



EVALUACIÓN EXTERNA DE LOS SERVICIOS GENERALES DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN (SXAIN) DE LA UNIVERSIDAD DE LA CORUÑA

Comité Externo de Evaluación (CEE)

Andrés Sampedro Nuño

Rogelio Montañana Pérez

Rodrigo Llano-Ponte Álvarez

INTRODUCCIÓN

Objetivo del Informe

El presente documento recoge el trabajo realizado en la etapa de Evaluación Externa del Proceso de Evaluación de los Servicios Generales de Apoyo a la Investigación (SXAIN) de la Universidad de la Coruña. Esta etapa de 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), el personal de los Servicios y los colectivos de “usuarios” más representativos de los mismos, junto con una visita a las instalaciones disponibles. Posteriormente, y como resultado del trabajo del CEE se han sintetizado en el presente documento las conclusiones y aspectos más relevantes.

Composición del Comité. Justificación

El CEE designado por el Consejo de Universidades, ha estado constituido por:

- Andrés Sampedro Nuño, Director de los Servicios Científico-Técnicos de la Universidad de Oviedo, en calidad de Presidente-coordinador.
- Rogelio Montañana Pérez, Analista del Servicio de Informática de la Universidad de Valencia, en calidad de Vocal Académico
- Rodrigo Llano-Ponte Álvarez, Subdirector de Laboratorios y Talleres de la Universidad del País Vasco, en calidad de Vocal Técnico.

El presidente posee una dilatada experiencia en la gestión de servicios científico-técnicos y ha participado en varios procesos de evaluación de infraestructuras investigadoras y de transferencia tecnológica.

Los vocales , académico y técnico, tienen experiencia previa en procesos de evaluación de Servicios Universitarios, y actividades de gestión de recursos informáticos y de investigación, por lo que creemos que la visión del equipo es bastante completa.

Plan de Trabajo.

- I. Acciones previas al encuentro
 - Constitución del Comité 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. Informe final

- 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 la Unidad Técnica de Calidad (UTC) de la Universidad de la Coruña (UDC), 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, en opinión de este CEE, cumple con los requisitos metodológicos y técnicos especificados en la Guía para Evaluadores Externos de Servicios Universitarios (GEESU), facilitada por el Consejo de Coordinación Universitaria. Algunas carencias detectadas y que manifestamos a continuación han podido ser subsanadas en la visita institucional.

Análisis del contenido del IA

Fruto del trabajo realizado por el CA, el IA recoge fortalezas y puntos débiles de la unidad evaluada y propuestas de mejora para cada uno de los nueve elementos que se consideran básicos en 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

Sobre el proceso de autoevaluación (PA)

El PA de los SXAIN parte de una iniciativa de la UDC dentro de un plan de acción encaminado a evaluar diversos servicios de gestión. El proceso se enmarca pues en el Plan de Calidad de la UDC y ha contado con el apoyo decidido de los órganos de gobierno.

La organización y composición del CA se realizó entre los miembros del personal de los Servicios que voluntariamente quisieron participar. Evidentemente es representativo del personal del servicio y de los usuarios internos, pero hubiese sido deseable la participación también de algún cliente externo que hubiera aportado la visión externa a la Institución.

Respecto a la toma de decisiones, se realizó por consenso entre los miembros del Comité y posteriormente fue discutido entre todo el personal de los Servicios, por lo que el documento final recoge el sentir mayoritario de las Unidades evaluadas.

Para la correcta realización del proceso, la UTC organizó una acción formativa para todos los miembros del CA, por lo que éste ha tenido un conocimiento claro del proceso y de las guías de evaluación. Además la UTC ha colaborado en la elaboración de modelos de encuestas de satisfacción del personal y de satisfacción de los clientes. No obstante se aprecia un tiempo muy corto para el desarrollo del proceso, así como una notable carencia de indicadores de gestión como apoyo al PA, por lo que la mayor parte de las reflexiones del informe se basan en opiniones de los miembros del CA.

