



***EVALUACIÓN DE LA
UNIDAD DE GESTIÓN ACADÉMICA,
ALUMNOS Y EXTENSIÓN
UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
CARTAGENA
INFORME DEL COMITÉ EXTERNO***

BORRADOR

Febrero 2.004

ÍNDICE

1. Introducción

1. Objetivo del informe
2. Composición del comité. Justificación
3. Plan de trabajo. Incidencias
4. Presentación de la estructura del informe

2. Análisis del proceso de evaluación interna

1. Sobre el proceso de autoevaluación
2. Proceso de toma de decisiones y el apoyo institucional
3. Realización del proceso. Recogida de información
4. Participación en la autorreflexión
5. Redacción del informe
6. Sobre el contenido del autoinforme
 - a) Ajuste a la Guía de evaluación
 - b) Aspectos descriptivos y valorativos
 - c) Especificación de puntos fuertes y débiles
 - d) Propuestas de mejora

3. Valoración del servicio evaluado

1. Política y estrategia.
2. Personas.
3. Alianzas y recursos.
4. Liderazgo.
5. Procesos.
6. Resultados en los clientes.
7. Resultados en el personal.
8. Resultados en la sociedad.
9. Resultados clave.

4. Valoración general

1. Principales fortalezas y debilidades
2. Conclusiones y recomendaciones: propuestas de mejora

5. Valoración general del proceso de evaluación externa

1- INTRODUCCIÓN

1.1-Objetivo del Informe

El presente Informe del CEE pretende fundamentalmente apoyar las acciones de evaluación de la calidad iniciadas en la Universidad Politécnica de Cartagena y, en concreto, las iniciadas en la Unidad de Gestión Académica, Alumnos y Extensión Universitaria

En modo alguno se pretende elaborar un dictamen sobre qué conviene hacer o qué es mejor que se deje de hacer. El papel del CEE no es otro que analizar la metodología de Autoevaluación puesta en práctica, la adecuación a la Guía del Consejo de las diferentes actuaciones, el rigor en el trabajo del Comité Interno, si las conclusiones a las que se llega se sustentan en evidencias, si existen puntos de vista o perspectivas que no han sido analizadas o incluidas en el autoinforme y, por último, lo acertado del calendario y la priorización de las mejoras que se sugiere implantar, siempre desde el punto de vista de su viabilidad.

Como **objetivos específicos**, esta evaluación externa se plantea:

- Analizar el contenido del Autoinforme en relación con los requisitos técnicos de la Guía de Autoevaluación de los servicios.
- Analizar el propio proceso de autoevaluación.
- Cotejar el contenido del Autoinforme con lo manifestado por las diferentes audiencias, lo observado en la visita y la documentación adicional.
- Elaborar una opinión sobre los recursos disponibles, su organización, el funcionamiento y los resultados de la unidad evaluada.
- Proporcionar a los miembros de la unidad evaluada el adecuado *feed back* para que puedan reflexionar sobre su realidad desde la perspectiva de los agentes externos.
- Reflexionar y aportar propuestas de mejora.

Finalmente, y como **objetivo general**, la evaluación externa se plantea:

Formular juicios de valor sobre el diseño, la organización, el desarrollo de los procesos y los resultados de las actividades relacionadas con los servicios evaluados y en relación con los objetivos propios del servicio, con el fin de estimar su calidad y proponer acciones de mejora.

1.2- Composición del Comité Externo. Justificación.

Presidente: José Ramón Repeto Gutiérrez, economista, ocupa desde el año 1.987 el puesto de Gerente de la Universidad de Cádiz. Con anterioridad trabajó en el sector de la Construcción Naval.

Vocal: Ágeda Benito Capa, Licenciada en Ciencias Físicas y Doctora en Ciencias de la Educación, actualmente Vicerrectora de Ordenación Académica y Extensión Universitaria de la Universidad Europea de Madrid. Con anterioridad ocupó el cargo de Directora del departamento de calidad de la misma Universidad.

1.3- Plan de trabajo. Incidencias.

El calendario previsto de audiencias por la Unidad Técnica de la Universidad Politécnica de Cartagena fue modificado como consecuencia de la propuesta del CEE en el sentido de que consideramos necesario asegurar la presencia de alumnos en las entrevistas, como principales usuarios de los servicios de la Unidad evaluada, para lo cual solicitamos una entrevista específica con representantes de los alumnos.

Otra modificación al programa inicialmente previsto por la Unidad Técnica fue la entrevista a personal de la Unidad evaluada que no participó en la elaboración del Autoinforme, realizada a propuesta del Comité Externo con la finalidad de contrastar opiniones de personal no activo en el proceso con las de los miembros del Comité Interno. Asimismo la audiencia con el Gerente y el Vicepresidente de Estudiantes y Extensión Universitaria, como miembros del Equipo de Gobierno responsables de las unidades administrativas evaluadas, no fue estrictamente necesaria al mantener con ellos un amplio diálogo en las comidas institucionales previstas en el programa.

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

A la vista de las sugerencias del CEE el plan de trabajo para las diferentes audiencias es el que se recoge en la tabla 2. Este plan de trabajo se siguió en todos sus puntos con acusada puntualidad. Únicamente se produjeron dos incidencias de escasa importancia. La primera que a la audiencia prevista con los usuarios de la Unidad no asistieron representantes de alumnos, por lo que se mantuvo posteriormente una entrevista con ellos, al final de la mañana. Segundo, que la Audiencia pública prevista en el programa no llegó a realizarse, al no comparecer ninguna persona a la misma.

