



**MEMORIA  
EFQM**

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**



El Área de Administración y Servicios de la Universidad de Málaga (en adelante AAS) es parte integrante de la estructura de gestión de la Universidad de Málaga que además cuenta con otra estructura académica formada por los profesores y la organización de las enseñanzas universitarias y de la investigación. En concreto, lo que describe esta memoria son las relativas a los servicios centrales y de apoyo necesarios para la gestión del día a día de la Universidad.

El objetivo fundamental del AAS es proveer a la UMA de los servicios de gestión técnica, económica y administrativa, así como el apoyo, asesoramiento y asistencia en el desarrollo de las funciones de la universidad (MISIÓN DE LA UMA: prestar el servicio de educación superior mediante la docencia, el estudio y la investigación). Estas funciones son responsabilidad de cada una de las Unidades Funcionales que conforman el AAS y se llevan a cabo mediante los objetivos estratégicos y operativos, definidos en el Plan Estratégico.

El AAS es el conjunto de Unidades Funcionales que bajo la coordinación del Gerente y Vicerrectores, se encargan de gestionar y hacer posible los objetivos y competencias de los distintos órganos de gobierno de la Universidad. Este AAS se compone de 40 Unidades Funcionales que a la vez agrupa a más de 60 servicios y unidades. La estructura del AAS en cuanto a cargos está formada por: El Gerente, 8 Vicerrectores, 1 Vicegerentes y 40 responsables de Unidades Funcionales (ver organigrama en el anexo).

**INFORMACION SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN:** El AAS se encuentra desplegado en los distintos edificios que conforman la Universidad de Málaga, a nivel central en los edificios del Rectorado y el Pabellón de Gobierno y los de apoyo a la docencia y la investigación en los distintos Centros Académicos y Departamentos.

**Estructura:**

**-Nº de centros universitarios: 21 + 5 aularios**

**-Nº de Departamento universitarios: 81**

**- Dependencias administrativas: 13**

**TOTAL DE EMPLEADOS:** 1350 trabajadores (Ver en el criterio 3 el detalle)

El Viaje hacia la Excelencia del AAS	
ACCIÓN	FECHA
Participación en los Procesos de Evaluación Institucional (participan 12 servicios del AAS)	1998
Creación de la Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza (Coordinación procesos de Calidad)	1999
Creación del Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica que asumen las funciones de la Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza y amplía sus funciones a todo el ámbito de la UMA (Enseñanzas y Servicios)	2004
Certificación ISO 9001 en la OTRI	2006
Certificado de Calidad ANECA obtenido por la Biblioteca Universitaria	2006
Responsabilidad Social en la UMA y adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas	2006
Incorporación de la UMA a la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)	2006
Primer Plan Estratégico de la Universidad de Málaga	2006
Informe de la Rectora sobre Responsabilidad Social en la UMA. Declaración de la UMA como Universidad Socialmente Responsable y proclamación de compromisos de la institución ante la sociedad.	2006
La UMA es reconocida como la institución mejor valorada de la Provincia de Málaga en el año 2006	2007
Acuerdo del Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios	2007
Publicación en Boja de las Cartas de Servicios de: SCI, Biblioteca, OTRI y Deportes	
Creación de la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios	2008
Elaboración y publicación del Informe de Progreso de la Universidad de Málaga 2008	2009
Segundo Plan Estratégico de la Universidad de Málaga	2009
Celebración de las primeras Jornadas de Calidad de los Servicios	2009
Adhesión al Código de Conducta de Universidades en materia de Cooperación Internacional, auspiciado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE)	2009
Creación en el Foro de Universidades del Club Excelencia en Gestión. Vía Innovación, promovido y liderado por la Universidad de Málaga, del Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social y Universidad	2009
Diseño y despliegue del Sistema de Gestión Ambiental de la Universidad de Málaga e inicio del proceso de certificación del mismo en la norma UNE-EN ISO 14001:2004	2009
La Escuela de Ingenierías obtiene la Calificación Energética A concedida por la Agencia Andaluza de la Energía dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Es la máxima calificación que se concede las instalaciones tecnológicas del Centro ascienden a 57.000 m <sup>2</sup>	2010
El Área de Administración y Servicios de la UMA obtiene el Sello Compromiso hacia la Excelencia Europea 200 <sup>+</sup> por su Sistema de Gestión	2010
La Universidad de Málaga conjuntamente con la Universidad de Sevilla logra el Sello de Campus de Excelencia Internacional con el Proyecto Andalucía TECH	2010
Obtención por el Secretariado de Deporte Universitario el Sello de Excelencia Europea 300 <sup>+</sup> por su Sistema de Gestión	2010
Obtención por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) para su sistema de gestión ambiental de la certificación en el estándar UNE-EN ISO 14001:2004	2011
Celebración de las II Jornadas de Calidad de la Universidad de Málaga	2011
Obtención por el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga de la certificación UNE-EN ISO 9001	2011
Obtención por la Universidad de Málaga para su Sistema de Gestión Ambiental de la Certificación en el estándar UNE-EN ISO 14001:2004	2012

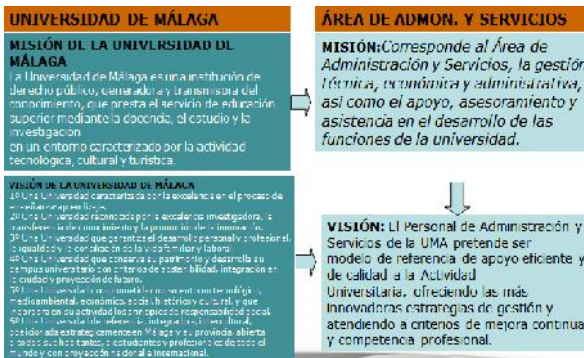


# CRITERIO 1 LIDERAZGO



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

**ENFOQUE PRINCIPAL:** Los Líderes **son los que definen los fines y objetivos, la visión y los valores del AAS.** El AAS tiene como objetivo fundamental contribuir junto con las diferentes estructuras académicas a alcanzar la misión de la UMA a través de sus fines y objetivos. Los líderes del AAS están permanentemente involucrados en la definición de estos 2 elementos:



1. El Equipo de Gobierno, con el Gerente y Vicegerente como responsables directos del AAS, participan activamente en todas las Comisiones del Plan estratégico, donde se aprobaron la misión y visión de la UMA y del AAS (ver introducción).

2. Los líderes del AAS tras el estudio y revisión de la información recogida de diversas fuentes (Ley Orgánica de Universidades, Estatutos de la UMA, Marco EES, información de otras universidades,...) procedieron mediante 3 reuniones de coordinación dirigidas por el Gerente a definir los fines y objetivos del AAS de forma total y en línea con la misión de la UMA (ver documento organización autoevaluación 2009), esta primera definición se realizó en el año 2009 y se hizo previo a la Autoevaluación EFQM de ese mismo año. Posteriormente en el año 2011 y mediante reuniones de coordinación se ha realizado una revisión de la Misión, Visión y Valores del AAS.

Posteriormente en el año 2011 y mediante reuniones de coordinación se ha realizado una revisión de la Misión, Visión y Valores del AAS.

**DESPLIEGUE:** Para la elaboración y aprobación de la Visión y Valores fue necesaria la organización de 4 reuniones quincenales y trabajo personal por parte de una representación de responsables de la UF. La comunicación de los fines y objetivos, la visión y los valores del AAS a todo el personal fue responsabilidad del Gerente y de cada uno de los responsables de la UF. Se han realizado talleres para trasladar esta información y se ha difundido una presentación con este fin. Además todas las UF liderados por su Responsable y el Equipo de Mejora han definido su propia Misión, Visión y Objetivos particulares (ver Hoja de Ruta 1).

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR:** El AAS utiliza como herramienta principal de evaluación y revisión de sus comportamientos y actuaciones, la Autoevaluación global del AAS (1b). En ella, los líderes del AAS revisan, entre otros (3d), los fines y objetivos, actualizando la idoneidad de los mismos dentro de la Universidad. Bimestralmente los responsables del AAS se reúnen para poner al día y revisar el Sistema de Gestión y anualmente se procede a una auditoría interna por parte de la Gerencia donde se revisan todos estos aspectos y el cumplimiento de los objetivos. Tanto en cada Unidad Funcional, bimestralmente se procede a realizar una autoevaluación EFQM de sus procesos y sistema.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medición
Se han realizado actuaciones en orden al desarrollo de <b>una cultura de liderazgo compartido</b> . Se ha propuesto al Consejo de Gobierno, y ha sido aprobado por éste, la creación de una Comisión de Garantía de la Calidad, encargada de supervisar y coordinar todas las acciones sobre calidad y mejora en la UMA	Engloba a toda la organización y se da participación a todos los colectivos y sectores de las UMA (alumnos, profesores y PAS)	Actas de las reuniones. Reglamento de funcionamiento
<b>Creación en 2008 de la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios</b> para coordinar la implantación del SGC de todo el AAS	2 personas	Encuesta Satisfacción sobre trabajo coordinación gerencia
<b>Desde hace 4 años se procede a convocar reuniones bimensuales para coordinar a todo el AAS.</b> Se comunica a todo el personal los avances y resultados obtenidos por las Unidades Funcionales	Responsables de UF, Equipos de Mejora Todo el PAS Equipo de Gobierno	Grado de cumplimiento de la Hoja de Ruta
<b>En el año 2008 se crearon las UF y sus Equipos de Mejora. Que revisan y mejoran los procesos en función de las necesidades.</b> El líder y el Equipo de Mejora junto con los técnicos organizan los procesos en momentos en los que confluyen los procesos en el despliegue estratégico, de mejora y operativo (2d)	Responsables de UF Equipos de Mejora Equipo de Gobierno	Actas de Revisión del Sistema Memorias de Gestión anuales. Auditorías anuales
<b>Formación de los líderes.</b> Los Líderes del AAS han sido formados en temas de implicación y motivación a los colaboradores, así como en todas las herramientas necesarias para la calidad y conocer el modelo EFQM (1d)	Responsables de UF Miembros de los Equipos de Mejora	7b (cursos realizados por el personal del AAS)

**ENFOQUE:** Implicación con el Entorno. Para satisfacer y comprender las necesidades de los grupos de interés, los responsables de las UF utilizan un proceso basado en la Hoja de Ruta (reuniones periódicas, sistemas colaborativos on-line) y externa (reuniones programadas, comunicación en medios de difusión y eventos de difusión), como ha sido la creación de los Grupos Focales con alumnos, Pas y PDI. Estas reuniones enen como objeto evaluar la información y requerimientos de los grupos de interés (4a, 5e), elaborando las propuestas, informes y proyectos dirigidos a los órganos competentes para la toma de decisiones (Gerencia, Consejo de Gobierno, etc.). Estos órganos deciden la puesta en marcha de las acciones de mejora en forma de proyectos, convenios, normas o instrucciones dirigidos a los grupos de interés.

Además, los líderes del AAS establecen y participan en Alianzas y Actividades de Mejora (4a) promoviendo acuerdos y convenios con otras instituciones públicas o privadas para cumplir los objetivos que emanan del programa de la Rectora. En la actualidad, existe más de 3000 convenios vigentes (web UMA). En estos convenios, la UMA establece cláusulas de revisión y/o Comités de Desarrollo y Seguimiento como instrumentos de revisión y evaluación. Así, el AAS, a través de los líderes de sus diferentes áreas, avanza en la mejora de sus procesos, productos y servicios en alianza con diversos agentes. En el criterio (4a) se describen las relaciones y alianzas, mantenidas con partners y proveedores, fomentadas desde el equipo directivo de la Universidad para garantizar al máximo la implicación en la consecución de objetivos comunes. El Gerente líder del AAS, como miembro nato del Claustro, Consejo de Gobierno y del Consejo Social, asiste a todas las reuniones para conocer de primera mano cuales son las necesidades de los clientes y la sociedad con respecto del Área de Administración y Servicios y presenta las novedades que se han incorporado en los distintos servicios para mejorar. Periódicamente se enen una serie de reuniones in-situ con todos los Responsables Académicos (Decanos, Directores y Vicerrectores) para recopilar sus necesidades y problemáticas, tanto en cuestiones de personal como de organización e infraestructura.

