



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

Área de Personal

Universidad de Cádiz

Octubre 2004

Índice

<u>Relación de siglas</u>	<u>4</u>
<u>Introducción</u>	<u>5</u>
<u>CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO</u>	<u>8</u>
Subcriterio 1. Acontecimientos y cambios importantes	8
Subcriterio 2. Política y situación actual	10
<u>CRITERIO 1. LIDERAZGO</u>	<u>16</u>
Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	16
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	20
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	22
Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	24
<u>CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</u>	<u>30</u>
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	30
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora	32
Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	35
Subcriterio 4. Recursos disponibles	37
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	38
<u>CRITERIO 3. PERSONAS</u>	<u>40</u>
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	40
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	42
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	44
<u>CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS</u>	<u>46</u>
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	46
Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	48
Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	50
Subcriterio 4. Nuevas tecnologías	51
Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	53
<u>CRITERIO 5. PROCESOS</u>	<u>55</u>
Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	55
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	56
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	56
Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	58
<u>CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</u>	<u>60</u>
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	60
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	65
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	66

<u>CRITERIO 7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS</u>	<u>68</u>
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	68
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	74
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	74
<u>CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</u>	<u>76</u>
Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	76
Subcriterio 2. Actividades de impacto	76
Subcriterio 3. Análisis del impacto	77
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	77
<u>CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE</u>	<u>79</u>
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	79
Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	79
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	79
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	79

Relación de siglas

C.A.	Comité de Autoevaluación
C.A.U.	Centro de Atención al Usuario
D.A.	Director del Área
D.P.O.	Dirección por objetivos
E.D.A.	Equipo Directivo del Área
E.F.Q.M.	European Foundation Quality Management
E.G.	Equipo de Gobierno
L.O.U.	Ley Orgánica de Universidades
M.P.	Manual de Procesos
O.C.U.	Oficina de Cooperación Universitaria
PAS	Personal de Administración y Servicios
PDI	Personal Docente e Investigador
P.O.A.	Plan Organizativo Anual
R.P.T.	Relación de Puestos de Trabajo
TAVIRA	Tablones Virtuales de la Universidad de Cádiz
UCA	Universidad de Cádiz
UCUA	Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas
UEC	Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz
[]	Llamada a otro criterio de la guía.

Introducción

La Universidad de Cádiz, al igual que toda Universidad pública española, tiene una vocación de excelencia académica y científica, que determina una búsqueda constante de la mejora en la prestación del servicio público que le está encomendado.

Si bien la docencia y la investigación son las razones de ser de las Universidades, los servicios de carácter administrativo y de apoyo a la docencia e investigación constituyen una necesidad y soporte a las principales funciones de la Universidad que, en un entorno de mejora continua, se convierten en un valor añadido de las mismas. En este contexto queremos enmarcar la evaluación del Área de Personal, como un proceso que nos permita conocer nuestros puntos fuertes y propuestas de mejora, para seguir avanzando y contribuyendo, con nuestra aportación al sistema, en el camino de la consolidación de una Universidad de calidad.

La evaluación del Área de Personal es un paso más que da la UCA en su voluntad de examinar sus titulaciones y servicios administrativos. Hasta la fecha, la mayor parte de las titulaciones de la UCA han sido evaluadas con anterioridad al inicio de este proceso. La participación en el mismo de los diferentes servicios administrativos y de apoyo de la Universidad, representa el compromiso de todos los sectores universitarios en una tarea común.

En el momento actual, abril de 2004, están concluyendo su proceso de evaluación las Áreas de Biblioteca y Deportes, y comenzando el mismo las de Informática, Mantenimiento y Personal.

El Comité Interno de Autoevaluación (C.A.) ha contado con la formación impartida por la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz (U.E.C.), la cual ha prestado apoyo al proceso desde su inicio.

COMPONENTES DEL COMITÉ INTERNO	
Armando Moreno Castro	Director de Personal (Presidente)
Inés González Gutiérrez	Jefa de Unidad de Formación (Secretaria)
Juan Marrero Torres	Coordinador de Planificación y Selección de Personal
Amalia Señoranes Morillo	Jefa de Gestión de Personal
M ^a Rosa Marzo Urbina	Gestora de Personal
José Ramón Lorenzo Peñuelas	Profesor Titular de Escuela Universitaria
Aurora Márquez Pérez	Coordinadora de Normalización y Proceso Técnico de la Biblioteca Central
Juana M ^a Álvarez Delgado	Asesora Técnica de la Unidad de Evaluación y Calidad

El modelo que se va a utilizar para la evaluación es el propuesto en la guía editada por la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, siguiendo el de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Respecto al método de trabajo del Comité de Autoevaluación (C.A.), se ha seguido una metodología participativa y dinámica. Con el fin de que el proceso resultara más operativo, el plenario se dividió desde el inicio en dos **subcomités**, repartiendo entre éstos los criterios de la siguiente forma:

PERSONAS	CRITERIOS
Aurora Márquez Pérez Juan Marrero Torres M ^a Rosa Marzo Urbina Inés González Gutiérrez	Criterio 1: Liderazgo Criterio 3: Personas Criterio 5: Procesos Criterio 6: Resultados en los clientes Criterio 7: Resultados en las personas

PERSONAS	CRITERIOS
Juana M ^a Álvarez Delgado Armando Moreno Castro José Ramón Lorenzo Peñuelas Amalia Señoranes Morillo	Criterio 0: Evolución y contexto actual del servicio Criterio 2: Política y estrategia Criterio 4: Alianzas y recursos Criterio 8: Resultados en la sociedad Criterio 9: Resultados clave

El pleno del Comité se ha reunido en siete ocasiones (*véase Anexo I*):

- 20 de abril
- 4 de mayo
- 29 de junio
- 28 de septiembre
- 5 de octubre
- 26 de octubre
- 12 de noviembre

En dichas reuniones se han abordado aspectos generales tales como: puesta en común de los criterios elaborados, unificación de criterios, búsqueda de evidencias e información ilustrativa de los mismos, etc. Paralelamente a estas reuniones, se ha reunido cada subcomité con periodicidad semanal para la redacción de los criterios siguiendo la Guía de Evaluación de Servicios Universitarios.

El esquema propuesto por la guía ha propiciado que se reiteren muchos aspectos de los tratados. El C.A. opina que esta guía es compleja en su uso y muy repetitiva, pues si bien para el análisis de los criterios ha permitido profundizar en gran medida, a la hora de plasmarlos en el informe final “ha obligado” a insistir mucho en los temas abordados.

Un instrumento necesario para la elaboración de algunos criterios (liderazgo, personas, resultados en las personas, etc.) ha sido la encuesta que se ha elaborado expresamente para el personal del área (*véase Anexo II*). Las preguntas versaban sobre cuestiones que planteaba la guía y que el C.A. quería confrontar directamente con el personal. El índice de participación ha sido muy alto (86 %), y las opiniones han servido algunas veces para

reforzar la opinión del Comité y otras para disentir de percepciones que éste tenía. En cualquier caso, la encuesta ha contribuido a enriquecer las propuestas de mejora en el Área. Por mencionar un ejemplo, se ha detectado que la comunicación interna es un aspecto muy mejorable, y así, se ha indicado como propuesta de mejora la elaboración de un Plan de Comunicación Interno.

Por otra parte, sería conveniente hacer una reflexión sobre las características inherentes a la evaluación de cualquier unidad de Personal. Si bien existen muchas similitudes entre el trabajo que desarrolla el Área de Personal y el de cualquier otra unidad administrativa de la Universidad, también es cierto que existen unas connotaciones específicas que no se dan en otras áreas o unidades. Así, a las funciones de carácter administrativo, jurídico, de apoyo, de trámite, etc. se les suman otras con un componente muy especial, relaciones laborales y dirección de personal, que engloban las de control del cumplimiento de las obligaciones, régimen disciplinario, vacaciones y permisos, control horario, relaciones de puestos de trabajo, promociones, negociación con sindicatos y órganos de representación, y un largo etc., que tienen que ver con una materia tan sensible y, potencialmente, tan conflictiva, como son los derechos y obligaciones del personal al servicio de la Universidad.

Todo este conjunto de funciones tiene un importante y continuado reflejo, poco dado a una valoración objetiva por parte de sus clientes fundamentales (el personal), en aspectos tales como: los sentimientos, la motivación, la identificación con la institución, etc., lo cual determina que, en la evaluación de los resultados, esta amalgama de cuestiones intervenga en las respuestas a emitir por aquel.

En definitiva, la valoración que se realiza, por parte de toda la plantilla de la UCA, del Área de Personal, lleva aparejado algo más que el funcionamiento administrativo de una unidad, ya que en los criterios a valorar tales como liderazgo, alianzas, planificación y personas, se identifica a la institución con la unidad evaluada, con la carga de subjetividad que ello conlleva.

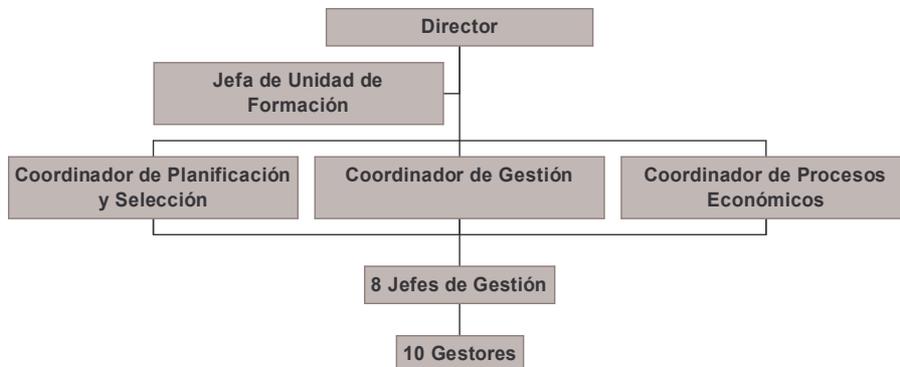
CRITERIO 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio

Subcriterio 1. Acontecimientos y cambios importantes

Desde los inicios de la Universidad de Cádiz (UCA), en 1984, existía un pequeño equipo formado por dos trabajadores que gestionaban los asuntos relacionados con el personal de la misma.

Los anteriores Estatutos de la UCA, vigentes hasta el año 2003, establecían como estructura mínima de actuación administrativa de la Gerencia, entre otras, al Área de Personal, siendo en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de 1988 (primera realizada en la UCA) donde apareció la primera estructura organizativa de la unidad de Personal. Se creó entonces un Servicio de Personal, del que dependían las secciones de Personal Docente e Investigador y de Personal de Administración y Servicios, con cuatro negociados: Nóminas, Seguridad Social, Personal Docente y Personal de Administración y Servicios. Estos negociados contaban con seis auxiliares administrativos, y un total de doce personas.

No será hasta 1991, cuando se cubra la Jefatura de Servicio, manteniéndose prácticamente la misma organización funcional, hasta la reciente Relación de Puestos de Trabajo de 2001. En ésta, desaparece la diferenciación entre Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios. La nueva organización del Área de Personal queda entonces con la siguiente estructura:



El resto de los puestos de trabajo, no singularizados, pasan a depender del Área y no de la sección correspondiente, con el fin de dar mayor flexibilidad al desempeño de las funciones (véase Anexo III).

A partir de la aprobación de la Relación de Puestos de Trabajo (Resolución de fecha 18 de diciembre de 2000), el Servicio de Personal cambia su denominación por la de Área de Personal, modificándose también la estructura y los nombres de los puestos de trabajo. Así, los Jefes de Sección se transforman en Coordinadores, los Jefes de Negociado en Jefes de Gestión, y los Auxiliares Administrativos en Gestores. Igualmente, aparece dentro del Servicio la Sección de Relaciones Laborales, aunque en la actualidad carece de dotación presupuestaria, así como la dependencia del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Área de Personal.

Con estas modificaciones estructurales se pretendió obtener una mayor flexibilidad funcional y abordar el cambio de mentalidad necesario para dejar atrás viejos arquetipos propios de la burocracia administrativa.

La creación del Servicio de Prevención, una vez obtenidas las autorizaciones de funcionamiento necesarias para su constitución, no se materializó hasta mediados del año 2003, por lo que su falta de trayectoria nos aconseja no incluirlo en la evaluación del Área.

El acontecimiento más importante ocurrido en los últimos años en el Área de Personal, ha consistido en la desaparición de la gestión por colectivos, y el inicio de unas primeras actuaciones basadas en la **GESTIÓN POR PROCESOS**. De este modo, se extinguieron las tradicionales secciones de PDI y PAS, y se crearon la de Planificación y Selección y la de Gestión de Personal, en el entendimiento de que los procesos administrativos de ambos colectivos, no presentan diferencias sustanciales que aconsejen su distinción. A ello, habría que sumar el necesario cambio de mentalidad que tal acontecimiento llevaba consigo.

Todos los cambios mencionados anteriormente, han sido asumidos en las políticas propuestas por los Equipos Rectorales que, a lo largo de los años, han tomado posesión.

El incremento de funciones y tareas encomendadas al Área se ha visto reflejado en un aumento paralelo de su plantilla, que ha crecido hasta obtener once nuevos puestos de trabajo, por lo que, de las doce personas que prestaban servicios en el Área en 1989, se ha pasado a las veintitrés que lo hacen en la actualidad.

La implantación de la **DIRECCIÓN POR OBJETIVOS** en la planificación del trabajo, desde principios de los años noventa, supuso un cambio importante. A partir de ese momento, se proponía anualmente, a la Gerencia y al Equipo de Gobierno (E.G.), una serie de objetivos, consensuados entre los integrantes del Servicio que, una vez aprobados por el Equipo, constituían los logros a alcanzar durante el año en curso. Fue un acontecimiento la implantación de la dirección por objetivos, pues esta metodología estableció una nueva forma de gestión más acorde con las necesidades y realidad de la Universidad de Cádiz y con la implantación de sistemas de evaluación de la calidad.

El **PLAN ORGANIZATIVO ANUAL (POA)**, constituye otro acontecimiento importante en la organización administrativa del Área (*véase Anexo IV*). En 2001, y para los años 2001 y 2002, se instaura el POA como herramienta de organización y consenso para la distribución de las funciones y tareas del Área, entre todos los funcionarios de la misma. En el Plan Organizativo Anual, se determinan las tareas que corresponden a cada uno de los funcionarios y los objetivos a conseguir durante el período, así como los medios, las colaboraciones y el tiempo necesario para su consecución. El año 2003 constituye un paréntesis en su elaboración y vigencia, determinado por la toma de posesión del nuevo E.G. de la UCA y la indefinición existente durante el período electoral. A partir del presente año se reanuda su realización, encontrándonos, actualmente, en la fase de elaboración y aprobación.

En el momento presente, y a consecuencia de la política marcada por el actual E.G., la dirección por objetivos va a ser sustituida por el cuadro de mando integral, fruto del proceso de planificación estratégica en el que se encuentra inmersa la Universidad de Cádiz.

El **CAMBIO DE SEDE** del Área de Personal, realizado en 1999, año en que se traslada a las dependencias del edificio de calle Ancha 10, ha facilitado la nueva estructura

organizativa, al ser un lugar de espacios abiertos, que permite una mayor coordinación entre las diferentes unidades del Área, al mismo tiempo que posibilita tanto la consolidación de un equipo de trabajo formado por todos los que prestan servicios en Personal, como el sentimiento de pertenencia al Área. Sin embargo, el resultado en esta cuestión no ha sido totalmente el esperado, lo que se deduce de la encuesta realizada al personal del Área.

El cambio de trabajadores en el Área, a lo largo de los años, ha estado centrado, fundamentalmente, en el incremento de puestos de trabajo y en su necesaria cobertura. Esta circunstancia muestra la **PERMANENCIA** de la gran mayoría de las personas que prestan servicios en Personal, desde su incorporación (sólo dos personas han cambiado a otro puesto de trabajo en diferente Servicio) hasta la actualidad. El mismo incremento de puestos y los acuerdos con la Junta de Personal, han posibilitado la promoción de quienes reunían los requisitos para ello, tanto de escala como de puesto de trabajo (la totalidad de la plantilla ha tenido alguna promoción por una u otra vía). En cualquier caso, parece interesante destacar que el Área de Personal mantiene las mismas personas (con sólo dos excepciones) desempeñando los puestos de trabajo de su estructura, desde su incorporación a éstos.

A continuación, se indica la evolución de la plantilla del Área, desde el inicio de la Universidad hasta el presente:

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DEL ÁREA DE PERSONAL										
Sección/Año	1980	1985	1987	1990	1991	1993	1996	1999	2001	2004
Personal			1	1	1	1	1	1	1	1
PDI (1)	1	2	3	4	4	6	6	6	8	7
PAS (2)	1	2	3	3	4	5	7	7	7	7
Nóminas y Seg. Social	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
Formación							1	2	2	2
<i>Total</i>	7	9	12	13	14	17	21	22	24	23

(1) A partir del año 2000 Sección de Gestión

(2) A partir del año 2000 Sección de Planificación

Subcriterio 2. Política y situación actual

El Área de Personal de la UCA se encuentra, actualmente, a la espera de la conclusión de la redacción del Plan Estratégico de la Universidad, para iniciar su despliegue, sin que anteriormente tuviese ningún otro. Una vez concluido el proceso a nivel de toda la Universidad, se elaborará el plan estratégico y se definirán los objetivos generales del Área.

En este sentido, la falta de objetivos generales no ha supuesto la inexistencia de objetivos operativos, ya que, anualmente, desde 1991, se vienen proponiendo objetivos de mejora consensuados por todo el personal. Estos objetivos se plantean a partir de la detección interna o externa de problemas y carencias, mediante consultas a la plantilla, propuestas de los órganos de gobierno, un reciente informe de auditoría, etc., con los que se pretende dar respuesta a dichas carencias.

Si bien la misión del Área de Personal no está explícitamente determinada, de las funciones que se atribuyen a la unidad en las diferentes RPTs, podría desprenderse que aquella se encuentra implícita en su contexto, por tanto, se podría considerar como misión del Área la siguiente:

MISIÓN DEL ÁREA DE PERSONAL

El Área de Personal de la Universidad de Cádiz gestiona los procesos administrativos relacionados con el personal a su servicio, entendiendo éstos como recursos estratégicos adecuados a las necesidades de la UCA, procurando la satisfacción de las demandas de los órganos de gobierno, del personal y de las unidades administrativas.

Al Área de Personal también le corresponde la gestión ordinaria de las relaciones laborales de la Universidad, así como velar por el cumplimiento de la legalidad vigente en todos los procedimientos de su competencia y constituirse en garante del respeto a los derechos de todos sus empleados.

La visión del Área que se propone es la siguiente, al no estar definida en la actualidad:

VISIÓN DEL ÁREA DE PERSONAL

Conformar una unidad que se caracterice por la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, constituyéndose en socio estratégico y agente de cambio en la Universidad, que contribuya a la implicación de los empleados de la UCA con la institución, afianzando su carácter de referente social, que fomente la colaboración con las Universidades de su entorno, en el que consolide su liderazgo, garantizando que las personas tienen las competencias en el momento preciso, en la cantidad necesaria y de forma eficiente, y con un compromiso permanente por la calidad y la mejora continua.

El Área de Personal de la UCA cuenta en la actualidad con veintitrés personas que prestan servicios en sus distintas unidades. Su organigrama es el que se establece en el Criterio 1 [1].

Una vez indicadas las dependencias del Área de Personal, procede poner de manifiesto las relaciones con los órganos de gobierno y con el resto de las Áreas de la Universidad.