Tabla 2. Visita del C.E.E Programa realizado

DIA	HORARIO	ACTIVIDAD
19 de Enero	18,00 a 19,00 h	Reunión preparatoria del C. Externo. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)
	19,00 a 20,00 h	Visita instalaciones del Campus Alfonso XIII
	20,00 a 21,00 h	Visita instalaciones del Campus la Muralla
	21,30 h	Cena Institucional
20 de Enero	9,00 a 10,30 h	Reunión con el Comité de Autoevaluación. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)
	10,30 a 11,15 h	Reunión con otros Servicios. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)
	11,15 a 12,00 h	Reunión con otros miembros de la Unidad evaluada. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)
	12,00 a 13,30 h	Reunión con los usuarios de la Unidad. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)
	13,30 a 14,15 h	Reunión con representantes de alumnos. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)
	14,30 h	Comida Institucional
	16,30 a 17,00 h	Audiencia Pública/otros colectivos. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado). Sin asistencia de público
	17,00 a 17,30 h	Visita a las instalaciones del Rectorado
	17,30 a 18,30 h	Reunión interna CEE (preparación de informe y distribución de tareas. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)
	18,30 a 19,30 h	Informe preliminar oral al Comité de Autoevaluación y despedida. Sala de Juntas 1ª planta (Rectorado)

Seguidamente se relaciona la composición de las diferentes audiencias así como el detalle de las horas de inicio y final de cada una.

AUDIENCIA: **Comité de Autoevaluación**. 9,00 a 10,30 h

Asistentes:

Presidenta: **Consuelo García Pérez**. Jefa de Negociado de Coordinación de Gestión Académica

Secretario: **Pedro Antonio Luján Peñalver**. Jefe de Negociado de Becas

Vocales:

María Magdalena Albarracín Rojas. Jefa de Negociado del Centro de Orientación e Información al Estudiante

Leonor Barbero Conesa. Oficial Administrativo (Negociado de Títulos)

María José Calderón Pérez. Jefa de Negociado (Secretaría de Gestión Académica de Estudios de Ingeniería Industrial y de Telecomunicación)

Elvira Josefa Dávila Tudela. Puesto base (Oferta de las Enseñanzas, Acceso, Admisión y Matrícula)

Ricardo Ibáñez Pérez. Técnico Especialista del Servicio de Promoción Deportiva

Luis Jávega Fernández. Jefe de Unidad de Gestión Académica, Alumnos y Extensión Universitaria

Andrés Moreno Clares. Puesto Base (Secretaría de Gestión Académica de Estudios de Ingeniería Industrial y de Telecomunicación)

Ana Isabel Mostaza Fernández. Jefa de Servicio de Alumnado y Extensión Universitaria

Juan José Piñar López. Jefe de Sección de Actividades Socioculturales

Francisca Adelaida Saura Eugenio. Puesto base (Asuntos Generales)

AUDIENCIA: **otros Servicios**. 10,30 a 11,15 h

Asistentes:

Juana María Zapata Bazar. Asesoría Jurídica

Isabel Ferrer Bas. Servicio de Asesoramiento a la Comunidad Universitaria

Laura Martínez Caro. Gabinete de Evaluación y Promoción de la Calidad

Diego Garcerán García. Recursos Humanos

Francisco José Sampalo Lainz. Servicio de Informática

José Juan Sánchez Manzanares. Servicio de Informática

Magdalena Baumela Molina. Servicio de Informática

AUDIENCIA: **otros miembros de la Unidad**. 11,15 a 12,00 h

Asistentes:

Francisca Barcelona Madrid. Secretaría de Alumnos de la Escuela de Ingeniería Industrial y Telecomunicaciones

Miguel Angel Mancero. Negociado de Becas

María Rosa Agesta Sánchez. Secretaria de Alumnos de la Escuela de Ingeniería Técnica Superior Naval y Oceánica

AUDIENCIA: **Servicios Usuarios.** 12,00 a 13,30 h.

Asistentes:

Giner Fernández Garrido. Jefe de la Unidad de Asuntos Económicos

Juan José Portero Rodríguez. Director del Departamento de Ingeniería Eléctrica

José Ramón Navarro Andreu. Subdirector de la Escuela de Ingeniería Industrial

Stella Moreno Grau. Profesora Titular de la UPCT

Juan Antonio Fernández. Subdirector de relaciones Internacionales de la Escuela de Ingenieros Agrónomos

José Antonio Vidal Flores: Auxiliar de Servicio de Servicios Generales

David Fernando Vilades Tortosa. Asociación Club del Rol. Asociación formativa Ingetec.

Basilio Galindo Salmerón. Coordinador de Educación de la Universidad Popular (Ayuntamiento)

AUDIENCIA: **Representantes de Alumnos.** 13,30 a 14,15 h.

Asistentes:

Diego Ortega Madrid: Consejo de Estudiantes

Isaac Rodríguez Cáceres: Consejo de Estudiantes

El CEE dispuso del tiempo suficiente para poner en común apreciaciones y para realizar su trabajo. En todo momento la Unidad Técnica y el Comité de Autoevaluación estuvieron atentos a cualquier petición de material o de información adicional. En concreto, fue suministrada al CEE la siguiente información complementaria al Informe Interno:

- Memoria del curso académico 2.002-2.003 de la Unidad de Gestión Académica, alumnos y Extensión Universitaria
- Descripción de las Fases de trabajo del Proceso de Títulos
- Calendario y Contenido de los sobres de matrícula y CD-rom 2003-2004

1.4- Presentación de la estructura del Informe.