**DESPLIEGUE:** La Hoja de Ruta es de obligado cumplimiento por parte todos los responsables de las UF.

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR:** Anualmente se revisan los resultados obtenidos a través de un procedimiento establecido en la Hoja de Ruta y se elabora un informe donde se indica qué mejoras se han introducido como consecuencia de escuchar a nuestros clientes y/o partners.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas
Jornadas de Puertas Abiertas para estudiantes de bachillerato, en las que éstos podían trasladar sus necesidades y expectativas en relación a las actividades a desarrollar por la Universidad de Málaga, y entre ellas las correspondientes al Área de Administración y Servicios	Todo el AAS	Número de asistentes a las Jornadas (8b)
Establecimiento del Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicidades integrado	Toda la Universidad de Málaga	Informe detallado por UF y Centros Académicos
La Rectora es la actual presidenta de la CRUE y varios de sus Vicerrectores son directivos de Áreas Sectoriales de la CRUE y por tanto conoce, de primera mano, la problemática que existe en el Sistema Universitario Español	Rectora Gerente Vicerrector Investigación y Vicerrector de TIC	Elección de la Rectora por Unanimidad de los Rectores 6b,8a,8b
El Plan Estratégico de la UMA ha sido elaborado desde la participación de toda la Comunidad Universitaria, más la colaboración de muchas instituciones socias de la Provincia de Málaga	Ayuntamiento CC.AA Comunidad UMA	Seguimiento resultados Plan Estratégico
Firma en 2002 del Contrato Programa con el gobierno de la Comunidad, estableciendo de común acuerdo los retos, objetivos e indicadores con los cuales la organización se compromete, a cambio de la financiación que recibe año tras año	Rectora Equipo de Gobierno AAS Junta de Andalucía	Memoria Resultados Contrato Programa
Fomento de Participación en Foros y organismos externos y creación de Registro de Participación y de Reconocimiento del PAS. Más de 180 registros en los últimos 2 años	Todo el PAS	Registro de las Base de Datos Importe económico

Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz

**ENFOQUE: Gestión sistemática del cambio.** Los líderes del Área de Administración y Servicios han tenido que afrontar una serie de cambios como consecuencia de la implantación del EEES y la Ley Orgánica de Universidades, que ha supuesto un cambio en cuanto a la forma de entender la Universidad y un cambio en la estructura de los planes de estudio y la institucionalización de la rendición de cuentas y la transparencia de las universidades. Para facilitar los procesos de acreditación institucional en el entorno del Espacio Europeo de Educación Superior, en los aspectos de la gestión de las actividades universitarias de una forma sistematizada, se acordó la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en los Servicios mediante el Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios.

Motores del cambio	Cambios que puede generar	Herramienta utilizada	Justificación	Ejemplos
Mercado y factores de éxito – Requisitos y necesidades de los clientes	Cambios en los procesos, estructura	Participación en Foros ajenos a la UMA	Enfoque al cliente	Nueva estructura organizativa
Imperativos de negocio- replanteo de la misión, visión, valores y objetivos. Estrategias a medio y largo plazo	Cambios en los procesos, recursos, sistemática, ...	Benchmarking, Reuniones de Equipos de Gobierno	Adaptación a la Política y estrategia de la UMA	Plan Estratégico UMA 2009-2012
Imperativos de la organización – Necesidades de los clientes y del mercado	Cambios en la estructura, procesos, recursos, competencias	Redefinición de la estructura, puestos de trabajo y responsabilidades	Agilidad de procesos, mejor respuesta a clientes y optimización de recursos	Creación del Servicio de Contratación Administrativa de la UMA
Comportamiento de los líderes y personas	Cambios en competencias y responsabilidades	Formación	Mejor gestión del Personal	EFQM, Gestión por procesos, Evaluación del Desempeño

La implantación de este Sistema de Gestión de la Calidad en el AAS de la Universidad de Málaga, ha supuesto la creación de una Vicegerencia dedicada en gran parte de su equipo a la dirección, planificación y coordinación de este Sistema en el AAS. Este hecho, ha generado la creación de las UF, con un Responsable y su Equipo de Mejora y han definido su propio Sistema de Calidad (gesón por procesos y competencias). Como referencia se ha tenido en cuenta los principios del modelo EFQM.

**DESPLIEGUE:** Estos cambios han sido y son comunicados a través de cada responsable a los Equipos de Mejora para ponerlos en conocimiento y analizar la viabilidad de los mismos. Una vez cotejados, que se pueden llevar a cabo tanto a nivel de recursos económicos y humanos como estratégicos, se analizan las fases para llevarlos a cabo y el personal responsable de los mismos. El cuadro superior nos puede ayudar a centrar el tema.

Una vez cotejados, que se pueden llevar a cabo tanto a nivel de recursos económicos y humanos como estratégicos, se analizan las fases para llevarlos a cabo y el personal responsable de los mismos. El cuadro superior nos puede ayudar a centrar el tema.



**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR:** Para evaluar y revisar todos estos cambios se utilizó la Autoevaluación EFQM del AAS realizada en el año 2009 y las sucesivas Autoevaluaciones realizadas en cada UF. En la actualidad se está haciendo una revisión completa del Sistema elaborando la Memoria EFQM para la presentación al Sello de Excelencia Europea.

Área de Administración y Servicios

MEJORAS E INNOVACIONES	Fecha	
Automatización de servicios, es el caso de Biblioteca, que incorporó su sistema automatizado en 1993, o ha sido la pionera en España en formación virtual de usuarios	2000	
Asignación de recursos según las necesidades. Creación de un conjunto de plazas de personal de administración y servicios ("Unidad de Nuevas Necesidades") sin asignación a puesto de trabajo concreto, para atender los requerimientos de prestación de servicios de acuerdo con las respectivas demandas	2011	
Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de eficacia
Los líderes se involucran personalmente en la implantación de los cambios ya que previamente son aprobados por la Gerencia y se debe hacer un seguimiento de los mismos. Al final de cada año se hace una Memoria del estado de estos cambios	En el 100% de los cambios que se originan en el Área de Administración y Servicios siempre hay un líder que está al corriente del mismo	7b



Grupos de interés clave de la organización

- DOCENTES
- INVESTIGADORES
- GOBIERNO/UNIDADES ADMINISTRATIVAS
- PAS
- ALUMNOS
- INSTITUCIONES Y EMPRESAS
- OTROS CLIENTES (USUARIOS)
- EGRESADOS (ALUMNI)

Estrategias clave de la organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo y el benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia

Para que el despliegue del Plan Estratégico, el cumplimiento del Contrato Programa, la Estrategia Universidad 2015, el Campus de Excelencia Internacional Andalucía TECH, tengan garantías de éxito es necesario que el AAS defina su propia estrategia para alcanzar los objetivos encomendados al AAS. Para esto mediante la constitución de un Comité formado por responsables de las UF más representativas y la Gerencia, se han definido los Ejes de Gestión y los objetivos a alcanzar.

Desde hace cuatro años, y como estrategia clave del Equipo de Gobierno de la UMA, se creó el Equipo de Dirección del AAS que diseña de forma colegiada el Plan de Acción del AAS (2c) teniendo en cuenta a los grupos de interés. Estos planes se despliegan a toda la organización. A lo largo de los años, y como proceso continuo de mejora, se han creado equipos de mejora que han asumido responsabilidades y protagonismo.



Desde 2008 se desarrolla una política de aprendizaje continuo mediante la participación en jornadas de benchmarking a otras Universidades destacados por su nivel de Excelencia en la gestión investigando temas concretos (p.e. Jornadas de Excelencia de la Universidad de Cádiz, Jornadas de Uni-

dades Técnicas de Andalucía y estatales, participación en el Diploma de Alta Dirección de las Universidades, etc.). También los líderes asisten a reuniones de coordinación con otras instituciones similares, tanto a nivel autonómico como estatal y por supuesto con otras UF de la propia Universidad de Málaga. Además, la Rectora participa activamente en numerosos foros, fundaciones y organismos, en los que se ponen en común estrategias y se confrontan con las que estamos poniendo en nuestra Universidad e intentamos mejorar las nuestras.

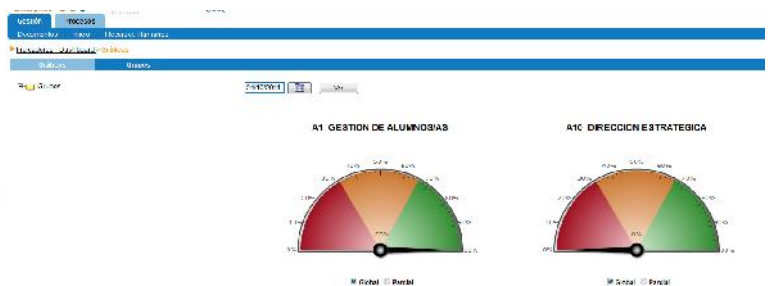
Procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos.

La asignación de propietarios de los procesos se hace a través de la Rectora y su Equipo de Gobierno, que definen esquema de funcionamiento y competencias de la estructura de gestión de la UMA. Una vez que esto está definido, es cada UF la que en función de los procesos en los que tengan competencias se asignan responsables. En cada Servicio se definen sus procesos, identificando al responsable y fijando indicadores por cada uno de ellos. También se ha llegado a definir los procedimientos, con la intención de que sean accesibles a través de firma electrónica (Administración Electrónica).

La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

**ENFOQUE: Memorias de Gestión UF (documento donde se recoge toda la actividad de análisis de la información, investigación y aprendizaje de cada UF).** Uno de los principales ejes dinamizadores de los Servicios o UF son los Equipos de Mejora liderados, cada uno, por un responsable de UF y regulados por la Hoja de ruta. Al final de cada año, cada equipo de mejora analiza todos sus indicadores de rendimiento, los trabajos y actividades externas realizadas durante el curso y elaboran sus memorias anuales de gestión. Este momento es uno de los principales en los que se analizan los resultados de la UF, así como de la gestión de las UF en la consecución de sus objetivos anuales. Las memorias de cada equipo evalúan los objetivos establecidos para el curso de acuerdo con las directrices de la Hoja de Ruta y la memoria del curso anterior. Se presentan a la Gerencia y/o Vicerrector del cual dependan y se evalúan en el Consejo de Dirección de la UMA. Estas memorias forman parte de la reflexión estratégica de los Equipos de Mejora a inicio de año. Posteriormente, el Responsable de la UF, manene una reunión con el Gerente y acuerdan firmar un Pacto por la Calidad en cada UF para incorporar mejoras a la planificación anual de su equipo. Este Pacto por la Calidad debe ser conocido por todos y cada uno de los integrantes de la UF ya que enen que aceptarlo individualmente junto con otros compromisos individuales.

**DESPLIEGUE:** Todas las UF realizan memorias anuales cuyo contenido está sistemazado en función de las Normas Conceptuales del Modelo EFQM. Durante el 2011 se procedió a su informazación radi ante los informes generados por la herramienta informática ISO TOOLS.



