



EVALUACIÓN EXTERNA DEL SERVICIO DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

Comité Externo de Evaluación (CEE)

Andrés Sampedro Nuño

Miguel Ángel Guardia López

INTRODUCCIÓN

Objetivo del Informe

El presente documento recoge el trabajo realizado en la etapa de Evaluación Externa del Servicio de Apoyo a la Investigación Tecnológica (SAIT), de la Universidad Politécnica de Cartagena. Esta Evaluación Externa se enmarca en el proceso de evaluación de la calidad de la universidad dentro del II Plan de la Calidad de las Universidades (PCU).

Para elaborar el presente informe se ha partido del informe de Autoevaluación (IA) realizado por la propia unidad evaluada, que una vez analizado se ha contrastado in-situ por el Comité Externo de Evaluación (CEE) mediante audiencias con: el Comité de Autoevaluación (CA) y con los colectivos de “usuarios” más representativos del SAIT. Posteriormente y mediante reunión de trabajo interna del CEE se han sintetizado en el presente documento las conclusiones y aspectos mas relevantes.

Composición del Comité. Justificación

El Comité de Evaluación Externa (CEE), designado por el Consejo de Universidades, ha estado formado por:

- Andrés Nuño Sampedro, Director de los Servicios Científico-Técnicos de la Universidad de Oviedo, en calidad de Presidente-coordinador.
- Miguel Angel Guardia López, Responsable de Gestión de Investigación de la Universidad de Granada, en calidad de vocal.

El presidente posee una dilatada experiencia en la gestión de servicios científico técnicos y ha participado en anteriores procesos de evaluación. El vocal tiene experiencia previa en procesos de evaluación de Universidades y en actividades de gestión de investigación, por lo que creemos que la visión de ambos es bastante complementaria.

Plan de Trabajo.

I. Acciones previas al encuentro

- Constitución del CEE y envío del IA
- Análisis del contenido del IA

II. Visita Institucional

- Programa de la visita
- Primera reunión del CEE
- Audiencias
- Visita a la Institución
- Informe oral preliminar

III. Valoración general

IV. Documento de Síntesis

V. Valoración del proceso de Evaluación Externa

ACCIONES PREVIAS AL ENCUENTRO

Constitución del CEE y envío del IA

El presidente del CEE en colaboración con el Gabinete de Calidad de la Universidad Politécnica de Cartagena estableció contactos personales con los otros miembros del Comité designados por el Consejo de Universidades a fin de definir el plan de trabajo y concretar las fechas de la visita a las instalaciones.

El CEE, recibió con tiempo suficiente el IA, que una vez analizado y en opinión de este Comité, cumple con todos los requisitos metodológicos y técnicos especificados en la Guía para Evaluadores Externos de Servicios Universitarios(GEESU), facilitada por el Consejo de Coordinación Universitaria.

Análisis del contenido del IA

Fruto del trabajo realizado por el CA, el IA recoge de forma detallada las fortalezas y puntos débiles de la unidad evaluada y las propuestas de mejora para cada uno de los nueve elementos que se consideran básicos en el camino a la excelencia de una Institución:

- Política y Estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Liderazgo
- Procesos
- Resultados en los clientes
- Resultados en el personal
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave

El análisis pormenorizado de este IA ha constituido el punto de partida para la elaboración del presente informe, y el guión de trabajo con el propio CA y los participantes en las audiencias celebradas durante la visita institucional.

Sobre el proceso de autoevaluación

El proceso de autoevaluación del SAIT parte de una iniciativa del Gabinete de Evaluación y Promoción de la Calidad de la UPCT, con la intención de estimular un proceso de reflexión interna de los miembros del Servicio, y de preparación ante los retos que en un futuro próximo ha de afrontar. El SAIT ya realizó un proceso previo de autoevaluación en el año 2001, a consecuencia de la cual se pusieron en marcha mecanismos de transformación de la actividad del Servicio. De la evaluación actual se espera un nuevo revulsivo a la actividad del SAIT, tras un periodo de crecimiento tanto en recursos (humanos y materiales) como en oferta de servicios a los clientes internos y externos de la UPCT. El proceso se enmarca pues en el Plan de Calidad de la UPCT y ha contado con el apoyo decidido de los órganos de gobierno.

Proceso de toma de decisiones y el apoyo institucional

Dada la dimensión del servicio, en el proceso de autoevaluación ha sido posible la participación de todo el personal del SAIT. Además ha contado con la participación del Director y de dos usuarios del servicio, lo que sin duda ha contribuido a una reflexión más objetiva, al aportar una visión externa del servicio basada no sólo en las encuestas de satisfacción realizadas durante el proceso.