El presente Informe sigue las recomendaciones de la Guía del Consejo de Universidades y no plantea novedades dignas de mención a este respecto.

2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

2.1- Sobre el proceso de autoevaluación.

La Universidad Politécnica de Cartagena, pese a su corta existencia como Universidad, tiene planteado un ambicioso Plan de Calidad en el que no falta la evaluación de Servicios administrativos y de gestión, que incluye en el año 2.003, además de la Unidad objeto del presente informe, a los siguientes Servicios:

- Servicio de Apoyo a la Investigación Tecnológica (SAIT)
- Servicio de Biblioteca
- Servicio de Relaciones Internacionales (SRI)
- Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI)

En el caso que nos ocupa el Comité de Autoevaluación ha seguido la Guía del Consejo de Coordinación Universitaria para la evaluación de Servicios, añadiendo un Criterio 0 que ha permitido incluir un amplio apartado para hacer referencia al contexto en el que se encuentra la Unidad sometida a evaluación. Este apartado, junto a las tablas del Anexo del apartado VII del Autoinforme facilita un mejor conocimiento de la Universidad y de la propia Unidad evaluada que lo hace especialmente útil para el evaluador externo.

El Comité de Autoevaluación ha seguido la Guía del Consejo de Universidades en lo referente a Servicios de Gestión. La evaluación ha tomado como referencia el modelo Europeo (EFQM), tal y como establece la citada guía.

El proceso de Autoevaluación fue promovido por el Equipo de Gobierno de la Universidad. La Unidad ha dispuesto de todos los medios a su alcance y no ha hallado trabas o dificultades para realizar su tarea. El Comité Interno ha dedicado parte de su jornada laboral y de su tiempo de ocio a la tarea de evaluación durante un largo período de tiempo que va desde enero de 2003 a noviembre del mismo año, cubriendo todas y cada una de las fases necesarias en un proceso de evaluación (formación del C.I., planificación del trabajo, recopilación de información, realización de encuestas, análisis y debate interno, elaboración del informe y publicidad del informe). Para ello se han constituido grupos de trabajo dentro del Comité Interno y han contado en todo momento con el apoyo y asesoramiento del Gabinete de Evaluación y Promoción de la Calidad.

Según se ha informado al CEE, el Comité Interno ha procurado la máxima difusión de las conclusiones a las que ha llegado, tanto dentro de la propia Unidad como en el resto de la comunidad universitaria. En todo momento la información y conclusiones de la autoevaluación han sido comunicadas al resto de personal y al equipo de Gobierno de la Universidad. Se ha recurrido a cartelería, carta personalizada, mensajes de correo electrónico, etc. como medios para difundir el documento y para animar a la fase de audiencia pública. Sin embargo, el CEE tiene la impresión de que el grado de conocimiento del contenido del Autoinforme en otros Servicios y entre los usuarios de la Unidad no es muy alto, a la vista de algunas de las respuestas recibidas en las entrevistas que se han llevado a cabo durante la visita. En este sentido, sería muy recomendable que tanto la Gerencia de la Universidad como el Equipo de Gobierno se pronunciaran sobre el

documento para llamar así la atención de aquellas personas relacionadas con los servicios de la Unidad.

La composición del Comité de Evaluación es razonable, aunque hubiera sido más aconsejable que en el mismo se hubiera dado participación directa a los diferentes tipos de usuarios de la Unidad evaluada. Especialmente de alumnos y secretarios de Centros y de Departamentos. Quizás para ello hubiera sido recomendable reducir en algo la participación directa de miembros de la propia Unidad, utilizando, al mismo tiempo, fórmulas para permitir la participación indirecta de todo el personal de la Unidad interesado en el proceso.

El documento ha recogido fielmente las opiniones y puntos de vista de todas las personas involucradas, como se desprende fácilmente de la lectura de las encuestas llevadas a cabo entre el personal de la Unidad y los distintos colectivos de usuarios, así como del contenido de las respuestas recogidas en las entrevistas llevadas a cabo.

El trabajo del Comité Interno ha permitido sistematizar una guía de los procesos clave y de las actividades de cada proceso, que sería deseable se mantuviera actualizada en el futuro, así como la elaboración de unos indicadores de actividad en cuya definición habría que extenderse con mayor detenimiento. Este último punto consideramos que es importante y que se debería recabar el apoyo del Gabinete de Evaluación y Promoción de la Calidad para revisar cada uno de los procesos identificados a fin de determinar indicadores de estructura, de proceso y de resultado vinculados a objetivos a corto y medio plazo.

En cualquier caso, la tarea llevada a cabo con ocasión del proceso de autoevaluación ha supuesto una oportunidad inmejorable para revisar las actividades que se realizan y simplificar procedimientos innecesarios o engorrosos.

A la vista del desarrollo de las entrevistas cabe indicar que la fase de difusión del Autoinforme ha tenido los resultados que cabría esperar, si bien el hecho de que la audiencia pública destinada a otros colectivos o personas no directamente invitados a participar no se haya podido celebrar por falta de asistencia, da lugar a pensar que podría haberse hecho un mayor esfuerzo de difusión del informe para despertar el interés en un mayor número de interlocutores.

