	Universidad	Si/No análisis elaborado	Análisis elaborado	2 años
8.2	Dar respuesta a aquellas demandas que lleguen al Servicio	L	Universidad	% de repuestas a las demandas recibidas	100% de repuestas	2 años
8.3	Identificar la incidencia del Servicio en la sociedad, a partir de las funciones que lleva a cabo, procediendo posteriormente a establecer un plan de información y a medir el índice de satisfacción.	M	Universidad Jefe del Servicio	Nº de encuestas realizadas Nivel de satisfacción Si/No existencia de un plan de información	Conocer y mejorar la incidencia del servicio en la Sociedad	1 año
9. RESULTADOS CLAVE						
9.1	Establecer un Manual de Procedimientos, determinando indicadores para medir resultados.	M	Jefe del Servicio	Si/No Manual elaborado % de Procedimientos con indicadores	Manual elaborado 100% de procedimientos con indicadores	1 año
9.2	Crear una página Web propia para el Servicio de Ordenación Académica.	M	Jefe del Servicio	Si/No existencia de la Web	Web creada Nº de visitas realizadas	1 año

- (1) Las acciones de mejora estarán descritas de forma concisa, concreta y realista. En el caso de que se requieran fases diferentes para su desarrollo, indíquense numeradas en orden creciente.
- (2) Indíquese el plazo en el que se prevé acometer y desarrollar la acción. Corto: 6 meses; Medio: un año; Largo: dos años.
- (3) Indicar con concreción la/s persona/s o cargo/s que se responsabilizará/n de la acción.
- (4) Se señalará el indicador que se utilizará para comprobar el nivel de ejecución de la acción. El indicador no debe ser una propuesta, ni un estudio, ni un deseo, sino un resultado o una evidencia contrastable, preferentemente de tipo binario, SI/NO, o de tipo cuantitativo (nº de fondos bibliográficos adquiridos, porcentaje de reducción de grupos de práctica, porcentaje de graduados con trabajo, nº o % de profesorado participantes en proyectos de innovación, relación de asignaturas optativas suprimidas/añadidas, nº de ordenadores adquiridos,...). Siempre deberá tenerse como referencia la situación del Servicio al finalizar la evaluación. El indicador debe poder mostrar el progreso conseguido mediante el desarrollo de la acción.
- (5) Se entiende como meta a conseguir el valor que se propone alcance el indicador propuesto en el plazo indicado. Debe tener en cuenta la situación de partida encontrada tras la evaluación.
- (6) Se indicará la fecha prevista para la terminación de la acción. Debe ser coherente con el plazo propuesto.

7.- VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA.

La premura de tiempo (dos meses escasos) con que contó el Comité de Autoevaluación del Servicio (CAS) para llevar a cabo la redacción del correspondiente informe fue, sin duda, el hecho más destacable del proceso de evaluación interna. Sólo la buena disposición y espíritu de sacrificio de los miembros del Comité posibilitaron la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

Cabe reseñar también que, sin entrar ahora a valorar los beneficios que en el futuro deparará, con toda seguridad, el proceso de evaluación iniciado, la posibilidad brindada a los componentes del CAS de reflexionar sobre los sistemas de organización del trabajo y sobre las posibilidades de mejorarlos en el futuro constituyeron, sin duda, el aspecto más positivo del proceso llevado a cabo.

La alta participación de la mayor parte de los miembros del Comité en las reuniones y trabajos realizados son muestra del interés mostrado en el proceso de realización del Informe de Autoevaluación.

Por último, destacar, también, el apoyo recibido por el personal del Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica (Unidad Técnica de Evaluación de la Universidad de Málaga), sin cuyo apoyo el proceso de autoevaluación, habría sido, sin duda, mucho más dificultoso.

VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

Los miembros del Comité de Evaluación Externa (CEE) fueron designados por la UCUA para el proceso de evaluación externa, poseyendo, todos ellos, experiencia en procesos de evaluación en el ámbito de su actividad: mundo académico, profesional y de la gestión, lo que ha contribuido a la existencia de idoneidad para el desarrollo del proceso de evaluación externa.

Aunque los miembros del CEE no habían participado conjuntamente en otras evaluaciones, ha existido un buen entendimiento y perfecta atmósfera de trabajo en su labor. El trabajo en equipo se planificó en la primera reunión, coordinando el reparto de tareas. La labor del Presidente ha sido dirigir la actividad, así como moderar las diferentes reuniones que se han mantenido, y conducir hasta el final el proceso. El Vocal Profesional ha aportado su experiencia como gestor de un servicio universitario, con objetivos similares al servicio evaluado. El Vocal Experto en sistemas de evaluación ha asistido al Comité para el buen desarrollo del modelo de evaluación externa proporcionado por la UCUA, recogiendo una gran cantidad de notas y observaciones durante las audiencias.

Por otro lado, la condición de usuarios y agentes activos de los Servicios de Ordenación Académica de los miembros CEE, en sus respectivas universidades, ha aportado un conocimiento profundo sobre el servicio prestado.