Respecto a la toma de decisiones, se realizó por consenso entre todos los miembros del Comité, incluidos los representantes de los clientes, por lo que el IA recoge el sentir mayoritario del servicio evaluado, así como también de sus clientes. La

Comunidad universitaria ha podido incluir sus sugerencias al haber sido sometido el documento de autoevaluación a Información pública.

Realización del proceso. Recogida de información

Para la correcta realización del proceso, la UPCT organizó una acción formativa para los miembros de los comités de autoevaluación de los servicios, que se fue desarrollando simultáneamente con los procesos de autoevaluación, por lo que el comité ha tenido un conocimiento claro del proceso y de las guías de evaluación. Además el Gabinete de Evaluación y Promoción de Calidad ha facilitado modelos de encuestas de satisfacción del personal, que se han completado con las realizadas por el propio SAIT para la satisfacción de los clientes y proveedores del servicio.

La realización del proceso, según los propios integrantes ha sido dura pero a la vez enriquecedora para todos los participantes. La recogida de información ha partido de las encuestas realizadas tanto al personal del servicio como a los clientes (alumnos de cursos e investigadores y proveedores en conexión con el SAIT), así como de los indicadores de gestión de los que disponía el propio SAIT y otros que ha ido introduciendo durante el proceso.

Participación en la autorreflexión

Las posibilidades de participar en la autorreflexión han sido muy amplias, participando en todo el personal del servicio por lo que, como antes se mencionó, el informe refleja el sentir de la unidad evaluada.

Sobre el contenido del autoinforme

- 1) Ajuste a la Guía de evaluación
- 2) Aspectos descriptivos y valorativos
- 3) Especificación de puntos fuertes y débiles
- 4) Propuestas de mejora

consideramos que el IA se ajusta plenamente a la Guía de evaluación, habiéndose realizado un análisis en profundidad del servicio, detectando sus puntos fuertes y

débiles. Se especifican las propuestas de mejora, que han sido priorizadas por su importancia y con una periodificación temporal a corto y medio plazo, determinando además los responsables de su consecución. Es necesario destacar este último apartado, pues refleja la intensidad con que el servicio ha participado en el proceso y el grado de consenso alcanzado en la búsqueda de la mejora del servicio.

VISITA INSTITUCIONAL

Programa de la visita

Lunes 24 de diciembre

18 a 18.30h.	Reunión interna del CEE
18.30 a 20.30h.	Reunión con el CA
20.30h a 21.15h.	Reunión con proveedores y usuarios externos
21.30h.	Cena de responsables de la UPCT y miembros de los CA y CEE.

Martes 25 de diciembre

9.00 a 10.00h.	Reunión con los usuarios del SIT
10.00 a 11.00h.	Reunión con los usuarios del SEDIC
11.00 a 12.00h.	Descanso
12.00 a 14.00h	Reunión con otros Servicios
14.30h.	Comida
16.30 a 17.30h.	Visita a las instalaciones
17.30 a 18.00h.	Reunión interna del CEE (preparación del informe oral)
18.00 a 19.00h.	Informe preliminar oral al CA y Equipo Rectoral
21.00h.	Cena de despedida

Reunión interna del CEE

24/12/03. Sala de Juntas 2ª Planta del Rectorado

Asisten: Andrés Sampredo Nuño
 Miguel Ángel Guardia López

Los puntos tratados en dicha reunión fueron:

- Conocimiento mutuo e intercambio de experiencias de los miembros del comité.
- Comentarios sobre el contenido del IA, anteriormente mencionados.
- Especificación y reparto de tareas, funciones y responsabilidades.
- Información complementaria a solicitar al CA. Se acuerda que esta información puede ser obtenida en las audiencias programadas y en la visita a las instalaciones.

Audiencia Primera (con el CA).

Se dispone de lista de asistentes

El resumen de esta primera audiencia, en relación con los puntos tratados en la misma se refleja a continuación.

En cuanto a Política y Estrategias:

- Se destaca la orientación de prestaciones hacia usuarios internos, de la propia Universidad a partir de la organización por grupos de trabajo.
- En este momento no existe planteamiento de competencia externa.
- El equipamiento y aplicaciones disponibles tanto en el Servicio de Instrumentación Tecnológica (SIT) como en el Servicio de Diseño Industrial y Cálculo Científico (SEDT), aparecen bien descritas tanto en la página Web de los Servicios como en el Catálogo editado . En consonancia con dichas prestaciones se mencionan los grupos de usuarios mas habituales.
- La comunicación con el resto del personal de la Universidad es buena

En cuanto a las personas:

- Se evidencia una buena comunicación interpersonal .
- En los dos últimos años ha tenido lugar un incremento del personal y ahora están solicitados tres nuevos técnicos.
- Cursos de formación de personal destinados en primer lugar a la formación de usuarios y luego a otro personal.