Sobre el contenido del autoinforme

El informe, que en general se ajusta a la Guía de evaluación, contiene un análisis detallado de los Servicios, detectando sus puntos fuertes y débiles y proponiendo planes de mejora. Todos los apartados recogen una descripción de la situación y una valoración de la misma, no obstante consideramos importante mencionar algunos puntos con el fin de alcanzar una mejor evaluación de los Servicios:

- En los criterios falta la tabla del “Análisis cuantitativo”, es decir la valoración de las preguntas del cuestionario una por una (aunque los resultados sí que están recogidos en el apéndice III).
- Pág. 1: La tabla 1 (“Datos generales de la Universidad”) ya aparece en el anexo II por lo que no haría falta repetirla aquí.
- Pág. 3: En el párrafo que comienza “En el período evaluado se han producido ...” sería conveniente especificar cual es exactamente ese período.
- Pág. 4-5: La tabla 2 (“Datos generales del Servicio”) ya aparece en el anexo II por lo que no haría falta repetirla aquí.
- Pág. 29: Se dice en la línea 12: “Las tablas completas con la encuesta y la estadística de las respuestas recibidas se incluyen como anexo al final de este informe”. El informe tiene tres anexos y ninguno de ellos contiene las tablas mencionadas.
- Pág. 50 y siguientes (anexos): no están numeradas las páginas
- Anexo I: Sería conveniente numerar las Fichas de objetivos para facilitar su posible referencia en otros documentos.
- Anexo II: En la tabla 1 (“Datos generales de la Universidad”) los valores correspondientes al curso 01/02 y 04/05 del dato “Total de superficie construida de la universidad” deben ser erróneos, pues son considerablemente menores que los de los demás años que allí aparecen.
- Anexo II. En la Tabla 3 (“personas del servicio”) el personal en todos los casos suma 32 personas, excepto en la tabla “Personal por antigüedad en el servicio” donde falta una, pues solo hay 31 personas.

- Si bien se presentan unos datos generales de los Servicios y una enumeración de las 7 unidades existentes, no se incorpora una descripción del equipamiento existente, del sistema de trabajo en los mismos, condiciones de acceso de los usuarios, modelo de gestión de la actividad, etc.
- En cuanto al personal, se echa de menos una descripción de las funciones del mismo: responsables de Unidad, otro personal.
- Muchos de los puntos débiles argumentados por el CA se refieren a la falta de indicadores. De la lectura del IA y la consulta a la página Web deducimos que no se rentabiliza la información de que se dispone, que permitiría elaborar indicadores y consecuentemente facilitaría la toma de decisiones estratégicas.

Como **impresión general** creemos que: *se trata de unos Servicios que han sufrido en el transcurso de los años las consecuencias de importantes y frecuentes cambios en el gobierno de la UDC y que en este momento los actuales responsables parece haber manifestado una decidida apuesta por un nuevo modelo organizativo. Es esperable que con este cambio en el equipo directivo se consiga una mayor definición de la estructura y funcionamiento de los mismos, una gestión integral y participativa por objetivos y una mejor comunicación interna con las Unidades*

VISITA INSTITUCIONAL

Programa de la visita

Lunes 6 de junio

9.00 h. Reunión interna del CEE.

10.00 h. Reunión con los responsables y CA de los SXAIN

11.00 h. Reunión con representantes del personal de los SXAIN

12.00 h. Reunión con usuarios internos de los SXAIN, profesorado y alumnos de 3º ciclo

13.00 h. Visita a las instalaciones de los SXAIN

14.30 h. comida en Comedor Universitario

16.00 h. Reunión con los usuarios externos de los SXAIN

17.00 h. Audiencia Pública

18.00 h. Reunión interna del CEE

19.30 h. Informe preliminar oral al CA de los SXAIN

21.00 h. Cena Institucional

Reunión interna del CEE

Lugar: Sala de reuniones del Edificio de Servicios Centrales de Investigación-Campus de Elviña

Asisten: Andrés Sampedro Nuño
 Rogelio Montañana Pérez
 Rodrigo Llano-Ponte Álvarez

Los puntos tratados en dicha reunión fueron:

- 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. Se comprueba que todas las evidencias referenciadas en el autoinforme se encuentran disponibles para su consulta por parte del CEE por lo que no se considera necesario solicitar ninguna información adicional.