Los componentes del CEE son profesionales que manifiestan estar convencidos de la importancia de los sistemas de gestión de la calidad en cualquier ámbito de actividad. La Universidad no es una excepción, aunque, también manifiestan ser conocedores de sus peculiaridades y la forma de aplicar la evaluación en ese contexto. Entienden que han actuado como meros facilitadores del proceso, aportando una visión externa que ayude al conjunto del Servicio a desarrollar políticas de calidad. Desde este punto de vista, han manifestado su satisfacción con la tarea realizada, confiando que cumpla con sus objetivos.

Por último, los miembros del CEE han coincidido con los del CAS, en que, posiblemente, el modelo aplicado (muy exhaustivo en los criterios) no haya sido el más adecuado para unidades como el Servicio de Ordenación Académica, evaluado ahora por primera vez, y que no dispone de muchas de las evidencias documentales que el modelo requiere.

8.- ANEXO 1: DOCUMENTACIÓN UTILIZADA EN LA EVALUACIÓN.

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	SI
	Plantilla y organigrama del servicio en su evolución	SI
	Encuestas de satisfacción interna y externa	SI
	Normativa y reglamentos específicos del Servicio	SI
	Normativa general de la Universidad	SI
	Plan Estratégico de la Universidad	SI
	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	SI
CRITERIO 1. Liderazgo	Reglamentos, Estatutos ...	SI
	Documentos de objetivos anuales o plurianuales	NO
	Ejemplos de comunicaciones, equipos de trabajo	NO
	Planes estratégicos del Servicio y de la Universidad	SI
	Planes operativos	NO
	Cursos de formación en gestión de calidad	NO
	Organigrama del Servicio	SI
	Ejemplos de felicitaciones	NO
	Resultados de encuesta de personal	SI
	Plan de evaluación de rendimiento personal	NO
CRITERIO 2. Política y Estrategia	Legislación que afecte al Servicio	SI
	Modelos y resultados encuestas del personal	SI
	Plan de comunicación del Servicio	NO
	Documentos, informes, actas de comisiones del Servicio ...	SI
CRITERIO 3. Personas	Planes de formación y desarrollo del personal	SI
	Documentación relacionada con los	SI

	procesos de selección	
	Documentación sobre la evaluación del personal	NO
	Organigrama y diseño de perfiles profesionales	SI
	Planes de seguridad y salud laboral	SI
	Manuales de funciones del personal del Servicio	NO
	Tablas 2 y 3 de Administración	SI
CRITERIO 4. Alianzas y Recursos	Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio	NO
	Inventarios	NO
	Documento de Propiedad Intelectual de la Universidad	NO
	Documento de ética institucional	NO
	Informe de gestión presupuestaria	NO
	Plan de marketing	NO
	Página web	SI
	Manual de procedimientos	NO
	Modelos de encuestas	SI
	Tablas 1,2 y 4 de Administración	SI
CRITERIO 5. Procesos	Entrevistas y encuestas de satisfacción	SI
	Mapa de procesos	NO
	Manual de procedimientos	NO
	Planes de formación y actualización del personal	SI
	Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.)	SI
	Planes de seguimiento de los procesos	NO
	Informes de evaluación y/o de auditorías externas	NO
	Planes de mejora en ejecución	NO
	Tabla 5 de Administración	SI
	Modelos y resultados de encuestas	SI
	Indicadores de procesos	NO
	Datos estadísticos y ratios	NO
	Reglamento del Servicio	NO
CRITERIO 6. Resultados en los Clientes	Tablas de indicadores	NO
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	SI
	Tabla 6 de la Administración	SI
	Modelo y resultados de encuestas	SI
CRITERIO 7. Resultados en las Personas	Manuales de funciones del personal del Servicio	NO
	Tablas de indicadores	NO
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	SI
	Modelo y resultados de encuestas	SI

CRITERIO 8. Resultados en la Sociedad	Tablas de indicadores	NO
	Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social	NO
	Modelo y resultados de encuestas y entrevistas	NO
CRITERIO 9. Resultados Clave	<i>Dossier</i> de datos estadísticos del Servicio	NO
	Resultados de auditorías, revisiones o evaluaciones	NO
	Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)	NO
APARTADO	FUENTE/EVIDENCIA	
Introducción	Documento: Proceso de evaluación institucional en la Universidad de Málaga 2006/2007	SI
CRITERIO 3. Personas	Acuerdo para la percepción del complemento de homologación Universidades Andaluzas	SI
CRITERIO 3. Personas	Acuerdo homologación acción social Universidades Andaluzas	SI
CRITERIO 3. Personas	Acuerdo complemento productividad Universidades Andaluzas	SI
CRITERIO 5. Procesos	Documento: Ámbito de actuación del Servicio de Ordenación Académica	SI
CRITERIO 5. Procesos	Pacto por la modernización y mejora del Servicio y las condiciones de trabajo del PAS de la UMA	SI