1. RELACIONES CON LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

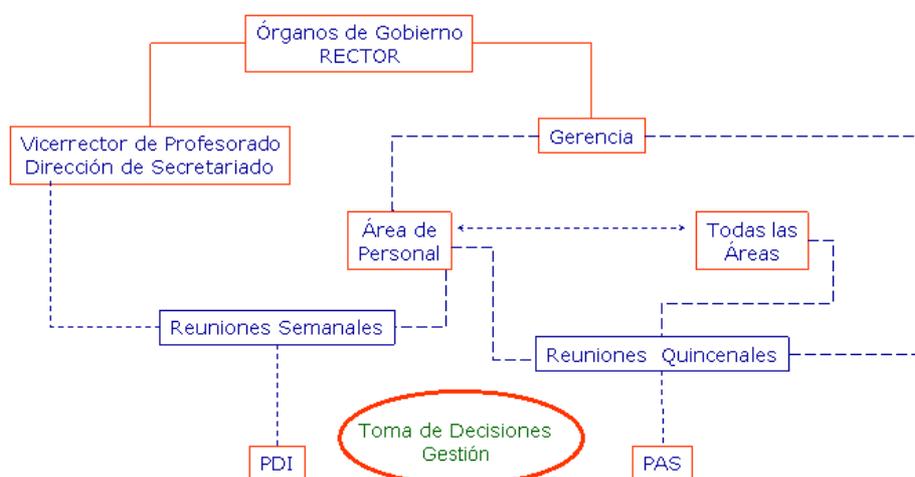
Los temas referentes al profesorado universitario, se gestionan coordinadamente con el Vicerrectorado de Profesorado, en las reuniones semanales que se mantienen entre el Vicerrector y el Director de Secretariado, y los responsables del Área. En estas sesiones de trabajo, se planifican las decisiones a adoptar y la gestión a realizar. Para la tramitación de los asuntos sobrevenidos, existe fluidez diaria en la comunicación con el Vicerrectorado.

Las relaciones del Área con el resto de órganos de gobierno de la Universidad, se llevan a cabo entre éstos y el Director del Área o los Coordinadores. Dicha relación tiene carácter frecuente, con la utilización habitualmente del teléfono o, cuando la materia a tratar lo aconseja, la reunión personal.

2. RELACIONES CON OTRAS ÁREAS

De igual forma, en las reuniones quincenales entre la Gerencia y todas las Áreas administrativas de la Universidad, se coordina y planifica la gestión de las competencias asignadas a la Gerencia. Para la gestión de los asuntos que surgen de manera repentina, existe una comunicación fluida con la Gerencia.

Operatividad del Sistema



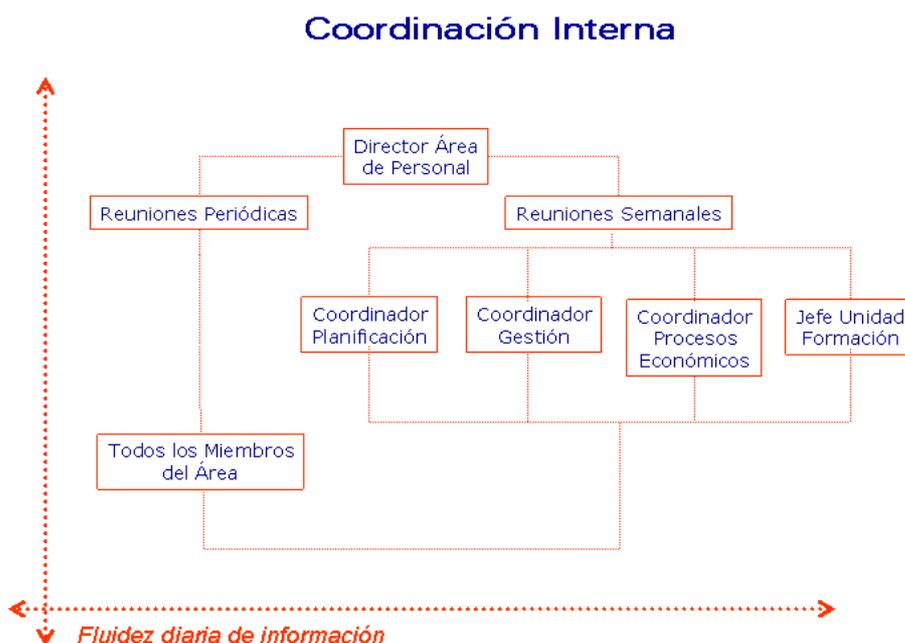
Fluidez diaria de información

Gráfica 1

Las relaciones con el resto de las Áreas, se materializan mediante las reuniones quincenales que mantienen todos los directores con la Gerencia. Igualmente, cada objetivo que se pone en marcha y que presenta la implicación de diferentes Áreas, supone el obligado establecimiento de un proyecto en el que se determina el responsable del mismo, así como la colaboración de cada una de las Áreas que intervienen. Puede considerarse como ejemplo de relación entre las áreas de Informática, Alumnos y Personal, así como con el Gabinete de Ordenación Académica, la implantación de la aplicación informática "UNIVERSITAS XXI", en cuyo proyecto confeccionado al efecto, se establecían tareas, plazos y responsables de su realización, habiendo supuesto su seguimiento una serie de reuniones, de las que se levantaba la correspondiente acta, para la comprobación de los resultados.

3. RELACIONES INTERNAS DEL ÁREA

A nivel interno, la coordinación de las funciones y tareas que se realizan en Personal se materializa en las sesiones de trabajo semanales entre los coordinadores o jefes de cada sección o unidad con el Director del Área. En estas reuniones, se ponen en común los objetivos y tareas pendientes, planificando su realización. Del mismo modo, se realizan reuniones periódicas de todos los integrantes del Área, para tratar aquellas materias que requieren participación o que por su importancia aconsejan ser estudiadas conjuntamente.



Gráfica 2

4. RELACIONES CON LOS USUARIOS

La atención a los usuarios se realiza a través del teléfono o de manera presencial y, cada vez en mayor medida, por medio del correo electrónico. La información a los mismos, además, tiene lugar principalmente mediante la página web del Área de Personal y la emisión de “*taviras*” (correos electrónicos remitidos a través de un sistema centralizado de conexión con todas las direcciones de correo de los empleados de la Universidad). Si bien el correo electrónico es un medio cada vez más utilizado para la atención al usuario, el teléfono sigue ocupando un lugar importante en el trabajo diario del personal del Área.

Actualmente no existe un sistema de comunicación interna, pero se está trabajando, como uno de los objetivos del Área para el bienio 2004/05, en el establecimiento de un plan de comunicación, tanto interna como externa, el cual supondrá la reestructuración de la página web y la sistematización de reuniones con la totalidad de la plantilla de PAS de la Universidad, con el fin de mejorar los procedimientos actuales en materia de comunicación (véase Anexo IV).

5. RELACIONES CON LAS UNIVERSIDADES DEL ENTORNO

Las relaciones del Área de Personal con las Universidades del entorno andaluz merecen una atención especial. Así, en materia de personal existe una singular coordinación entre las Universidades Públicas de Andalucía, que se concreta en un espíritu de negociación de ámbito regional, de todas aquellas materias de relevancia de los colectivos de personal de las Universidades: profesorado funcionario, profesorado contratado, PAS funcionario y PAS laboral.

En el año 2003 se han firmado acuerdos con los sindicatos más representativos, en el ámbito de las Universidades andaluzas, que han supuesto la aprobación del IV Convenio Colectivo del Personal Laboral de las Universidades Públicas de Andalucía y la homologación de las RPTs del PAS funcionario (*véase Anexo VI*). Igualmente, se han homologado para todo el PAS andaluz materias como vacaciones, permisos y licencias, formación y acción social. Para el profesorado universitario, los acuerdos andaluces se han materializado en los alcanzados para la instauración del complemento autonómico y en la negociación para la implantación de las nuevas figuras contractuales que contempla la Ley Orgánica de Universidades (LOU), así como la inminente constitución de la mesa de negociación del convenio colectivo para el profesorado laboral.

Todo lo anterior confirma las estrechas relaciones entre las Universidades andaluzas en materia de personal. En este contexto, la UCA ha liderado las negociaciones del IV Convenio Colectivo, siendo el Gerente de la misma el presidente de la mesa negociadora y el Director de Personal el secretario de la mesa y ponente del convenio. Actualmente, la Universidad de Cádiz es la Universidad coordinadora en materia de PAS laboral, siéndolo la de Almería en materia de PAS funcionario, y la de Sevilla en materia de Profesorado.

Del mismo modo, durante los años 2000 y 2001, el Área de Personal de la UCA coordinó la creación de la Guía Experimental de Formación Continua de las Universidades Andaluzas, junto con las Universidades de Sevilla, Granada y Almería.

Criterio 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio	
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva RPT que permite mayor flexibilización en el desempeño de funciones. ▪ Plan Organizativo Anual (POA). ▪ Promoción del personal del Área. ▪ Fluidez en la comunicación con órganos de gobierno. ▪ Coordinación de funciones y tareas dentro del Área. ▪ Página Web. ▪ Coordinación con Universidades Andaluzas. ▪ Liderazgo en las negociaciones del IV Convenio Colectivo. ▪ Objetivos del Área consensuados.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Falta dotación presupuestaria en la Coordinación de Relaciones Laborales.	Adecuar la estructura organizativa a las necesidades reales del Área.
2. Falta de objetivos generales.	Despliegue del Plan Estratégico de la UCA en el Área de Personal.
3. Falta de definición de la Misión.	Llegar a un consenso sobre la Misión y Visión del Área con motivo de la Autoevaluación.
4. Falta de definición de la Visión.	
5. Falta de un Plan de Comunicación.	Diseño de un Plan de Comunicación.

CRITERIO 1. Liderazgo

Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Área.

De acuerdo con lo establecido en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT), el Área de Personal es un servicio de gestión formado por veintitrés funcionarios. La estructura del Área viene establecida en dicha relación, estando la misma formada por un Director, tres Coordinadores de Sección, una Jefa de Unidad, ocho Jefes de gestión y diez Gestores. De la organización y funcionamiento del Área, se deduce que el equipo de responsables de la misma está formado por el Director, los tres Coordinadores y la Jefa de Unidad, como se desprende de la encuesta realizada al personal del Área, en la que diez de los diecinueve encuestados consideran que el liderazgo se ejerce por el equipo directivo mencionado.

Aunque expresamente el Área de Personal no tiene definidas su misión y su visión [0], junto con la RPT, la Junta de Gobierno de la Universidad de Cádiz aprobó la definición de funciones genéricas de las distintas áreas de gestión (*véase Anexo VII*). De las correspondientes al Área de Personal, son de destacar, por su relación con la gestión de la calidad, las siguientes:

- Gestión de la comunicación interna.
- Gestión de la calidad y racionalización de los procesos.

Asimismo, del conjunto de funciones genéricas del Área, podemos deducir la misión y la visión del mismo [0], ya expresadas al hablar de la política y situación actual del servicio.

Igualmente, junto con la RPT se aprobó la definición genérica de funciones de los distintos puesto-tipo del personal de administración y servicios. Del análisis de las mismas, encontramos entre las funciones del Director de Área, las siguientes:

ALGUNAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE ÁREA
Elaborar el Plan Anual de Objetivos y la Memoria Anual de Gestión de las unidades que tenga encomendadas, bajo las directrices de la Gerencia.
Acordar con el personal de su servicio el Plan Operativo Anual.
Cuidar de la formación, motivación, promoción, disciplina, seguridad y clima laboral del personal a su cargo, proponiendo las medidas que considere adecuadas para alcanzar tales fines, además de atender y resolver las cuestiones individuales que le sean planteadas por el personal de su área.
Proponer al Gerente mejoras en la gestión administrativa, de carácter operativo o estratégico, que se alineen con los objetivos generales de su dependencia y con la misión de la Universidad de Cádiz.

Entre las funciones del puesto de Coordinador de Sección se encuentran, asimismo, algunas relacionadas con la mejora de los procesos y la gestión de la calidad.

Existe, pues, una implicación de los responsables del Área en la mejora de la calidad del servicio, iniciada ya desde la propia definición de funciones de sus puestos. Así lo confirman los integrantes del Área en la encuesta realizada:

8. Mi/s jefe/s se involucran personalmente en actividades de mejora en la gestión de la calidad en el Área

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	2	4	3	7	3
%	-	10,5	21,1	15,8	36,8	15,8

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	4	3.26	1.28

Además, esta afirmación se sustenta en distintas actuaciones realizadas en el Área durante los últimos años, que han propiciado una actitud positiva hacia el cambio orientado a la mejora de la calidad del servicio:

a) OBJETIVOS DEL ÁREA: En el contenido mismo de los objetivos del Área para los años 2001 a 2003, se encuentran algunos tales como:

- Elaboración del Manual de Procesos del Área (*véase Anexo VIII*).
- Descentralización del sistema de control de presencia.
- Mejora de la página web del Área (*véase Anexo IX*).
- Información a la dirección proveniente del sistema ACADEMIA.
- Reuniones periódicas con los Administradores de Campus y Centros.
- Desarrollo y mejora del sistema HOMINIS.

b) MANUAL DE PROCESOS: Según se expresa en la introducción del Manual, el mismo pretende ser un instrumento al servicio de la organización universitaria, estableciendo una serie de aspectos claves en la política de gestión:

- Mejora de la calidad.
- Ayuda al usuario.
- Transparencia.
- Motivación de las personas del Área.
- Indicadores para la gestión eficiente.
- Evaluación.
- Retroalimentación.

La elaboración del Manual, por el método participativo empleado, ha significado también la oportunidad de avanzar en la implantación de sistemas de trabajo en los que todos los integrantes del colectivo tienen la posibilidad de aportar los conocimientos que su experiencia profesional les ha proporcionado, de participar en la toma de decisiones, contribuyendo activamente para mejorar la calidad del servicio prestado a los usuarios.

c) FORMACIÓN: Ha existido una preocupación permanente por participar en actividades relacionadas con la calidad (acciones formativas y actividades concretas, como participación en grupos de mejora), tanto por parte de los responsables del Área, como de sus integrantes en general (*véase Anexo X*). Entre los cursos realizados por el personal del Área desde que se aprobó el primer plan de formación, se encuentran:

AÑO	DENOMINACIÓN CURSO	Nº PERSONAS
1997	La formación como instrumento de calidad	1
1998	Dirección por objetivos	7
	El personal ante el cambio	9
	Calidad total	6
	Comunicación interna	1
2000	Seminario de calidad	1
2001	Información y atención al usuario en un servicio de calidad	1
	Calidad y formación en grupos de mejora	2
	La formación de RR.HH. y dirección estratégica	1
	EFQM de excelencia aplicado a la UCA	2
2003	Talleres de habilidades directivas	3
	Trabajo en equipo	1

Del resultado de la encuesta realizada al personal destaca el hecho de que los integrantes del Área consideran que los jefes fomentan la participación de los mismos en las actividades formativas dirigidas a la mejora de la calidad del servicio:

9. *Mi jefe me anima a participar en actividades formativas relacionadas con la gestión de calidad*

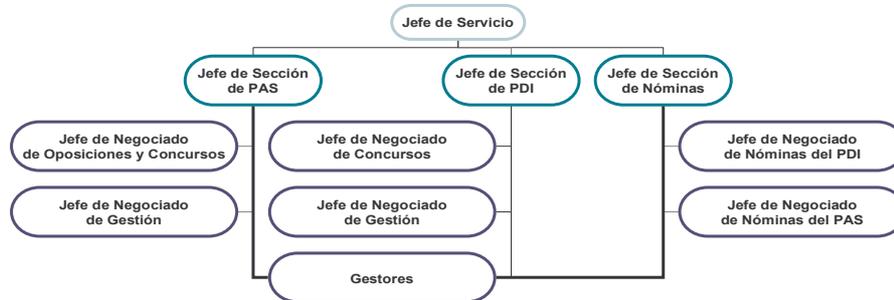
	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	4	1	3	7	3
%	5,3	21,1	5,3	15,8	36,8	15,8

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	4	3.22	1.44

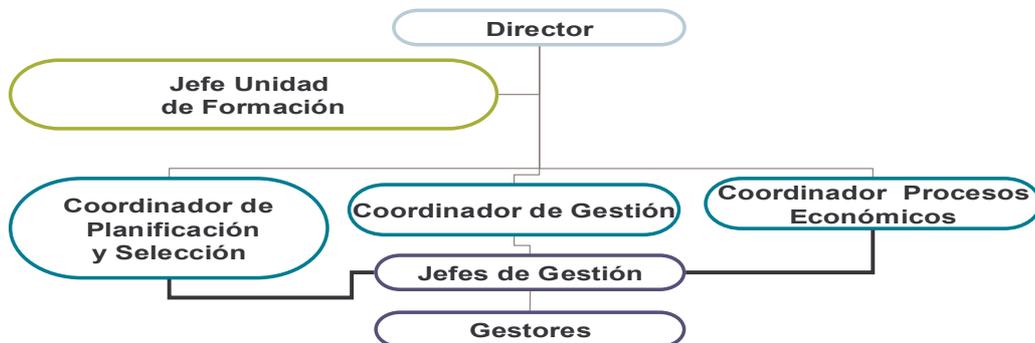
Por otra parte, el papel activo de los responsables del Área en materia de formación se refleja en que dos de sus miembros (el Director y la Jefa de Unidad) forman parte de la Comisión de Formación del PAS de la Universidad de Cádiz, órgano de la Universidad donde se confecciona anualmente el Plan de Formación.

d) CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DEL ÁREA: Como se mencionó al inicio de este subcriterio, la RPT establece la estructura del Área [0]. No obstante, esta organización es relativamente reciente, ya que la actual RPT se aprobó en el año 2001. La estructura del Área en esta nueva RPT presente importantes cambios respecto a la anterior, como podemos ver en sus respectivos organigramas.

ESTRUCTURA POR COLECTIVOS



ESTRUCTURA POR PROCESOS



Del análisis de los mismos se desprende que se cambió de una estructura determinada por la atención a los distintos colectivos que forman el personal de la Universidad (PDI y PAS), a una estructura que responde a un funcionamiento basado en procesos [0], ya que en la gestión de ambos colectivos existen procesos comunes (selección, reconocimiento de trienios, procesos electorales, jubilaciones, etc.). Se trata, pues, de un cambio de estructura dirigido a la mejora de los procesos, al realizarse un tratamiento común de los distintos actos administrativos que afectan al personal de la Universidad, más allá de un tratamiento diferenciado según sea personal docente e investigador o personal de administración y servicios.

No obstante, en la encuesta realizada al personal se detecta que los motivos de este cambio no han sido aún asimilados plenamente por los integrantes del Área, ya que la mayoría de los encuestados consideran indiferente la relación entre la estructura del Área y la mejora del funcionamiento del mismo:

12. *La estructura del Área responde a criterios dirigidos a mejorar el funcionamiento del mismo.*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	3	4	5	6	1
%	-	15,8	21,1	26,3	31,6	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	3	2.89	1.2

e) **EVALUACIÓN DEL ÁREA:** Otro último aspecto que ilustra el interés de los responsables del Área en la mejora de la calidad del mismo es la evaluación del servicio prestado. En concreto, podemos destacar tres actuaciones en materia evaluadora.

En primer lugar y relativo a las actividades formativas convocadas, se realiza sistemáticamente desde hace varios años una encuesta de satisfacción a los asistentes a dichas actividades, cuyos resultados se publican en la Memoria anual del Plan de Formación (*véase Anexo XI*).