Reunión con los responsables y CA de los SXAIN

Asisten a la reunión todos los miembros del CA. Algunos comentarios sobre los aspectos más relevantes tratados en la misma se mencionan a continuación.

Se procede a la **presentación** de los asistentes y se comentan los criterios seguidos para su designación, remarcando el carácter democrático y voluntario de su nombramiento y el papel de cada uno en el CA.

Sobre el **valor otorgado** e interés por el Proceso de Evaluación (PE):

- Los responsables institucionales sí le otorgan un gran valor que se espera ver reflejado en la práctica.
- los miembros del comité piensan que tiene utilidad como reflexión para planificar y corregir puntos débiles que esperan sean tenidos en cuenta por el equipo de gobierno de la UDC.
- Se comenta la baja respuesta de los usuarios internos a las encuestas enviadas.

En cuanto a la **ayuda institucional** recibida para el PE:

- manifiestan que han contado con el apoyo de la UTC pero que el tiempo asignado para la elaboración del IA ha sido muy corto y manifiestan que el cuestionario no lo consideran adecuado para el perfil del servicio objeto de evaluación.

En cuanto a **Política y Estrategias**:

- Se destaca la orientación preferente de las prestaciones hacia usuarios internos de la propia Universidad y se considera que el planteamiento de prestaciones externas es muy poco ambicioso.
- La comunicación con el resto del personal de la Universidad parece adecuada.
- No se ha llevado hasta ahora una dirección por objetivos, aunque se reconoce un cambio muy positivo en el último año.
- No se dispone de indicadores de actividad, gestión económica, control de calidad, etc.

En cuanto a las **personas**:

- Plantilla ajustada a las necesidades, interina en un alto porcentaje, en proceso de actualización de la RPT.
- Se considera necesaria la dedicación a tiempo completo del director de los SXAIN.
- En cuanto a la formación del personal, históricamente deficiente, se reconocen ahora las facilidades que da la Dirección para asistir a cursos de Formación y Seminarios externos aunque la dotación económica disponible en este capítulo es insuficiente.
- Se hace constar que en general, no existe una planificación del trabajo en las unidades ni una definición de funciones de los puestos de trabajo.
- Se reclama un plan de formación específica del personal
- No está estructurada la forma de comunicación interna entre el personal.

En cuanto a los **recursos**:

- Hasta ahora el incremento de los recursos ha sido progresivo, en principio sin una clara relación con la demanda investigadora.
- En general se consideran adecuados los recursos disponibles.
- No existe inventario del equipamiento y mobiliario de las diferentes unidades

En cuanto al **liderazgo**:

- La estructura dual Director/Jefe de Servicio, aquí no ha funcionado y se suprimió la plaza de Jefe de Servicio.
- El personal percibe la necesidad de una dirección más cercana, con mayor dedicación y exención, en parte, de carga docente.
- Se detecta un compromiso por avanzar hacia una reforma organizativa en las líneas propuestas en el IA.
- Se demanda la celebración de reuniones periódicas del Comité Técnico y Comisión de usuarios

En cuanto a los **procesos**:

- Los procesos técnicos y analíticos parece estar básicamente identificados aunque no estén editados ni recogidos documentalmente.
- En cuanto a los procesos de gestión y funcionamiento general el grado de conocimiento e identificación es menor.

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

- Por parte de la mayoría del CA no se consideran significativos los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes.
- Se denota insatisfacción del personal con respecto a su participación y el reconocimiento de la labor realizada.