En último lugar, señalar que la opinión del CEE es que los juicios de valor que forman parte del documento se basan en su mayoría en datos o evidencias.

2.2- Toma de decisiones sobre la evaluación.

El personal que ha participado en la evaluación ha demostrado una alta motivación, deseo de participar y, especialmente, se han despertado inquietudes y esperanzas de que las cosas van a mejorar y que este proceso es una ayuda para ello. No obstante, por diferentes razones, no todas las personas de la Unidad muestran el mismo nivel de motivación e identificación con el proceso, lo cual es hasta cierto punto normal en cualquier colectivo relativamente amplio.

Destacar en este punto lo arriba antedicho en el sentido de que el CEE considera recomendable que se hubiera dado cabida en la composición del Comité interno a representantes de los usuarios más significativos de la Unidad evaluada. En tal sentido, sin

que ello invalide en modo alguno ni el trabajo realizado ni las conclusiones obtenidas, la composición del comité y las sesiones de trabajo para conducir a buen puerto la autoevaluación ha tenido, a nuestro juicio, ciertas dosis de endogamia.

Por lo que respecta a la decisión de evaluar la Unidad de Gestión Académica, Alumnos y Extensión Universitaria, según se desprende de las respuestas recibidas en las distintas entrevistas mantenidas, a pesar de no ser una decisión inicialmente muy participativa, ha contado con un nivel de aceptación muy considerable y ampliamente conocida como parte del Plan de calidad de la Universidad.

2.3- Realización del proceso. Recogida de información.

El proceso de autoevaluación se ha desarrollado siguiendo en todo momento las recomendaciones de la Guía de Evaluación Interna para Servicios del Consejo de Coordinación Universitaria y con el apoyo del Gabinete de Evaluación y Promoción de la Calidad, quien ha colaborado intensamente en algunas fases del proceso, especialmente en el diseño, recogida y análisis de las encuestas, lo cual ha contribuido de manera indudable a la calidad del informe Interno.

Otro aspecto a destacar en la metodología empleada en la realización del proceso, ha sido la constitución de grupos de trabajo en el seno del Comité Interno, lo que ha permitido distribuir la recogida de información y la redacción del borrador por criterios, a la que ha seguido después una fase de puesta en común y consenso por parte de todos los miembros del C. I.

Respecto de otros aspectos del proceso de evaluación no parece necesario pronunciarse, entendiéndose que se ha seguido un plan lógico de trabajo.

2.4- Sobre el contenido del autoinforme

El contenido del informe se ajusta a las pautas establecidas por la guía de autoevaluación. Tanto los aspectos descriptivos y valorativos, como el planteamiento de los puntos fuertes y áreas de mejora son coherentes con las reflexiones y opiniones previas, abarcando todos los aspectos señalados en ellas. También las propuestas de mejora responden coherentemente al análisis realizado, si bien el listado resulta demasiado exhaustivo y, por consiguiente, quizás excesivamente ambicioso. El CEE propone el establecimiento de prioridades y la concreción de una planificación más detallada de cara a su puesta en marcha.

3.- VALORACIÓN DE LA UNIDAD EVALUADA

El CEE considera que el grado de coincidencia de su valoración de la Unidad evaluada con la que manifiesta el Comité Interno en el autoinforme, es muy elevado, especialmente al constatar que en gran medida las opiniones están basadas en evidencias o son corroboradas por el contenido de las encuestas, por lo que limitará los siguientes apartados de su Informe Externo a resaltar aquellas cuestiones en las que puede manifestar una opinión distinta a la del C. I. o no han sido consideradas por éste.

3.0.- Contexto de la Unidad

Por el contenido de las intervenciones de varios de los asistentes a las entrevistas (alumnos y profesores principalmente) se desprende que es una opinión bastante extendida entre los usuarios de la Unidad que no perciben las ventajas por las que existe como Unidad Administrativa algo que aglutina unos servicios tan dispares como los de Gestión Académica, Alumnos y Extensión Universitaria con finalidades, públicos usuarios y procedimientos diferenciados. Por el contrario, encuentran poco coherente y quizás el origen de ciertas deficiencias en el servicio, el hecho de que otras unidades con cometidos estrechamente relacionados con los de la Unidad no se encuentren integradas con estos servicios. Tal es el caso de las unidades de Relaciones Internacionales y las de Orientación al empleo

No obstante lo anterior, el CEE no se pronuncia respecto a la conveniencia o no de modificar la estructura organizativa de la Unidad, por cuanto ello requeriría un estudio más profundo de la totalidad de la organización administrativa de la Universidad, no siendo éste el objeto de nuestro informe. Tan sólo se apunta lo anterior con el fin de señalar éste como uno de los temas en los que sería aconsejable una reflexión por parte de la Universidad, de modo que pueda valorarse si la configuración de la Unidad evaluada obedece o no, más a razones históricas o coyunturales que a razones de racionalidad y eficiencia de los servicios.

3.1- Política y estrategia

1 a) La Política y la Estrategia de la Unidad están basadas en las necesidades presentes y futuras, y en las expectativas de los colectivos y personas involucrados, orientándose hacia sus clientes y usuarios, en el marco de la Política y la Estrategia global de la Universidad con la que, en todo momento, debe estar alineada.