**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR:** Al final de cada año cada Responsable de UF evalúa con su Equipo de Mejora el grado de consecución de los objetivos, las actividades previstas, los rendimientos académicos y el grado de satisfacción de usuarios/as, proponiendo los cambios necesarios. Posteriormente, la Gerencia realiza la evaluación global de todas las memorias y elabora un informe resumen que se trata en el Consejo de Dirección. Al inicio de cada año, y a par del análisis realizado por la Gerencia y las necesidades y expectativas de cada UF, se establecen los Pactos por la Calidad en cada UF. Estos planes incluyen las acciones que cada UF les compete.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de eficacia
Autoevaluaciones EFQM: Con Perfil del CEG, y en 2011 simulación de Presentación al Premio con un equipo de evaluadores externo. A conuación radi ante la presentación al Sello de Excelencia	Todos los Procesos y Servicios que conformar el AAS	Las reuniones de planificación estratégica del AAS cada dos meses es donde evalúan y revisan la eficacia global de los diversos enfoques
Seguimiento del Plan Estratégico y comprobación del estado de las Líneas de actuación		Las UF y los equipos de Mejora contribuyen a la revisión a través de las Memorias de Gesón
Cumplimiento de los objetivos del Contrato Programa UMA -CICE		El aprendizaje general se realiza en todas las reuniones sistemáticas de 1b a todos los niveles
CMI-AAS: El cuadro de mando se define a par de la autoevaluación EFQM realizada en el AAS y en el marco de dos hitos fundamentales para la UMA: el Contrato Programa y la definición del II Plan Estratégico de la UMA. Nivel 0. Indicadores estratégicos del AAS (coinciden con los indicadores de los objetivos estratégicos de la UMA a los que el AAS debe contribuir [2c]). Nivel 1. Indicadores de unidad. Miden los resultados globales de los procesos de cada Servicio. Son la base para el complemento de producvidad (3e)		Las actas de las reuniones permiten realizar el seguimiento y revisión periódica de los acuerdos adoptados
Fruto de la evaluación y el aprendizaje de los planes de mejora, se analizan prácticas innovadoras de la competencia y las mejores organizaciones que sirven para responder a las necesidades y expectativas de los grupos de interés (3d). Estas prácticas son priorizadas y se estudia su viabilidad a través de las distintas áreas competenciales. La decisión de la implantación se estudia en el Consejo de Dirección. La participación permanente en distintos foros y grupos de trabajo permite a la Universidad determinar sus propias fortalezas y las de sus competidores, e identificar los aspectos que deben mejorarse		Ver en 1b las diferentes reuniones sistemáticas de evaluación y revisión  Los resultados (9a y 9b) miden la eficacia global

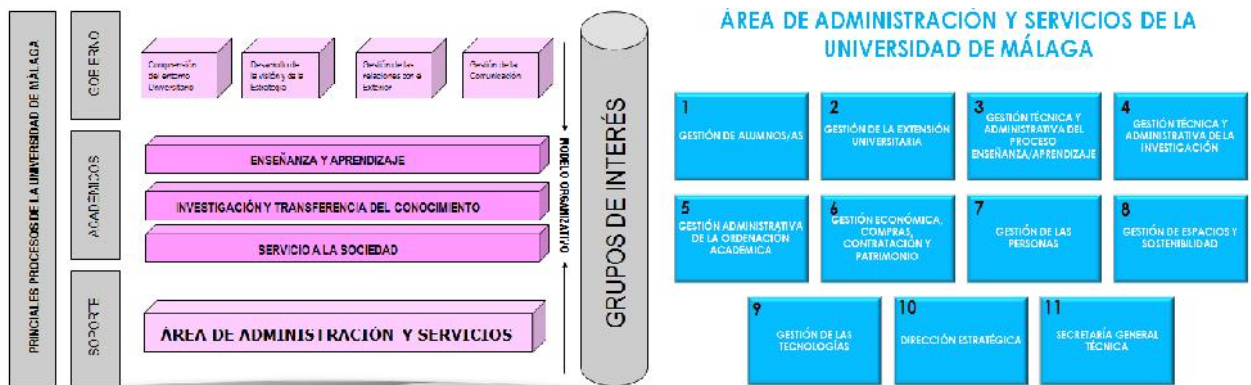


La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

ENFOQUE: Implantación de la Gestión por Procesos en el Área de Administración y Servicios. En el Contrato Programa firmado con la Junta de Andalucía, el Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios de la UMA y la planificación establecida por el AAS mediante la Hoja de Ruta, se establecen directrices para implantar la gestión por procesos, haciendo el trabajo más homogéneo, revisable, evaluable y mejorable.

Cada UF ha definido y desarrollado esta gestión por procesos, identificando su propio Mapa de Procesos y describiendo estos Procesos y Procedimientos, así como el establecimiento de indicadores para medir su resultado. Esta Gestión por Procesos está automatizada a través de la herramienta informática ISOTOOLS.

Para el conjunto del AAS se desarrolló en 2011 el mapa de procesos del AAS durante los trabajos para redactar la memoria EFQM para obtener el reconocimiento de Excelencia Europea, mediante la utilización de herramientas de calidad (tormenta de ideas para elaborar el listado de procesos, revisiones individuales...) con el apoyo de un asesor externo experto en modelos de gestión (consultor EFQM y licenciado EFQM) que fue orientando al equipo en las mejores prácticas de gestión.



La identificación de los procesos clave del AAS ha experimentado una importante evolución. Los pasos más significativos han sido:

- 2ª evaluación EFQM: Se realiza el Mapa de Procesos.
- Los procesos clave se deciden con una matriz de impacto de los procesos sobre los objetivos estratégicos.
- Todo proceso es asignado un propietario (decidido por el Responsable de la UF).
- Los procesos claves están en consonancia con los ejes estratégicos y éstos con los planes de acción y objetivos planificados para asegurar que la estrategia del Centro sea coherente con el hacer diario de las personas.
- Indicadores y objetivos: definidos para asegurar la satisfacción de los clientes de los procesos.

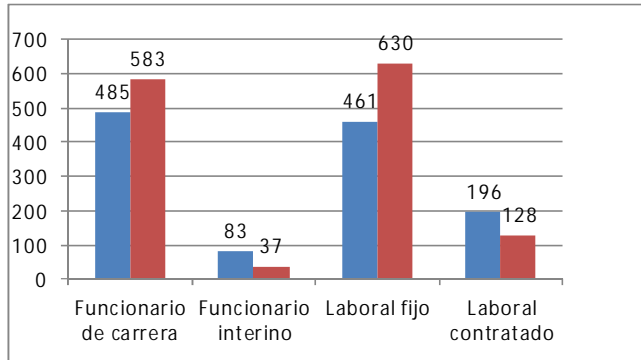
DESPLIEGUE: Cada UF enunciar sus procesos y los objetivos asignados a cada uno. Para cada uno de los procesos y sus servicios asociados, el equipo de dirección del AAS, define sus indicadores de rendimiento y calidad.

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR:** Anualmente se realiza una auditoría interna donde se evalúan y revisan todos los procesos en base a las memorias de gestión que cada UF realiza. A través de la herramienta ISOTOOLS se puede tener una información actualizada de los indicadores de cada macro proceso o por Unidad funcional.

INDICADORES	2009	2010	2011
Cumplimiento de Contrato Programa JA asignados al AAS	100%	100%	100%
Cumplimiento de objetivos de la Hoja de Ruta por las UF	100%	95%	100%
MEJORAS E INNOVACIONES			Fecha
Utilización del Campus Virtual como herramienta para sostener el sistema de gestión de la calidad y como entorno colaborativo y de aprendizaje Miracoste			2008
Evaluación global del AAS a través del modelo EFQM. Autoevaluación 2009 y elaboración Memoria EFQM para presentación al sello Excelencia Europea			2009

### Composición del personal de la organización

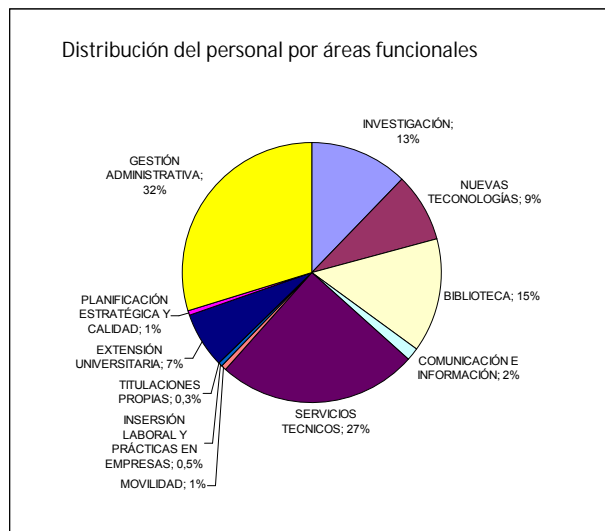
EVOLUCIÓN PERSONAL 2004-2011



El AAS está formada actualmente por 1330 personas agrupadas en dos grandes colectivos dependiendo de sus funciones y competencias, por un lado está el personal laboral dedicado a apoyar la docencia y la investigación de la Universidad, con funciones tan importantes como de apoyo técnico en laboratorios, médicos, arquitectos, periodistas, técnicos de calidad, etc. Y por otro lado y no menos importante, el personal funcionario agrupado en tres escalas, una de biblioteca, otra de informática y la de mayor volumen de gestión universitaria.

Durante estos últimos años, se ha realizado un esfuerzo para dotar de más profesionales para ofertar más y mejores servicios, así como tratar de que este

empleo generado fuese de la máxima calidad, es decir con personal cualificado y estable.



- COMUNICACIÓN
- APRENDIZAJE/MEJORA CONTINUA
- IDENTIDAD INSTITUCIONAL
- ORIENTACIÓN A LA PERSONA USUARIA

Igualmente, se definieron tres Competencias Específicas, que afectan al Personal de Administración y Servicios:

- MOTIVACIÓN
- RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO
- TRABAJO EN EQUIPO

Durante el año 2011 se está avanzando en el desarrollo de la gestión por competencias y en la elaboración del correspondiente catálogo y determinando los comportamientos/actitudes asociados a cada una de ellas, con referencia a cada uno de los procesos y tareas que deben desarrollar cada trabajador o trabajadora.

La unión de la gestión por procesos y la gestión por competencias es la base de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad y nos va a permitir abordar durante el año 2012 la Evaluación del Desempeño para medir y valorar la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados del personal de administración y servicios.

Esta evaluación anual del desempeño por objetivos del trabajador, acreditará su contribución al desarrollo de los resultados del conjunto de procesos de su unidad y su implicación en el grado de consecución de los objetivos comprometidos por la misma, y por otro lado la evaluación del desempeño vinculada a la adquisición y desarrollo de las competencias profesionales establecidas para cada puesto de trabajo conforma el sistema y todo lo que se estableció en el apartado correspondiente. La superación de ambos procesos evaluatorios será condición imprescindible para acceder y progresar en la carrera horizontal.

### PACTO POR LA MODERNIZACIÓN Y MEJORA DE LOS SERVICIOS DE LA UMA.

En el año 2006 se alcanzó un gran acuerdo con los representantes de los trabajadores, donde se fijaban los objetivos para los próximos años, todavía hoy día se está aplicando este gran pacto y ha generado una paz social muy beneficiosa para mejorar nuestra Universidad.

De forma paralela y coordinada a la implantación de una gestión por procesos, la UMA está implantando una Gestión por Competencias, para esto hemos definido de forma colaborativa entre todo el personal cuatro Competencias Genéricas, relevantes para todos los miembros de la organización:

### ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?



Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

**ENFOQUE:** Plan de Formación, comprometidos con la formación y la realización personal. El Servicio de Formación del PAS ha sido una pieza muy importante para la consecución de las habilidades y capacidades del personal en su desarrollo profesional y personal. El plan de formación del PAS es la base donde se ha realizado la adaptación del personal a los nuevos retos de la Universidad en cuanto a los conocimientos específicos y generalistas. Para fomentar la participación en este asunto del personal se constituyó la Comisión de Formación del Personal, donde se deciden todas las cuestiones estratégicas de formación (presupuesto, cursos, criterios, sanciones, etc.). Desde fecha 1995, se realiza anualmente un plan de formación del PAS, alineando los objetivos individuales y estratégicos, acordado en pleno de la Comisión de Formación. Anualmente se consulta a las UF los planes de formación específicos para el desarrollo de sus procesos. Existe un plan de movilidad donde se fomenta el conocimiento de otras universidades españolas y extranjeras.

**DESPLIEGUE:** Los planes de desarrollo y formación del personal son sistemáticos a nivel individual y de equipos. Existen planes de formación en áreas específicas (p.e. "prevención de riesgos laborales", "ofimática", "NNTT aplicadas a la gestión" en todos los niveles). También se aprueban otros planes formativos según las necesidades de cada equipo de mejora en las UF (p.e. "gestión de eventos deportivos" -UF Deportes-, "ORACLE" - UF SCI- ) Estas necesidades de los equipos se recogen directamente a través de un formulario on-line, que es analizado en el seno de la Comisión de Formación.

NIVEL DE EVALUACIÓN	METODOLOGÍA UTILIZADA	RESULTADOS
Reacción/Satisfacción	El participante cumplimenta un cuestionario anónimo, al finalizar la acción formativa	Superación anual del índice de satisfacción (7a)
Aprendizaje	Utilización de distintas pruebas de evaluación en función de la tipología del curso.	Expedición de diplomas de aptitud, favoreciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje (7a)
Aplicabilidad al puesto de trabajo	Seguimiento realizado por parte de los Responsables inmediatos de los asistentes.	Mejora del servicio prestado a clientes (Ver 6)
Global	Anualmente, la U. de Formación realiza el informe de evaluación del Plan, que presenta al Gerente y a la Comisión de Formación en el que da cuenta de la valoración e indicadores de participación	Mejora de resultados en la organización (9).