Reunión con representantes del personal de los SXAIN

Asiste una representación del personal técnico de todas las unidades del Sxain

- Hay cierto desencanto respecto al PA (se piensa que, a pesar de los buenos propósitos, no se consigue que mejoren las cosas).
- Falta de formación e instrucciones sobre el PA al personal de los Servicios.
- Encuesta difícil de entender.
- No se han incorporado en el IA todas las alegaciones.

- Los SXAIN disponen de una plantilla joven.
- El Comité técnico no es operativo. Se creó a principios de 2004, tuvo 10 reuniones en 2004 y ha tenido dos en 2005.
- Algunas unidades desarrollan trabajo en común pero en general no se sienten un equipo.
- Hay una falta de documentación de procesos, tareas y procedimientos.
- Algunos se quejan de la carga administrativa que soportan y que consideran excesiva.
- Hay mucha precariedad laboral. Personal con más de 5 años de antigüedad sigue de interino.
- Se acepta con entusiasmo la propuesta de crear la figura del asesor científico.
- Los equipos están en garantía o bajo contrato de mantenimiento. Cuando se compra un nuevo aparato se negocia una garantía extendida, generalmente de 5 años.

Reunión con usuarios internos de los SXAIN, profesorado y alumnos de 3º ciclo

Asisten a la reunión representantes de las áreas de química, biología, microbiología e ingeniería.

- El equipo de gobierno cambió hace 2 años y parece tener claro el camino a seguir en los nuevos tiempos.
- Desde hace 1-1,5 años se solicita la opinión de los usuarios.
- Ha habido una mejora también en cuestiones de personal.
- Se comenta la conveniencia de establecer la figura del asesor científico.
- Algunos cuestionan la utilidad del Comité de usuarios y plantean que quizá sea algo obsoleto.
- Algunos comentan la necesidad de un técnico ‘super’ especialista con conocimientos muy profundos de algunas técnicas. También se discute la posibilidad de que el técnico sea un PDI.
- Se sugiere la posibilidad de que haya técnicos investigadores.
- Se destaca el buen funcionamiento de la unidad de Cromatografía.
- Se plantea la necesidad de establecer una formación continua.
- Algún usuario propone analizar si las unidades están sobre o subdimensionadas, realizando un estudio comparativo de los ratios usuarios/técnicos para cada unidad.
- Se plantea la necesidad de dividir el trabajo en categorías según se trate de rutina, investigación o innovación.
- Muy mal el marketing de los Servicios. Se necesitan más jornadas de información y mejor programadas y desarrolladas.

Visita a las Instalaciones

Durante el recorrido realizado por las instalaciones acompañados por la directora de los SXAIN, siguiendo el agrupamiento y descripción por unidades contemplado en el catálogo de difusión y página web, hemos podido comprobar el alto nivel de equipamiento disponible y excelente ubicación del mismo en los locales del Edificio de Servicios Centrales de Investigación. Así mismo la visita nos permitió confirmar in-situ el alto grado de integración y compromiso del personal técnico con las técnicas disponibles y su potencial de transferencia.

Reunión con los usuarios externos de los SXAIN

Asisten representantes del sector empresarial regional y nacional pertenecientes a laboratorios de análisis y un representante del CSIC

- Lo consideran más una colaboración que un servicio.
- Hay mucha participación en proyectos de I+D.
- Agradecen especialmente la transparencia, la flexibilidad, la comunicación y el contacto directo.
- Valoran muy positivamente el grado de cualificación del personal.
- Se sugiere que la OTRI debería realizar un estudio de las posibilidades del entorno industrial de la zona.