La corta existencia de la Universidad de Cartagena (año 1.998) determina lógicamente en cierta medida su organización y sus prioridades, lo que unido a la provisionalidad de sus órganos de gobierno, pendientes aún de la aprobación de Estatutos y de la celebración de las primeras elecciones a Claustro, Consejo de Gobierno, Rector y demás órganos, explica la falta de una Planificación Estratégica que defina y explicita las líneas de actuación prioritaria, las políticas y los objetivos.

Esta es una circunstancia que condiciona considerablemente la gestión de la Unidad evaluada al igual que el conjunto de la organización, sin que ello suponga necesariamente parálisis o bajo nivel de eficiencia en la prestación de los servicios, ya que a pesar de ello, la

UPCT va configurándose paulatinamente como una Universidad dinámica y en pleno proceso de expansión de sus instalaciones y servicios.

Probablemente, el próximo proceso de elecciones se presente como una oportunidad para la presentación a la comunidad universitaria y a la sociedad cartagenera y murciana de un programa electoral susceptible de convertirse en el Plan Estratégico que la UPCT necesita para continuar y consolidar su desarrollo.

En este contexto, es necesario indicar que la Unidad evaluada *no cuenta con un Plan anual que explicita sus objetivos*, ni puede mostrar coherencia con la Política y Estrategia de la Universidad. Hasta el momento, la Unidad se limita a organizar sus actividades trabajando por proyectos concretos que establece la Dirección de la Unidad, de acuerdo con las directrices que recibe de la Vicepresidencia de la que depende.

Utiliza, asimismo, como fuente de información sobre la que definir acciones de mejora las sugerencias y solicitudes recibidas de los alumnos con ocasión de los procesos de admisión y matrícula para lo que se observa una cierta falta de sistemática en su recogida y tratamiento. Es de destacar el talante receptivo manifestado por los miembros de la Unidad hacia los distintos tipos de usuarios.

1 b) La Política y la Estrategia de la Unidad están basadas en información obtenida por evaluación del rendimiento y a través de las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.

Aunque la Unidad *no dispone de un sistema de evaluación del rendimiento*, elabora una Memoria anual en la que incluye indicadores cuyo estudio le permiten establecer acciones de mejora.

De otra parte, a pesar de que *no se cuenta con una sistemática que propicie la participación del personal en las acciones de mejora*, del tipo Círculos de Calidad o Grupos de Mejora, se observa un alto nivel de integración del personal de la Unidad con los objetivos institucionales y de la propia Unidad, que facilitan la aportación de sugerencias y propuestas de acciones correctoras que son utilizadas por los responsables de los distintos servicios para la programación.

1 c) La Política y la Estrategia de la Unidad se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.

La falta de una planificación explícita de objetivos de la Unidad, *impide que estas acciones se lleven a cabo de una forma sistemática*, ni que exista una revisión o evaluación final de las acciones propuestas. No obstante, en la práctica se observa una gran dosis de trabajo en equipo y alto nivel de comunicación interna que hace posible esta labor de reflexión colectiva.

1 d) La Política y la estrategia de la Unidad se comunican

El CEE ha podido constatar, por el contenido de las entrevistas y las encuestas realizadas, que tiene lugar en la Unidad Evaluada un importante nivel de comunicación interna entre una gran mayoría de su personal. No obstante, *se observa una falta de sistemática en la comunicación de sus objetivos entre el conjunto de sus miembros, y en especial entre sus usuarios.*

No conviene olvidar las amplias posibilidades y potencialidad de la comunicación mediante un espacio Web dedicado a dar a conocer estos objetivos al exterior, por lo que es necesario resaltar la necesidad de un esfuerzo por parte de la Unidad en este sentido, dadas *las evidentes limitaciones de la información que ofrece su actual página Web.*

3.2.- Personas

2 a) La gestión de Personal es planificada, desarrollada y mejorada

En materia de gestión de Personal la Universidad Politécnica de Cartagena se encuentra fuertemente condicionada por su situación de desarrollo inicial debido a su corta vida como Universidad. La principal consecuencia es un elevado grado de interinidad en la plantilla y una Relación de Puestos de Trabajo pendiente de definir. En consecuencia, *la necesidad de llevar a cabo un proceso de estabilización de la plantilla* se manifiesta como una prioridad de primer orden.

De otra parte *la falta de una definición clara y explícita de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo* de la Unidad exige una atención a la elaboración de la R.P.T. a corto plazo.

2 b) Las capacidades y conocimientos del personal son identificados, desarrollados y mantenidos para mejorar el desempeño de sus funciones

El CEE ha podido apreciar, por la documentación recibida, *la necesidad de prestar una mayor atención a la formación del personal de la Unidad evaluada*, dentro de lo que podría ser un Plan de Formación y Promoción del conjunto del personal de la Universidad. Para ello sería preciso *establecer los mecanismos que permitan una sistemática en la recogida de sus expectativas en materia de formación y promoción*, con el objetivo final de implantar un sistema de Gestión por Competencias.

2 c) El personal de la Unidad se implica y asume responsabilidades. Se impulsa un diálogo eficaz entre el personal y la Unidad

El talante abierto y receptivo del Jefe y del resto de responsables de la Unidad facilita el diálogo y hace posible la participación en la toma de decisiones internas, así como en la aportación de sugerencias e iniciativas para el desarrollo de las actividades. Este hecho en buena medida es capaz de paliar la inexistencia de una recogida sistemática de las expectativas, necesidades y opiniones de los integrantes de la Unidad.