En segundo lugar y referido a un ámbito superior al de la formación, hay que citar la encuesta de satisfacción sobre el Área de Personal que se realizó a todo el personal de la Universidad a principios del año 2004 y cuyos resultados globales, publicados en la página de internet del Área, indican un buen grado de satisfacción general del personal respecto al servicio prestado (*véase Anexo XII*).

En tercer y último lugar, se destaca el hecho de que el Área de Personal se está evaluando, de forma voluntaria y con el respaldo de todos sus integrantes, siguiendo la Guía de Evaluación de servicios universitarios de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas.

Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad.

Ya vimos en el subcriterio anterior que los responsables del Área se implican en el establecimiento de objetivos de mejora de la calidad, a través de actuaciones como la definición de objetivos anuales del Área, el manual de gestión de procesos, la formación en temas relacionados con la gestión de calidad y la evaluación del Área. Un elemento característico de estas actuaciones es el sistema participativo con que se realizan las mismas:

a) Respecto a la **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ANUALES** del Área de Personal, el sistema utilizado es de carácter participativo [2]. En primer lugar, en las reuniones de las distintas secciones que componen el Área se realiza un borrador de objetivos que

posteriormente se discute por el Equipo Directivo del Área (E.D.A.), valorándolos y priorizándolos. Una vez elaborado un borrador global de objetivos, se vuelve a remitir a todos los miembros del Área para que realicen aportaciones, previamente a enviar la lista tentativa de objetivos al Equipo de Gobierno de la Universidad para su definitiva aprobación. El Comité de Autoevaluación entiende que éste es el mecanismo primordial en el funcionamiento actual del Área para la recogida de propuestas de mejora que, en último término, suponen los objetivos.

- b) En lo que al **MANUAL DE PROCESOS** se refiere y como ya se ha indicado, el mismo cumple, entre sus objetivos, la mejora de la calidad, la motivación del personal del Área y la evaluación de los procesos. El manual ha sido confeccionado por todos los trabajadores del Área mediante un análisis y trabajo individual que, posteriormente, ha sido discutido por el E.D.A. El propio trabajo de análisis y comparación de los distintos procesos ya supuso que surgieran propuestas de mejora de los mismos. Además, durante el presente año, uno de los objetivos del Área es la revisión y actualización del manual de procesos para su adecuación a la realidad cambiante que supone la actividad universitaria.
- c) La última actuación, ya comentada, es la **FORMACIÓN**. Anualmente, la Unidad de Formación realiza una encuesta de detección de necesidades formativas dirigida a todo el personal de la Universidad, incluido el del Área. Asimismo, anualmente, en las reuniones de Coordinación del Área se debaten las propuestas del personal del mismo en materia de formación específica. Evidentemente este instrumento se utiliza para la formulación de actividades de mejora, puesto que, detectada una deficiencia formativa en su puesto de trabajo (técnica, legislativa, de habilidades, etc.) por cualquier trabajador de la Universidad, éste puede solicitar la realización de una actividad formativa que incida en la mejora de la misma.

Además de estas actividades de mejora de la calidad, en la Universidad de Cádiz se ha realizado una convocatoria para la constitución de **grupos de mejora** en el año 2001 (*véase Anexo XIII*). Esta iniciativa, organizada entre la Gerencia y la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz, pretendía la realización, de una forma sistematizada, de propuestas de mejora en procesos de gestión administrativa. Entre los grupos constituidos estaba uno referido a la mejora del control y seguimiento del gasto realizado en materia de formación, entre cuyos componentes estaba la Jefa de Unidad de Formación y una Gestora del Área de Personal. Sin embargo, se evidencia cierto descontento del personal del Área respecto a la ejecución de las propuestas de mejora y al reconocimiento al personal que participó en los grupos, lo que demuestra que los resultados positivos de esta actuación no llegaron al resto del personal del Área.

18. Las conclusiones de los grupos de mejora en los que he participado ¿se han puesto en marcha?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	11	1	3	2	2	-
%	57,9	5,3	15,8	10,5	10,5	-

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
8	2,5	2,62	1,06

19. ¿He sido recompensado por mi participación en los grupos de mejora?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	10	1	3	3	2	-
%	52,6	5,3	15,8	15,8	10,5	-

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
9	3	2,67	1

No obstante, estas actuaciones no deben obviar el sentimiento generalizado en el Área de que no existen procedimientos sistemáticos para la realización de propuestas de mejora, como se desprende de la encuesta realizada al personal, aunque se reconozca cierto interés de los jefes en el fomento de dichas propuestas:

14. ¿Existe en el Área un procedimiento establecido para que el personal realice de manera sistemática propuestas de mejora?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	2	6	7	2	2	-
%	10,5	31,6	36,8	10,5	10,5	-

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
17	2	2	1

15. ¿Me han solicitado colaboración y me han animado a poner en marcha medidas de mejora del Servicio?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	5	-	3	10	-
%	5,3	26,3	-	15,8	52,6	-

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
18	4	3	1,33

Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora.

Con carácter general, en la Administración pública española el principal instrumento normativo para reconocer el desempeño del personal es la concesión de un complemento de productividad, siendo la misma, en nuestro caso, competencia de los órganos de gobierno de la Universidad. Dicho esto, hay que señalar que actualmente la Universidad de Cádiz no contempla ningún sistema general de reconocimiento del desempeño del personal.

No obstante, sí existen actuaciones en esta materia tanto en el ámbito general universitario como en el referido estrictamente al Área de Personal, que es preciso resaltar.

1. El pasado 24 de septiembre de 2003 se aprobó el Acuerdo entre la Consejería de Educación y Ciencia, las Universidades andaluzas y las Organizaciones sindicales firmantes, sobre determinadas medidas en relación con el personal de administración y servicios de las Universidades públicas de la Comunidad Autónoma de Andalucía (*véase Anexo XIV*). Entre los mismos se encuentra el acuerdo III sobre el establecimiento de nuevo **COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD** y mejora de la gestión y los servicios del PAS de las Universidades andaluzas. Con carácter general, los importes global e individual del complemento de productividad vendrán determinados por el resultado de los procesos de evaluación de la calidad de los servicios y del control del cumplimiento de los objetivos que se establezcan. La cuantía y las condiciones para la percepción del Complemento de Productividad se determinarán, previa negociación con los representantes del personal, de forma que pueda comenzar a percibirse a partir del 1 de enero de 2007. No obstante, se permitirá la posibilidad de su implantación antes de las fechas indicadas en aquellas universidades que presupuestariamente puedan realizarlo, y siempre que la regulación del citado complemento esté realizada para el conjunto del sistema.
2. Abono de **GRATIFICACIONES POR SERVICIOS EXTRAORDINARIOS**. En los últimos años se han concedido por la Gerencia de la Universidad gratificaciones a distintas personas del Área por realizar trabajos extraordinarios, a propuesta del jefe inmediato y del Director del Área, en los siguientes casos:
 - En los años 1997 y 1999, a un total de nueve funcionarios por la carga de datos inicial, en horario fuera de la jornada normal de trabajo, de la aplicación HOMINIS de gestión de personal.
 - En el año 1999, a una funcionaria por realizar funciones de categoría superior relativas a la coordinación de la aplicación HOMINIS.
 - En el año 2000, a tres funcionarias por sustitución de sus respectivas Jefas de Negociado o Unidad con motivo de las bajas por maternidad de éstas.
 - En el año 2001, a una funcionaria por realizar funciones de categoría superior relativas a la coordinación de la aplicación ACADEMIA.
 - En el año 2002, a una funcionaria por sustitución de su Jefe de Gestión con motivo de la baja por enfermedad de éste.
 - En el año 2003, a una funcionaria por sustitución de su Jefa de Gestión con motivo de la baja por enfermedad de ésta.
3. Otras medidas motivadoras que suponen una forma de reconocimiento del esfuerzo del personal son la **DELEGACIÓN** de responsabilidades y la **AUTONOMÍA** en el desarrollo del trabajo. En este sentido, el resultado de la encuesta realizada al personal del Área resulta esclarecedor:

10. *Mi/s jefe/s fomenta que yo asuma responsabilidades en los procedimientos en los que participo.*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<i>F</i>	1	1	2	2	9	4
<i>%</i>	5,3	5,3	10,5	10,5	47,4	21,1

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
18	4	3.72	1.13

33. *¿Se da al personal autonomía para desarrollar su trabajo?*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<i>F</i>	-	2	3	4	8	2
<i>%</i>	-	10,5	15,8	21,1	42,1	10,5

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
19	4	3.26	1.19

La asignación de tareas al personal del Área a través del Manual de Procesos, permite el desarrollo profesional de aquél. Esto se puede interpretar como una estrategia de estímulo personal, ya que al sentirse los trabajadores valorados, pueden mostrar más interés por realizar el trabajo de forma más positiva. Además, a través de las reuniones semanales de coordinación, el Director de Área se informa del trabajo desarrollado en las diferentes Secciones y conoce del esfuerzo realizado por todos los trabajadores.

Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés.

En primer lugar, es interesante resaltar que en la encuesta realizada al personal del Área se solicitó al mismo que indicara los **CLIENTES Y PROVEEDORES** del Área [4]. El resultado arroja diversas cuestiones que merecen un análisis:

- Se tiene claramente identificado que el personal docente e investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS) son los principales clientes del Área.
- Existen, sin embargo, bastantes deficiencias para reconocer a otro tipo de clientes, aparte de los ya mencionados. Pocas respuestas mencionan al público en general, aspirante a los distintos procesos para ingresar en la Administración universitaria, pero que aún no son PDI ni PAS.
- Existe una confusión entre el papel que desempeñan los responsables de las distintas unidades organizativas de la Universidad (Directores de Centro, Directores de Departamento, Directores de Área, etc.), clasificándolos algunas respuestas como clientes y otras como proveedores.

- En varios casos se clasifica a los dirigentes de la Universidad (Equipo de Gobierno, Director del Área) como proveedores.
- Existen en general bastantes deficiencias para reconocer a los proveedores del Área, siendo minoría las respuestas que aciertan al otorgar dicho papel a las empresas externas suministradoras y mantenedoras de las aplicaciones informáticas (OCU, SPEC) y a las unidades internas prestadoras de servicios (Informática, Mantenimiento).

Respecto a los medios en que el Área de Personal se relaciona y comunica con los distintos grupos de interés, podemos señalar que existen diversos mecanismos:

- Desde 1999, el Área de Personal dispone de una **PÁGINA WEB EN INTERNET** que sirve de vehículo de comunicación con los usuarios. En la mencionada página se publican todas las noticias de interés para los mismos, tales como convocatorias de selección de personal y de provisión de puestos de trabajo, convocatorias de actividades formativas, acuerdos y normativa en materia de personal, manual de procesos, y funciones y tareas de las distintas secciones del Área. Existen varios apartados en la página donde se facilita la comunicación con el personal. En concreto, nos referimos al Directorio de Personal, donde se relacionan los teléfonos de contacto y las direcciones de correo electrónico de los trabajadores del Área. Asimismo, en el apartado de Nóminas y Seguridad Social, todo el personal de la Universidad tiene acceso a su nómina mensual, puede imprimir directamente de internet el recibo de nómina, puede solicitar el certificado de retenciones de I.R.P.F., y extraer los impresos de solicitud de anticipo, domiciliación bancaria y aplicación de porcentaje de I.R.P.F. Por otra parte, en el apartado de Formación, están disponibles varios formularios para gestionar solicitudes y encuestas de satisfacción. Actualmente, entre los objetivos del Área para el bienio 2004-2005, está la mejora de la página web, que incluye la creación de un Centro de Atención al Usuario (C.A.U.).
- Desde el año 2000, el Área dispone también de un **TABLÓN DE ANUNCIOS “TAVIRA”** en el que publicar y enviar por correo electrónico a todo el personal de la Universidad, aquellas noticias y comunicados relevantes para los mismos. De esta forma se garantiza la posibilidad de contactar de forma inmediata y directa con todos los empleados de la Universidad y de que éstos contesten a los mensajes enviados, de forma que se realice una comunicación directa entre el Área y sus principales clientes.
- A principios de este año se realizó una **ENCUESTA A TODO EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD** para conocer el grado de satisfacción del mismo respecto al Área de Personal [6]. De los resultados de la misma y en lo que se refiere a este subcriterio, podemos destacar los siguientes ítems:

	Frecuencia	Porcentaje
30. La calidad en la atención por parte del personal, es en general:		
Válidos NS/NC	78	18.8
MUY MALA	6	1.4
MALA	14	3.4
NORMAL	97	23.4
BUENA	136	32.9
MUY BUENA	83	20
Total	414	100

35. El nivel de satisfacción global que tiene de la atención recibida es:		
Válidos NS/NC	81	19.6
MUY MALA	10	2.4
MALA	15	3.6
NORMAL	96	23.2
BUENA	155	37.4
MUY BUENA	57	13.8
Total	414	100
37. Grado de satisfacción de la información que recibe a través de la Web		
Válidos NS/NC	39	10.9
MUY MALA	8	2.2
MALA	18	5.0
NORMAL	122	34.2
BUENA	143	40.1
MUY BUENA	27	7.6
Total	357	100

- d) Por otra parte, hay que comentar que aunque este tipo de encuestas han tenido un carácter puntual, en la **UNIDAD DE FORMACIÓN**, se tiene sistematizada la revisión de la satisfacción del usuario, mediante las encuestas que se cumplimentan cuando se finalizan los cursos de formación. Incluso, durante el año 2002, se evidencia la realización de un seguimiento posterior de la repercusión de la formación en los puestos de trabajo.
- e) Una última forma de comunicación con los grupos de interés se realiza a través de distintas **REUNIONES** mantenidas con los mismos [0]. En este sentido, el Director de Personal se reúne periódicamente con otros Directores de Área, con miembros del Equipo de Gobierno de la Universidad y con los responsables de las distintas unidades organizativas de la Universidad, en este último caso, cuando algún tema concreto requiere su presencia. Entre los objetivos del bienio 2004-2005 se encuentran la sistematización de reuniones con el personal de los distintos Centros y dependencias y la formalización de un Plan de Acogida al personal de nuevo ingreso, como primeras actuaciones de lo que en un futuro podría ser un Plan Integral de Comunicación del Personal.

Sin embargo, estas reuniones con los diversos grupos de interés se circunscriben al Director del Área y, en menor grado, a los Coordinadores de las Secciones, detectándose una carencia en lo que respecta al resto del personal, como se desprende del resultado de la encuesta realizada a dicho colectivo:

22. *¿Intervengo en reuniones con otras Áreas de la Universidad para tratar de temas relacionados con las mismas?*

	<i>NS/NC</i>	<i>MUY EN DESACUERDO</i>	<i>EN DESACUERDO</i>	<i>INDIFERENTE</i>	<i>DE ACUERDO</i>	<i>MUY DE ACUERDO</i>
<i>F</i>	1	7	6	1	4	-
<i>%</i>	5,3	36,8	31,6	5,3	21,1	-

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
18	2	2.11	1.18

- f) Por último, el Área de Personal, a través de su Director principalmente, y de los Coordinadores de Sección y la Jefa de Unidad en menor medida, se relaciona activamente con **OTRAS UNIVERSIDADES** andaluzas y españolas [0], asistiendo a reuniones y jornadas donde se tratan diversos aspectos de interés para el personal. En este sentido, es de destacar el papel activo que ha mantenido el Área de Personal en la reciente negociación del IV Convenio Colectivo del PAS Laboral de las Universidades públicas de Andalucía y en los Acuerdos de Homologación de las condiciones de trabajo del PAS de las mismas. Asimismo, se mantienen contactos continuos a través de correo electrónico y asistiendo a reuniones con la **Oficina de Cooperación Universitaria (OCU)**, empresa que ha diseñado y mantiene las distintas aplicaciones de gestión de personal (HOMINIS Y UNIVERSITAS XXI).

Criterio 1. Liderazgo

<p>Puntos fuertes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés permanente por la mejora continua y la satisfacción del cliente. ▪ Se ha recibido formación en temas de calidad. ▪ Se utilizan instrumentos para la mejora de la calidad: plan operativo anual, manual de procesos y participación en grupos de mejora. ▪ Participación del Director de Área en diferentes grupos de interés. ▪ Utilización de la página web como instrumento de comunicación e información. ▪ Actuaciones concretas de reconocimiento del desempeño del personal. ▪ Delegación de responsabilidades y autonomía del personal en el desarrollo del trabajo. ▪ El Director del Área y la Jefa de la Unidad de Formación forman parte de la Comisión de Formación del PAS. ▪ Estructura del Área basada en procesos. ▪ Sistema participativo con el que se establecen los objetivos anuales de mejora de la calidad del Área.
<p>Puntos débiles</p>	<p>Propuestas de mejora</p>
<p>1. Falta de definición de misión y visión del Área.</p>	<p>Definir la misión y visión del Área y difundirlas a nivel interno y externo.</p>
<p>2. Falta de comunicación interna.</p>	<p>Establecimiento de un sistema de comunicación interna mediante reuniones periódicas y publicación de lo tratado en la web.</p>
<p>3. Falta de sistematización en la recogida de propuestas y seguimiento de actividades relacionadas con la mejora de la calidad.</p>	<p>Inclusión de un nuevo proceso en el Manual de Procesos sobre revisión del manual, con responsables, fechas y metodología.</p>
<p>4. No hay una sistemática en el reconocimiento de esfuerzo al personal.</p>	<p>Establecimiento de estudios de cargas de trabajo, análisis de los puestos con vistas al establecimiento del complemento de productividad ligado al desempeño según lo establecido en el Acuerdo Andaluz de</p>

	Homologación.
5. Poca participación del resto del Área en reuniones con otros grupos de interés.	Promover foros de debate entre el personal del Área y los usuarios.
6. Falta de un sistema integral de comunicación con los clientes.	Creación de un sistema integral que recoja plan de acogida, reuniones periódicas, boletín, buzón de quejas y sugerencias, internet, encuestas de satisfacción sistematizadas, etc.
7. Falta de asimilación del cambio organizativo del Área por parte de los miembros.	Realización periódica de reuniones para conseguir dicha asimilación por parte del personal del Área.
8. Deficiencia por parte del personal para identificar a clientes y proveedores del Área.	Reuniones de todo el Área para definir los clientes y proveedores de la misma.

CRITERIO 2. Política y estrategia

Subcriterio 1. Recogida de información relevante

En la Universidad de Cádiz, hasta la fecha, no existe un proceso de **EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO** de su personal, entendido éste como proceso unificado que valore unitariamente los resultados de su trabajo. No obstante, para el personal docente, hay procesos que se podrían entender incluidos en la filosofía de la evaluación del rendimiento, si bien no son específicos del Área de Personal: encuestas a los alumnos sobre cada profesor, parte docente, evaluación de los méritos docentes y evaluación de la productividad investigadora. Con estas actuaciones, podríamos entender que existe una parte de lo que se pretende conseguir con la evaluación del rendimiento, si bien no es sistemática ni de carácter integral, y no tiene una incidencia directa en la política y estrategia del Área.

En cuanto al PAS de la UCA, a raíz de los acuerdos de homologación de las Universidades Andaluzas, alcanzados en 2003, se ha propuesto la elaboración de un catálogo de actuaciones en materia de calidad, entre las que se incluye la puesta en marcha de la evaluación del rendimiento, que se pretende acordar con los órganos de representación del personal durante el año 2004.