Audiencia Pública

- Consideran que la evaluación se ha hecho en un período excesivamente corto, y que este motivo el proceso no se ha desarrollado completamente. Sin embargo ha sido positivo pues ha permitido establecer un diagnóstico de la situación.
- El SXAIN tienen una buena capacidad técnica y humana.
- Es necesario abordar la acreditación de ensayos, potenciar la parte administrativa y realizar una definición de procesos.
- La certificación requiere recursos y algunos asistentes manifiestan su duda de que llegue a desarrollarse un verdadero plan de calidad.
- Algunos lamentan una falta de programación de la secretaría técnica y su desconexión con la dirección técnica y gerencia.
- Antes había un Director y un Jefe, ambos a tiempo completo. Ahora hay un 'Director honorífico' sin jefe. El anterior jefe era una traba para el trabajo, la figura era necesaria pero la persona que la ocupaba no era adecuada.
- Falta una planificación estratégica, se funciona por inercia.
- La visualización externa de los Servicios es pobre. Se comentó la idea de organizar una jornada de puertas abiertas orientada a la enseñanza media.
- No hay planes de formación del personal.

Informe preliminar oral al CA y responsables de los Servicios

Como resultado del análisis del IA, las audiencias celebradas y la visita a las instalaciones, el CEE expone las principales conclusiones obtenidas en el mencionado proceso de evaluación así como algunas recomendaciones:

Proceso de Autoevaluación:

1. Proceso extenso e impecable. Composición adecuada del comité.
2. Buen resultado y soporte de la unidad de Calidad.
3. Planificación temporal excesivamente ajustada, dificultando la reflexión y comprensión del proceso

Informe:

1. Trabajo muy completo y bien realizado. Extensión adecuada. Estructura coherente.
2. Faltan tablas de análisis cuantitativo.
3. Ausencia de indicadores descriptivos de calidad.

Aspectos positivos:

1. Inflexión positiva en la calidad del servicio prestado desde hace 1-1,5 años aproximadamente.
2. Instalaciones adecuadas e infraestructuras modernas (contrastado mediante la visita a las instalaciones).
3. Garantía de 5 años en la adquisición de equipos
4. Existencia de un catálogo de servicios
5. Equipo joven, motivado y competente.
6. Buena opinión sobre el servicio (usuarios internos y externos), especialmente de algunas unidades (cromatografía).

Aspectos a mejorar:

1. Carencia de una planificación estratégica(dirección por objetivos, indicadores,...) y visión del servicio.
2. Desarrollar el hábito de incorporar indicadores en todos los procesos. Cultura de medir (encuestas de satisfacción de usuarios internos y externos).
3. Puesta en marcha de un plan de calidad que identifique y documente los procesos y procedimientos.
4. Mayor presencia de la dirección. Reducción docente del Director/directora.
5. Considerar la posibilidad de incorporar la figura de asesor(es) científicos.
6. Potenciar Comisión técnica.
7. Canales de comunicación con el usuario. Revitalizar Comisión de usuarios.

8. Desarrollar un plan de formación continua especializada.
9. Activar el proceso de consolidación laboral.
10. Marketing de cara al usuario final. Difusión de los servicios que se ponen en marcha. Promover su uso a través de la OTRI, entre otros canales.
11. Considerar labor de difusión de la ciencia hacia profesores y alumnos de enseñanza secundaria.

INFORME FINAL

El CEE en consonancia con los antecedentes expuestos, ofrece para cada uno de los criterios 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 y sólo en un segundo nivel la potenciación hacia los usuarios externos.
- Los equipamientos disponibles aparecen bien descritos tanto en la página Web de los Servicios como en el Catálogo editado.
- Se menciona la carencia de una estructura organizativa bien definida, así como la ausencia de una planificación estratégica participativa.

Personas

En este apartado creemos que el IA recoge un análisis crítico de la situación actual en cuanto a los puntos débiles del servicio y propone adecuadas medidas de mejora, aunque deberían precisarse con mayor detalle en el informe final con objeto de que puedan tener un adecuado seguimiento durante su proceso de aplicación.