2 d) Atención y reconocimiento a las personas

La falta de un sistema de evaluación del desempeño en la Universidad y, en concreto, en la Unidad evaluada, limita las posibilidades de sistematizar el reconocimiento a las personas, quedando suplida esta carencia por las fluidas relaciones personales que se dan entre el conjunto de la plantilla y los responsables de la Unidad y por felicitaciones puntuales por los logros alcanzados.

3.3- Alianzas y Recursos

3 a) Gestión de los recursos financieros de la Unidad

El hecho de que próximamente la Unidad vaya a contar con presupuesto propio hará que su gestión pueda disponer de una mayor autonomía y agilidad, especialmente en las actividades socioculturales y deportivas del Servicio de Extensión Universitaria

De otra parte, aunque se insiste en ello en varios apartados del Autoinforme, y sin que lo que sigue deba considerarse falta de conformidad con necesidades concretas planteadas en el citado informe, no se han apreciado por el CEE graves carencias en materia de instalaciones y recursos materiales en las dependencias correspondientes a oficinas de la Unidad evaluada.

3 b) Gestión de la información y del conocimiento

En materia de gestión de la información es preciso insistir en la necesidad de *avanzar en la implantación de un sistema de información para la toma de decisiones*, para lo cual el uso de una herramienta tipo Datawarehouse es especialmente indicado. Al menos, la Unidad debería definir un conjunto de indicadores, de procesos y resultados, comparables con los de otras unidades u organizaciones que cumpla el mencionado cometido.

3 c) Gestión de los recursos externos, incluidas las alianzas

El CEE ha podido apreciar que *existen amplias posibilidades de mejorar la gestión de recursos externos* mediante la extensión de alianzas con agentes patrocinadores, actualmente muy interesados en mantener relaciones socialmente visibles con la Universidad. Tal vez un objetivo de incremento gradual en los próximos años de la cobertura del presupuesto de determinadas actividades (Socioculturales, deportivas, de investigación, voluntariado, aula de mayores, etc...) mediante financiación externa, ayude a avanzar en esta dirección.

En materia de alianzas con el exterior la Unidad debería, además, tener mayor participación en foros de debate e intercambio de buenas prácticas con otras unidades similares. Muchas de las actividades, en especial las de Extensión Universitaria y las deportivas podrían organizarse en colaboración con otras instituciones en beneficio mutuo.

Probablemente la ya citada corta vida de la UPCT sea también la causa de las *escasas relaciones de la Unidad evaluada con Servicios o unidades homólogas de otras universidades*, lo cual

puede llegar a convertirse en una seria limitación si no se supera en los próximos años, reduciendo así las posibilidades de desarrollo y mejora de los servicios mediante colaboraciones y acciones en común, estrategia que ha dado excelentes resultados en un número importante de universidades españolas. Tal vez, las dificultades en las relaciones con la Universidad de Murcia, al ser en este caso una Comunidad Autónoma uniprovincial, puedan obviarse mediante el establecimiento de relaciones de colaboración con universidades de comunidades cercanas (Andalucía o Valencia), o con una presencia más activa de miembros de la Unidad evaluada en los consejos de usuarios de aplicaciones de la Oficina de Cooperación Universitaria (OCU).

Finalmente, dentro del apartado relativo a las alianzas, el CEE quiere destacar la *necesidad de reforzar la planificación de las acciones conjuntas con el Servicio de Informática*, cuya colaboración es de vital importancia para la consecución de los objetivos de mejora del servicio de la Unidad evaluada.

3.4- Liderazgo

4 a) Los responsables de la Unidad, Servicios, Secciones y Negociados demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia en la gestión.

Aunque es innegable el papel promotor de la mejora observado en los responsables de los distintos negociados, secciones y servicios y el del propio Jefe de la Unidad, podría decirse que esto pierde eficacia al *no contarse con un plan de mejora suficientemente explicitado, por escrito y comunicado a todo el personal y usuarios de la Unidad*. Aún existiendo buena voluntad y clara receptividad, el CEE detecta una falta de adopción de pautas de gestión basadas en algún modelo formal y reconocido como el EFQM. Sin duda, el plan derivado del actual proceso de evaluación servirá para cubrir esta carencia.

4 b) Los responsables trabajan activamente con personas de la Universidad o de fuera, para promover y desarrollar los intereses de todas las partes involucradas y para satisfacer sus expectativas

A este respecto, tan sólo resaltar una vez más la conveniencia de una política más activa por parte de los responsables de la Unidad, de relación y cooperación con otras universidades.

4 c) Los responsables garantizan que la estructura del servicio está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura del mismo y de la Universidad

En este sentido, *la carencia más importante y en la que deberían centrarse los mayores esfuerzos y dedicación es la elaboración de la nueva Relación de Puestos de Trabajo*, que habrá de definir la estructura de la Unidad y las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, así como las relaciones con el resto de servicios de la Universidad.