No obstante, la valoración del rendimiento del Área de Personal, se ha realizado de manera indirecta mediante diferentes procedimientos, que no han sido sistemáticos ni regulares:

1. AUDITORÍA OPERATIVA DEL ÁREA

Ha sido realizada en el año 2003 por el Área de Auditoría y Control Interno de la Universidad, no siendo un procedimiento establecido, sino una iniciativa puntual y coyuntural del nuevo Equipo de Gobierno (E.G.). En ella se han puesto de manifiesto los resultados de los procesos seguidos en Personal, señalando los puntos fuertes y débiles del trabajo desarrollado en el Área. Si bien el informe final de la auditoría operativa realizada podría calificarse como positivo para el trabajo que se lleva a cabo, los puntos débiles puestos de manifiesto han servido para establecer objetivos de mejora para los años 2004 y 2005 que, al mismo tiempo que consoliden los puntos fuertes, permitan minimizar los débiles (*véase Anexo XV*).

2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

Aunque tampoco es sistemática, entre finales de 2003 y principios de 2004, se ha realizado una encuesta dirigida a los usuarios de Personal (personal de administración y servicios, personal docente y alumnos, aunque éstos lo son en menor medida), en la que unas trescientas personas de la plantilla han contestado a una serie de preguntas relacionadas con el trabajo desarrollado en el Área. De la misma manera que el resultado de la auditoría operativa, el de la encuesta se puede considerar positivo, e igualmente ha servido para establecer objetivos de mejora en aquellos puntos débiles detectados en el resultado de la encuesta. Se tiene la intención de que la encuesta de satisfacción tenga carácter anual.

3. CONTROL DE PRESENCIA DEL PAS

Si bien el sistema de control de presencia existente en la Universidad de Cádiz, mediante relojes de recogida de marcajes por lectura de tarjetas individuales, no da más información que la del cumplimiento de los horarios y jornadas establecidas en la UCA para el PAS, sí es cierto que es útil para detectar anomalías en lo que a índice de absentismo se refiere, al mismo tiempo que constituye el requisito mínimo de garantía de rendimiento (cumplimiento de la jornada y el horario de trabajo) (véase Anexo XVI). De esta manera, la información suministrada ha permitido **la adopción de medidas y el planteamiento de objetivos**, que pueden influir en el rendimiento del personal, aunque no está sistematizado un procedimiento de recogida de información para la toma de decisiones:

Descentralización de la toma de decisiones, para un mayor acercamiento a la plantilla.
Flexibilización del sistema.
Actuaciones para el control del absentismo.
Gratificaciones extraordinarias, etc.

La información esta disponible para ser utilizada en cualquier momento.

4. INFORMACIÓN COMPARATIVA CON OTRAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS

Desde hace varios años, aunque no están sistematizadas, las negociaciones a nivel andaluz han obligado a poner de manifiesto información de cada Universidad, en multitud de aspectos, para permitir la adopción de acuerdos. Como ejemplo más reciente, se puede citar toda la información suministrada por las Universidades Públicas de Andalucía para la consecución del acuerdo de financiación de las Universidades Andaluzas: número de alumnos por titulaciones y ciclos, número de profesores por categorías, titulaciones y áreas de conocimiento, gastos de capítulo I, inversiones previstas, deuda existente, etc.

Igualmente, para la consecución del acuerdo de homologación del PAS de las Universidades Andaluzas, ha sido necesario poner en común información de cada Universidad en las siguientes materias: efectivos de PAS laboral y funcionario clasificados por categorías y niveles, retribuciones ordinarias y extraordinarias abonadas al PAS, régimen de vacaciones, permisos y licencias, sistemas de control horario, planes de formación, acción social, planes de promoción, etc. Toda esta información ha servido para unificar criterios con vistas a la homologación, al mismo tiempo que ha permitido establecer comparaciones entre las diez Universidades Públicas de Andalucía.

5. HOJA DE RECLAMACIONES, QUEJAS Y SUGERENCIAS

En 1993 se publicó una instrucción de la Gerencia de la Universidad, por la que se ponía en marcha un procedimiento para formular, por todos los miembros de la comunidad universitaria, reclamaciones, quejas y sugerencias, respecto del funcionamiento y/o el personal de las unidades administrativas, mediante un modelo establecido al efecto. El procedimiento contemplaba la necesidad de que el responsable de la unidad diera respuesta a la cuestión planteada, y la remitiera, junto con la hoja recibida, al Área de Personal para

su control por la Gerencia. La información suministrada por este procedimiento, el cual no es apenas utilizado, puede manejarse para, en su caso, proponer objetivos de mejora.

6. GRADO DE SATISFACCIÓN A PARTIR DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE FORMACIÓN

A diferencia de todos los procedimientos para la valoración del rendimiento descritos anteriormente, éste sí es sistemático, y suministra información respecto de la satisfacción de los usuarios acerca de las acciones formativas realizadas. Así, existen evaluaciones de todas y cada una de las acciones que se realizan, tanto a su término, como respecto de su impacto en el puesto de trabajo (esta última se ha realizado una sola vez en el año 2002), una vez transcurridos varios meses desde su realización.

Del mismo modo, cada año se abre un período para realizar propuestas de necesidades formativas, tanto para los responsables de las unidades, que las formulan desde el punto de vista de la organización, como para el propio personal, que manifiesta las necesidades de formación a nivel individual. Esta información, junto con las carencias detectadas por la Unidad de Formación y la suministrada por la memoria de acciones formativas del año anterior, sirve para elaborar un borrador que se negocia con los representantes del personal para acordar la programación anual de formación. Hay que decir que el acuerdo ha sido por consenso en todos los planes anuales aprobados hasta ahora. Si bien el procedimiento descrito anteriormente es aplicable en la actualidad sólo al PAS, en el presente año se está sumando al procedimiento seguido en materia de formación al personal docente.

7. OTRAS VALORACIONES INDIRECTAS

A todo lo anterior, hay que añadir la información suministrada por los informes de Auditoría y Control Interno, las necesidades puestas de manifiesto por los órganos unipersonales de gobierno de los que depende el Área de Personal, así como las necesidades previstas en las propuestas de objetivos anuales por las diferentes unidades administrativas de la UCA.

Toda la información así recopilada, sirve de base para la formulación de objetivos de mejora del Área, sin que hasta la fecha esto se haya realizado de manera sistemática.

Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora

Los objetivos de la Universidad de Cádiz, hasta la puesta en marcha del Plan Estratégico en el año 2004, en lo que a gestión se refiere, han sido establecidos siempre por el Equipo de Gobierno con carácter anual.

Tanto la metodología como el seguimiento del proyecto en el que se materializa cada objetivo, han sufrido **modificaciones** desde su implantación en 1991. De una etapa inicial (1991-1994), en la que la metodología era poco más que una lista de objetivos sin especificar responsables, medios y tiempos, pasando por otra etapa (1994-1999) en la que

se realizaba de manera exhaustiva la confección de los impresos que establece la técnica de la Dirección por Objetivos (DPO), hasta una última (2000-2003) en la que los impresos oficiales de la DPO, fueron sustituidos por una descripción de objetivos más sucinta y con menor detalle. En definitiva, desde el año 2000 hasta 2004, no ha existido una sistematización en la realización de los impresos de los objetivos, acorde con lo realizado con anterioridad, que puede ser debido al cuestionamiento que de la DPO se realizó por el anterior Equipo de Gobierno, estando pendiente la sustitución del sistema actual por el que se contempla en el cuadro de mando integral.

El **PROCEDIMIENTO** para planificar objetivos de mejora parte de la **detección de puntos débiles** en el Área. Éstos se detectan por diferentes vías: encuesta de satisfacción a la plantilla, informes de Auditoría, necesidades sobrevenidas, instrucciones de los órganos de gobierno, evaluaciones realizadas de las actividades formativas y de la memoria anual confeccionada, y carencias detectadas por el personal del Área. A todo ello habría que añadir aquellos objetivos que se desprenden de la planificación de actuaciones de calidad previstas que, en buena parte, coincidirán con los puntos débiles detectados.

Toda esta información, sirve de soporte a un primer **borrador de propuesta** de objetivos, que se elabora por cada una de las secciones de Personal, por consenso entre todos sus miembros, y que luego es analizada por los Coordinadores y el Director del Área, para establecer un documento que integre las propuestas. Una vez confeccionado el borrador unificado, se acuerda por consenso con toda la plantilla en una reunión convocada al efecto, previo conocimiento del contenido del mismo.

La **propuesta** de objetivos para el año siguiente, resultante del procedimiento antes descrito, se remite a la Gerencia y a los Vicerrectorados de Profesorado y Planificación Económica e Infraestructuras, para su estudio y aprobación por el Equipo de Gobierno. Con carácter previo, en reunión convocada al efecto por la Gerencia, se comunican a todos los directores de las áreas de gestión las propuestas de objetivos de las demás, con el fin de presentar observaciones que permitan realizar modificaciones, que garanticen la necesaria coordinación entre ellas, y de este modo se tengan en cuenta las necesidades de colaboración que puedan demandar los objetivos propuestos.

Una vez **aprobados** por el Equipo de Gobierno (tácita o explícitamente), se incluyen dentro del Plan Organizativo Anual (POA), junto con la organización del trabajo del personal del Área, para planificar su puesta en marcha y seguimiento.

Cada uno de los objetivos de mejora que se proponen, tratan de dar respuesta a las carencias detectadas, tanto en el servicio que se presta como en la participación de la plantilla (los objetivos de los sucesivos años pueden servir como evidencia de lo manifestado). En esta línea, cada uno de los objetivos tiene un **responsable** operativo (que suele coincidir con el Coordinador de Sección o Jefe de Unidad) que coordina su seguimiento e implantación, responsabilizándose, junto con el personal que constituye el equipo de trabajo, de su consecución.

Una vez clarificados los objetivos de mejora a conseguir durante el año y distribuidas las tareas entre la plantilla, serán los Coordinadores de cada sección los responsables de la puesta en marcha y del cumplimiento de lo planificado, teniendo autonomía para organizar, junto con su personal, la mejor manera de conseguirlos. El **seguimiento de resultados** se realiza en las reuniones semanales entre los Coordinadores y el Director del Área,

adoptando las medidas necesarias para corregir las posibles desviaciones detectadas y el grado de cumplimiento de los objetivos.

El **PROCESO DE EVALUACIÓN** en el que se encuentra inmersa el Área, constituye una actuación más en la planificación de mejoras en la misma. Así, desde el año 2001 el Área manifestó su disposición a ser de las primeras unidades administrativas en ser evaluadas en la Universidad de Cádiz, en el entendimiento de que constituía una oportunidad que permitiría conocer sus fortalezas y debilidades, así como realizar propuestas de mejora para asegurar unas y minimizar otras.

Como se ha mencionado anteriormente, la inexistencia de un **PLAN ESTRATÉGICO** de la UCA y de una definición explícita de objetivos generales de la Universidad, ha determinado la necesidad de aprobación anual, por parte del Equipo de Gobierno, de criterios para el establecimiento de objetivos de mejora en cada área de gestión. La apuesta del actual E.G. por la confección del Plan Estratégico de la UCA, cuya conclusión está prevista para octubre del presente año, permitirá el despliegue de los planes estratégicos de las áreas y, por tanto, de sus objetivos, estrategias y líneas de actuación a medio plazo.

Como ya se ha comentado, los objetivos anuales o bianuales del Área de Personal se documentan en **FICHAS DE PROYECTOS DE OBJETIVOS**, orientadas a la metodología de la dirección participativa por objetivos, y aunque la técnica se ha visto simplificada por el paso de los años, el procedimiento se ha mantenido hasta el presente. Por cada objetivo, se elabora una ficha de proyecto, en la que se establecen los objetivos específicos a conseguir, las tareas a realizar, los responsables del proyecto, y las personas y medios necesarios para su consecución. Al término del período, se elabora un informe acerca del cumplimiento del objetivo, en el que se mencionan aquellos impedimentos que hayan propiciado su incumplimiento.

INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS DOCUMENTOS DE LOS OBJETIVOS
Definición del objetivo
Objetivos específicos a conseguir
Responsable último del proyecto y responsable operativo
Tiempo previsto para su puesta en marcha y/o consecución
Personas del Área que colaboran en el mismo y tiempo de dedicación
Necesidad de colaboración de otras unidades
Medios materiales necesarios para su cumplimiento

Si bien no está sistematizado el **seguimiento** de los documentos del cumplimiento de los objetivos, las reuniones semanales de los responsables del Área y las quincenales de todas las Áreas con la Gerencia, sirven para realizar dicho seguimiento, y en ellas se acuerda tomar las medidas necesarias para corregir posibles desviaciones sobre lo planificado.

Desde 1991 se ha intentado conseguir objetivos de mejora, que responden a una serie de **CRITERIOS DE CALIDAD:**

CRITERIOS DE CALIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA
Trabajo en equipo
Participación
Transparencia
Eficiencia
Mejora de la atención al usuario
Delegación
Responsabilidad

Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad

Como garantía inicial del logro de los objetivos del área, está el propio procedimiento empleado en su determinación. Así, la **participación** del personal del Área en la confección de la propuesta de objetivos de mejora, y el **consenso** conseguido en los últimos años, nos muestran el grado de concienciación del personal en la materia, así como de la voluntad de ir en la dirección de realizar los cambios necesarios para mejorar el servicio que se presta.

Una vez conseguida la participación y el consenso en el establecimiento de los objetivos de mejora del área, la determinación del responsable operativo de cada uno de ellos, así como el equipo de trabajo que se encargará de su puesta en práctica, se establecen en el **Plan Organizativo Anual (POA)**, en el que se asignan las responsabilidades y tareas a realizar. El seguimiento de la consecución de cada objetivo, y de la problemática de su implantación, se realiza día a día por el equipo de trabajo asignado al efecto, y las medidas a adoptar para asegurarlo se acuerdan en las reuniones semanales de los responsables de las secciones con el Director del Área. Igualmente, en las reuniones periódicas de los Directores de Área con el Gerente, se informa a la Gerencia del cumplimiento de los objetivos, y se adoptan las decisiones que escapan al ámbito de actuación de las áreas.

El personal conoce y acepta cada año los objetivos, siendo por escrito desde 2002, y se compromete a participar en la consecución de los mismos. Sin embargo, no existen evidencias para conocer su grado de motivación y disposición.

El POA es el instrumento que se utiliza para comunicar a cada uno de los integrantes del Área cuáles son los objetivos para el período contemplado, así como las tareas que se van a asignar a cada uno. La inclusión de los objetivos anuales junto con los procesos ordinarios de trabajo permite realizar un seguimiento semanal de cada tarea pendiente, de acuerdo con la dinámica de reuniones anteriormente referida.

Probablemente, la **falta de soporte escrito** de las decisiones que de forma continua se adoptan para el seguimiento y actualización de lo planificado, constituye un punto débil en el que es necesario incidir.

Una vez que toda la plantilla de Personal ha consensuado los objetivos de mejora para el período correspondiente, y obtenida la aprobación del Consejo de Dirección para su puesta en marcha, se inicia la **fase de aplicación** de los mismos. Los criterios de calidad que han informado la determinación de los objetivos no se encuentran explicitados en un documento al efecto, si bien los integrantes del Área son conscientes de muchos de ellos, por las propias reuniones para la determinación de los objetivos, así como por aquellas que periódicamente se realizan con todo el personal.

Los objetivos de mejora del Área son conocidos por todo los integrantes de Personal, ya que las propuestas de objetivos parten de las realizadas por los propios funcionarios de cada sección, y una vez confeccionado el borrador con las propuestas de cada unidad, en reunión convocada al efecto se acuerda por consenso entre todos los integrantes del Área. Igualmente, una vez aprobados los objetivos por el Consejo de Dirección, se confecciona el plan organizativo con la participación y el consenso de todos, en el que se determinan las tareas a realizar por cada personal en el período correspondiente, además de contemplar los objetivos de todo el Área y aquellos en los que está prevista su participación.

No está establecido un procedimiento específico para detectar si los criterios de calidad han sido asumidos por cada persona. No obstante, la dinámica de procedimiento establecida en relación al seguimiento de los objetivos, así como de las tareas asignadas a cada uno, permiten a los responsables del Área tener percepciones sobre el grado de integración de dichos criterios.

Como se ha dicho con anterioridad, la propuesta de objetivos de mejora del Área de Personal parte de las personas que componen cada sección del Área, los cuales, una vez discutidos dentro de cada unidad, se llevan en forma de propuesta a la Dirección del Área por parte de los responsables. En reuniones convocadas al efecto, se confecciona el borrador definitivo, que será consensuado por todos, en una reunión del Área completa, previo conocimiento del borrador.

Asimismo, los objetivos así acordados, una vez aprobados por el Consejo de Dirección, forman parte, junto a la asignación de tareas anuales, del POA, que, igualmente, se acuerda por consenso entre todos los integrantes del Área de Personal.

De esta manera, queda asegurada la participación del personal en la determinación de los objetivos de mejora y de la asignación de tareas anuales. Del mismo modo, una vez establecidos los equipos de trabajo que se responsabilizarán de cada objetivo, junto con el responsable operativo, se realizan reuniones periódicas para asegurar su cumplimiento, tanto entre el propio equipo responsable, como de los jefes de secciones con el Director del Área (D.A.).

El seguimiento del grado de consecución de los objetivos, se realiza en las reuniones que tiene el personal con los Coordinadores, y de éstos con el D.A., si bien no existe un procedimiento que lo refleje de forma clara.

Subcriterio 4. Recursos disponibles

El procedimiento para garantizar que cada persona dispone de recursos para la realización de su trabajo, se incluye en el establecido con carácter general para la **determinación de los objetivos** y reparto de tareas que cada año se realizan en el Área de Personal. De esta manera, en el procedimiento establecido [subcriterio 2] se garantiza que los objetivos de mejora disponen de las personas y medios materiales necesarios para su cumplimiento, realizándose las adquisiciones y/o cambios que permitan el logro de los objetivos planificados, determinando, en caso necesario, las cantidades a destinar a su cumplimiento.

Igualmente, en sintonía con lo arriba descrito, el **Plan Anual de Formación** contempla las necesidades formativas del personal para la puesta en marcha y cumplimiento de dichos objetivos. De esta manera, en el caso de ser necesaria formación ligada a su cumplimiento, se planifica dentro del Plan Anual de Formación. En definitiva, tanto los objetivos de mejora y el Plan Organizativo Anual, como el Plan de Formación Anual, se confeccionan teniendo en cuenta las necesidades previstas en cualquiera de ellos.

El procedimiento para garantizar que se cuenta con los recursos necesarios, más allá de la planificación inicial, se realiza del mismo modo que para el aseguramiento de su cumplimiento: en las **reuniones** semanales del E.D.A., se ponen de manifiesto los problemas que van surgiendo y se tratan de paliar. En caso de ser necesaria la adopción de medidas que escapen al ámbito de decisión del Área de Personal, será en las reuniones quincenales de los directores con la Gerencia, donde se aborden y se trate de dar respuesta.

Como conclusión, podemos decir que las necesidades de plantilla, equipamiento, dinerarias y de formación, se incluyen en la determinación de los objetivos de mejora, y las sobrevenidas, se ponen de manifiesto con el seguimiento constante que de los objetivos se realiza por el equipo de trabajo, los responsables del Área, y la Gerencia, existiendo la posibilidad de hacerles frente con los posibles remanentes de crédito del presupuesto anual (si bien es verdad que estos remanentes son cada vez más escasos, y es necesario ajustar cada vez más las necesidades planificadas a las reales).

La **competencia** para gestionar los recursos, está establecida de manera grupal y no individual, ya que el responsable operativo con su equipo de trabajo, adoptará las medidas ordinarias contempladas en la planificación del objetivo. Igualmente, el equipo formado por los responsables de sección con el Director del Área, conocerá de aquéllas decisiones y adoptará otras que no correspondan al equipo de trabajo. Éste es el procedimiento establecido para conocer su propia eficacia, si bien el Gerente, en las reuniones de seguimiento de objetivos, conoce y, en su caso, valida las actuaciones realizadas.