No obstante creemos que el informe no refleja suficientemente las fortalezas del servicio en este ámbito, que también es necesario plasmar en el informe para dar un diagnóstico fiel de la situación actual y sobre todo de las metas a alcanzar en el plan de mejora.

En este sentido es un servicio que ha crecido notablemente en los últimos 5 años aunque la plantilla actual necesita su estabilización para ser considerada suficiente para cubrir las demandas de servicio de los SXAIN.

Parece existir cierto equilibrio entre licenciados y personal técnico, combinación que se mantiene en las distintas unidades.

El personal está muy especializado, en general en una técnica concreta, lo que si bien es un punto fuerte, dado que es capaz de obtener mejor rendimiento de los equipos complejos con que cuenta el servicio, en parte es también percibido como un punto a mejorar, dada la necesidad de rotaciones y apoyos puntuales por mayor sobrecarga de trabajo de algunos equipos, al menos dentro de cada una de las unidades.

En cuanto a las retribuciones, la universidad ha realizado notables esfuerzos por introducir mejoras económicas que se reflejan en una relación de puestos de trabajo adecuada.

El personal tiene gran autonomía para desarrollar sus tareas, relacionándose directamente con los clientes para ofrecer las soluciones más adecuadas a sus problemas. En general el personal se siente orgulloso del trabajo que realiza y tiene una actitud favorable a las mejoras que se introducen, aunque como más adelante se comentará es preciso aumentar la motivación y las relaciones de comunicación.

Respecto a la formación, aunque la Dirección de los SXAIN es receptiva a las necesidades del personal y trata de conseguir partidas económicas para la asistencia a cursos, jornadas o estancias en otros centros o universidades, parte del personal considera insuficiente la dotación disponible.

En definitiva, el personal es uno de los principales activos con que cuentan los SXAIN.

Una vez detectadas las fortalezas, del IA y las distintas audiencias podemos resaltar como principales puntos a mejorar en este apartado los siguientes:

- Fomentar la conciencia de la necesidad de trabajar en equipo.
- Facilitar la participación en la toma de decisiones por parte del personal.
- Aproximar la relación entre la Dirección y el personal técnico y tratar de atender sus reivindicaciones. Disponer de una Dirección técnica a tiempo completo.
- Mejorar los mecanismos de comunicación tanto horizontales (entre el personal) como verticales (con la dirección).
- Homogeneizar el tratamiento a los usuarios en las distintas unidades que componen los Servicios.

- Mejorar el reconocimiento del trabajo realizado, principalmente por parte de los usuarios.
- Fomentar la formación externa del personal.

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 de investigación interesados. Por otra parte se constata que los recursos materiales con que cuenta el Servicio, que son óptimos y dan en la actualidad cobertura suficiente a las necesidades de la Universidad de la Coruña.

Respecto a los recursos financieros con que cuenta, 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 lo que generará un debate acerca de las fuentes de financiación del Servicio.

Creemos necesaria la implantación de indicadores que sirvan para el análisis de costes/financiación del servicio, de forma que se conozca realmente la situación actual y su evolución, para tomar las medidas correctoras oportunas. En este sentido y para racionalizar la gestión, sería conveniente que el servicio soportara todos los costes en que incurre y su evolución, y se marcara una estrategia de objetivos en este ámbito que fuesen conocidos por el personal.

Respecto a las relaciones con el entorno productivo, como se deduce de las audiencias con los usuarios externos, están siendo potenciados en la actualidad. En este apartado sería muy recomendable elaborar, en colaboración con el gabinete de comunicación de la universidad, un plan de imagen del servicio, a través de su presencia en los medios de comunicación locales (prensa, televisión, etc.) que ayudase a difundir los recursos con que cuenta.

Liderazgo

-Se recoge la insistente demanda de una dirección más cercana al personal técnico de las Unidades. La Gerencia y equipo de gobierno de la universidad comparten la necesidad de una dirección técnica.