En cuanto a los recursos:

- Hasta ahora el incremento de los recursos ha sido progresivo.
- Se consideran adecuados los recursos disponibles, a excepción de las instalaciones.

En cuanto al liderazgo:

- El personal está muy satisfecho con la dirección.
- Se detecta un compromiso por avanzar hacia una cultura de la excelencia e interés por emprender un programa de calidad total.

En cuanto a los procesos:

- En el IA se describen algunos protocolos de actuación que pueden ser el embrión de un plan de calidad.
- Existe un alto compromiso docente colaborando activamente en las prácticas a los alumnos bajo la responsabilidad del profesor de la asignatura.

En cuanto a resultados en los clientes, personas, la sociedad y resultados clave:

- Una total satisfacción de los usuarios con el personal.
- Aunque no existen unos indicadores internos de actividad, se menciona una evaluación de la utilización de los servicios y una valoración del beneficio científico institucional.
- Se detectan dificultades en la gestión de la actividad y su facturación, con un mecanismo bastante complejo.

En una **segunda Audiencia con usuarios externos y proveedores**, recogemos los siguientes comentarios:

- Un alto grado de satisfacción por parte de las empresas en cuanto a la seriedad y trato con el personal del servicio.
- Una buena disposición de las empresas a adquirir compromisos de colaboración que vayan mas allá de la venta de productos o equipos.
- En cuanto a la acción de promoción, transferencia y difusión de los servicios se menciona la existencia de un catálogo, una página web y una lista de difusión para usuarios internos y externos .
- El usuario externo manifiesta un total grado de satisfacción con los servicios y su personal, reconociendo por otra parte que las tarifas aplicadas son reducidas.

Audiencia Tercera (Usuarios del SIT)

Se dispone de lista de asistentes

- Se comenta de forma unánime la alta cualificación del personal y la buena atención dispensada por el mismo.
- Se menciona la incorporación de nuevos equipos que no se ha visto acompañada de nuevo personal.
- Los retrasos en las prestaciones son ocasionales.
- La incorporación de nuevos equipos, por lo regular se produce siguiendo las peticiones de los usuarios.
- Se comenta que tal vez ante la oportunidad ofrecida por la financiación FEDER se produjo algo de precipitación en la adquisición de algún equipo, evidentemente orientado a determinado grupo investigador.
- Por cuanto se está en fase de definición del nuevo edificio, se recomienda hacer un esfuerzo por armonizar y coordinar los servicios para facilitar la comunicación.
- Se sugiere así mismo la necesidad de una sala de preparación de muestra y un laboratorio de prácticas

Audiencia Cuarta (Usuarios del SEDIC)

Se dispone de lista de asistentes

- Se comenta la excelente atención recibida por parte del personal del servicio así como su actitud positiva.
- Así mismo se muestra una conformidad total con la capacidad y prestaciones del equipamiento informático, tanto en cuanto a hardware como a software.
- Se destaca también la buena relación con el servicio de informática existiendo una complementariedad perfecta.

Audiencia Quinta (Reunión con otros Servicios)

Asisten representantes del Servicio de Biblioteca, Informática, Gabinete de Asesoramiento, Títulos Propios y Unidad Técnica de Calidad

- En cuanto a la Biblioteca, con un número de revistas y títulos muy adecuado para el personal de la institución, dispone de una eficaz política de servicio centralizado y con muy buena relación con el personal del SAIT y muy satisfechos con sus prestaciones.
- El Servicio de Informática manifiesta una total disposición a la colaboración con el SAIT en cuanto a: licencias comunes, software específico. Este Servicio por otra parte presta asistencia a usuarios y apoyo a la gestión económica.
- El Gabinete de Asesoramiento organiza habitualmente los itinerarios escolares para alumnos de secundaria que visitan los SAIT, con un alto grado de satisfacción.
- El Servicio de Títulos Propios, coordina la organización de cursos de formación alguno de ellos promovido desde el SAIT bajo la dirección de un PDI.
- La Unidad de Calidad está muy interesada en promover la innovación educativa y su articulación en una plataforma de e-learning. Por ello considera de gran interés el aprovechar algunos de los recursos de edición gráfica y recursos multimedia para la elaboración de Materiales Educativos Multimedia.

Visita a las Instalaciones

A/ Servicio de Instrumentación Tecnológica (SIT)

Dispone de un equipo de microscopía electrónica de barrido que permite obtener imágenes de muestras tanto en alto vacío como en presión variable. Se trata de un equipo que es útil para el estudio de muestras típicas en ingeniería (materiales, circuitos, etc.) y de muestras de origen biológico o mineral. Dispone de un sistema criogénico para la preparación y acondicionamiento de muestras, especialmente las biológicas.