Subcriterio 5. Coordinación entre el Área y la estrategia general de la Universidad

Como ya se ha comentado en otros apartados de este criterio, hasta el presente año no se ha iniciado en la Universidad de Cádiz un plan estratégico, consistente en una planificación general que contenga estrategias y objetivos generales para el conjunto de la institución. Dicho lo anterior, el procedimiento seguido para la determinación de los objetivos de mejora de las áreas administrativas hasta ahora ha sido coordinado por **la Gerencia** y aprobado por el Equipo de Gobierno. De esta manera, el aseguramiento de su coherencia con la estrategia general de la Universidad ha estado en manos de la Gerencia mediante su coordinación y del Equipo de Gobierno a través de su aprobación.

La **falta de estrategia general** no ha determinado la falta de nexo común entre los objetivos de mejora anuales de cada una de las áreas, ya que la mejora del servicio y de la eficiencia en su prestación han estado siempre presentes en la determinación de los objetivos, como se puede comprobar por la definición del objetivo general que durante algunos años presidió la confección de los anuales.

Asimismo, el procedimiento establecido para la determinación de los objetivos de mejora de las áreas, suponía el conocimiento y la coordinación de todas ellas para su consecución. De este modo, las reuniones de todos los directores de área con el Gerente, para la concreción de los objetivos anuales, aseguraba la posibilidad de que cualquier área hiciese modificaciones a los objetivos de otras, en las que era necesaria su participación. Así, la coordinación entre las áreas quedaba asegurada por la participación en el procedimiento de la figura del Gerente, como garante de la necesaria coordinación y coherencia entre las estrategias propuestas.

De igual manera, la existencia de objetivos en los que se requiere la participación de varias áreas administrativas, supone la creación de un equipo transversal de trabajo, en el que se garantiza la presencia de todas las áreas implicadas, para la planificación y puesta en marcha del objetivo de mejora, asegurando la necesaria coordinación. Como ejemplo, podemos mencionar los objetivos de puesta en explotación de las grandes aplicaciones informáticas de Personal: HOMINIS y UNIVERSITAS XXI, cuyos equipos de trabajo estuvieron constituidos por representantes de Personal, Informática, Economía y Auditoría, en el primer caso, y de Personal, Informática, Alumnos y Ordenación Académica, en el segundo.

A partir del presente año, en el que se concluirá el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, se producirá el despliegue en cada una de las áreas administrativas de la UCA, concretándose un planeamiento en el que las estrategias y los objetivos generales del Área de Personal estén en consonancia con su misión y visión específica, al mismo tiempo que con las estrategias y objetivos establecidos por la Universidad.

Criterio 2. Política y Estrategia	
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoría operativa del Área. ▪ Evaluaciones de acciones formativas. ▪ Encuesta de satisfacción (2003). ▪ Interés del Área por la Autoevaluación. ▪ Interés del Área por la mejora continua y la cultura del cambio. ▪ Participación del personal en la determinación de objetivos. ▪ Coordinación del Director del Área con el equipo de Gerencia.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Inexistencia de un proceso de evaluación del rendimiento	Instaurar un proceso de evaluación sistemática del rendimiento.
2. Falta de sistemática en medición de la satisfacción de usuarios.	Realización de encuesta con periodicidad anual.
3. Relajamiento en la técnica de la DPO.	Sustitución por el Plan Estratégico del Área.
4. Falta de evaluación del impacto de la formación.	Repetir encuestas para medir el impacto de la formación en los puestos de trabajo.
5. Falta de sistematización y formalización en el seguimiento de objetivos.	Sustitución por el Plan Estratégico del Área.
6. Falta de Plan de Calidad.	Sustitución por el Plan Estratégico del Área.
7. Falta de medición y formalización de criterios de calidad.	Sustitución por el Plan Estratégico del Área.
8. Falta de mecanismos para conocer la motivación del personal del Área.	Realización de una encuesta al personal del Área con carácter anual.

CRITERIO 3. Personas

Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal

Los servicios universitarios tienen limitadas sus competencias en los asuntos de gestión de los Recursos Humanos, ya que las políticas generales dependen de la Gerencia y de los órganos de gobierno de la institución. Una planificación global de la gestión del personal, únicamente se realiza con motivo de la revisión de la Relación de Puestos de Trabajo, que tiene lugar cada tres o cuatro años. No obstante, el C.A. detecta que el Área de Personal se implica en procesos relacionados con la selección, formación, desarrollo y evaluación del personal, como se analizará en este apartado.

- A. Respecto a la **SELECCIÓN**, el personal adscrito al Área ha tenido oportunidad de participar en diversos procesos selectivos: promociones de escala y concursos de méritos. Desde el año 1996 se viene desarrollando un plan plurianual de promociones en el que han participado veinte personas, y con anterioridad a dicho plan otras dos también se promocionaron. Como puede observarse, todos los integrantes del Área han tenido oportunidad de desarrollar su carrera profesional.

CONVOCATORIA	ESCALA	Nº PROMOCIONES
1992	Gestión Universitaria	1
1993	Administrativa	1
1996		3
1998		1
1999		2
2000		4
2001		1
2001		Técnica Gestión Univ.
2002	Administrativa	3
2003		4
2003		Técnica Gestión Univ.
TOTAL		22

En relación con los concursos de méritos celebrados, hay que señalar que el Director de Área o algún Coordinador suelen formar parte en las comisiones de valoración, lo que evidencia la implicación del E.D.A. en las promociones del personal, siendo esto corroborado por la propia opinión de la plantilla (véase ítem 25 de la Encuesta anexo xx). Los concursos de méritos suponen un cambio de puesto, habiéndolo realizado el personal mayoritariamente dentro del área.

EFEKTOS	PUESTO DE TRABAJO
1/9/94	Jefe de Grupo Gestión PAS
1/9/94	Jefe de Negociado Registro, Oposiciones y Concursos
1/9/94	Jefe de Grupo Nóminas Personal Docente
1/9/96	Jefe de Grupo Registro, Oposiciones y Concursos (Com.Ser.)
16/5/01	Jefe de Gestión (Nóminas)
18/6/01	Jefe de Unidad Formación PAS
1/2/02	Jef de Gestión (Academia)
15/5/02	Director Área de Personal
24/6/02	Jefe de Gestión (Seguros Sociales)
16/10/02	Coordinador Procesos Económicos
16/10/02	Coordinador Gestión Personal

Como se observa en el cuadro anterior, en un período de nueve años once personas han participado en concursos de méritos, continuando en el mismo área profesional. Además, en la encuesta realizada al personal, se preguntó sobre el tiempo que llevaban trabajando en el Área, lo que puede evidenciar la estabilidad y fidelidad de los trabajadores del área:

3. *¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el Área de Personal?*

	<i>ENTRE 2 Y 5 AÑOS</i>	<i>ENTRE 6 Y 10 AÑOS</i>	<i>ENTRE 11 Y 15 AÑOS</i>	<i>MÁS DE 15 AÑOS</i>
<i>F</i>	4	3	5	7
<i>%</i>	21,1	15,8	26,3	36,8

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MODA</i>
19	<i>ENTRE 11 Y 15 AÑOS</i>	<i>MÁS DE 15 AÑOS</i>

Como ya se ha señalado, a través de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) se analizan las necesidades de personal y éstas se conjugan con las posibilidades de desarrollar nuevas tareas por parte del mismo. A modo de ejemplo, en los últimos años se han producido varios casos de asignación de responsabilidades a integrantes del Área para liderar nuevos proyectos, como la implantación de la aplicación de personal HOMINIS (2001), de ACADEMIA/UNIVERSITAS XXI (2002) y el impulso de la Unidad de Formación (2001).

- B. La **FORMACIÓN** se ha sistematizado desde 1996, con la elaboración del primer Plan de Formación para el P.A.S. Dicho plan contiene una declaración de intenciones, objetivos a desarrollar, normativa sobre el desarrollo de las actividades formativas y cada año se incorpora la programación anual que contiene formación de carácter general, específica y externa. No se trata de un documento cerrado, la participación del personal es clave para su desarrollo, pues anualmente se consulta al mismo y a los responsables de Unidades, Servicios y Áreas para que realicen propuestas que luego, y mediante debate en la Comisión de Formación, conforman la programación anual. Igualmente, la normativa se revisa periódicamente para adecuarla a la realidad de los trabajadores y a las sugerencias que presenten.

La evaluación se detecta como otra constante en el desarrollo de la formación. Al finalizar cada acción formativa, se consulta al personal mediante encuesta (*véase Anexo XVII*) para conocer su grado de satisfacción, lo cual permite a la Unidad de Formación, obtener información para programar nuevas actividades. La información que se obtiene es tanto de la evaluación de la acción formativa, con carácter general (cumplimiento de objetivos, contenidos, material entregado, condiciones ambientales, etc.) evaluación del profesorado (cualificación pedagógica y profesional) como autoevaluación del asistente (grado de motivación y satisfacción). Los informes resultantes se incorporan a la memoria anual que se entrega a la Comisión de Formación, en el primer trimestre del año siguiente.

La Unidad de Formación de la Universidad de Cádiz, lideró en los años 2000/2001 junto con las Universidades de Sevilla, Granada y Almería la elaboración de la Guía Experimental de Evaluación Continua del Personal de Administración y Servicios. En ella se realizaba una propuesta de evaluación integral de la formación desde que se

proyecta la acción formativa, pasando por la propia actividad y concluyendo en la repercusión en los puestos de trabajo. Esta guía se puso en marcha durante el año 2.002, y los resultados pueden observarse en el *Anexo XI*.

- C. Respecto al **DESARROLLO** profesional, referido éste al enriquecimiento de la persona a través de su puesto de trabajo en dimensiones variadas, tales como personal, profesional, humana, emocional, social, etc., no se realiza dentro de la Universidad, ni en el Área de Personal, un seguimiento relativo a este tema. El C.A. puede analizar este aspecto a través de las contestaciones que el personal da en la encuesta realizada dentro del área y que se estudian detalladamente en el criterio 7.
- D. La **EVALUACIÓN** es otro procedimiento, que, en líneas generales no existe ni en la Universidad ni en el Área de Personal.

Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades

Aunque no hay acuerdos pactados, el procedimiento que habitualmente se sigue para la asignación de responsabilidades entre el personal, por una parte es el Manual de Procesos, mencionado en anteriores apartados, y por otra parte, con carácter anual, en el POA.

Más allá del nivel jerárquico del puesto que se ocupa, el personal considera que se le otorga responsabilidad en función de aspectos relacionados con la implicación y capacidad profesional.

38. *La asignación de responsabilidades, al margen del nivel jerárquico de los puestos ocupados, ¿responde a la implicación y capacidad de las personas del Área?*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	4	4	1	8	1
%	5,3	21,1	21,1	5,3	42,1	5,3

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
18	3,5	2,89	1,37

Respecto a la autonomía del personal en el ejercicio de su trabajo, éste opina que efectivamente goza de cierta libertad para organizarse, sin necesidad de revisión continua por parte del superior, como muestra la respuesta a la encuesta:

33. *¿Se da al personal autonomía para desarrollar su trabajo?*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	2	3	4	8	2
%	-	10,5	15,8	21,1	42,1	10,5

<i>N</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>D.T</i>
19	4	3,26	1,19

Sin embargo, en materia de toma de decisiones y delegación de tareas, el personal opina desfavorablemente.

48. *Se faculta al personal para tomar decisiones, mediante delegación y se evalúa su eficacia.*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	2	4	6	3	3	1
%	10,5	21,1	31,6	15,8	15,8	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
17	2	2.47	1.23

Pruebas del nivel de implicación han sido, por una parte, la participación voluntaria por parte de algunas personas del Área de Personal en los Grupos de Mejora, siendo uno de los diez grupos constituidos el de *Control del Gasto en Formación* [1], y por otra parte las actividades formativas relacionadas con temas de Calidad [1] y su posterior aplicación en sus puestos de trabajo.

La Dirección del Área realiza reuniones periódicas con distinto nivel de participación (del Área, por Secciones, etc.) para que el personal opine sobre los objetivos a alcanzar y los procedimientos a desarrollar. Este procedimiento es considerado positivamente por la plantilla, tal como se desprende de la respuesta dada en el ítem nº 7 de la encuesta.

7. *Antes de que los objetivos del Área estén definitivamente aprobados, ¿se me ha dado la opción de opinar sobre los mismos?*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	4	3	2	7	3
%	-	21,1	15,8	10,5	36,8	15,8

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	4	3.11	1.45

En cambio, la transmisión de información sobre temas cotidianos desde los participantes en las reuniones de coordinación al resto de la plantilla no se considera óptima, al hilo de la respuesta dada al ítem nº 39.

39. *¿Conozco los temas que se tratan en las reuniones semanales de coordinación?*

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	2	5	5	3	3	1
%	10,5	26,3	26,3	15,8	15,8	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
17	2	2.41	1.28

Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal.

Como se ha indicado en el subcriterio 1, la comunicación interna en el Área de Personal y, en concreto, entre la Dirección y el resto del personal no está sistematizada, ni hay canales precisos para ello. No obstante, se detecta cierta cercanía, ya que se puede acceder con facilidad a los responsables a demanda del personal. El fomento de reuniones periódicas intenta mejorar y normalizar este aspecto, aunque, como se ha dicho anteriormente, sus resultados no son satisfactorios en la actualidad.

Entre las diferentes secciones, sobre todo entre Planificación y Gestión, donde los procedimientos suelen iniciarse en una y finalizarse en otra, se constata que la comunicación podría mejorarse sustancialmente.

El personal, a través de la encuesta, opina que la comunicación interna es mejorable en todos los sentidos, con carácter general.

17. La comunicación interna en el Área ¿funciona correctamente?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	8	8	-	2	-
%	5,3	42,1	42,1	-	10,5	-

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	2	1.78	0.94

40. Mi/s jefe/s establece vías de comunicación entre todo el personal y nos mantiene bien informados/as (reuniones, entrevistas,...) etc.

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	6	7	2	2	1
%	5,3	31,6	36,8	10,5	10,5	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	2	2.17	1.2

Criterio 3. Personas	
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La promoción profesional que todo el personal ha tenido oportunidad de realizar. ▪ El Área dispone de un personal estable y con experiencia. ▪ Disponer de un Plan de Formación. ▪ Autonomía y responsabilidad en el desarrollo de sus tareas. ▪ Participación del Equipo Directivo en las Comisiones de Valoración de los Concursos de Mérito. ▪ Liderazgo de la UCA en elaboración de Guía de Experimentación sobre Formación Continua del PAS. ▪ Asignación de responsabilidades en el Manual de Procesos y POA. ▪ Participación en Grupos de Mejora y en formación relacionada con la Gestión de la Calidad. ▪ Participación del personal en la elaboración de los objetivos anuales.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Falta de un plan de desarrollo profesional y evaluación.	Elaboración de un plan de desarrollo profesional y evaluación para el Área.
2. Falta de comunicación interna	Establecimiento de un plan de comunicación interna.
3. Falta de un sistema de medición sobre la autonomía y responsabilidad.	Realizar un estudio de cargas de trabajo en los puestos.
4. Opinión desfavorable del personal en materia de toma de decisiones y delegación de tareas.	Elaborar un documento en el que se formalice el procedimiento sobre toma de decisiones y delegación de tareas.

CRITERIO 4. Alianzas y recursos

Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones

El Área de Personal ha concluido en 2003 su **MANUAL DE PROCESOS** administrativos (M.P.), encontrándose, en estos momentos, inmersa en la tarea de definición de los procesos clave y el establecimiento de indicadores, que suministren información respecto de su rendimiento. Será, a partir de este año, cuando la información puesta de manifiesto permita mejorar la eficacia y la optimización de los recursos por esta vía.

Los **PROVEEDORES DEL ÁREA** son, de acuerdo con una definición comúnmente aceptada, las áreas administrativas y la Oficina de Cooperación Universitaria (OCU). No obstante, la dirección del Área entiende que los órganos de representación del personal y, en menor medida, las personas al servicio de la Universidad, deben considerarse proveedores. Esta concepción responde a una de las estrategias del Área, por la que se pretende involucrar a la plantilla y a sus órganos de representación en la gestión del personal, entendiendo que, en la medida en que mejoren su participación y su concepción como proveedores, se contribuirá a revitalizar su papel en la institución, mejorar la motivación, y generar el cambio de mentalidad necesario que permita superar la exclusiva concepción de empleado=usuario/cliente, permitiendo así el establecimiento de alianzas.

Con carácter general, los mecanismos para la recogida de información de los proveedores, están establecidos de manera abierta y directa, es decir, la información fluye en el día a día, a través del correo electrónico, el teléfono y las visitas, sin perjuicio de las reuniones periódicas mencionadas en apartados anteriores. Esta estrategia de comunicación con los órganos de representación, se traduce en que la gran mayoría de las decisiones que afectan a la plantilla, se adoptan mediante el consenso entre las partes, lo que ha motivado la existencia de paz social en los últimos quince años. Como evidencia de lo anterior, se puede mencionar la ausencia de conflictividad en la UCA, excepto la que haya venido motivada por cuestiones de carácter regional o nacional.

Además de los mecanismos antes referidos de recogida de información, está la que suministran los **ESTUDIOS** que realiza el Área de Personal en materia de:

- Seguimiento mensual del gasto de capítulo I, para su confrontación con el presupuesto.
- Estudios de viabilidad de RPTs y de necesidades de plantilla, para los cuales se establecen grupos de trabajo con participación de los órganos de representación y del personal de las áreas de actividad objeto de estudio, en los que se emiten resultados que Personal implementa en sus propuestas de relaciones de puestos de trabajo.
- En materia de formación se solicita la participación de la plantilla, con carácter previo a la confección del programa anual de formación, para la realización de propuestas por carencias formativas detectadas. Al mismo tiempo, se solicitan propuestas a los responsables de centros y unidades administrativas, así como a los órganos de representación. Esta información, junto con la derivada de las

evaluaciones de las acciones formativas, que se realizan al término de las mismas, sirve para optimizar los recursos disponibles, pudiéndose proponer objetivos formativos de acuerdo a las necesidades reales existentes.

Igualmente, en materia formativa se realizan convocatorias públicas, entre el personal de la Universidad de Cádiz, para participar como formador de las acciones anuales. De esta manera, la estrategia de superación de la concepción del empleado como cliente/usuario, y su transformación en proveedor-cliente/usuario, encuentra uno de sus mecanismos de concreción. El ejemplo enunciado anteriormente, da una muestra de la idea que de proveedores se quiere establecer en el Área de Personal, respecto de los empleados y sus órganos de representación

En 2003 se ha iniciado, con intención de su continuidad anual, una **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS** del Área de Personal, diseñada y evaluada en colaboración con el personal estadístico del Área de Informática y la Unidad de Evaluación y Calidad de la UCA. La información obtenida ha servido para la planificación de mejoras en el área y para la asignación de recursos a su cumplimiento. De esta manera, el principal recurso con el que cuenta la Universidad y, evidentemente, el Área de Personal, las personas que prestan servicio en la institución, han sido asignadas a las tareas y funciones resultantes de la planificación efectuada con la información obtenida. Así, en el año 2004 se ha propuesto como objetivo de mejora, entre otros, el diseño de un plan de comunicación, fruto de las carencias puestas de manifiesto en las respuestas emitidas en la encuesta.