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de eficacia	
Formación de líderes: Todos los líderes de los servicios se han formado en los últimos 4 años en gestión por procesos, coaching, gestión de RRHH, gestión de equipos y gestión de excelencia y la aplicación en los equipos de mejora (1b) y en encuentros bimensuales (1c, 3a).	En todo el personal de administración y servicios.	A través del Informe de aprovechamiento de las acciones formativas.	
Gestión de competencias: A fin de 2009 se inicia la implantación y despliegue del plan de desarrollo de competencias. Se constituye un Grupo de trabajo de competencias liderado por el Vicegerente de RRHH y se implica a todo el personal en la elaboración de perfiles, detección de competencias asociadas y sistemización de guías de desarrollo. Los miembros del Grupo de trabajo de competencias enen reuniones periódicas para el desarrollo de sus funciones, formación y asesoramiento en sus dificultades. Está previsto que para finales de 2012 se realice la primera evaluación todo el personal mediante una herramienta informática denominada NTA 4		Mediante las encuestas de satisfacción de los alumnos en la formación.  Mediante la superación de la auditoría externa del Contrato Programa.	
Convocatorias de Movilidad Internacional. A través del Programa de Aprendizaje Permanente (PAP) de la Comisión Europea, se pretende estimular el intercambio y la cooperación y la movilidad entre los sistemas de educación y formación de los veintidós estados miembros de la Unión Europea, además de los tres integrantes del Espacio Económico Europeo (Islandia, Liechtenstein y Noruega) y de Turquía. La Universidad de Málaga fomenta la movilidad del Personal de Administración y Servicios (PAS) mediante la convocatoria, para cada curso académico.			
Formación Externa especializada. A petición de los responsables de las UF y previo informe de necesidades, se autoriza y se financian cursos o jornadas celebrados fuera de la UMA.			



ENFOQUE: La comunicación como eslabón de la unidad. Entre otros, el Plan Estratégico Institucional recoge como objetivos en la Gestión de la Comunicación los siguientes:

Además de los principios del Plan Estratégico, se realizó una Auditoría de Comunicación en el año 2010 que ha permitido analizar y detectar deficiencias en este proceso. La responsabilidad de comunicar es una acción que recorre transversalmente a todos los trabajadores implicados en cualquier servicio público. La comunicación institucional, por tanto, recorre cada uno de nuestros puestos de trabajo. Para ordenar esta responsabilidad CADA EQUIPO DE MEJORA DE UF DEBE NOMBRAR A UNA PERSONA RESPONSABLE DE LOS PROCESOS INFORMATIVOS. Por tanto, esa persona será la encargada de velar por el cumplimiento del Plan de Comunicación de la Unidad Funcional y coordinarse con la Dirección General de Comunicación e Información.

1. Creación de un sistema de información basado en el concepto de ventanilla única
2. Desarrollo de una plataforma informática que recoja y canalice toda la información de la universidad de Málaga que concierna a los derechos y deberes de sus colectivos y usuarios
3. Reducción de las comunicaciones internas en papel, trasladándolas a comunicaciones electrónicas, avanzando en el concepto de "oficina sin papel"
4. Creación de una nueva web corporativa que incida en la interactividad y la e-administración
5. Establecimiento de un sistema de comunicación eficaz mediante el uso de diversidad de medios de publicación, que permita a la Dirección General de Comunicación e Información canalizar al conjunto de la Universidad y la sociedad la información generada por los distintos centros, departamentos y servicios

#### DESPLIEGUE:

Todos los integrantes del PAS tienen acceso a un ordenador con conexión a Internet, una cuenta de correo electrónico proporcionada por la UMA y acceso a las áreas de trabajo de las Unidades Funcionales en el Campus Virtual, donde está almacenada toda la información de las mismas. Existe un perfil de PAS en el portal de la UMA donde se puede encontrar toda la información referente a los diferentes servicios ofertados.

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR:** La evaluación y revisión del sistema de comunicación del AAS se realiza a través de la Dirección General de Comunicación e Información y en cada Unidad Funcional a través del Equipo de Mejora. En el año 2010 se realizó una auditoría de comunicación interna.

INDICADORES	2008	2009
Encuesta Satisfacción Comunicación interna	2,76	2,49
MEJORAS E INNOVACIONES	Fecha	
Utilización del Campus Virtual como herramienta de comunicación colaborativa	2008	
Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de Eficacia
Implantación de la web 2.0. Migración de los contenidos de la web actual y participación activa de los Equipos de Mejora	Todas las UF	Seguimiento por parte de la Dirección General de Comunicación del trabajo realizado por los responsables de Comunicación
Utilización de foros y chats (Campus Virtual). Los responsables de cada UF tiene privilegios para utilizar estos foros y fomentar la participación de todo el personal, que permiten la existencia de la comunicación fluida y eficaz transmitiéndose la información en ambos sentidos: Comunicación ascendente: Todo el PAS puede acceder en cualquier momento a la Gerencia, Responsable de UF ante cualquier circunstancia o duda Comunicación descendente: Se celebran reuniones cada dos meses como mínimo. En ellas se analiza el cumplimiento de objetivos y se exponen las dificultades que se está encontrando al realizar su labor, de esta forma todo el equipo colabora a resolver el problema. Se aprovechan para dar cualquier punto de información y contribuir a que exista un diálogo permanente	Todo el personal del AAS	A través de las Encuestas de clima laboral



## CRITERIO 4 ALIANZAS Y RECURSOS

ENFOQUE: Alianzas clave del AAS para la provisión de servicios a la Universidad de Málaga. Para que estas funciones sean lo más eficientes, las UF han alineado los servicios que prestan a lo establecido en el Plan Estratégico de la UMA, llevando a cabo una serie de alianzas con partners y proveedores de diferentes sectores que les permiten ofrecer un servicio de calidad apoyado en la experiencia de éstos. Para garantizar su alineación con los objetivos y misión de la UMA, deben ser aprobados por el Consejo de Gobierno en el caso que sean con agentes externos y por la Gerencia cuando se tratan de alianzas internas entre UF. Existe un registro público donde se puede consultar cada una de estas colaboraciones y alianzas. El AAS dispone de una base de datos on-line donde se van incorporando todos los convenios y alianzas firmados con instituciones, para el conocimiento generalizado de la comunidad universitaria y poder así aprovechar al máximo todas las posibilidades de estos acuerdos. En la siguiente tabla se muestran algunas de las colaboraciones más relevantes que AAS ha realizado recientemente:

- 1- Contrato Programa JUNTA ANDALUCÍA-UMA en lo referente al PAS
- 2- Convenio con OCU para las aplicaciones de gestión (Universitas XXI, etc.)
- 3- Convenio UNIVERSIDAD DIGITAL con la Junta de Andalucía para la administración electrónica, Datawarehouse, Wifi, etc.
- 4- Convenio Campus Andaluz Virtual para desarrollar el apoyo a la docencia no presencial en las Universidades Andaluzas.
- 5- Convenio de implantación informática con Microsoft, Oracle, etc.
- 6- Convenio de prevención de salud laboral con la mutua MAZ
- 7- Convenio de intercambio de recursos bibliográficos (REBIUN))
- 8- Convenio con el Club de Gestión para la obtención del sello de calidad EFQM
- 9- Convenios de la OTRI para el apoyo a la transferencia tecnológica
- 10- Convenios de apoyo a la investigación SCAI, etc.
- 11- Convenio con el Consorcio de Bibliotecas Universitarias Andaluzas (CBUA)

DESPLIEGUE: Las distintas alianzas con otras instituciones afectan a toda la UMA y a UF concretas, dependiendo del contenido y objetivo de la alianza.

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: En el desarrollo y seguimiento de los distintos acuerdos y alianzas, se incluye una cláusula de evaluación y revisión y en la mayoría de los casos se crea una comisión de seguimiento


que valora el cumplimiento de los puntos acordados. De forma sistemática se realizan informes y se revisan indicadores referidos a servicios prestados en cooperación con otras (REBIUN, CBUA, etc)

INDICADORES	2008	2010
Nº de convenios firmados por el AAS	590	847
MEJORAS E INNOVACIONES	Fecha	
Unificación de las distintas funciones de contratación de servicios y suministros en una unidad administrativa única, con funciones de estudio previo contratación y seguimiento del contrato	2011	
Creación de una Base de Datos abierta en la web, con todos las alianzas y acuerdos alcanzados por las distintas UF.	2011	
Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de eficacia
Las alianzas con proveedores se hacen mediante el procedimiento de contratación administrativa y bajo la coordinación del Servicio de Contratación, entre las más importantes, está el Servicio de Seguridad (SECURITAS) y Limpieza (VALORIZA), Mutua de Accidentes y Enfermedades profesionales (MAZ), los Servicios de Cafetería de los Centros y las pequeñas obras y reformas de mantenimiento. Con cada empresa existe un contrato específico de gestión	Afectan a toda la comunidad universitaria (limpieza y seguridad). La Mutua afecta a todos los trabajadores	Se ha nombrado por parte del Gerente a un responsable de cada Contrato que actúa de interlocutor con dichas empresas Anualmente se pasan encuestas de satisfacción sobre estos servicios
Alianzas internas entre UF, se fomenta a través de los objetivos anuales fijados en la HOJA DE RUTA, que se lleguen a acuerdos internos entre UF para facilitar y optimizar la eficiencia de los procesos del AAS. Estas alianzas deben ser aprobadas por los superiores de las UF afectadas	Y las alianzas internas entre UF engloban a los procesos de dichas UF y afectan a toda el AAS	Actas de reuniones y las revisiones que anualmente se realizan



ENFOQUE: **Gestión sostenible.** El AAS tiene el compromiso de incorporar la ética ambiental a todas las actividades desarrolladas en sus instalaciones para hacerlas compatibles con la protección del medio ambiente. A tal fin, ha optado por implantar un Sistema de Gestión Ambiental, definido conforme a los requisitos de la Norma ISO 14001, que integrará de forma efectiva en su sistema de gestión. La Universidad de Málaga asume los contenidos de la Agenda 21 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) y con ello la responsabilidad de llevar a cabo la transmisión y expansión del conocimiento científico y tecnológico bajo los principios de solidaridad con todos los pueblos del mundo y sostenibilidad y legarlos a las generaciones futuras. En esta línea se quiere sensibilizar a su comunidad, de la necesidad de ser sostenibles, a través de la huella ecológica, midiendo su efecto en la UMA.

		CONSUMO 2010	CONSUMO 2009	UNIDADES
CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS	AGUA	147.252	153.887	m <sup>3</sup>
	ENERGÍA ELÉCTRICA	71.128	74.062	m <sup>2</sup>
	GASÓLEO	22.411.973	23.376.515	kWh
RESIDUOS PELIGROSOS	ACEITE MINERAL USADO	513	350	kg
	SOLUCIONES ÁCIDAS Y ALCALINAS	5.391	589	
	MATERIAL TEXTIL Y ABSORBENTES CONTAMINADOS	0	45	
	RESIDUOS BIOSANITARIOS	1.599	1426	
	DISOLVENTES ORGÁNICOS	5.485	3372	
	BATERIAS	0	288	
	ENVASES CONTAMINADOS (PLÁSTICOS, METÁLICOS Y VIDRIOS)	2.673	1579	
	PILAS	0	4,5	

Mediante la planificación denominada  bioUMA se recoge y sintetizan las acciones en materia de sostenibilidad que se están realizando en la Universidad de Málaga. Basado en las acciones del Plan Estratégico 2009-2012, se exponen las líneas de actuación en él definidas y se plantean nuevos retos cara al desarrollo presente y futuro de la Ciudad Universitaria de Málaga. El despliegue de esta planificación se está desarrollando a través de los procedimientos del Sistema de Gestión Ambiental, certificado a través de la norma ISO 14001.

DESPLIEGUE: Se ha llevado a cabo a través de la puesta en funcionamiento de la unidad de Gestión Medioambiental y llevada a cabo a partir de la puesta en funcionamiento de recipientes de recogida de residuos en cada centro y en los laboratorios que tratan con residuos tóxicos, extendiéndose en todos los ámbitos de la Universidad de Málaga.

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Revisión de la eficacia del procedimiento a través del PUMA01, procedimiento de revisión por la dirección y análisis de los indicadores de gestión relacionados con la sostenibilidad de los edificios, equipos, materiales y recursos materiales y mediante las auditorías para la certificación ISO 14001.