El área de termocalorimetría dispone de varios equipos que permiten medir los cambios energéticos de una sustancia en presencia de un material de referencia, así como variación de masa en un compuesto en función de la temperatura (análisis termogravimétrico).

Se dispone también de un equipo de espectrofotometría infrarroja que permite obtener del espectro infrarrojo de absorción de muestras sólidas, líquidas y gaseosas.

En el área de espectrofotometría de masas se dispone de un equipo de cromatografía líquida de alta resolución que permite la separación e identificación de sustancias orgánicas, fármacos, muestras medioambientales, etc. El equipo de cromatografía de gases permite determinar los distintos componentes de una muestra compleja mediante su separación y detección por espectrometría de masas.

El extractor de fluidos supercríticos permite extraer componentes de matrices complejas, en base a las extraordinarias propiedades que adquieren algunos fluidos en condiciones de presión y temperatura próximas al punto crítico.

El equipo de difracción de Rx permite la identificación cualitativa de la composición de las fases cristalinas de compuestos orgánicos e inorgánicos.

Se dispone también de un equipo destinado al análisis de señales (acústicas, vibraciones) y sistemas (de análisis, chequeo) basado en el algoritmo de la transformada de Fourier.

El viscosímetro aporta gran información acerca del comportamiento de distintos fluidos, mediante el estudio del desplazamiento en capas concéntricas del fluido situado entre dos cilindros coaxiales.

El equipo de purificación de agua permite obtener agua de gran pureza, imprescindible en muchas aplicaciones de análisis químico e instrumental.

B/Servicio de Diseño Industrial y Cálculo Científico (SEDIC)

El SEDIC dispone de una buena infraestructura informática que contribuye al apoyo investigador en aquellas áreas que requieren una elevada capacidad de cálculo y/o unas herramientas de manipulación gráficas muy potentes.

Junto con la sala de servidores, de equipos de propósito general y periféricos para la impresión gráfica, se dispone de un aula de I+D y formación, equipada con material informático y audiovisual con una capacidad para 15 personas.

Además del hardware mencionado, el SEDIC dispone de un amplio paquete de aplicaciones orientado a: Simulación de circuitos integrados, diseño microelectrónico, síntesis y análisis de circuitos integrados, simulación de flujos de fluidos y de procesos de transferencia de calor aplicaciones CAD/CAM/CAE, entre otros.

Informe preliminar (Informe oral al CA y Equipo Rectoral)

A. Política y Estrategia

- Clientes y usuarios: Muy buena identificación de clientes internos. Poco interés en los clientes externos
- Indicadores internos, empezando, se va por el buen camino y se anima a continuar
- Plan de comunicación del servicio, tanto para los propios clientes como para el sector productivo
- Plan estratégico del servicio no hay y es fundamental

B. Personas

- Buen desarrollo de capacidades y desempeño de la tareas
- Oportuna delegación de funciones
- Reconocimiento general a las atenciones del personal
- Necesidad de consolidar la plantilla y aumento de personal

C. Alianzas y Recursos

- En cuanto a la gestión financiera, reconocer que funciona bien la política de compras pero es aconsejable replantear la gestión de actividad.
- Para la gestión de la información es recomendable potenciar el uso de la Web
- Se conoce la propuesta de traslado del equipamiento a un nuevo edificio, esperando se acompañe de un plan funcional que contemple los oportunos criterios técnicos y funcionales.

- En la adquisición de nuevo equipamiento es deseable sean tenidas en cuenta las sugerencias de los usuarios internos y posibles prestaciones al sector productivo, por supuesto priorizadas por la comisión gestora y equipo de gobierno
- Sería deseable tener en cuenta la sinergia con otros centros concertados o iniciativas de la propia Universidad como el Instituto de Biotecnología o la propia Unidad de Calidad

D. Liderazgo

- Se evidencia un compromiso con la cultura de la excelencia que debe de cristalizar en un verdadero sistema de gestión de la calidad, verdadero elemento vertebrador de la gestión del SAIT
- Es aconsejable emprender una dirección participativa por objetivos con cada una de las unidades de servicio
- No debe de demorarse la puesta en marcha de la Comisión Gestora en consonancia con el reglamento desarrollado

E. Procesos

- Se tratan de identificar necesidades pero es mejorable en el futuro mediante encuesta y bajo la coordinación de la Comisión Gestora.
- Se ha comenzado a redactar el desarrollo de procesos, camino muy interesante que debe de mantenerse en el futuro.
- La evaluación de procesos debe de conducir necesariamente a la puesta en marcha de un plan de calidad
- La relación cliente-usuario es altamente satisfactoria, confirmada en todas las audiencias celebradas

VALORACIÓN GENERAL

Como resultado de la lectura y análisis del IA y de las apreciaciones recogidas en la visita institucional, El CEE presenta para cada uno de los apartados sugeridos en la GEESU, su opinión y valoración siempre desde una óptica de aportar valor y de mejora continua.