Los mecanismos descritos suministran una gran cantidad de información para la toma de decisiones, en materia de optimización y asignación de recursos. De esta manera, se dispone de información sobre: necesidades de plantilla, disponibilidades financieras y presupuestarias, estructura organizativa, carencias formativas, procesos selectivos y tramitación administrativa, fundamentalmente.

La **FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN** disponible proviene del procedimiento centralizado establecido para su introducción en las bases de datos de que dispone el Área de Personal. Así, todos los datos que constan en las aplicaciones informáticas, son introducidos por el personal del área especializado en la materia, por lo que la garantía de su procedencia está asegurada, al mismo tiempo que se minora la posibilidad de error al tener un conocimiento mayor del que tendría un tercero a la hora de introducción de los datos. Igualmente, las auditorías mensuales, fundamentalmente en materia económica, realizadas por el Área de Auditoría y Control Interno, posibilitan la detección de errores y contribuyen a garantizar la fiabilidad del sistema. Por otra parte, a fin de garantizar su fiabilidad, se realizan revisiones periódicas de las bases de datos, con ocasión de la confección de las Relaciones de Puestos de Trabajo, de los censos para todos los procesos electorales de la UCA, así como con ocasión de la elaboración de información estadística periódica, solicitada por organismos oficiales (INE, Junta de Andalucía, CRUE, MEC) y los órganos internos de la propia Universidad. No obstante, la aplicación utilizada en el área para manejar los datos del personal, denominada “HOMINIS”, refleja algunas deficiencias a la hora de suministrar la información, al carecer de un mecanismo flexible para la extracción de datos. Ello supone la existencia de algunos errores en la confección de listados (en la actualidad se está trabajando para la implantación de un programa para el suministro de información, denominado “Datawarehouse”).

Subcriterio 2. Alianzas estratégicas

Las alianzas del Área de Personal de la Universidad de Cádiz, tienen una triple vertiente:

- Por un lado las de **carácter interno**, con el resto de las unidades administrativas, si bien, fundamentalmente, con aquellas que se relaciona habitualmente (Informática, Auditoría y Asuntos Económicos).
- Por otro lado, las de **carácter externo**, con el resto de las Universidades públicas de Andalucía, y con la Oficina de Cooperación Universitaria
- Por último, las realizadas **con los proveedores del Área**, entre los que incluimos, con las connotaciones establecidas en el apartado anterior, al personal al servicio de la Universidad y a sus órganos de representación.

Así, las alianzas internas con el **RESTO DE LAS ÁREAS**, se establecen, con carácter general, a raíz de las reuniones periódicas de todas ellas con la Gerencia, y de las relaciones que el Director de Personal mantiene con el resto de los Directores de Área. Este tipo de alianzas "genéricas" se traducen en un flujo constante de comunicación entre las unidades administrativas y Personal. Igualmente, en la planificación anual de objetivos de mejora, se establecen alianzas previas entre las Áreas, para la puesta en marcha de aquellos objetivos compartidos. En definitiva, la sintonía existente entre todos los Directores de Área de la Universidad, facilita el establecimiento de alianzas para el apoyo mutuo y el desempeño de las funciones encomendadas, al mismo tiempo que permite las relaciones directas y fluidas entre los coordinadores de las diferentes áreas, si bien en la encuesta realizada al personal del área, se ponen de manifiesto carencias de relaciones entre los gestores y otras unidades administrativas.

Con las **UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA**, se han establecido alianzas para las negociaciones con las centrales sindicales, así como para la aplicación de los acuerdos alcanzados. Haciendo un poco de historia sobre las relaciones existentes en materia de personal entre las Universidades andaluzas antes del año 2000, se puede ver cómo las colaboraciones eran de carácter esporádico (poco más que para la negociación del convenio colectivo del personal laboral). A partir de aquel año, las Universidades incrementan la colaboración mutua en todos los aspectos referidos al personal, negociando y acordando conjuntamente:

- Los criterios para confeccionar las RPTs del personal funcionario de Administración y Servicios.
- El Convenio Colectivo del personal laboral.
- Los criterios para la aplicación de la LOU en materia de personal docente con relación contractual.
- Los complementos autonómicos del personal docente.
- La funcionarización del personal laboral de Administración y Servicios.
- Así como todos aquellos aspectos relativos a la aplicación de los acuerdos alcanzados con las centrales sindicales.

Es decir, la Universidad de Cádiz ha entendido que el actuar conjuntamente supone una notable mejora en la gestión a realizar, ya que optimiza los costes económicos, permite implementar las experiencias de mejora de otras Universidades, minimiza los costes

sociales, y, en definitiva, mejora la calidad del servicio prestado, a la par que permite la igualdad de tratamiento entre los iguales.

De esta manera, desde el año 2000 la Universidad de Cádiz, junto con el resto de Universidades andaluzas, ha establecido alianzas para la negociación conjunta con las centrales sindicales, en materia de PAS laboral, PAS funcionario y PDI, lo que se ha traducido en acuerdos tales como: el convenio colectivo del personal laboral, la homologación de las RPTs del personal funcionario de administración y servicios, la aplicación de las nuevas figuras contractuales del profesorado no funcionario y el complemento autonómico.

De igual modo, para la aplicación de los acuerdos alcanzados existen mesas de seguimiento y coordinación, en las que se acuerdan las líneas de acción para un seguimiento homogéneo en las Universidades, estando todas representadas. En definitiva, se han establecido nuevas reglas del "juego", en las que la coordinación y el consenso son la forma de materialización de las alianzas entre Universidades.

Por otra parte, con la **OFICINA DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA**, empresa suministradora de la mayoría de las aplicaciones informáticas de las Universidades andaluzas, existe una alianza estratégica, definida por grupos de trabajo y negociación entre la empresa y las Universidades, para acordar las necesidades informáticas y planificar su diseño y explotación. Esta línea de trabajo, seguida hasta el momento, ha permitido la mejora de aplicaciones como: HOMINIS, Sorolla, Ágora, UNIVERSITAS XXI, etc.

Por último, y con una complejidad superior a las anteriores alianzas descritas, se han puesto en marcha actuaciones que permitan la superación de la concepción de cliente/usuario, con relación a los órganos de representación y al propio **PERSONAL AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD**. Como se dijo en el apartado anterior, su concepción como proveedores es una de las estrategias del Área, si bien su concreción en actuaciones no está claramente definida. La participación del personal como monitor de las acciones formativas y en los tribunales de selección, junto a los órganos de representación, suponen algunos de los ejemplos de lo que se pretende llevar a cabo para fomentar la participación e interés de la plantilla.

En lo que se refiere a los **ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN**, su calificación como proveedores tiene connotaciones de marcado carácter ideológico, tratando de superar la concepción de "sufridor" que en muchos casos tiene el concepto de cliente/usuario, especialmente en la Administración pública. De esta manera, se pretende que participe activamente en la definición de todas aquellas cuestiones que afectan a la plantilla, mediante el suministro de información para la toma de decisiones, la definición de normativas y acuerdos, la participación en comisiones de estudio y análisis, la asistencia de sus representantes a los tribunales de selección, y un largo etcétera en la misma línea que, en definitiva, lo que la dirección del Área pretende, es asignarles una cuota razonable de "cogestión" en materia de personal, como resultado de alianzas previas que aseguren su consenso y participación. De igual manera, esa estrategia de participación pretende alcanzar al resto de las áreas administrativas. El mantenimiento de la paz social en los últimos años y la "complicidad" existente en las grandes cuestiones que afectan a la plantilla, parecen avalar el tránsito hacia la dirección adecuada.

Dicho lo anterior, habría que poner de manifiesto el homogéneo tratamiento dado a los diferentes órganos de representación del personal. Así, si bien la normativa vigente no

concede la misma capacidad negociadora a la Junta de Personal que al Comité de Empresa (en puridad, la capacidad de negociación sólo se atribuye al Comité de Empresa), la estrategia seguida iguala a ambos órganos en capacidad de intervención en las materias que afectan al colectivo al que representan.

Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos

El Área de Personal, cuando establece su **PLAN ORGANIZATIVO ANUAL** (POA) para el período de vigencia, incluye los objetivos de mejora acordados. En éstos, se contienen los recursos materiales y, en su caso, financieros, necesarios para la consecución del objetivo. De igual modo, se establece la dedicación necesaria de las personas que intervienen en su cumplimiento.

Por otra parte, en el **MANUAL DE PROCESOS** (M.P.) del Área, se hace mención a los recursos materiales (fundamentalmente informáticos) puestos a disposición del personal que interviene en el proceso en cuestión.

Fuera de la asignación realizada a través de los procedimientos antes referidos, no existe otra distribución de recursos entre las diferentes unidades del Área. Conviene poner de manifiesto que los **RECURSOS MATERIALES** de Personal, consisten en los programas informáticos, a los cuales tiene acceso el personal que participa en los procesos correspondientes, y el material propio de oficina, en el que habría que incluir los ordenadores personales de cada empleado, cuya distribución está realizada en función de las necesidades detectadas a lo largo del tiempo. Los recursos financieros del Área, en su caso, no van más allá de los necesarios para la puesta en marcha de los objetivos establecidos, siendo el resto de recursos financieros manejados, los correspondientes al total de la plantilla de la Universidad, por lo que tienen un carácter externo al Área, y su asignación se realiza de acuerdo con el presupuesto aprobado por los órganos de gobierno con competencia para ello.

El **procedimiento** para asegurar que los recursos se ajustan a las prioridades marcadas por los objetivos, se realiza de manera conjunta con el seguimiento que de éstos se lleva a cabo para asegurar su cumplimiento, sin que haya un procedimiento específico referido a recursos.

Si bien no existe un procedimiento definido para paliar los costes de "no calidad", el Manual de Procesos tiende a la minimización de estos costes.

A través de las relaciones existentes con la empresa Oficina de Cooperación Universitaria (OCU), suministradora de las aplicaciones informáticas de Personal, se mejora el rendimiento de las mismas, realizando propuestas de modificación que permitan superar las carencias detectadas. Como ejemplo se pueden citar las modificaciones solicitadas a OCU sobre antigüedad reconocida y remisión de listados de plantilla a la Tesorería General de la Seguridad Social. De igual modo, se realizan propuestas a otras áreas administrativas, tendentes a optimizar los recursos disponibles, por ejemplo, la propuesta realizada al

Archivo General de la Universidad, en 2002, para la digitalización de los expedientes personales de toda la plantilla, si bien los logros obtenidos hasta la fecha han sido escasos.

En materia de **accesibilidad y adecuación de instalaciones**, se cuenta con el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, el cual tiene definido un mapa de riesgos de todos los edificios de la Universidad, así como un plan de eliminación de barreras arquitectónicas. Las instalaciones del Área de Personal, así como del resto de los centros universitarios, dispone de carteles informativos y mapas de señalización.

En 2004 se ha puesto en marcha una iniciativa para el establecimiento de **contratos programa** con los centros y departamentos de la UCA, a fin de financiar conjuntamente actuaciones de mejora. Será a partir de 2005, cuando las áreas administrativas puedan participar en las convocatorias anuales, pudiendo, de esta manera, obtener financiación adicional para la adquisición de recursos destinados a la mejora.

En cuanto a la **adquisición de bienes y servicios**, sólo corresponde a Personal formular la solicitud, ya que la tramitación de los procedimientos necesarios está centralizada en el Área de Asuntos Económicos.

Por último, con relación a la **revisión** sistemática de la eficacia de los procedimientos descritos, hay que decir que no existe sistematización y planificación activa, si bien en la dinámica de reuniones periódicas descritas en el criterio 2, la asignación eficiente de recursos tiene un seguimiento, junto con el resto de materias a tratar [2].

Subcriterio 4. Nuevas tecnologías

Como se indicó en el subcriterio 2, el principal suministrador de **APLICACIONES INFORMÁTICAS** de la Universidad de Cádiz es la empresa Oficina de Cooperación Universitaria (OCU), al que habría que sumar como proveedor de nuevas tecnologías al Área de Informática de la UCA. Con ambos suministradores el Área de Personal tiene una alianza estratégica, en el sentido de contar con OCU para el desarrollo de nuevas aplicaciones que den respuesta a las necesidades sobrevenidas, o bien a mejoras planificadas en los objetivos a conseguir. De igual modo, con el Área de Informática se planifican las implementaciones de las nuevas aplicaciones, así como su estudio de viabilidad y ajuste a las necesidades demandadas.

Es decir, la necesidad de mejora de nuevas tecnologías surge de propuestas de la propia área, de OCU o del Área de Informática (las necesidades las detecta Personal, la existencia de soluciones tecnológicas, tanto a necesidades como a mejoras, se sugiere por parte de Informática, y OCU suministra los programas o propone el desarrollo conjunto de nuevas tecnologías). En el caso de ser una aplicación diseñada por OCU, será estudiada por Personal, desde el punto de vista de usuarios, y por Informática, desde el punto de vista de estructura y garantía técnica.

El **procedimiento** establecido en Personal, en todo lo referente a nuevas tecnologías (sugeridas como novedades o detectadas como necesidades), consiste en el estudio de la

carencia o mejora de manera conjunta con Informática, creando una comisión que se encargue de su análisis y viabilidad, si bien no existen evidencias escritas. Una vez determinada la necesidad, Informática procede a informar sobre la posibilidad de su desarrollo interno, y en caso de no ser posible, se busca en el mercado aquella herramienta que satisfaga las necesidades planteadas (siempre que se cuente con financiación al efecto).

Habría que decir que, siguiendo este procedimiento, ha sido OCU quien ha estado en condiciones de ofrecer productos adaptados a las necesidades de la Universidad, de ahí que sea esta empresa el principal proveedor, con el que se ha establecido una alianza estratégica, para el desarrollo conjunto de aplicaciones.

Dicho desarrollo conjunto supone la creación de una **comisión** bilateral o multilateral (dependiendo de las Universidades interesadas en el desarrollo de la aplicación), en la que participan personal informático y usuario de la UCA y personal de OCU. Esta Comisión se encarga de ajustar el desarrollo de la futura aplicación a las necesidades de la Universidad, así como de su mejora una vez ultimado el producto. Como ejemplo, se puede citar el procedimiento establecido entre OCU y las Universidades interesadas en el desarrollo del módulo de “Presupuestación” de la aplicación HOMINIS, actualmente en fase de estudio.

Detectadas las necesidades o conocidas las novedades tecnológicas para la mejora, y una vez aprobada por el Consejo de Dirección la propuesta realizada por las áreas de Personal e Informática, se establece un proyecto de objetivo para la implementación de la solución tecnológica (fundamentalmente aplicaciones informáticas), en el que se tendrán en cuenta las unidades que intervienen y la formación de los usuarios llamados a su utilización, diseñando un itinerario formativo adaptado a las necesidades. Este objetivo, al igual que en el resto de los objetivos acordados, se establece con información a todo el personal del área, así como con la posibilidad de participación en su diseño e implantación.

No existen unas fechas anuales para la detección y mejora de novedades tecnológicas, si bien en el período de determinación de la propuesta de objetivos para el año siguiente, es cuando habitualmente se concretan. Siendo en este momento cuando se valoran las ventajas e inconvenientes de su puesta en funcionamiento, contando para ello con el informe del área de Informática y de OCU.

Las **relaciones con otras Universidades andaluzas** han permitido aprender de sus mejoras prácticas, para su aplicación a la UCA. En este sentido, las visitas a las Universidades de Almería y Granada, para aprender de sus experiencias en materia de gestión por competencias y estudios de puestos de trabajo, en un caso, y de ordenación académica en otro, han supuesto la implantación de la aplicación ACADEMIA, como herramienta de seguimiento de ordenación en el año 2002, y del establecimiento de un objetivo, para los años 2004 y 2005, de estudio de cargas de trabajo y gestión por competencias del PAS de la UCA.

La implantación y utilización de aplicaciones informáticas en la mayor parte del trabajo que se realiza en el Área de Personal (HOMINIS, sistema de control de presencia, UNIVERSITAS XXI, Sorolla), son muestra de la apuesta del área por las nuevas tecnologías.

El procedimiento para la revisión y valoración del sistema de detección de necesidades/mejoras, así como su difusión e implementación, corresponde al grupo de trabajo determinado en el proyecto de objetivo establecido al efecto. Fuera de ese

seguimiento, no está sistematizado un nuevo procedimiento, si bien en las reuniones periódicas de los coordinadores con el Director de Personal, se realiza un seguimiento junto con el resto de temas de trabajo.

Subcriterio 5. Gestión del conocimiento

La **información recogida** por los procedimientos establecidos en el subcriterio 1, se utiliza para la confección de la propuesta anual de objetivos de mejora del área, así como para la elaboración del programa anual de formación. La concreción de las actividades a realizar y de los recursos puestos a disposición del cumplimiento de los objetivos, se determina en el POA.

La generación y uso de **nuevos conocimientos** para la mejora, se realiza fundamentalmente a través del programa anual de formación, en el que se determinan los conocimientos necesarios que el personal debe poseer para, posteriormente, asignar las personas a los procesos y objetivos propios del área (asignación que se realiza a través del POA).

En el presente año está previsto el inicio de la **gestión por competencias** en el PAS de la UCA. Si bien este objetivo, en sí mismo, no generaría nuevos conocimientos, la determinación de las competencias necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo, y su encaje con las propias de las personas que los desempeñan, darán como resultado un déficit formativo que se tratará de paliar con itinerarios a la medida de las necesidades. Es decir, los futuros programas anuales de formación tendrán entre sus objetivos fundamentales incrementar el conocimiento de las personas, mediante la formación necesaria, para su adaptación a los puestos de trabajo desempeñados.

Criterio 4. Alianzas y Recursos	
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de recogida de información abierto y directo. ▪ Adopción de acuerdos por consenso con los órganos de representación. ▪ Colaboración del personal de la UCA como formadores y miembros de tribunales de oposiciones. ▪ Buena sintonía con Directores de Área. ▪ Relación con las demás Universidades Andaluzas. ▪ Formación diseñada para aplicación de soluciones tecnológicas. ▪ Apuesta del Área por la nuevas tecnologías. ▪ Alianza con OCU. ▪ Fiabilidad de la información.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Falta de un Plan de Comunicación.	Diseño de un Plan de Comunicación.
2. Falta de procedimiento para obtener información de aplicaciones.	Instaurar un procedimiento eficaz de obtención de información de las aplicaciones.
3. Falta de relaciones entre la plantilla con el resto del personal de otras Áreas.	Diseñar un calendario de reuniones con otras áreas.
4. Falta de procedimiento para evaluar que los recursos se ajustan a los objetivos.	Diseñar indicadores para el Manual de Procesos.
5. Desconocimiento de los costes de "no calidad".	Diseñar indicadores para el Manual de Procesos.
6. Falta de revisión sistemática de los procedimientos.	Revisión anual del Manual de Procesos.
7. Falta de procedimiento de revisión y valoración de las necesidades y mejoras de nuevas tecnologías.	Valoración de las aplicaciones informáticas.

CRITERIO 5. Procesos

Subcriterio 1. Identificación de procesos clave

La finalidad de la gestión pública no es únicamente la creación de bienes y servicios a la comunidad, sino que también es de crucial importancia la forma en que esto se lleva a cabo. Los servicios universitarios tienen el reto de prestar un servicio de calidad, por lo tanto, han de revisarse permanentemente los procedimientos que se llevan a cabo en los mismos y adecuarlos a la demanda constante de la sociedad.