MEJORAS E INNOVACIONES

MEJORAS E INNOVACIONES	Fecha
Gestor de Peticiones para realizar los partes de Mantenimiento y Jardinería	2010
Parque de Bicicletas para su uso dentro del campus	2008
Sistema de Seguimiento directo del Reciclaje en los Centros. Puntos limpios.	2011

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de la eficacia
Mantenimiento de Edificios y acondicionamiento del entorno de jardinería. Existen unos Servicios Centrales y un responsable por cada centro para supervisión del mantenimiento de los edificios, las instalaciones y el entorno	En todos los Edificios e Instalaciones	Seguimiento integral del mantenimiento de los edificios a través de una herramienta informática
Reciclado de material informático a través de un acuerdo con una ONG "Madre Coraje". Se recogen los equipos dados de baja en inventario y se entregan a la ONG que se encarga de reciclarlo con garantía certificada		Mediante seguimiento de los acuerdos
Reciclaje de Residuos Tóxicos. Centralización de los residuos en la Estación de Transferencia y Reciclado por gestor autorizado		Informe anual de Reciclaje de Residuos Tóxicos
Plan de autoprotección en los edificios: en 2010 se contrató con una empresa especializada la elaboración de los distintos Planes, uno por cada edificio con el objetivo de organizar los recursos humanos y materiales disponibles en los centros de la UMA, para garantizar la evacuación y la intervención inmediata de ayuda externa, en caso necesario		Encuestas de Satisfacción

Gestión de la Información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización

ENFOQUE: Comparar la información. En cuanto a los sistemas de información se refiere, la visión estratégica del AAS está alineada con el Plan Estratégico de la UMA a través del Sistema de Información, el cual dota de integridad y coherencia a los datos que se gestionan en la totalidad de las bases de datos de gestión corporativas de la UMA, proporcionando al usuario un interface común e integrado con las aplicaciones de gestión corporativas.

Por otra parte, la mayoría de los proyectos que se desarrollan en el AAS (2d) necesitan de la utilización de bases de datos tanto internas a la UMA como externas (INE, MEC, etc.). Los diferentes líderes del AAS disponen de permisos para acceder al Sistema de Información DataWareHouse de la UMA.

En lo que se refiere a la gestión de la información de forma transversal entre las distintas Unidades Funcionales cabe destacar la existencia de varios sistemas:

- Sistema de gestión de proyectos: desarrollo propio que permite la inclusión de todos los proyectos que se están realizando (con responsables, calendario, prioridades...). Este sistema facilita al Director del Área, la priorización de los diversos trabajos y seguimiento de los proyectos en curso.
- Se dispone de un sistema de almacenamiento de ficheros con copias de seguridad programadas que permite el acceso selectivo a los usuarios a diferentes espacios compartidos en los que se almacena la información de los distintos proyectos que se están realizando en el AAS.
- Se dispone de una página web de cada servicio para la publicación de contenidos tanto públicos como accesibles al personal autorizado.

DESPLIEGUE: El responsable del sistema en el AAS es el Gerente, aunque gran parte del personal tiene accesos permitidos a las aplicaciones corporativas anteriormente comentadas. Antes de la utilización de cualquier tipo de herramienta/ aplicación, se realiza una jornada formativa con el personal implicado en su utilización (ver 3b).

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: La evaluación y revisión del enfoque y despliegue se realiza a nivel institucional de la UMA a través del Servicio de Calidad, a través de reuniones de dirección que mantienen periódicamente el Responsable del área con los distintos responsables de las Bases de Datos, se proponen las actualizaciones y mejoras en los sistemas de información.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/
RIUMA (Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga)	100% de los equipos del AAS  Afecta a toda la Universidad de Málaga	Registros informáticos
Herramienta Informáticas disponibles. Existencia de sistemas de información (Internet, intranet, correo electrónico,...). Cada miembro del AAS dispone de un ordenador personal conectado a la intranet corporativa, además cada uno de ellos tiene distintos permisos para la utilización de herramientas y acceso a recursos compartidos		Registros de utilización de herramientas informáticas
Gestión de la seguridad informática. Existe un antivirus corporativo y un cortafuegos que ayudan a la seguridad de los datos, protección de todos los PC, apertura de puertos en servidores muy controlada, al igual que los accesos externos de los proveedores		Nº de incidencias recibidas y resueltas / Nº de actualizaciones del documento de seguridad
Desarrollo, integración y mantenimiento de aplicaciones informáticas. Creación de una aplicación que identifique a los usuarios y contabilice la utilización de los recursos ofrecidos a la comunidad universitaria		Nº usuarios por aplicación / Nº informes creados por tipo de tecnología utilizada / Nº aplicaciones integradas / Nº peticiones de resolución de errores en aplicaciones resueltas
Protección de Datos (LPD). El AAS dispone de un Reglamento que establece o regula en el ámbito de la Universidad de Málaga los sistemas, medios y procedimientos que permitan, de la manera más eficaz, la aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal en los aspectos que afectan a esta Administración Pública		Comisión de Protección y Tratamiento de Datos de la Universidad de Málaga, como órgano responsable de los ficheros creados en el ámbito de la Universidad

Señale los principales grupos de clientes y mercados de la organización y Procesos que en relación con éstos. Servicios de la Organización.

El Área de Administración y Servicios es el encargado de:

- El apoyo, asistencia y asesoramiento a las autoridades académicas,
  - El ejercicio de la gestión y administración, particularmente en las áreas de recursos humanos,
  - La organización administrativa,
  - Los asuntos económicos,
  - La informática,
  - Los archivos,
  - Las bibliotecas,
  - La información,
  - Los servicios generales,
- así como cualesquiera otros procesos de gestión administrativa y de apoyo a la docencia e investigación, que se determinen necesarios para la Universidad en el cumplimiento de sus objetivos.

	DOCENTES	INVESTIGADORES	PAS	ORGANOS DE GOBIERNO ADMINISTRATIVOS (PAS)	ALUMNOS	INSTITUCIONES Y EMPRESAS	PROVEEDORES	SOCIEDAD	EGRESADOS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE ALUMNOS	x				x				x
APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO AL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE	x				x	x		x	x
GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	x	x	x		x	x		x	x
APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO A LA INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO		x				x		x	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORDENACIÓN ACADÉMICA				x					
GESTIÓN ECONÓMICA Y PATRIMONIAL	x	x	x	x		x	x		
GESTIÓN DE PERSONAS	x	x	x	x					
GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS	x	x	x	x	x	x			x
GESTIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS (ESPACIOS)	x	x	x	x	x	x			
APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA	x	x	x	x	x	x	x	x	x

¿Aplica la organización alguna norma de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de procesos como, por ejemplo, ISO 9000, ISO 14000, etc.? ¿Cómo se establecen los objetivos para los procesos?

Desde el año 2008 se adoptó por la Rectora el modelo EFQM como referente en la Gestión del Área de Administración y Servicios (aunque algunos servicios universitarios ya adoptaron este Modelo para su evaluación desde el año 2003), realizándose una Autoevaluación del AAS, obteniéndose un Plan de Mejora del AAS que junto con las líneas del Plan Estratégico de la UMA han sido los referentes para mejorar y tender hacia los principios que promulga la EFQM. En la actualidad se va a evaluar el AAS para obtener el Sello de Excelencia Europea +300.

Además, los edificios del Campus de Teatinos y el Rectorado se han certificado en 2012 por la ISO 14001.

Paralelamente y en aquellos Servicios o Unidades, que por su proyección exterior o políticas estratégicas definidas por la Rectora, se están certificando por la norma ISO, podemos destacar la OTRI que está certificada por la ISO 9001 y por la 14001, el Servicio de Deportes recientemente ha obtenido el Sello +300 del EFQM, el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y RS se acaba de certificar por la norma ISO 9001. Además estamos en proyecto certificar la política de Prevención de Riesgos Laborales a través de la OHSAS 18001, así como la certificación ANECA de la Biblioteca conseguida en 2006.



Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

**ENFOQUE:** Cambiamos para mejorar. Desde el AAS se entiende la mejora continua de la calidad como el proceso estructurado que permite, mediante la realización de cambios en los procesos y servicios, conseguir una mejora de los resultados. Este criterio de actuación, es la base de todo el sistema de Gestión de la Calidad del AAS y se ha instaurado un procedimiento estructurado, donde anualmente se obliga a todas las Unidades Funcionales que conforman el AAS a realizar una revisión de todo su sistema de gestión, analizando todos los resultados de sus indicadores, encuestas a clientes, de clima laboral, etc. que permita definir y desplegar las acciones de mejora correspondientes. Este objetivo queda reflejado en el Pacto por la Calidad de cada UF y en el Pacto Individual. El proceso se inicia con la identificación de los planes de mejora a partir de los indicadores y de los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción. Tras esta etapa se priorizan y se realiza una definición inicial de los planes de mejora donde se especifica: nombre del plan, descripción, responsable, grupo de mejora, procesos relacionados y plazo de presentación del plan de actuación. Esta identificación se realiza por parte del equipo de mejora formado por el Director del Área, su personal y los usuarios del servicio.

Una vez definido el plan de mejora a llevar a cabo, la Gerencia elevará a cada Vicerrector con las competencias asignadas, los distintos Planes de Mejora que cada UF haya identificado, que deberá dar el visto bueno y posteriormente sometido al Consejo de Dirección para su aprobación definitiva. Tras la finalización se realiza una Memoria de Gestión donde se incluye una valoración del plan incluyendo la comparación con la situación inicial.

**DESPLIEGUE:** A partir del año 2008 todo el personal incluido en los distintos equipos de mejora de las UF que integran el AAS, recibieron cursos de formación y talleres prácticos para implantar el sistema de calidad de la gestión, donde se incluyen la realización de autoevaluaciones EFQM, realización de encuestas, etc. Es en el año 2010 donde se comienza de forma general (aunque algunos servicios ya tenían planes de mejora desde 2004 y 2005, como Biblioteca, Cultura, Deportes,...), a partir de los resultados de las encuestas de nuestros usuarios (ea), a identificar los primeros planes de mejora del servicio, que han tenido su continuidad en el año 2011. La priorización de actividades de mejora tiene su origen en la acción de liderazgo, sobre todo en dos de sus actividades:

- 1.- La elaboración, despliegue y seguimiento de la Planificación se ha desarrollado en (2c) y (2d). Lo más destacable en cuanto a la priorización es que el nivel político define, prioriza y traslada al nivel directivo tanto las líneas estratégicas como las Actuaciones Clave del mandato rectoral, que establecen objetivos en términos de nuevos productos, volúmenes y mejora de procesos.
- 2.- La extensión de realización de Autoevaluaciones al conjunto de los niveles directivos (Directores de Área, de Servicios, Jefes y Coordinadores) ha permitido involucrar al conjunto de mandos intermedios en la definición de prioridades y confección de los planes de mejora.

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR,** La evaluación del enfoque se revisa a 2 niveles:

- En el marco del pacto por la Calidad de cada Unidad Funcional, donde se procede a la evaluación del cumplimiento de objetivos de dicho pacto y los valores alcanzados, así como las evidencias necesarias para acreditar el cumplimiento de los objetivos. Esta revisión se realiza por la Gerencia desde 2008.
- Cada equipo de trabajo de la UF revisa en la reunión anual de autoevaluación la efectividad del proceso en el entorno analizando el cumplimiento y los resultados de los planes de mejora implantados en el Servicio.

MEJORAS E INNOVACIONES		Fecha
Creación del Servicio de Contratación para agilizar y optimizar los recursos que anteriormente se realizaban de una forma		2011
Los responsables de Uf revisan los procesos en las reuniones periódicas del Sistema de Gestión de Calidad. A partir de las reuniones de evaluación se toman medidas para mejorar los procesos		2009
Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de eficacia
Las autoevaluaciones EFQM realizadas (2008 y 2009) tanto a nivel global en el AAS como en cada UF se han utilizado como mecanismos para identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y drástica (p.e. la incorporación del sistema de medición de satisfacción de nuestros usuarios)	Todas las UF	Memorias de seguimiento
La incorporación de la administración electrónica y los avances en la tecnología son la vía de innovación para ofrecer servicios ajustados a las necesidades de los usuarios. Matriculación Online		Registros informáticos y actas de la implantación en los distintos servicios

ENFOQUE: Conocer las necesidades y expectativas de los usuarios del AAS. Tomando como principio básico de calidad el “proporcionar a nuestros usuarios internos y externos servicios que den satisfacción a sus necesidades y expectativas”, es necesario en primer lugar identificar las mismas. Durante la fase primera, fase de identificación de los procesos claves del AAS, a través de cada UF se definió, a partir de la experiencia propia del personal del servicio, una primera aproximación a las necesidades y expectativas de los usuarios para cada proceso y servicio.