Política y Estrategia

- Se destaca la orientación de prestaciones hacia usuarios internos, de la propia Universidad a partir de la organización por grupos de trabajo.
- En este momento no existe planteamiento de competencia externa.
- El equipamiento y aplicaciones disponibles tanto en el Servicio de Instrumentación Tecnológica (SIT) como en el Servicio de Diseño Industrial y Cálculo Científico (SEDIT), aparecen bien descritas tanto en la página Web de los Servicios como en el Catálogo editado . En consonancia con dichas prestaciones se mencionan los grupos de usuarios mas habituales.
- La comunicación con el resto del personal de la Universidad es buena

Personas

Nos encontramos con un servicio de pequeño tamaño, compuesto por 6 personas pero que ha ido creciendo en los últimos años, pues se partía de sólo tres componentes en el año 1999. Se trata de un servicio cohesionado, con adecuados mecanismos de comunicación interna, orientación hacia el cliente en las actitudes y comportamientos del personal y un alto grado de satisfacción interna y de trabajo en equipo.

El reducido número de personas que lo integran y su crecimiento progresivo, hace que la “cultura” del servicio haya impregnado a todos sus componentes. El hecho de que además compartan unos espacios comunes, facilita las relaciones personales y los mecanismos de comunicación, lo que en definitiva se traduce en el conocimiento y asunción por todos de la misión del servicio y facilita el trabajo en equipo.

Las audiencias con los clientes del SAIT han resaltado en todos los casos el trato recibido por el personal, tanto en su vertiente humana como profesional. En general nos hemos encontrado unos clientes no sólo satisfechos, sino también en algún caso entusiastas, dado que las expectativas de los clientes del SAIT son totalmente cubiertas con el servicio obtenido.

Se destaca también:

- La potencialidad de multitarea del personal, capaz de atender distintas técnicas, lo que conlleva un continuo trabajo de actualización profesional para atender los equipos adquiridos en los últimos años. Como contrapunto, es difícil que el personal, sobre todo en el área de instrumentación científica pueda especializarse en una técnica concreta, dado que ello conllevaría un incremento de la plantilla que por ahora no parece posible.
- Buen desarrollo de capacidades y desempeño de tareas.
- Amplio horario de atención (mañana y tarde) y el escaso tiempo de respuesta a las demandas de trabajo, así como la adecuada gestión y organización interna.

Respecto a la formación, el IA señala como punto débil la inadecuación entre las ofertas formativas de la UPCT y las demandas específicas del servicio, salvo en el área de administración. Es una cuestión lógica, teniendo en cuenta la especificidad y cualificación de la formación que se requiere por los técnicos tanto del SIT como del

CEDIC, inabordable para cualquier Servicio de Formación del Personal. La solución pasa no sólo por la búsqueda de cursos compatibles con personal de otros servicios (pp. 116 del IA), sino principalmente por el reciclaje externo del personal, mediante la estancia en servicios similares de otras entidades, como ya se viene haciendo, y la asistencia a cursos específicos organizados fuera de la UPCT.

El IA resalta como uno de los puntos fuertes el trabajo en equipo y la participación de todo el personal en las decisiones importantes que afectan al servicio.

Entre los puntos débiles se señala la necesidad de incrementar esta participación, incluyéndose como propuesta de mejora la creación de cauces formales (incluso escritos) que permitan al personal plantear las iniciativas que consideren oportunas para la mejora del servicio. Creemos que si se considera una debilidad deberá ser relativizada, pues por el tamaño del servicio y la forma de trabajo parecen existir cauces suficientes de participación. En todo caso se trata de “formalizar” los mecanismos actuales de participación.

En el informe también se señalan algunas disfunciones que posteriormente han sido corroboradas en las audiencias, como:

- La necesidad de consolidar la plantilla y aumento de personal contratado.
- La mejora del reconocimiento del trabajo realizado.

Alianzas y Recursos

En este capítulo, tanto el informe como las distintas audiencias han corroborado que la política de adquisición de nuevos equipos es realizada de acuerdo con la planificación y estrategia del servicio, y con la participación de los grupos interesados, lo que se considera un acierto, pues se tiende a optimizar las inversiones. Así, en los indicadores de gestión se constata que los equipamientos adquiridos recientemente tienen un uso más intensivo, al responder a necesidades reales de los grupos de investigación.