Como indica el Gerente en la presentación del Manual de Procesos (M.P.): *“La Universidad de Cádiz adoptó como uno de sus objetivos prioritarios para el año 2002 en el ámbito de los Servicios administrativos, la elaboración de manuales de procesos y el establecimiento de indicadores. La finalidad del manual de procesos en el Área de Personal, además de facilitar la incorporación de nuevos profesionales a estos procedimientos, aportará transparencia en la gestión con su publicación en los medios de comunicación con que está dotada la UCA (sitio Web principalmente) al poner a disposición de todos los usuarios reales y potenciales de estos servicios, el conocimiento de estos procesos.”*

El **MANUAL DE PROCESOS** del Área de Personal ha sido el primero que se ha elaborado en la Universidad. Todos los integrantes del Área colaboraron en mayor o menor medida en su desarrollo. Cada Sección puso por escrito y desarrolló cada proceso de su competencia, celebrándose reuniones para coordinar el trabajo de las diferentes unidades y unificar el documento final resultante. Por todo ello, la metodología utilizada muestra un claro enfoque participativo. (<http://www-personal.uca.es/diptico.pdf>)

La estructura del M.P. se compone de un índice, el desarrollo de los mismos, con alusiones a las pantallas de la aplicación HOMINIS y seguidamente diagramas de flujo de los procedimientos que se llevan a cabo. De forma gráfica, se indica la periodicidad y se asignan responsables a los mismos. Finalmente, hay una referencia a la normativa en la que se sustenta el proceso.

El M.P. se ha difundido a través de la página web y por trípticos y CDs distribuidos en la propia Universidad y el resto de Universidades Andaluzas.

Aunque antes de la elaboración del M.P. no se realizó el trabajo previo de la detección de procesos clave, uno de los objetivos de las reuniones de Coordinación del Equipo Directivo ha sido la identificación de los mismos y sus indicadores. Este trabajo se ha distribuido por Secciones y actualmente se encuentra en estado de borrador. Se está analizando la forma de recabar información, que en la mayoría de ocasiones irá ligada a formularios en la página web. Es un objetivo para los años 2004 y 2005.

Por otra parte, otro objetivo para el presente año es la revisión y actualización del Manual de Procesos (*véase Anexo IV*).

Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos

Al no haberse establecido los indicadores correspondientes a los procesos, no es posible realizar un seguimiento y control de los mismos. Como se ha dicho, actualmente se trabaja en la determinación de los indicadores de los procesos clave (véase **anexo XX**)

Se detecta relación entre procesos compartidos con otros servicios universitarios. Prueba de ello ha sido la participación en el **GRUPO DE MEJORA** sobre el Control del gasto en Formación, donde el personal del Área de Economía, junto con el de Personal, analizó la secuencia de los procedimientos que se llevan en ambos servicios con objeto de coordinarlos y reducir trámites innecesarios. Con otras unidades también existe relación, por ejemplo con el Vicerrectorado de Investigación, e informalmente también se solventan temas comunes. Finalmente, las reuniones quincenales de la Gerencia con los Directores de Área, también son un instrumento de coordinación y ajuste de los procesos entre las diversas áreas de gestión.

Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios

El Área de Personal tiene establecido un sistema de obtención de información sobre la satisfacción del cliente en el apartado referido a **Formación**. Como se ha explicado en anteriores ocasiones, al personal que realiza cursos de formación se le pide opinión acerca del curso realizado, y los informes de estas encuestas se analizan posteriormente en la Comisión de Formación.

Como ya se ha indicado, en 2003, se elaboró una **encuesta** para conocer el grado de satisfacción de los usuarios sobre el servicio prestado desde el Área de Personal (véase *Anexo XII*).

No hay un sistema específico del Área de Personal para la **recogida de quejas**, aunque está en proceso de elaboración [6]. Actualmente sólo existe el sistema general que se realiza desde la Gerencia.

Algunas de las respuestas a la encuesta relacionadas con las expectativas de los usuarios respecto al servicio recibido, muestran que la utilización de la web es un buen sistema de información que satisface a los interesados. En los siguientes ítems de la encuesta se han suprimido las respuestas del colectivo de los estudiantes, pues no se consideran clientes del Área de Personal.

Preg. 13.- ¿Conoce que su expediente administrativo puede consultarlo en la Web?

	Recuento	%
NS/NC	39	13,3%
NO	96	32,8%
SI	158	53,9%
Total	293	100,0%

Preg. 17.- ¿Le resulta satisfactorio el sistema para gestionar los cursos a través de la Web?

	Recuento	%
NS/NC	85	29,0%
MUY DEFICIENTE	8	2,7%
INSUFICIENTE	37	12,6%
SUFICIENTE	76	26,0%
COMPLETA	71	24,2%
MUY COMPLETA	16	5,5%
Total	293	100,0%

Preg. 23.- La información que recibe de su nómina a través de la Web

	Recuento	%
NS/NC	13	4,4%
MUY MALA	2	0,7%
MALA	9	3,1%
NORMAL	55	18,8%
BUENA	143	48,8%
MUY BUENA	71	24,2%
Total	293	100,0%

En líneas generales, no hay una periodicidad en modificar y crear **nuevos servicios**, suele ser a demanda de los usuarios o cuando se detectan desviaciones. Sin embargo, y aunque fuera del periodo evaluable, se detecta un intento del Área de mejora e implantación de nuevos servicios. A resultados de las contestaciones obtenidas en la encuesta de Personal, se realizará una serie de actuaciones (las dos primeras se concretan en objetivos para los años 2004/05):

- Mejora de la página web de Personal, adecuando su imagen a la imagen corporativa e incorporando formularios que favorezcan la interacción con los usuarios.
- Implantación de un plan de acogida, para ofrecer una mejor información de los servicios que la Universidad presta al personal de nuevo ingreso.
- Implantación de un nuevo módulo de la aplicación HOMINIS para tratar la Presupuestación.

No se han realizado **estudios comparativos** con otros Servicios o Universidades para incorporar modificaciones en los procesos.

Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión

Durante el año 2003 se realizó una **AUDITORÍA OPERATIVA DEL ÁREA** por parte del Director del Área de Auditoría Interna de la Universidad. A la vista del análisis realizado en la misma, se proponía una serie de recomendaciones de mejora, que se citan textualmente:

- a) *Conocimiento claro de las prioridades que vienen marcadas por las directrices del Rector, Vicerrector de Profesorado y Gerente. Cualquier información debe ser meticulosamente revisada en su contenido y en su forma, para evitar errores que puedan afectar a la imagen de la Universidad de Cádiz (Ejemplo: Negociación con el SAS)*
- b) *Es necesario que exista una adecuada definición de procesos, tal como se pretende con el Manual, pero que además venga acompañada de soportes adecuados y de la formalización necesaria en cada caso.*

Otra evidencia es el propio **PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN** siguiendo el modelo EFQM en el que el Área de Personal está actualmente inmerso, cuyos resultados y propuestas de mejora servirán para corregir desviaciones que se están evidenciando y optimizar los recursos disponibles.

Criterio 5. Procesos	
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer de un Manual de Procesos ▪ Metodología participativa empleada en la elaboración del Manual de Procesos ▪ Disponer de un sistema de obtención de información sobre la satisfacción del cliente relativa a Formación. ▪ Sistema de información al usuario a través de la web. ▪ Realización de una auditoría operativa del Área de Personal.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. No detección de procesos clave previa a la elaboración del manual.	Identificación de procesos claves.
2. Falta de indicadores de los procesos.	Determinación de indicadores.
3. Falta de sistema de obtención de información sobre satisfacción del usuario.	Establecer un sistema obtención de información para conocer el grado de satisfacción del usuario (utilización de la web).
4. Falta de actualización del Manual de Procesos.	Modificación del mismo y establecer periodicidad de revisión.
5. Ausencia de un sistema específico de recogida de quejas.	Establecimiento de un sistema de recogida de quejas y sugerencias vía web.
6. Falta de un sistema de obtención de información sobre satisfacción de usuarios en los procesos (excepto en Formación).	Realización periódica de una encuesta sobre satisfacción de los usuarios.

CRITERIO 6. Resultados en los clientes

Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción

Para el conocimiento del grado de satisfacción de los usuarios del Área de Personal, se han llevado a cabo varias acciones. A modo de ejemplo, se citan algunas:

- **Utilización de la página web**, agilizando los trámites y acercando la información al usuario, con el uso de nuevas tecnologías [1 y 3].
- **Encuesta de satisfacción de personal**: durante el año 2003 se elaboró la encuesta de satisfacción de personal, cuyos resultados se comentan más abajo.
- **Encuestas de satisfacción de la formación**: para gestionar la formación, el procedimiento establecido está orientado íntegramente a la satisfacción del usuario, tanto en la planificación, donde se pregunta sobre la necesidad formativa, como en la programación anual que se sustenta en las demandas de los responsables y el personal a su cargo. Una vez concluidas las acciones formativas, se pregunta sobre el grado de satisfacción obtenido. Durante 2002 se realizó un estudio sobre la repercusión de la formación en los puestos de trabajo (*véase Anexo XI*).
- **Utilización del buzón de sugerencias**, a través de la página Web, para recabar las indicaciones que los usuarios realicen para la mejora del servicio.

Los procedimientos anteriormente descritos demuestran la preocupación del Área de Personal por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Se detallan a continuación algunas preguntas extraídas de los resultados globales de la **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ÁREA DE PERSONAL**, relativas a las diferentes Secciones y en general. Obsérvese el detalle:

Preg. 5.- El nivel de satisfacción global que tiene del proceso relacionado con las oposiciones y concurso es:

	Recuento	%
NS/NC	72	24.4%
MUY MALA	8	2,6%
MALA	27	9,2%
NORMAL	76	25,8
BUENA	92	31,3%
MUY BUENA	20	6,7%
Total	293	100,0%

Preg. 10.- El nivel de satisfacción global que tiene del proceso de la contratación de personal es:

	Recuento	%
NS/NC	117	39,9%
MUY MALA	14	4,8%
MALA	34	11,6%
NORMAL	67	22,9%
BUENA	55	18,8%
MUY BUENA	6	2,0%
Total	293	100,0%

Preg. 15.- La gestión del sistema de control de presencia

	Recuento	%
NS/NC	119	40,7%
MUY MALA	16	5,4%
MALA	25	8,6%
NORMAL	63	21,5%
BUENA	54	18,4%
MUY BUENA	16	5,4%
Total	293	100,0%

Preg. 24.- La eficacia en la resolución de procesos relacionados con la nómina y Seguridad Social, es en general:

	Recuento	%
NS/NC	41	14,0%
MUY POCO EFICAZ	7	2,3%
POCO EFICAZ	15	5,1%
NORMAL	93	31,8%
EFICAZ	103	35,1%
MUY EFICAZ	34	11,7%
Total	293	100,0%

Preg. 22.- ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al desarrollo a los cursos que ha asistido?

	Recuento	%
NS/NC	107	36,5%
MUY MALA	2	0,6%
MALA	17	5,9%
NORMAL	76	26,0%
BUENA	77	26,2%
MUY BUENA	14	4,8%
Total	293	100,0%

Preg. 26.- Las posibles incidencias (altas, bajas, finiquitos, etc.) se han cobrado en el tiempo adecuado

	Recuento	%
NS/NC	84	28,7%
MUY DEFICIENTE	16	5,4%
INSUFICIENTE	20	6,9%
SUFICIENTE	92	31,3%
COMPLETA	59	20,1%
MUY COMPLETA	22	7,6%
Total	293	100,0%

Preg. 31.- La eficacia en la respuesta a sus consultas, es en general:

	Recuento	%
NS/NC	10	3,4%
MUY MALA	5	1,8%
MALA	13	4,4%
NORMAL	89	30,3%
BUENA	124	42,3%
MUY BUENA	52	17,8%
Total	293	100,0%

Preg. 32.- El grado de cualificación profesional del personal del área, es según su opinión:

	Recuento	%
NS/NC	30	10,2%
MUY BAJO	3	1,0%
BAJO	11	3,8%
NORMAL	118	40,2%
ALTO	93	31,8%
MUY ALTO	38	13%
Total	293	100,0%

Preg. 35.- El nivel de satisfacción global que tiene de la atención recibida es:

	Recuento	%
NS/NC	14	4,8%
MUY MALA	5	1,8%
MALA	9	3,0%
NORMAL	68	23,2%
BUENA	144	49,1%
MUY BUENA	53	18,1%
Total	293	100,0%

Realizándose un análisis somero de la encuesta en general, se desprende lo siguiente:

- a) Han contestado a la encuesta un total de 414 personas, de las cuales 147 son miembros del PAS, 146 son PDI y 109 son ESTUDIANTES. Éstos últimos no han sido contabilizados en las preguntas indicadas anteriormente, al no ser considerados clientes del Área.
- b) Aunque en una primera lectura aparece un elevado número de respuestas en el apartado NS/NC, al analizar las mismas por colectivos, corresponden mayoritariamente a los estudiantes. Lo cual parece lógico puesto que este grupo no es cliente del Área de Personal.
- c) En general, de las contestaciones recibidas, contestan más los miembros del PAS (23,3% respecto al total de la plantilla de dicho colectivo) que los miembros del PDI (11,23%), lo que hace suponer al C.A. que existe una mayor implicación del Personal de Administración y Servicios con la gestión del Área evaluada.
- d) Los ejemplos citados anteriormente hacen referencia a preguntas relacionadas con las distintas Secciones del Área, oscilando el porcentaje de respuestas dadas a los valores NORMAL y BUENO entre el 45,6% (procesos de Oposiciones y Concursos y Cursos de Formación) y el 32,4% (procesos relacionados con el Sistema de Control de Presencia)
- e) En términos generales, las contestaciones a las preguntas referidas a la eficacia y el nivel de cualificación del personal, son positivas (véase respuestas a las preguntas 31 y 32).

Aunque no se encuentra en el período evaluado, en el apartado de quejas y sugerencias, se está trabajando actualmente en un formulario para incluir en la página web.

En lo referido a **FORMACIÓN**, se han comentado algunas respuestas relativas al grado de satisfacción de los usuarios respecto al servicio recibido. Tomando como ejemplo las acciones formativas de carácter general, se analizan los resultados obtenidos en las actividades organizadas durante 2002. En el siguiente cuadro, se resumen las calificaciones otorgadas a los cursos en una escala del 1 al 5, tanto al finalizar la actividad formativa (satisfacción), como cuatro ó cinco meses más tarde (aplicación), para analizar el impacto de la formación en su puesto de trabajo.

FORMACIÓN GENERAL AÑO 2002	SATISFACCIÓN	APLICACIÓN
POWER POINT	2,82	3,39
I.S. PRÁCTICAS WEB UCA	3,18	---
INICIACIÓN A LA CALIDAD	3,79	2,41
INFORMACIÓN Y ATENCIÓN USUARIO	2,74	2,91
EFQM EXCELENCIA UCA	3,01	2,5
I.S. DESCENTR. CONTROL PRESENCIA	3,12	3,25
SECRETARIAS ALTOS CARGOS	3,69	3,56
RIESGOS PRODUCTOS QUÍMICOS	2,87	2,8
RIESGOS PRODUCTOS BIOLÓGICOS	2,46	2,63
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	3,13	2,96

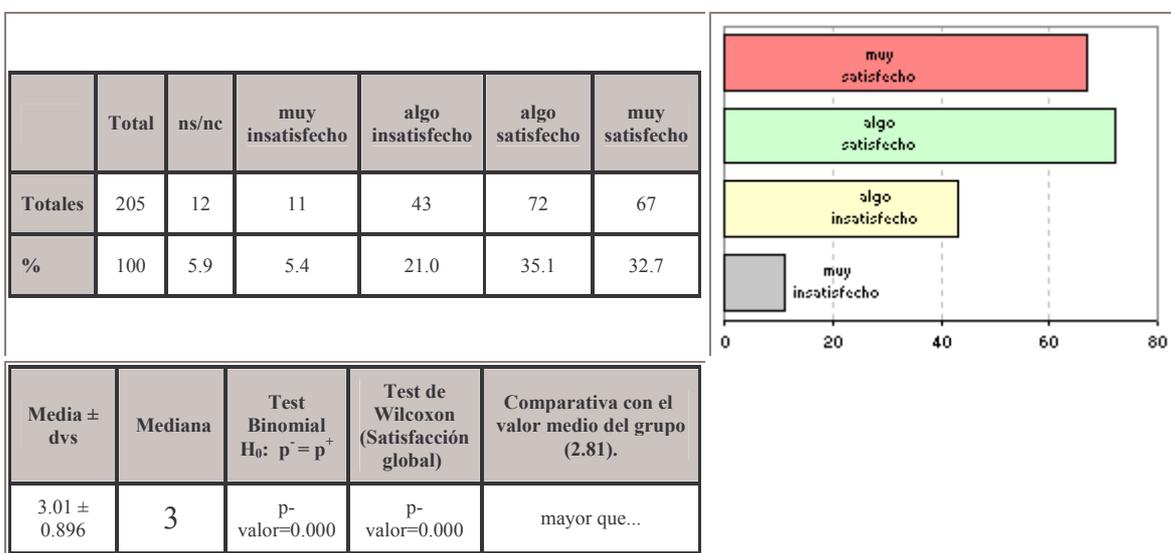
Como puede observarse en el cuadro anterior, de los diez cursos descritos, en el apartado de satisfacción, nueve de ellos superan la media y en el apartado de aplicación siete de ellos alcanzan puntuaciones superiores a la media (2,5), por lo que se desprende que el grado de satisfacción es alto. El C.A. considera este método beneficioso y adecuado para ofrecer una gestión de calidad.

Para obtener **DATOS COMPARATIVOS CON OTROS SERVICIOS O UNIDADES** de la Universidad de Cádiz, se pueden tener en cuenta los resultados obtenidos en las siguientes encuestas:

a) La realizada durante los últimos meses del año 2003 para la elaboración del **Plan Estratégico**, comparada con la Encuesta de Satisfacción realizada por el Área. A continuación se transcriben dos ítems representativos contestados por el colectivo del PDI.

PLAN ESTRATÉGICO

33.- Su grado de satisfacción con el PAS: Recibe una atención adecuada y una información eficaz en las consultas realizadas?



ENCUESTA DEL ÁREA DE PERSONAL

Preg. 35.- El nivel de satisfacción global que tiene de la atención recibida es (OPINIÓN DEL PDI):

	Recuento	%
NS/NC	8	5,5%
MUY MALA	3	2,1%
MALA	6	4,1%
NORMAL	33	22,6%
BUENA	69	47,3%
MUY BUENA	27	18,5%
Total	146	100,0%

- El porcentaje de respuestas positivas dadas por el PDI respecto al grado de satisfacción con la atención recibida por el PAS, en un caso, y el Área de Personal, en otro, es de un 67,8% y 65,8% respectivamente. Por otra parte, el porcentaje de respuestas negativas es del 26,4% respecto al PAS y el 6,2% respecto al Área evaluada.

b) Las realizadas con motivo de las **diferentes evaluaciones de servicios** llevadas a cabo hasta el momento:

OPINIÓN / SATISFACCIÓN GLOBAL DEL USUARIO CON EL SERVICIO

USUARIOS	INFORMÁTICA			AREA DE PERSONAL			BIBLIOTECA		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
PDI	13.4% (N = 20)	36.2% (N = 54)	50.34% (N = 75)	15.3 % (N = 15)	36.7% (N = 32)	52% (N = 51)	20.6% (N = 13)	23.8% (N = 15)	55.6% (N = 13)
PAS	11.7% (N = 13)	27.9% (N = 31)	58.6% (N = 65)	8% (N = 10)	34.4% (N = 43)	57.6% (N = 72)	-	-	-
ALUMNOS/AS	-	-	-	30.4% (N = 14)	45.7% (N = 21)	23.9% (N = 11)	38.6% (N = 664)	31% (N = 533)	30.4% (N = 523)

- Como puede observarse, el porcentaje de respuestas positivas respecto a la satisfacción del usuario es algo superior en el Área de Biblioteca (55,6%) frente al 52% del Área de Personal y 50,34% del Área de Informática. Algo similar ocurre en las respuestas negativas que oscilan entre el 20,6% del Área de Biblioteca y el 13,4% del Área de Informática. De nuevo, el Área de Personal está situada entre ambas (15,3%).