En el 2008 se realizaron encuestas y dinámicas de grupo con cada uno de los usuarios/clientes a través de la elaboración del II Plan Estratégico de la Universidad de Málaga que nos ha permitido detectar sus expectativas y necesidades reales y mejorar la definición de los servicios prestados, de modo que nos permiese poder incrementar la satisfacción de los mismos y un posicionamiento competitivo de nuestra Universidad (evaluada con una encuesta anual de satisfacción (5e)). Estas necesidades se van adaptando continuamente con los clientes, dada la estrecha relación que manene el Centro con los órganos de gobierno de la UMA (Rector, Vicerrectores, y Secretaría General), equipos directivos de centros y departamentos, representantes de alumnos en el Claustro y Consejo de Gobierno lo que permite así el anticipo de las necesidades y expectativas.

Para todos los procesos claves y servicios asociados a los mismos se han identificado y definido las expectativas y los requerimientos de los usuarios mediante la escucha de las opiniones y sugerencias sobre el funcionamiento de nuestros Servicios Administrativos y Técnicos de Apoyo a la Docencia y la Investigación (secretarías, movilidad, conserjerías, bibliotecas, doctorado, deportes, etc.), a través de encuestas de satisfacción y del buzón de quejas y sugerencias.

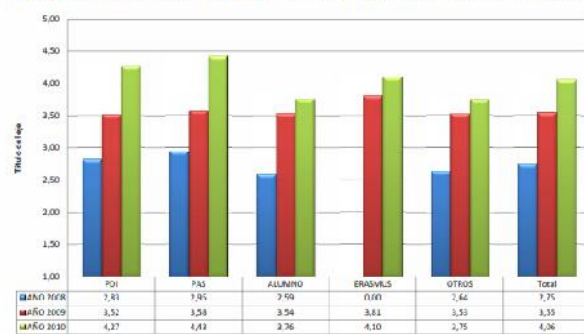
El objetivo es claro, intentar mejorar y ser más eficientes. La valoración de los años anteriores ha sido muy positiva (ver resultados años 2008-2009-2010), pero queremos seguir profundizando en las mejoras, y gracias a los comentarios y sugerencias, que han sido muchas, más de 2000. Podemos concluir que las acciones de mejora deben ir encaminadas hacia estos tres bloques:

Mayor coordinación entre servicios y que la información sea correcta y adecuada para resolver los temas en una misma oficina (VENTANILLA ÚNICA). Evitando desplazamientos innecesarios, así como pérdidas de tiempo.

Mayor amabilidad y comprensión con nuestros usuarios/as.

- Flexibilización/ampliación de los horarios de atención al público o la posibilidad de gestionar distintos trámites, a través de la web.

Evolución resultados encuesta Satisfacción 2008-2009-2010

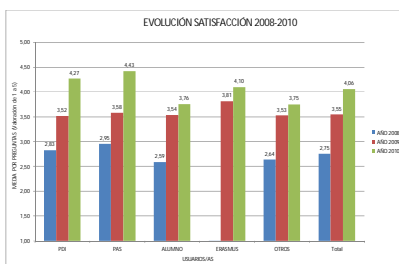


Estas cuestiones ya se están corrigiendo y planteando una nueva organización interna de los procesos y procedimientos de estos Servicios Administrativos y Técnicos, para que en la medida de lo posible, mejoremos para dar un mejor servicio y atención. Además de estas tres grandes áreas de mejora, en los últimos años, se están implementando una serie de mejoras en todos los Servicios, con la única intención de ayudar y facilitar la estancia en la Universidad de Málaga.

DESPLIEGUE: El Plan de Escucha del AAS afecta a todas y cada una de las UF, se realizan encuestas generales y además en cada UF realizan encuestas de servicio ofrecido, es decir una vez que el usuario recibe su servicio se le pregunta inmediatamente, pocas preguntas (1 o 2) y muy concretas sobre el servicio prestado.

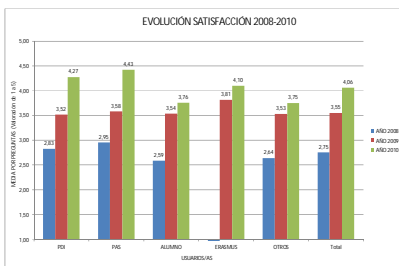
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Debido a la necesidad de aprobar anualmente las Memorias de Gestión así como los Planes de Mejora por parte del Equipo de Dirección, las necesidades y expectativas se revisan continuamente, lo que permite una adaptación y actualización continua de las necesidades. Anualmente se revisan los resultados alcanzados en la encuesta de satisfacción.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de eficacia
GRUPOS FOCALES. Para complementar la información obtenida por las encuestas, se han realizado reuniones con usuarios/as que de forma voluntaria han querido colaborar, mediante un experto en comunicación y dinámica grupal	Todos los usuarios/as	Grabación de las reuniones y análisis de los resultados



## CRITERIOS 6-9 RESULTADOS

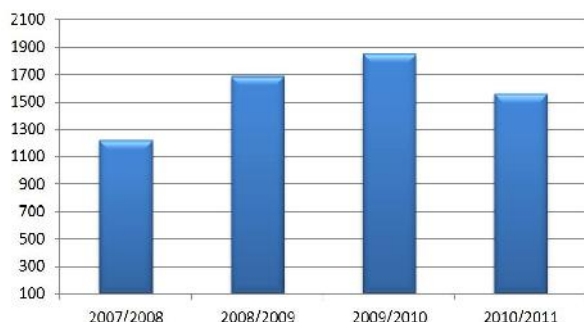




# CRITERIO 6

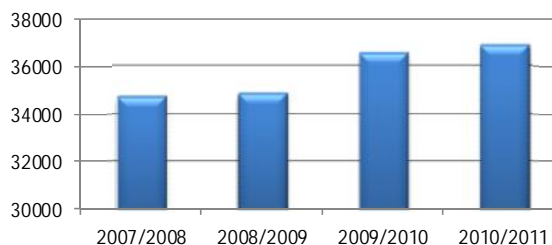
## RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### Prácticas de alumnos en empresas



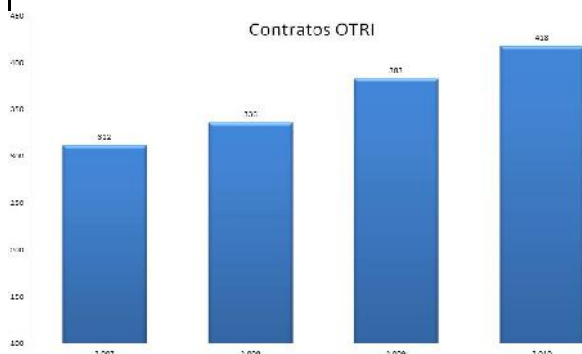
Segmentación: Por curso académico y titulaciones.  
 Objetivo: El objetivo que nos marcamos es que 1500 alumnos realicen sus prácticas en empresas.  
 Comentarios: La progresión es positiva, a pesar de la situación económica actual.

### Expedientes académicos gestionados anualmente



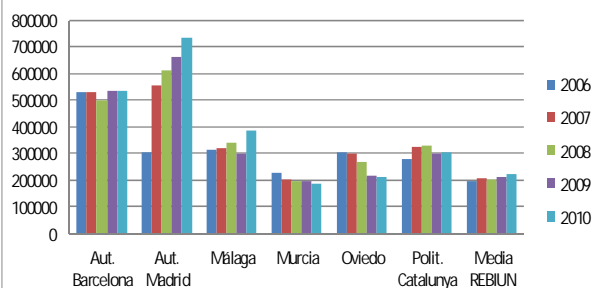
Segmentación: Por curso académico y titulaciones.  
 Objetivo: Mantener el número de alumnos matriculados por curso académico.  
 Comentarios: La progresión es positiva en los últimos cursos académicos.

### Contratos OTRI



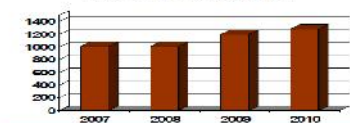
Segmentación: Por curso académico  
 Objetivo: Mantener el actual número de contratos con un suelo de 400  
 Comentarios: Se muestra una clara tendencia positiva en la confianza que para las empresas supone trabajar con los investigadores de la UMA

### Préstamo de libros

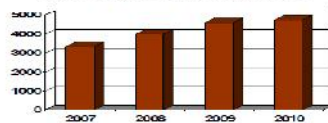


Segmentación: Por año natural  
 Objeto: Mantener el préstamos en 650.000  
 Comparaciones: Con la media de las Bibliotecas Universitarias y con las Universidades de referencia

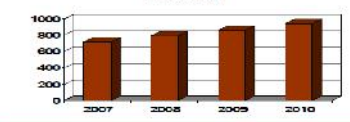
### Nº de usuarios atendidos



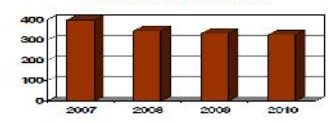
### Horas de atención en orientación



### Itinerarios Personalizados de Inserción



### Inserciones laborales por Orientación Profesional



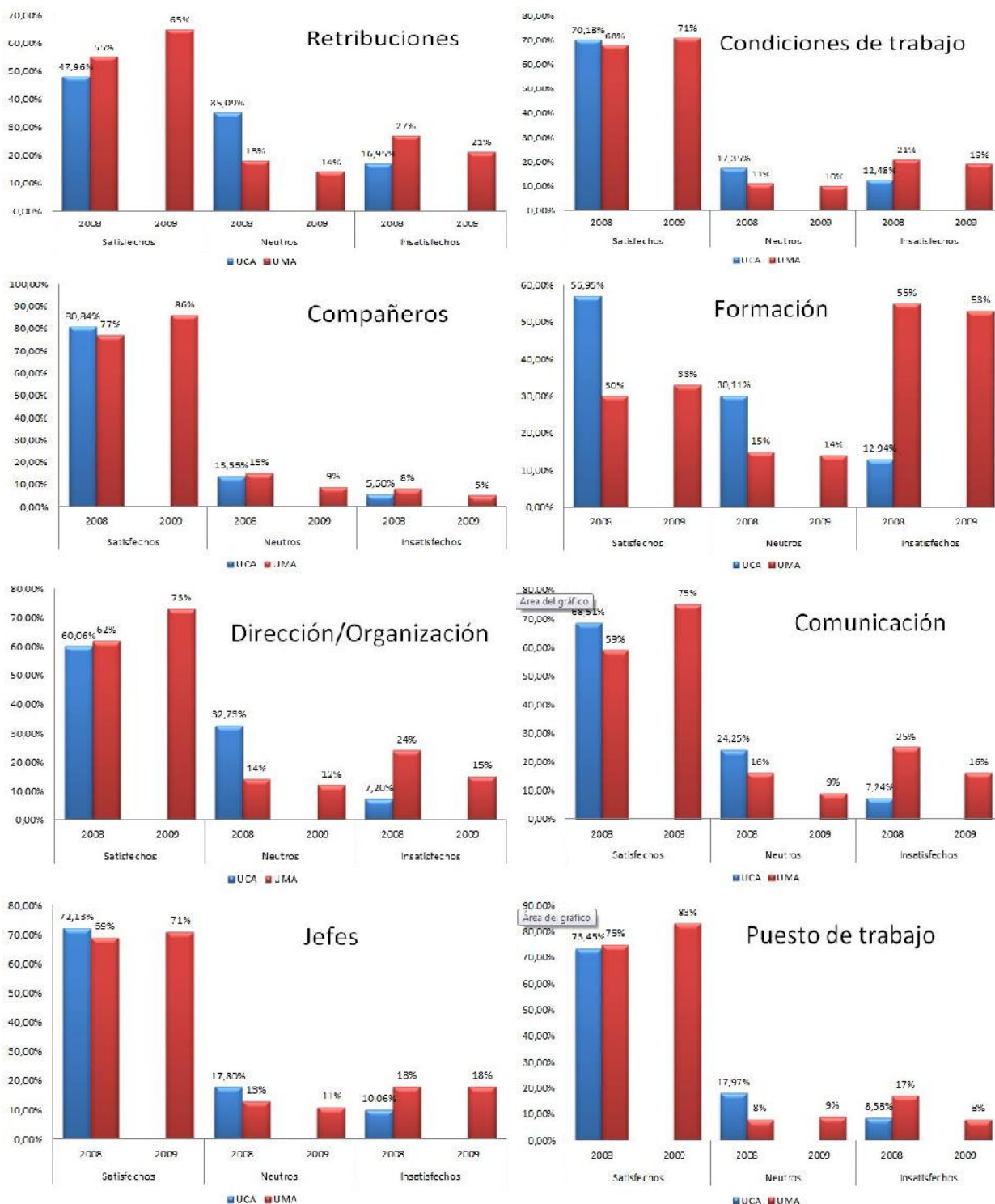
### ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Estos gráficos vuelven a reflejar la realidad del sistema económico. Tanto los índices de usuarios atendidos por la unidad de orientación profesional como el número de horas de atención y el número de itinerarios personalizados de inserción, aumentan a lo largo de los últimos años.