Respecto a los recursos financieros con que cuenta el SAIT, se considera que cubren las necesidades actuales de funcionamiento, aunque el incremento de equipos adquiridos recientemente, es previsible que genere en el futuro mayores costes de mantenimiento. Se considera necesario un debate acerca de las fuentes de financiación del SAIT, que se deberá decantar o bien por un aumento de las tarifas de los servicios prestados o por una mayor aportación de la UPCT, todo ello en función de la estrategia y política del servicio y de la propia Universidad. Será uno de los puntos que deba debatirse en el seno de la futura Comisión Gestora.

Respecto a las relaciones del SAIT con el entorno productivo, si bien existen, pueden calificarse de esporádicas, sin que tengan una definición clara en la estrategia del servicio. Consideramos por ello que es preciso definir si el SAIT debe abrirse más al entorno productivo de la comarca, y además en qué términos, o si por el contrario no es viable esta alternativa. En todo caso es difícil que con el número de personas con que actualmente cuenta el servicio, se pueda dar un servicio externo sin que ello vaya en detrimento de los clientes internos de la UPCT, por lo que cualquier apertura debería ir acompañada de un aumento de los recursos humanos disponibles.

Por otra parte se constata que los recursos materiales con que cuenta el servicio dan en la actualidad cobertura a las necesidades de la UPCT, aunque se intenta ampliar el abanico de usuarios del SAIT mediante la adquisición de nuevos equipamientos o software especializado.

En este apartado, el proyecto de ubicación del SAIT en un nuevo edificio a medio plazo, resolverá las carencias actuales de espacio, tal vez uno de los problemas con que actualmente cuenta.

Liderazgo

- Se evidencia un compromiso con la cultura de la excelencia que debe de cristalizar en un Sistema de Gestión de la Calidad, verdadero elemento vertebrador de la gestión del SAIT
- Es aconsejable emprender una dirección participativa por objetivos con cada una de las unidades de servicio

- No debe de demorarse la puesta en marcha de la Comisión Gestora en consonancia con el reglamento desarrollado

Procesos

La organización tradicional de los servicios administrativos se ha basado en la definición de las tareas encargadas a cada unidad. Si definimos el "proceso" como el conjunto estructurado y medible de actividades desarrolladas con el objetivo de conseguir un resultado en los clientes, ponemos a estos en el centro de la actividad que desarrollamos. Ello ha de implicar necesariamente una (nueva) planificación horizontal, en la que participan una serie de unidades con el fin de satisfacer al cliente a través de suministrarle los servicios que demanda.

De esta definición surgen varios elementos clave:

- El cliente y sus necesidades.
- La actividad que se desarrolla y su valor añadido para el cliente.
- La definición de los responsables del proceso.
- Las relaciones entre las distintas unidades que intervienen en el proceso.
- Los indicadores del resultado.

El informe incide en algunos de estos elementos . El SAIT tiene detectados sus procesos principales (estratégicos) de gestión (operativos) e internos (de soporte), estos han sido sistematizados y están documentados a través en fichas donde constan todos los elementos esenciales de los mismos.

Respecto a los clientes, el SAIT tiene claramente identificados a su personal investigador, organizado a través de grupos de investigación, conoce sus necesidades en relación con el servicio y como se planteó en el apartado de “Alianzas y recursos” planifica sus recursos de acuerdo con las mismas.

Respecto al valor añadido para el cliente de las actividades que se desarrollan, creemos que el SAIT está en condiciones de detectar las necesidades y ofrecerles una

solución adaptando la organización a satisfacerlas, lo que sólo es posible en unidades flexibles y con alto grado de motivación. El mejor ejemplo es la adquisición de nuevo equipamiento, tras detectar las necesidades de los clientes.

Además dispone, tras el proceso de autoevaluación iniciado, de mecanismos (encuestas al personal investigador) para detectar las demandas de los clientes e incorporarlas a las especificaciones de los servicios, como medida básica para orientar la actividad del SAIT a la satisfacción del cliente, por lo que lo animamos a seguir en esta línea. En este sentido, la Comisión Gestora, como órgano de participación y decisión sin duda impulsará esta interacción servicio-cliente. Por otra parte, los procesos tienen asignado un responsable, lo que es también un elemento fundamental y positivo a resaltar.

Las relaciones con otras unidades, con las que se comparten procesos de gestión (recursos humanos, comunicación, gestión económica) son fluidas y en general muy satisfactorias (ver resumen de audiencia con otros servicios). No obstante, y aunque no pudo confrontarse con el Servicio de Gestión Económica, debería rediseñarse de acuerdo con el citado Servicio, el proceso de facturación de los servicios prestados a los grupos de investigación, eliminando trámites innecesarios que no aporten valor.