4 d) Los responsables garantizan que los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente

El CEE entiende que *sería muy conveniente asegurar una sistemática y planificación en la elaboración y revisión de los manuales de los procesos clave.*

3.5- Procesos

5 a) Los procesos se definen y gestionan sistemáticamente

El CEE no ha encontrado evidencias de que los manuales de procesos se confeccionaran con anterioridad a la autoevaluación. Convendría, pues, *asegurar que en adelante se revisarán sistemática y periódicamente.*

5 b) En los procesos se introducen las mejoras necesarias mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a usuarios e interesados, generando cada vez mayor valor

Aunque hay amplias muestras de las mejoras introducidas en los procesos en los últimos años, en especial en lo referente a la incorporación de las tecnologías, sería conveniente *asegurar la continuidad en la mejora mediante la constitución de Grupos de Mejora* que sistematicen la participación del personal en la mejora continua.

5 c) Los servicios y prestaciones de la Unidad se diseñan y desarrollan a partir de las necesidades y expectativas de los clientes

Esta condición no está suficientemente asegurada al *no existir una sistemática suficientemente desarrollada para recoger las expectativas y sugerencias de los clientes.*

En la entrevista mantenida con los representantes de los alumnos se ha podido constatar que éstos tienen la percepción de que existen algunas deficiencias en la tramitación de los proyectos de fin de carrera. Igualmente, aunque admiten una mejoría en el último curso, ven como muy mejorable el proceso de automatrícula.

Los alumnos entrevistados fueron especialmente críticos con la programación de actividades socioculturales, que consideran más orientadas hacia otros sectores de la sociedad que a los gustos de los propios alumnos.

Estos representantes, a pesar de reconocer que en general son bien atendidos en sus trámites por el personal de la Unidad evaluada, discrepan en gran medida con los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios, y en mayor medida aún, con el procedimiento de difusión de esas encuestas.

5 d) La prestación del servicio y la atención al público se gestionan sistemáticamente

Para mejorar la atención directa al público las acciones a promover serían:

- El fomento del uso del correo electrónico como forma de comunicación preferente con el público puede permitir una mejor atención a sus requerimientos y una sistemática en su tratamiento.
- El establecimiento de un sistema de encuestas periódicas como forma de recoger las sugerencias del público usuario.

5 e) Las relaciones con los clientes son revisadas y mejoradas

Se detectan por el CEE *algunas carencias en materia de instalaciones de unidades de atención al público en algunos centros* (Campus La Muralla), contempladas en el Autoinforme y corroboradas en la visita a las instalaciones.

3.6- Resultados

a) Medidas de percepción

La distribución de las encuestas realizadas durante el proceso de autoevaluación, en opinión del CEE, no ha podido asegurar una difusión completa al conjunto del público al que en cada caso iba destinada, lo que limita en parte la validez de sus resultados. No obstante, se aprecia un alto grado de rigor en su confección y análisis.

b) Indicadores de rendimiento

La *falta de una serie estadística de varios años de datos relativos a los indicadores* elaborados en el proceso de autoevaluación, limitan la validez de las valoraciones y conclusiones incluidas en el autoinforme.

De otra parte, en el ámbito de los servicios socioculturales, deportivos y de asesoramiento a la comunidad universitaria, el CEE estima que *se podría elaborar un mayor número de indicadores del impacto en la sociedad* de los servicios ofrecidos por la Unidad evaluada.

De igual manera, se observa una *ausencia importante de análisis de indicadores de rendimiento en relación con los valores alcanzados por organizaciones similares*, para lo que existen algunas publicaciones de la CRUE y del CCU que pueden servir de referencia.

4.- VALORACIÓN GENERAL

4.1- Principales fortalezas y debilidades

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La Unidad tiene definida su misión, y sus miembros la conocen	La política general de la UPTC no está suficientemente explicitada, esto impide la orientación de la Unidad en la dirección de reforzar las líneas estratégicas establecidas por la Universidad
La UPCT tiene un Plan de Calidad y la comunidad Universitaria es conocedora de su existencia	La Unidad no tiene un plan anual en el que se concreten sus objetivos
	No existe proceso sistemático de recogida de información sobre las expectativas y necesidades de los usuarios ni de los integrantes de la Unidad

PERSONAS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Existe buen clima de trabajo	Existe un elevado grado de interinidad entre el personal, Necesidad de estabilizar plantilla a través de contrataciones indefinidas
Existe comunicación informal muy fluida entre los integrantes.	No existe una relación de Puestos de Trabajo, en la que se definan las responsabilidades de los integrantes de la Unidad
Con frecuencia surgen sugerencias internas, que suelen ser bien acogidas	No existe sistema de evaluación del desempeño, ni mecanismos formales de reconocimiento
En ocasiones se felicita al personal por su trabajo, incluso desde instancias superiores	Existe necesidad de sistematizar el proceso de recogida de expectativas y necesidades del personal.
Existen cursos de formación para el personal	No existe un plan de formación suficientemente amplio ni adaptado a las necesidades e intereses del personal

ALIANZAS Y RECURSOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
No se perciben carencias significativas de recursos materiales	No existe presupuesto propio

Existen algunas alianzas con otras universidades, con el Ayuntamiento y con entidades patrocinadoras de algunos cursos y eventos.	Se detecta falta de coordinación con algunas otras unidades de la Universidad, como Relaciones Internacionales o la Unidad responsable del empleo de titulados
	No se explota toda la capacidad de la Unidad para la creación de alianzas con el exterior, sobre todo en lo referente a la captación de recursos externos
	Se detecta escasa participación en foros universitarios y colaboración con otras universidades orientada al intercambio de buenas prácticas

LIDERAZGO

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Los líderes de la Unidad son fácilmente accesibles y muestran un talante dialogante y abierto	Los líderes deberían formalizar por escrito los objetivos anuales de la Unidad, así como las responsabilidades y cometidos del personal
Los líderes aprecian y reconocen informalmente el trabajo del personal de la Unidad	La indefinición de funciones y responsabilidades del personal, sumado a las restricciones del manejo presupuestario, hacen imposible la puesta en marcha de un plan formal de dirección por objetivos, o de mecanismos formales reconocimiento y recompensa
Los líderes demuestran clara orientación hacia la mejora continua	Los líderes deberían formalizar la recogida de información de usuarios previa a la toma de decisiones.

PROCESOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Están definidos y documentados la mayoría de los procesos clave	La definición de algunos procesos es muy sucinta, a modo de fichas de trabajo. No existe sistemática en la definición de procesos
Existen buzones de sugerencias que pueden utilizar los clientes	No existe mapa de procesos que facilite la coordinación entre unas y otras secciones
	No existe manual que incorpore todos los procesos, ni mecanismos formales de revisión de los mismos
	Los clientes no están involucrados directamente en la definición de los procesos
	En algunas actividades como las de Extensión Universitaria no están establecidos

	mecanismos de recogida de la opinión de los usuarios
	No existe un proceso formal de revisión sistemática y mejora continua de la actividad de la Unidad.

RESULTADOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Los resultados en general son buenos, tanto en lo referente a volumen de actividad como a percepciones de usuarios	No existe una batería suficientemente amplia de indicadores, que contemple también percepciones de usuarios, y que oriente la toma de decisiones
Existen algunas comparaciones con resultados de años anteriores, e indican una evolución positiva	No existen comparaciones de los resultados con los de otras unidades similares
	La interpretación de los resultados de algunas encuestas es cuestionable
	No existen medida alguna de impacto social

4.2- Conclusiones y recomendaciones: propuestas de mejora

La Unidad de gestión Académica, Alumnos y Extensión Universitaria es una unidad joven, al igual que la propia Universidad a la que pertenece. Sus responsables, y el conjunto de sus integrantes, vienen realizando un buen trabajo, apreciado por usuarios y por los propios miembros de la Unidad. El clima de trabajo es bueno y la comunicación fluida, al menos entre los miembros de las mismas secciones.

La orientación hacia la mejora, y el entusiasmo de los responsables, unido al hecho de que las actividades están consolidadas pero no demasiado arraigadas en el tiempo, hace que éste sea un momento propicio para que la Unidad se haya involucrado en el actual proceso de evaluación.

De forma general, puede afirmarse que las carencias de la Unidad radican en la escasa incorporación de una metodología de gestión basada en modelos de excelencia como el EFQM, que de manera formal refuerzan el ciclo de mejora continua. Hasta el momento, los integrantes de la Unidad trabajan con rigor y dedicación, intentando mejorar su actividad cuando ellos detectan una necesidad. El CEE estima que la adopción de una forma de trabajo basada en un modelo de gestión como el EFQM puede proporcionar un impulso significativo a la Unidad.

En cuanto a acciones concretas, el CEE considera que las siguientes son las medidas más importantes que deberían acometerse, entendiendo que su puesta en marcha conllevará una mejora inmediata del servicio:

- Establecer una planificación a medio plazo para la Unidad, orientada en la dirección que la Universidad establezca en su Política y Estrategia
- Sistematizar la recogida de información proveniente de los diversos grupos de interés, con objeto de alimentar la toma de decisiones (alumnos, profesores, sociedad, miembros de la Unidad, etc)
- Establecer un plan de comunicación formal entre los miembros de la Unidad y con los usuarios de la misma, utilizando los canales apropiados en cada caso.
- Diseñar un mapa completo de procesos, definir cada uno de ellos de forma sistemática y las relaciones entre sí
- Reforzar la coordinación entre las secciones de la Unidad, y entre ésta y otras unidades de la Universidad
- Aumentar las alianzas con organizaciones ajenas a la Universidad
- Participar en foros de intercambio de buenas prácticas que permitan la comparación de resultados con otras unidades y refuercen la mejora continua
- Estabilizar la plantilla y definir las funciones del personal

5.- VALORACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

El desarrollo del proceso de evaluación externa ha tenido lugar en unas condiciones muy aceptables en cuanto al plazo para disponer del autoinforme y a la participación, organización y asistencia en las distintas entrevistas y audiencias llevadas a cabo. No han existido incidencias dignas de mención.

El CEE ha podido constatar el apoyo institucional que la alta dirección de la Universidad Politécnica de Cartagena concede al proceso de evaluación de sus titulaciones y servicios, aunque éste no se haya traducido aún en un interés generalizado entre toda la comunidad universitaria por la gestión de la calidad.

El desarrollo del proceso de evaluación externa, y en especial de la visita a la Unidad evaluada y de las audiencias llevadas a cabo de acuerdo con el programa previsto, se ha visto favorecido por un elevado nivel de sintonía profesional y personal de los componentes del CEE.

Finalmente, debemos resaltar la eficaz labor del Gabinete de Evaluación y Promoción de la Calidad de la Universidad, que en todo momento ha facilitado nuestro cometido y colaborado en cuantas tareas se le ha requerido por nuestra parte.

Febrero de 2004

El Presidente del Comité Externo de Evaluación

Fdo. José Ramón Repeto Gutiérrez