Por otra parte, existe en la Universidad de Cádiz un **SISTEMA DE RECLAMACIONES** con carácter general, establecido por la Gerencia, pero hasta la fecha no se ha utilizado en temas relacionados con el Área de Personal. El procedimiento específico en el que el Área está trabajando actualmente es en el **BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS** vía web. Al día de hoy, las orientaciones de los usuarios no llegan de forma sistemática, sino que algunos la realizan a través de la comunicación telefónica, otros por correo electrónico, y otros por medio de las preguntas abiertas en las encuestas que se emiten. Dentro de los objetivos para los años 2004/05, y en lo referente a la modificación de la página web, el Área de Personal ha previsto disponer de un formulario donde se sistematicen las quejas y sugerencias.

Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados

El objetivo fundamental de la evaluación es obtener información para analizarla y proponer mejoras en el servicio. En este sentido, las actuaciones llevadas a cabo con este objetivo en el Área de Personal hasta el periodo evaluado, no se pueden considerar sistemáticas, ya que sólo se han realizado en dos ocasiones, como ya se ha mencionado. En ambos casos, la difusión de los resultados se ha realizado de la siguiente forma:

- **Encuesta realizada entre los usuarios:** se analiza en las reuniones de cada Sección y con el personal del Área, los resultados se remiten al Equipo de Gobierno y se publican en la web para conocimiento del público en general.

- **Encuesta realizada entre el personal del Área:** se analiza y valora por parte del Equipo Directivo y posteriormente se dialoga sobre los resultados en reuniones con todo el personal.

Las **encuestas de Formación**, sistematizadas, como se ha dicho anteriormente, se difunden en un informe final que analiza y debate la Comisión de Formación para realizar propuestas de mejora en la siguiente programación.

Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos

El proceso de evaluación debe revisarse constantemente y adaptarse a las características cambiantes de los usuarios, de acuerdo a un mayor ajuste a la realidad. Los procedimientos de evaluación y recogida de información de los usuarios, se han realizado puntualmente, por lo tanto, excepto en Formación, no existe en el Área de Personal una sistemática, ni datos que se pudieran analizar.

Las encuestas de Formación sí han sufrido cambios y se han adaptado a los usuarios, reforzando aquellas cuestiones relacionadas con la impartición de los cursos y eliminando otras de carácter ambiental, menos relevantes para la toma de decisiones. Un ejemplo de esto se aprecia al comparar las encuestas de los primeros años (1998/99) con las más recientes (2003/04).

Criterio 6. Resultados en las personas

Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistematización de encuestas en Formación▪ Aceptable grado de satisfacción de los usuarios en la atención recibida.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Falta de sistematización en evaluar el grado de satisfacción del usuario.	Establecer un sistema obtención de información para conocer el grado de satisfacción del usuario (utilización web).
2. Falta de sistematización en análisis de resultados.	Determinar un sistema periódico para analizar los resultados y establecer líneas de actuación a partir de los mismos.

CRITERIO 7. Resultados en las personas

Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción

Existen distintos procedimientos para conocer el grado de satisfacción del personal, no sistematizados pero si periódicos, como las reuniones del Equipo Directivo del Área (E.D.A.), aunque como se ha comentado, no existe una transmisión suficiente de los temas tratados. No obstante, el conocimiento se obtiene fundamentalmente escuchando las opiniones del personal, en reuniones de todo el personal del Área o de las diferentes Secciones, o directamente escuchando críticas y sugerencias en el día a día.

Con motivo de la autoevaluación, y la realización de la encuesta para conocer la opinión del personal del Área en aspectos relacionados con el liderazgo y satisfacción profesional, se observa que el porcentaje de participación es muy alto (86,36%), en comparación con la encuesta realizada por el Área de Bibliotecas (21,42%).

- Se pueden analizar algunos indicadores relacionados con la **MOTIVACIÓN E IMPLICACIÓN DEL PERSONAL**:
 - a) El personal ha recibido una **formación** abundante desde la puesta en marcha del Plan de Formación, tanto en temas de carácter general, como en formación específica [3]. Su grado de participación indica el interés por mejorar su cualificación profesional. La mayoría opina que con los cursos recibidos ha desarrollado su trabajo con más eficiencia. A continuación se reflejan algunas respuestas recogidas en la encuesta realizada entre el personal del Área:

26. ¿Se han organizado cursos de formación que han contribuido a que desarrolle mi trabajo con más eficiencia?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	2	1	1	13	2
%	-	10,5	5,3	5,3	68,4	10,5

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	4	3.63	1.12

28. En los últimos años, ¿be realizado cursos específicos de Gestión de Personal?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	2	2	2	1	10	1
%	11,11	11,11	11,11	5,55	55,55	5,55

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
16	4	3.38	1.2

29. En los últimos años, ¿be realizado cursos de Gestión de Calidad?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	2	5	1	8	2
%	5,3	10,5	26,3	5,3	42,1	10,5

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	4	3.17	1.29

30. ¿Se fomenta la formación continua y la autoformación?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	2	5	5	5	2
%	-	10,5	26,3	26,3	26,3	10,5

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	3	3	1.2

b) Relacionado con el **trabajo en equipo** se preguntaba:

8. ¿Se promueve el trabajo en equipo en el Área?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	5	4	2	7	-
%	5,3	26,3	21,1	10,5	36,8	-

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	2.5	2.61	1.29

La respuesta indica que queda mucho trabajo por hacer en esta línea.

- El **GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL** puede medirse a través del análisis de diferentes indicadores:

a) **Satisfacción en el desempeño** del puesto de trabajo, obsérvese el resultado de la encuesta, en la que opinan favorablemente acerca de la asunción de responsabilidades fomentada por sus Jefes y sienten que tienen autonomía para desempeñar sus puestos de trabajo, aunque en menor medida la creatividad.

10. Mi/s jefe/s fomenta que yo asuma responsabilidades en los procedimientos en los que participo.

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	1	2	2	9	4
%	5,3	5,3	10,5	10,5	47,4	21,1

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	4	3.72	1.13

13. Considero que mi/s jefe/s fomenta la creatividad en mi puesto de trabajo.

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	4	2	6	5	1
%	5,3	21,1	10,5	31,6	26,3	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	3	2.83	1.25

33. ¿Se da al personal autonomía para desarrollar su trabajo?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	2	3	4	8	2
%	-	10,5	15,8	21,1	42,1	10,5

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	4	3.26	1.19

b) **Satisfacción con los beneficios o recompensas** inherentes al puesto, el personal opina mayoritariamente que ha tenido oportunidad de desempeñar puestos de mayor responsabilidad [3, apartado sobre gratificaciones] aunque no considera la implicación de sus jefes en sus promociones.

24. ¿He dispuesto de igualdad de oportunidades respecto a otros compañeros del Área para ocupar puestos de trabajo de mayor responsabilidad?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	2	4	2	3	5	3
%	10,5	21,1	10,5	15,8	26,3	15,8

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
17	3	3.06	1.48

25. Considero que mi/s jefe/s se han interesado en las promociones que he tenido

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	2	3	4	5	5	-
%	10,5	15,8	21,1	26,3	26,3	-

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
17	3	2.71	1.1

c) El personal opina que los Responsables conocen el **grado de cumplimiento** de sus funciones, no obstante no tienen arraigado el sentimiento de pertenencia al grupo, posiblemente fallan las vías de comunicación, como se desprende de la respuesta a la pregunta 40.

32. ¿Mi/s jefe/s me hacen agradable la pertenencia al grupo, me hacen sentir valorado/a y que mis aportaciones cuentan en la buena marcha del Servicio?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	4	4	6	4	1
%	-	21,1	21,1	31,6	21,1	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	3	2.68	1.2

35. ¿Mi/s jefe/s tienen criterios para conocer el grado de cumplimiento de mis funciones y, en general, mi rendimiento laboral?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	4	3	2	8	1
%	5,3	21,1	15,8	10,5	42,1	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	3.5	2.94	1.35

40. Mi/s jefe/s establece vías de comunicación entre todo el personal y nos mantiene bien informados/as (reuniones, entrevistas,...) etc.

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	6	7	2	2	1
%	5,3	31,6	36,8	10,5	10,5	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	2	2.17	1.2

d) **Satisfacción con los compañeros** de trabajo, el ambiente laboral entre compañeros es satisfactorio, como muestra la respuesta a la pregunta 44.

44. Considero que tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo, en lo referente a competitividad, relaciones humanas, apoyo social, etc.

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	2	1	1	-	12	3
%	10,5	5,3	5,3	-	63,2	15,8

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
17	4	3.88	0.99

e) **Satisfacción con las condiciones laborales**, el entorno físico puede mejorarse, no obstante los medios informáticos son del agrado del personal.

45. Las condiciones laborales de mi puesto de trabajo son satisfactorias en aspectos tales como el espacio físico, ventilación, temperatura, higiene, seguridad y luminosidad.

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	5	5	1	7	1
%	-	26,3	26,3	5,3	36,8	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	2	2.68	1.38

46. ¿Considera adecuadas las aplicaciones informáticas que utiliza en su puesto de trabajo?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	-	-	2	-	16	1
%	-	-	10,5	-	84,2	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	4	3.84	0.69

f) Con respecto a la **satisfacción con la dirección del Servicio** y con la propia Universidad y comparación con otros Servicios o Unidades, opinan que la dirección se muestra acorde con los valores y misión de la Universidad, y que el Área de Personal está por encima de la media, sin embargo habría que mejorar el grado de participación con otras Unidades.

2. La dirección demuestra su apoyo a los valores y a la misión de la Universidad?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	3	-	1	3	12	-
%	15,8	-	5,3	15,8	63,2	-

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
16	4	3.69	0.6

4. ¿Cómo calificarías al Área de Personal respecto a otras Áreas de la Universidad?

	NS/NC	UNA DE LAS PEORES	POR DEBAJO DE LA MEDIA	IGUAL QUE LA MEDIA	POR ENCIMA DE LA MEDIA	UNA DE LAS MEJORES
F	2	-	-	9	7	1
%	10,5	-	-	47,4	36,8	5,3

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
17	3	3.53	0.62

22.. ¿Intervengo en reuniones con otras Áreas de la Universidad para tratar de temas relacionados con las mismas?

	NS/NC	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
F	1	7	6	1	4	-
%	5,3	36,8	31,6	5,3	21,1	-

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
18	2	2.11	1.18

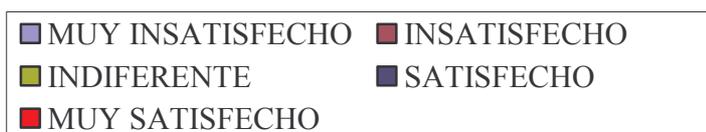
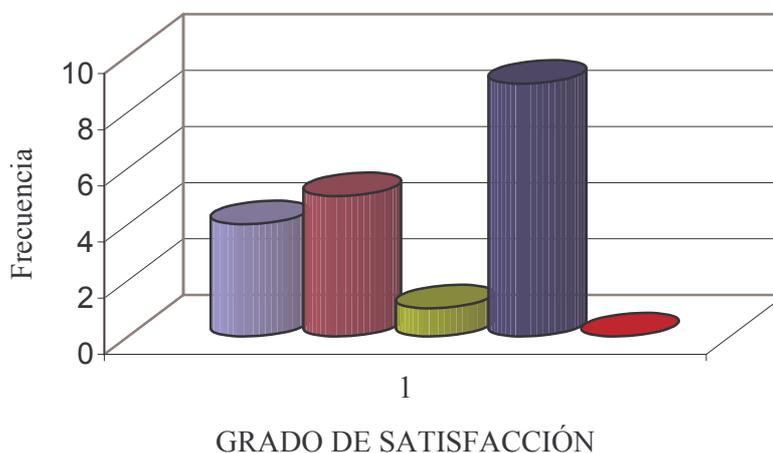
- Con carácter general, y preguntado el personal sobre su **GRADO DE SATISFACCIÓN** esta ha sido su respuesta:

49. Valora tu grado de satisfacción profesional

	NS/NC	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
F	-	4	5	1	9	-
%	-	21,1	26,3	5,3	47,4	-

N	MEDIANA	MEDIA	D.T
19	3	2.79	1.18

Es significativo que la plantilla se divide claramente en dos bloques diferenciados, casi un 50% está insatisfecho frente a una proporción similar que se encuentra satisfecho, siendo el porcentaje de respuestas “indiferente” muy bajo.



Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados

Como se dijo al inicio de este criterio la satisfacción no se mide sistemáticamente, mediante reuniones y contacto directo con el personal. Las conclusiones que se extraen de estas reuniones se han difundido entre todo el personal del Área por correo electrónico.

Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos

De los procedimientos mencionados para conocer la satisfacción del personal del Área, el único que hasta ahora se ha realizado de manera periódica y sistemática son las reuniones semanales del E.D.A. y las reuniones de todo el personal del Área. No existen evidencias de que las mismas se revisen periódicamente, de forma que se utilice de manera óptima la información referida a la satisfacción del personal.

Por otra parte, respecto a la encuesta sobre liderazgo y satisfacción realizada al personal del área (*Anexo II*) y dado que hasta ahora únicamente se ha realizado la encuesta mencionada, no existen datos referidos a la revisión y mejora de la misma.

Criterio 7. Resultados en las personas	
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recogida de opinión del Personal mediante encuestas y audiencias. ▪ Establecimiento de reuniones para buscar la implicación del personal.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Falta de comunicación interna.	Establecimiento de un plan de comunicación interna.
2. Falta de un procedimiento sistemático de medición de la satisfacción de la plantilla.	Realizar encuestas anualmente.
3. Falta de difusión sistemática de resultados.	Establecer un procedimiento de difusión y uso de los resultados de las mediciones de satisfacción del personal.

CRITERIO 8. Resultados en la sociedad

Subcriterio 1. Análisis de la demanda social

El Área de Personal no tiene definidos sistemas específicos para la identificación de la percepción del entorno social sobre los servicios que presta. De manera indirecta la **página web** sirve como vehículo de información y comunicación con el entorno social, recibiendo las consultas formuladas por los interesados.

En estos momentos el área está trabajando en uno de sus objetivos para el bienio 2004/2005, consistente en la confección de una **encuesta** para su cumplimentación por todas aquellas personas que participan en procedimientos selectivos (miembros del tribunal y opositores), en el entendimiento de que la selección es la actividad de Personal que más directamente afecta al entorno social.

Existe alguna información no sistemática publicada en medios de comunicación respecto de la corrección de los **sistemas de selección** del personal empleados en la Universidad de Cádiz.

Subcriterio 2. Actividades de impacto

El Área de Personal no desarrolla directamente actividades para el acercamiento a la comunidad local. Sin embargo sí participa en actividades organizadas por los órganos de la Universidad que se ocupan de las relaciones con el entorno social (como ejemplo reciente se puede mencionar la comunicación presentada por el Director de Personal, en las jornadas de “Negociación y conflicto” organizadas por la Facultad de Ciencias del Trabajo y la Diputación provincial en 2004), así como el asesoramiento en la firma de convenios con otras instituciones, y la colaboración con la Oficina Verde en actividades de reciclaje de materiales de oficina y reducción y eliminación de residuos.

Quizás la actividad con mayor impacto del Área de Personal es la de agente socializador, favoreciendo la adopción de medidas en beneficio de la salud de los empleados de la Universidad (a través del servicio de prevención, si bien no se ha incluido en esta evaluación por haberse realizado su constitución en 2003), organizando y ejecutando la formación del personal como medida de mejora del servicio público y de las oportunidades de la plantilla, negociando y acordando todas las condiciones de trabajo con los representantes del personal. Todo ello con transparencia y publicidad, fundamentalmente a través de la página web, y con el añadido del prestigio del Área de Personal en el ámbito de las Universidades Andaluzas.

Subcriterio 3. Análisis del impacto

Al igual que en los subcriterios anteriores, no existen mecanismos creados al efecto para la valoración del impacto que el área consigue con las actividades de acercamiento a la comunidad. Sin embargo, las actividades y funciones de Personal tienen cumplida información a través de la página web del área.

Atención especial merece la **selección de plantilla**, una de las actividades que realiza Personal y que mayor trascendencia tiene para la comunidad. Así las convocatorias tienen una especial difusión a través de los diarios oficiales correspondientes, mediante la prensa local, excepto en el caso de plazas de personal funcionario, además de la página web del área. Como resultados de carácter indirecto, los de la encuesta de satisfacción al personal se encuentran analizados en el criterio 6.

El Área de Personal no tiene relación con el entorno social más allá de la información que suministra y recibe a través de la página web y la atención telefónica, ya que la función de relacionar a la Universidad con la comunidad local le está atribuida a otras unidades y órganos de gobierno. Sin embargo, las relaciones con otras Universidades sí tienen carácter periódico y permanente.

Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos

No existe un procedimiento de revisión y mejora de los procedimientos. Las valoraciones se realizan en función de actividades concretas puestas en marcha en un momento determinado, o de hechos sobrevenidos y no planificados.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad	
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Futura encuesta a los opositores. ▪ Publicación en prensa del modelo de selección como ejemplo para las Administraciones Públicas. ▪ Colaboración en actividades de reciclaje.
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Falta de definición de procesos para medir la percepción del entorno social.	Diseñar procesos en el futuro Plan Estratégico del Área.

CRITERIO 9. Resultados clave

Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados

En el período de evaluación no estaban definidos los procesos clave del Área. Actualmente existe un objetivo para los años 2004 y 2005 en el que se han determinado los procesos clave de Personal, con establecimiento de indicadores, estando pendiente su concreción definitiva y su puesta en marcha para la obtención de información.

En el objetivo se han determinado tres procesos clave:

- Formación
- Procesos selectivos de personal
- Abono de la nómina y seguros sociales.

Los resultados del Área respecto de las demás no están cuantificados, ya que no existe, actualmente, información de los indicadores de los procesos clave ni información al respecto de las restantes áreas.

Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte

El Área de Personal no tiene definidos con claridad sus procesos de soporte. No obstante, como se ha dicho en el apartado anterior, existe un objetivo para los años 2004 y 2005 de establecimiento de los procesos clave y de soporte del Área.

Como información de carácter indirecto, la encuesta de satisfacción de la plantilla nos muestra algunos aspectos en materia de resultados del Área, que han sido tratados en el criterio 6.

Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados

No existen resultados medidos en materia de procesos clave y de soporte, actualmente, en el Área de Personal.

Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos

No existen procesos de revisión y medición de los procesos clave y de soporte del Área de Personal.

Criterio 9. Resultados Clave	
Puntos fuertes	
Puntos débiles	Propuestas de mejora
1. Falta de definición de los Procesos Clave.	Definición de los Procesos Clave.
2. Falta de definición de los Procesos Soporte.	Definición de los Procesos Soporte.
3. De los dos anteriores se deduce, falta de medición de resultados.	Incluir proceso de medición de resultados en el Manual de Procesos.
4. Al no tener resultados, falta de difusión y uso de éstos.	Incluir proceso de difusión de resultados en el Manual de Procesos.