Respecto al establecimiento de indicadores para evaluar los procesos, se constata que el SAIT ha iniciado su proceso de implantación, aunque aun no se emplean suficientemente en los procesos de toma de decisiones.

Resultados

El estudio de los resultados obtenidos en los cuatro ámbitos considerados: clientes, personas, sociedad e institución (o resultados clave) debe de realizarse a lo largo del tiempo, con el fin de observar tendencias. Estos resultados dan información sobre la satisfacción de los diferentes colectivos de usuarios y sobre el cumplimiento de objetivos. Si además de tendencias, se realizara un estudio comparativo de resultados con otras unidades de enlace del entorno regional, nacional o internacional, el ejercicio

sería muy beneficioso pudiendo llegar a formular hipótesis de “buenas prácticas” en la gestión.

Resultados en los clientes

El análisis de los cuestionarios realizado con motivo de la elaboración del informe de autoevaluación es coherente, y sus resultados muy positivos, dado el elevado grado de satisfacción de los investigadores respecto a los servicios que presta el SAIT.

La entrevista con los clientes, corroboran esta visión, por lo que no cabe abundar en el mismo.

Creemos que el informe refleja claramente los puntos fuertes y débiles del SAIT en este apartado, que resumimos a continuación:

Puntos fuertes:

- Amplio horario de atención al público.
- Elevada cualificación del personal.
- Trato personalizado a los clientes.
- Tiempo de respuesta a las peticiones muy corto.

Todo ello se traduce en una elevada satisfacción con el servicio obtenido.

Los puntos débiles detectados son los siguientes:

1. Excesiva duración del proceso de facturación.

El servicio de gestión económica debería redefinir los procesos, con la finalidad de eliminar trámites que no generen valor y produzcan retrasos o burocracia innecesaria.

2. Mejora en las infraestructuras físicas donde se ubica el SAIT, para conseguir unas adecuadas condiciones de trabajo en los equipos. No obstante, se constata que es un aspecto en vías de solución a medio plazo.

Resultados en las personas

En el apartado de resultados en las personas que trabajan en la unidad, las conclusiones del informe son también adecuadas y coherentes con el análisis de las encuestas, por lo que consideramos adecuado el análisis de los puntos fuertes y débiles. Debemos destacar el buen ambiente de trabajo, que fomenta la creatividad y la satisfacción del personal y el trabajo en equipo, y animarles a que perseveren en esta política.

No obstante consideramos necesario consolidar la plantilla existente y aumentarla progresivamente conforme se introduzcan nuevos equipamientos.

También consideramos necesaria una política de incentivos, no necesariamente económicos, que mantengan la motivación y reconozcan la especial dedicación y dificultad del trabajo realizado.

DOCUMENTO DE SÍNTESIS

Consideramos que el informe de autoevaluación recoge de forma integral y crítica la realidad del Servicio. Ha sabido analizar sus fortalezas y debilidades y de proponer medidas de mejora coherentes con ellas. Consideramos muy oportuna la priorización de las medidas propuestas, asignándoles un responsable y una temporalización. Sólo resta que el SAIT sea capaz de involucrar a otras unidades de gestión y órganos políticos de la UPCT para que participen del análisis realizado y colaboren en su implementación.

Este Comité considera que el SAIT es un servicio dinámico, organizado y bien gestionado, por lo que debemos felicitarles. En ese sentido, las recomendaciones que hemos incluido a lo largo del informe no deben tener otra consideración que la de opiniones que buscan profundizar en la reflexión en que está inmerso.

Fortalezas y Debilidades

Manteniendo en su integridad el Informe de Autoevaluación, y a modo de síntesis, pasamos a continuación a introducir o resaltar algunos puntos fuertes y débiles en cada una de las dimensiones evaluadas, que ya han sido expuestos a lo largo de este informe:

1. Política y estrategia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Clara orientación hacia los clientes internos. Identificación y conocimiento de sus necesidades.	• Carencia de un Plan Estratégico del Servicio.
• Participación en la definición de objetivos. Asunción por el personal de los objetivos y política del SAIT	• Necesidad de ampliar el uso de indicadores de gestión en la toma de decisiones

2. Personas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Adecuado nivel de motivación y formación del personal. • Adecuada competencia profesional. • Potenciación del trabajo en grupo. • Adecuado reparto de tareas y responsabilidades. • Adecuada comunicación interna. • Buen ambiente de trabajo.	• Inadecuación del Plan de Formación de la UPCT a las necesidades del servicio. • Necesidad de consolidar la plantilla existente y ampliarla progresivamente. • Necesidad de mejorar los sistemas de reconocimiento del trabajo desarrollado. • Carga de trabajo excesiva en algunos puestos.