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Causas
Número de patentes solicitadas	Por año	2007: 22 2008: 25 2009: 26 2010: 34	El objetivo es estar por encima de 20	Hubo un incremento importante en el año 2010
Creación de empresas	Por año	2007: 8 2008: 8 2009: 5 2010: 4	El objetivo es 5	El descenso del valor es debido a la situación económica actual

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

En los gráficos siguientes pasamos a analizar varias de las preguntas de la encuesta de clima laboral que se pasan a los empleados del AAS, sobre un total de 50. A la hora de elegir nuestros indicadores claves de personal hemos tenido en cuenta, tras un trabajo de campo y de benchmarking, aquellos que llevaron a cabo la Universidad de Cádiz, referente dentro de las Universidades Andaluzas en materia de personal, gestión por competencias y evaluación del desempeño a partir de sus encuestas de clima laboral, reconocido con el Premio de la Junta de Andalucía a las Buenas Prácticas en Gestión. Por ello hemos medido la satisfacción del personal en cuanto a las retribuciones, las condiciones de trabajo, los compañeros, la formación, la Dirección y organización del trabajo, la comunicación interna, los jefes o superiores y en cuanto al puesto de trabajo en general. Se ha segmentado por escala laboral, sexo, edad y años en la Organización, y el objetivo inicial es estar por encima del 50% de personal satisfecho.





## CRITERIO 8

# RESULTADOS EN LA SOCIEDAD





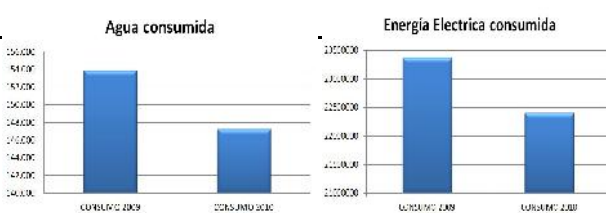
Segmentación: Por tipo de discapacidad y por estudio.  
 Objetivo: Atender a todos los alumnos con discapacidad.  
 Comentarios: Hemos ido cubriendo todas las necesidades de los alumnos con discapacidad.



Objetivo: Mantener el presupuesto destinado tanto a actividades culturales y deportivas, a través de acuerdos con otras instituciones y patrocinios.  
 Comentarios: El presupuesto destinado a actividades culturales ha tenido un importante aumento, debido a las alianzas que se han realizado con otras instituciones y empresas.



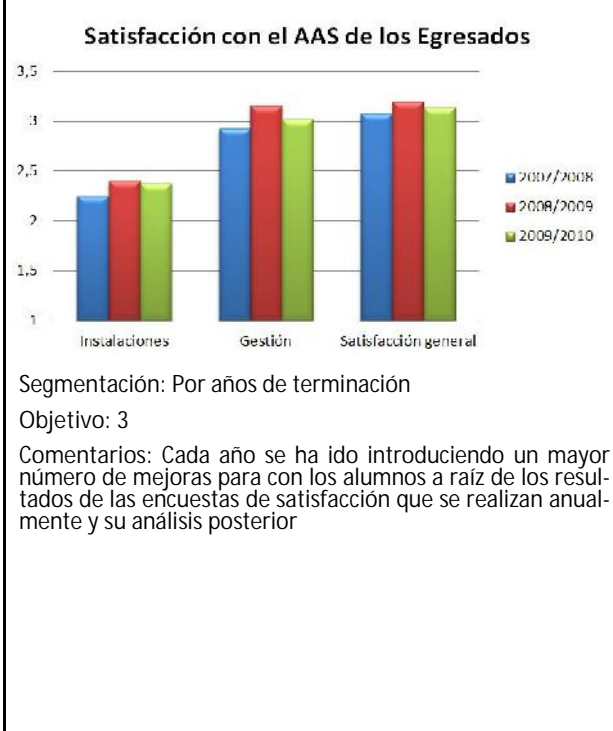
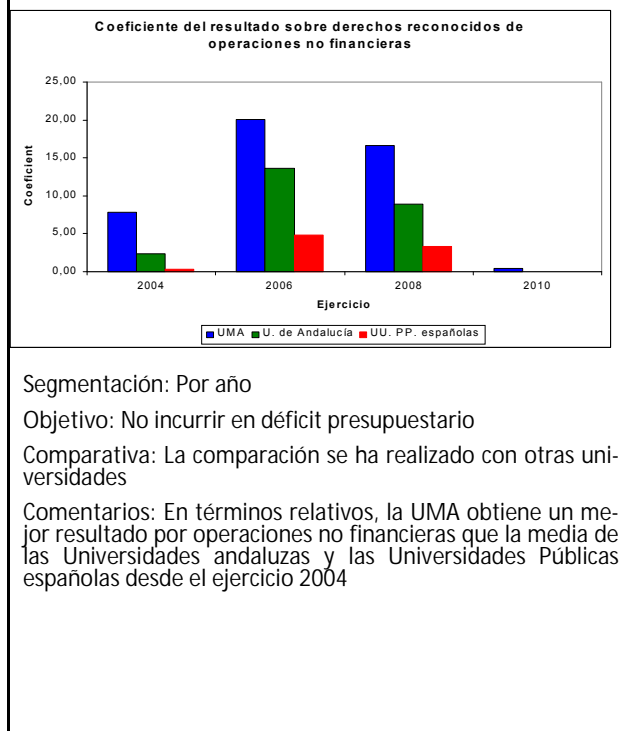
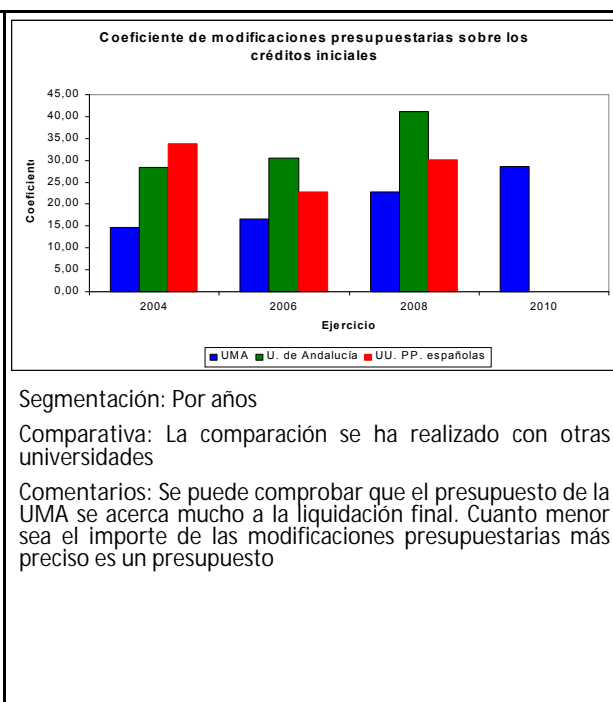
Segmentación: Por estudio  
 Objetivo: Incrementar anualmente el nº de participantes.  
 Comentarios: Se está haciendo una apuesta muy fuerte para alcanzar este objetivo.



Objetivo: Descenso anual, tanto del agua consumida, como de la energía eléctrica.  
 Comentarios: Cada año se ha ido introduciendo un mayor número de campañas para la reducción de consumo energético y de agua.



Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Causas
Demandas atendidas de alumnos, profesores, vicerrectorados, universidades, asociaciones y padres por el Servicio de Apoyo al Alumnado con Discapacidad	Por curso académico	08-09: 143 09-10.: 170 10-11.: 184	El objetivo cada año es atender todas las demandas planteadas	Cada año ha aumentado, debido a las campañas de difusión de los servicios que prestan
Recogida y reciclaje de residuos peligrosos	Por año natural	Año 2009: 7.653 Kg. Año 2010: 15.661 Kg.	Incrementar el volumen de recogida cada año	Se ha duplicado el volumen en un año, debido a la clara apuesta realizada
Alumnos bachillerato asistentes a las jornadas informativas	Por curso académico	AÑO 2006 – 2007: 900 AÑO 2007 - 2008: 1500 AÑO 2008 – 2009: 1900 AÑO 2009 – 2010: 1900 AÑO 2010 – 2011: 2400	El objetivo cada año es ampliar el número de alumnos	El objetivo es llegar a todos los Institutos de la Provincia y ampliándose a las provincias andaluzas
Número de convenios firmados	Por Unidad Funcional	2007: 622 2008: 590 2009: 902 2010: 847	El objetivo es el mantenimiento del número de convenios existentes	La firma de estos convenios ha sido un gran aliado a la hora de poder afrontar nuevos proyectos de la UMA



Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
% Cumplimiento de objetivos por las Unidades Funcionales	Por Unidad Funcional	Año 2008: 72% Año 2009: 85% Año 2010: 94%	El Objeto actual es un 90%	No existen comparaciones	Se han ido incrementando el grado de cumplimiento anualmente
% Cumplimiento de objetivos del Contrato Programa de la UMA con la Junta de Andalucía	Por tipo de objetivo y Unidad Funcional	Año 2008: 89% Año 2009: 91% Año 2010: 85%	El Objeto es poder llegar al 100% de los objetivos	Con otras universidades andaluzas	El % de cumplimiento de mantiene estable alrededor del 90%