3. Alianzas y Recursos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

• Adecuada política de adquisiciones, que refleja las necesidades de los clientes. • Dotación material suficiente y en continuo crecimiento, que cubre las necesidades actuales de la UPCT.	• Necesidad de potenciar el uso de la web para gestionar las relaciones con los clientes, en la línea ya emprendida. • Inadecuada ubicación física del servicio, en vías de solución a medio plazo. • Falta de definición sobre la orientación externa del servicio. • Debate sobre futura financiación del SAIT. • Definición de política de alianzas.
--	---

4. Liderazgo

FORTALEZAS	DEBILIDADES

5. Procesos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Se ha comenzado a redactar el desarrollo de procesos, camino muy interesante que debe de mantenerse en el futuro. • La relación cliente-usuario es altamente satisfactoria, confirmada en todas las audiencias celebradas.	• Hasta ahora los mecanismos para conocer el grado de satisfacción del cliente eran informales. • La evaluación de procesos debe de conducir necesariamente a la puesta en marcha de un plan de calidad. • Falta consolidar el sistema de indicadores.

• Los procesos analizados están diseñados de forma coherente , definen los responsables y su importancia para el SAIT. • Se ha iniciado la implantación de indicadores que facilitan la gestión y la toma de decisiones.	
---	--

6. Resultados en los clientes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Alto grado de satisfacción general de los clientes. • Cultura orientada hacia la calidad. • Amplio horario de atención. • Reducido tiempo de atención de las demandas.	• Escaso conocimiento del cliente externo de los servicios que oferta el SAIT. • No se aprovechan todas las posibilidades de la web en las interacciones con los clientes.

7. Resultados en las personas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Las incluidas en el informe.	

Propuestas de mejora

Consideramos que las propuestas de mejora contenidas en el informe de autoevaluación, así como su priorización son coherentes y adecuadas a la realidad del SAIT, por lo que no creemos necesario repasar cada uno de los criterios evaluados, dado que no serían sino repeticiones de lo ya indicado en este informe. No obstante y como consideraciones de tipo general incluimos las siguientes:

- Necesidad de definir un plan estratégico para el SAIT.
- Necesidad de estabilizar e incrementar progresivamente la plantilla.

- Elaborar un Plan de Formación que debería complementarse con acciones de “benchmarking” en otros servicios de referencia.
- Mejorar el sistema de reconocimiento del trabajo desarrollado.
- Implantación de un Plan de Calidad a partir del trabajo desarrollado durante la evaluación del SAIT.
- Potenciar la web como herramienta de atención al cliente.

VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

Idoneidad del CEE para el desarrollo de la evaluación

Como se señaló anteriormente, creemos que los dos integrantes del CEE presentan perfiles tanto profesionales como de formación y conocimiento totalmente complementarios y que se ha demostrado adecuados para realizar el proceso de evaluación externa.

Organización interna

El trabajo desempeñado por el CEE a lo largo del proceso ha sido cooperativo, equilibrado y alcanzando consenso en todo momento entre sus miembros.

La elaboración del Informe de Evaluación Externa (diciembre de 2003) ha seguido el siguiente proceso:

- Elaboración por parte de cada uno de los miembros de una parte del Informe
- Integración de la información por parte del Presidente del CEE
- Revisión y validación por parte de los integrantes del CEE del borrador final del Informe de Evaluación Externa.
- Envío del Informe provisional al Comité de Evaluación Interna del SAIT. (enero 04)

Nivel de satisfacción con la tarea realizada

Debemos resaltar la cordialidad y el trato recibido tanto por el equipo de trabajo del SAIT, el Gabinete de Calidad, así como los órganos de gobierno de la UPCT, que ha facilitado enormemente el proceso a la vez que ha permitido seguir una agenda densa de trabajo en unas condiciones inmejorables. La profesionalidad con la que igualmente han

desempeñado el proceso de evaluación ha asegurado la obtención de toda la información que este CEE ha necesitado.

El proceso de Evaluación Externa se ha demostrado como un proceso de aprendizaje y reflexión para los miembros del CEE . Por otra parte se han compartido experiencias profesionales muy valiosas.

Solo queda agradecer y reconocer por parte de este CEE , al PNCU y en especial a todo el equipo de trabajo de la UPCT su dedicación a esta iniciativa , en la confianza de que el trabajo de mejora que se ha iniciado con este proceso rendirá un Servicio Público más cercano a las necesidades de la sociedad y por ello más eficiente.