# ANEXOS

## ANEXO 2: RELACIÓN DE UNIDADES FUNCIONALES

CÓD.	UNIDAD FUNCIONAL	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	RESPONSABLE
1	ASUNTOS GENERALES Y ALUMNOS	OFICINA MAYOR SECCIÓN REGISTRO GENERAL SECCIÓN DE TITULACIONES SECRETARÍAS DE CENTROS SERVICIO DE ALUMNOS SERVICIO DE DOCTORADO OFICINA DE POSGRADO	Francisco José Andrés Hórra
2	ARCHIVO GENERAL	ARCHIVO UNIVERSITARIO	Cristina Guada Osando
3	ASUNTOS SOCIALES Y ALUMNOS	SERVICIO DE A.A.S. Y ALUMNOS	Félic M. Romero Marín
4	BIBLIOTECA UNIVERSITARIA	BIBLIOTECA UNIVERSITARIA	Georgeta Gara Zubo
5	CENTRO DE TECNOLOGÍA DE LA IMAGEN	CENTRO DE TECNOLOGÍA DE LA IMAGEN	José Romero Guadalupe
7	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	SERVICIO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	José Correas
8	CONSEJO SOCIAL	CONSEJO SOCIAL	Sekullida M. Darré de Aquilar
9	CONSERJERÍAS	CONSERJERÍAS	Leiza Cordeiro
10	CONSERVACIONES, EQUIPAMIENTO Y CONSERVACIÓN	SERVICIO DE CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	Francisco Delgado Viquei
11	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO	SERVICIO DE COOP. EMP. Y PROMOCIÓN EMP.	Helena Puzosiel Velasco
12	CULTURA	SERVICIO DE CULTURA	M. Engracia Pérez Haza
13	CURSO DE ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS	CURSO DE ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS	M. Leiza María Plaza
14	DEPORTES	DEPORTES	Prósper Masferrer
15	ENSEÑANZA VIRTUAL Y LABORATORIOS TECNOLÓGICOS	ENSEÑANZA VIRTUAL Y L.T.T.	Juan José Ortega Diaz
16	ESCUELA INFANTIL	ESCUELA INFANTIL	Carmina Ruberto
17	EVALUACIÓN Y AUDITORÍA	SERVICIO DE EVALUACIÓN Y AUDITORÍA	Francisco Espinosa Romero
18	FORMACIÓN	SERVICIO DE FORMACIÓN	Helena Rajas Malera
19	PERSONAL APOYO EQUIPO RECTORAL	GABINETE TÉCNICO DEL RECTORADO SECRETARÍA DE CARGOS CONDUCTORES	Leiza Marín
20	HABILITACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL	SERVICIO DE HABILITACIÓN Y SEGURIDAD SOC.	Blanca H. Fernández Sánchez
21	INVESTIGACIÓN	SERVICIO DE INVESTIGACIÓN	José Chirra López
22	OTRI	SERVICIO DE O.T.R.I. SERVICIO DE DOCUMENTACIÓN	Caral Erdoza Pina
23	ORDENACIÓN ACADÉMICA	SERVICIO DE ORDENACIÓN ACADÉMICA	Enrique Rincón Alarcón
24	HEMSAJERÍA Y PAQUETERÍA	SERVICIO DE HEMSAJERÍA	Lorena Palma Cortés
25	PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	SERVICIO DE PERSONAL DE ADMÓN. Y SERVICIOS	Cristóbal Marras Flores
26	PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR	SERVICIO DE PERSONAL DOCENTE E INVEST.	Fernando Riquelme
27	PLANIFICACIÓN Y CALIDAD	SECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD	José Manuel Durango
28	PREVENCIÓN	SERVICIO DE PREVENCIÓN	José Helena Orrell Cáceres
29	RELACIONES INTERNACIONALES	SECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES	Ricardo del Milagro
30	SECRETARÍAS DE DEPARTAMENTOS	DEPARTAMENTOS (B2)	Federico Pauló
31	SERVICIO CENTRAL DE INFORMÁTICA	SERVICIO CENTRAL DE INFORMÁTICA	José Carlos Correas
32	LABORATORIOS DEPARTAMENTALES Y DE CENTROS	LABORATORIOS DEPARTAMENTOS	Raquel Cuevas
33	SERVICIO DE PUBLICACIONES	SERVICIO DE PUBLICACIONES E INTERCAMBIO C.	Mª Dolores Guadalupe Palomo
34	SERVICIOS CENTRALES DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN	SERVICIO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	Prósper Cuñados Rodero
35	SERVICIOS JURÍDICOS	SERVICIOS JURÍDICOS	José Saah Marín
36	TITULACIONES PROPIAS	SECCIÓN DE TITULACIONES PROPIAS	Miranda Dominguez
38	AREA ECONÓMICA, PATRIMONIAL Y CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	SERVICIO DE INTERVENCIÓN SERVICIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS SERVICIO DE CONTABILIDAD SERVICIO DE CONTRATACIÓN	Manuel Muñoz
39	ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA	SERVICIO DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN	Rosa Gómez Pérez
40	SERVICIO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA	SAP	Miguel Ángel Rueda
41	DEFENSOR UNIVERSITARIO	DEFENSOR UNIVERSITARIO	Isabel
42	SEDOC	SEDOC	Rosario Marras Torres

### MAPA DE ESCUCHA A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

ALUMNOS OFICIALES Y NO OFICIALES	PROCESO DE ACOGIDA (DES TINO UMA) + CENTROS	SATISFACCIÓN ALUMNADO PROFESORADO	SATISFACCIÓN TITULACIÓN	SATISFACCIÓN SERVICIOS GENERALES (ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS)	ENCUESTA EGRESADOS
PERIODICIDAD	PRIMER AÑO	TODOS LOS AÑOS	SEGUNDO Y SUCEIVOS AÑOS	TODOS LOS AÑOS	AL AÑO DE HABER CULMINADO SU TITULACIÓN
ALCANCE	MUESTRA POR CENTROS	TODOS LOS ALUMNOS	MUESTRA POR CENTROS	MUESTRA POR CENTROS	TODOS LOS ALUMNOS

PERSONAL (PAS y PDI)	SATISFACCIÓN MOTIVACIÓN (EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES ISTAS-21)	SATISFACCIÓN SERVICIOS GENERALES (ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS)
PERIODICIDAD	CADA DOS AÑOS	CADA DOS AÑOS
ALCANCE	TODO EL PERSONAL	MUESTRA POR COLECTIVOS Y CENTROS

PROVEEDORES	SATISFACCIÓN
PERIODICIDAD	CADA DOS AÑOS
ALCANCE	TODOS LOS PROVEEDORES

EQUIPO DE GOBIERNO Y CARGOS ACADÉMICOS	SOBRE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS (PAS)
PERIODICIDAD	CADA AÑO
ALCANCE	Todo el Equipo de Gobierno (Rectoral) más los distintos equipos Decanales y de Departamentos.

SOCIEDAD	IMPACTO EN LA SOCIEDAD	TEJIDO EMPRESARIAL
PERIODICIDAD	CADA DOS AÑOS	CADA DOS AÑOS
ALCANCE	PROVINCIA DE MÁLAGA	EN COLABORACIÓN CON LOS EMPRESARIOS Y SINDICATOS



ANEXO 5: RELACIÓN DE UNIDADES FUNCIONALES

OBJETIVOS DE MEJORA DEL CPM<sub>v</sub>CS

HERRAMIENTAS	Nive	OBJETIVOS CONCRETOS	Año de Auditor	VALOR DESEADO	VALOR TOLERADO
COMPROMISO	I	Manifiesten por escrito, <b>COMPROMISO</b> , con el desarrollo de los objetivos estratégicos de la Universidad, y en su caso con los planes	2007	100% UF	60% UF
PARTICIPACIÓN	II	-Establezcan <b>mecanismos de participación interna</b> -Diseñar e implementar <b>INSTRUMENTOS para medir las expectativas y niveles de satisfacción</b> de los usuarios y del personal con los servicios prestados, de conformidad con las herramientas establecidas por la dirección.	2008	100% UF	60% UF
	I	Elaboren <b>MAPA de PROCESOS</b> de la Unidad	2007	100% UF	60% UF
GESTIÓN POR PROCESOS	II	-Documenten los <b>PROCESOS CLAVES</b> y realicen el seguimiento de los mismo con los correspondientes <b>INDICADORES</b> de cumplimiento	2008	100% UF	60% UF
	III	-Elaboren el <b>MANUAL</b> de <b>PROCESO</b> de la Unidad. -Mejoren los resultados de los <b>Procesos claves y de las encuestas de satisfacción.</b>	2010	100% UF	60% UF
		-Establezcan una <b>GESTION</b> por <b>PROCESO.</b>			
CARTA DE SERVICIO	I	Definir la <b>MISION Y la MISIÓN</b> de la Unidad en el contexto del plan estratégico de la Universidad.	2007	100% UF	60% UF
	III	Elaboren una <b>CARTA DE SERVICIOS</b> normalizado de la Unidad	2010	100% UF	60% UF
	IV	Cumplan los <b>COMPROMISOS</b> establecidos en las Cartas de Servicio y asuman nuevos compromisos de mejora	2012	100% UF	60% UF
CATALOGO DE COMPETENCIAS	I	<b>Colaborar</b> en la elaboración del <b>CATALOGO DE COMPETENCIAS</b>	2007	100% UF	60% UF
	II	<b>Seguir Colaborando</b> elaboración del <b>CATALOGO DE COMPETENCIAS</b>	2008	100% UF	60% UF
	IV	<b>Evaluación del desempeño de las personas</b> de la unidad	2012	100% UF	60% UF
PLAN ORGANIZATIVO	I	<b>Establecer un Plan Organizativo y de Mejora de la Unidad:</b> tareas asignadas, objetivos e indicadores de cumplimiento	2007	100% UF	60% UF
	II	<b>Establecer un Plan Organizativo y de Mejora de la Unidad:</b> tareas asignadas, objetivos e indicadores de cumplimiento	2008	100% UF	60% UF
	III	<b>Implementen las propuestas de mejora</b> surgidas de la evaluación de la Unidad	2010	100% UF	60% UF
EVALUACIÓN DE LA UNIDAD	II	Inicien evaluación de la Unidad por el <b>Modelo EFQM</b> : emisión de informe de <b>AUTOEVALUACIÓN</b> o <b>CERTIFIQUEN</b> algunos <b>PROCESOS CLAVES</b> según el modelo de gestión de calidad <b>ISO</b>	2008	100% UF	60% UF
	III	Completen la evaluación de la Unidad según el modelo <b>EFQM con el INFORME EXTERNO</b> así como el informe final o <b>CERTIFIQUEN el 50%</b> de sus <b>PROCESOS CLAVES</b> según el modelo <b>ISO 9001:2000</b>	2010	100% UF	60% UF
	IV	Obtengan puntuación de <b>300 o más puntos por el modelo EFQM</b> o <b>certifiquen la totalidad de los procesos claves según modelo ISO 9001:2000</b>	2012	100% UF	60% UF

El Viaje hacia la Excelencia del AAS	
ACCIÓN	FECHA
Participación en los Procesos de Evaluación Institucional (participan 12 servicios del AAS)	1998
Creación de la Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza (Coordinación procesos de Calidad)	1999
Creación del Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica que asumen las funciones de la Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza y amplia sus funciones a todo el ámbito de la UMA (Enseñanzas y Servicios)	2004
Responsabilidad Social en la UMA y adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas	2006
Incorporación de la UMA a la <i>Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)</i>	2006
Primer Plan Estratégico de la Universidad de Málaga	2006
<i>Informe de la Rectora sobre Responsabilidad Social en la UMA</i> . Declaración de la UMA como Universidad Socialmente Responsable y proclamación de compromisos de la institución ante la sociedad en materia de: gobierno y gestión, formulación de estrategias, cumplimiento de sus obligaciones legales, desarrollo económico y social del entorno y preocupación por el medio ambiente.	2006
La UMA es reconocida como la institución mejor valorada de la Provincia de Málaga en el año 2006	2007
Acuerdo del Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios	2007
Publicación en Boja de las Cartas de Servicios de: SCI, Biblioteca, OTRI y Deportes	
Incorporación al Proyecto Internacional <i>Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education</i> (AISHE) Proyecto para el diseño y elaboración de un <i>instrumento de medida para la sostenibilidad de la alta educación</i> , que se inició y desarrolló en el periodo 2000-2001 y que en el año 2008 ha comenzado una fase de actualización	2008
Creación de la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios	2008
Elaboración y publicación del <i>Informe de Progreso de la Universidad de Málaga 2008</i>	2009
Segundo Plan Estratégico de la Universidad de Málaga	2009
Celebración de las primeras Jornadas de Calidad de los Servicios	2009
Adhesión al <i>Código de Conducta de Universidades en materia de Cooperación Internacional</i> , auspiciado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE)	2009
Creación en el <i>Foro de Universidades del Club Excelencia en Gestión. Vía Innovación</i> , promovido y liderado por la Universidad de Málaga, del Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social y Universidad	2009
Diseño y despliegue del Sistema de Gestión Ambiental de la Universidad de Málaga e inicio del proceso de certificación del mismo en la norma UNE-EN ISO 14001:2004	2009
La <i>Escuela de Ingenierías</i> obtiene la <i>Calificación Energética A</i> concedida por la Agencia Andaluza de la Energía dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Es la máxima calificación que se concede las instalaciones tecnológicas del Centro ascienden a 57.000 m <sup>2</sup>	2010
El Área de Administración y Servicios de la UMA obtiene el <i>Sello Compromiso hacia la Excelencia Europea 200+</i> por su Sistema de Gestión	2010
La Universidad de Málaga conjuntamente con la Universidad de Sevilla logra el <i>Sello de Campus de Excelencia Internacional</i> con el <i>Proyecto Andalucía TECH</i>	2010
Obtención por el Secretariado de Deporte Universitario el <i>Sello de Excelencia Europea 300+</i> por su Sistema de Gestión	2010
Obtención por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) para su sistema de gestión ambiental de la certificación en el estándar UNE-EN ISO 14001:2004	2011
Celebración de las II Jornadas de Calidad de la Universidad de Málaga	2011
Obtención por el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga de la certificación UNE-EN ISO 9001	2011