-Así mismo se detecta un compromiso por avanzar hacia una reforma organizativa en las líneas propuestas en el IA.

-La nueva estructura organizativa facilitaría la celebración de reuniones periódicas, un reglamento de funcionamiento, y la constitución de comisiones operativas.

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 servicio tiene detectados sus procesos estratégicos (relacionados con la estrategia del servicio para llevar a cabo sus objetivos principales), clave (procesos a través de los que se alcanzan los objetivos fundamentales en la actividad del servicio) y de soporte (que facilitan el resto de procesos), aunque no han sido sistematizados ni están suficientemente documentados a través de fichas donde consten todos los elementos esenciales de los mismos y sus

responsables. El proceso de adquisición de equipos, por su importancia en la estrategia del servicio creemos que debería estar identificado entre los procesos estratégicos, separado del de “control de ingresos y gastos”.

En la definición y documentación de los procesos debe incluirse la obtención de indicadores de resultado de forma permanente, tan necesarios en un servicio que gestiona un inmovilizado de alto valor y necesita por tanto de datos para la toma de decisiones estratégicas (compra y sustitución de equipos).

Por otra parte tanto el informe como la audiencia con el personal, inciden en la necesidad de que los procesos establecidos se cumplan, lo que requerirá una especial atención por parte de la dirección.

Respecto a los clientes, el servicio 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.

En cuanto al valor añadido para el cliente de las actividades que se desarrollan, el informe incide en la necesidad de formalizar mecanismos para obtener las demandas de los clientes e incorporarlas a las especificaciones de los servicios, como medida básica para orientar la actividad del servicio a la satisfacción del cliente. En definitiva, debemos asumir que la organización de los procesos basados en lo que el servicio puede ofrecer a sus clientes no es hoy posible. El camino a recorrer es el inverso: detectar las necesidades y ofrecerles una solución adaptando toda la organización para satisfacerlas, lo que sólo es posible en unidades flexibles y con alto grado de motivación. En ese sentido, por ejemplo deberían despejarse las dudas acerca de si las funciones de los técnicos incluyen la asesoría técnica de los clientes, que deberá ser realizada en todo caso si se estima que es una necesidad a satisfacer por el propio servicio.

Creemos que esta etapa debe servir para rediseñar los procesos del servicio, eliminando los pasos que no aporten valor, adaptando los procedimientos en función de las necesidades y expectativas de los clientes y mentalizando al personal en la necesidad de su cumplimiento.

Resultados en los clientes

De lo recogido en el IA y de las distintas audiencias, podemos destacar los siguientes:

Puntos fuertes:

- Amplio horario de atención al público.
- Elevada cualificación del personal.
- Aceptable tiempo de respuesta a las peticiones.
- La satisfacción de los clientes es un elemento destacado en la planificación del servicio.
- El servicio está bien considerado en relación con servicios similares de otras universidades del entorno.

Los puntos débiles detectados son los siguientes:

- Falta de indicadores de satisfacción de los clientes.
- Los procedimientos de actuación deben recoger las necesidades de los clientes.
- Necesidad de unificar los protocolos de atención al público.
- Necesidad de fomentar la participación de los clientes en el funcionamiento del servicio.

Resultados en las personas

En este apartado el informe es muy breve e incide de nuevo en los mismos puntos que en el apartado segundo. Creemos que en el apartado del personal el informe recoge una visión negativa y pesimista que debería superarse. No queremos insistir de nuevo en lo mencionado en ese apartado, pero creemos que en el ámbito de los recursos humanos se dan condiciones suficientes para una valoración optimista. No obstante, deben hacerse esfuerzos para que el personal perciba que sus opiniones y su trabajo se valoran suficientemente, que forman parte de un servicio que sin duda es puntero en la universidad, y así debe ser reconocido.

En cualquier caso se deberían hacer esfuerzos para mejorar la comunicación y fomentar la participación de todo el personal en la consecución de los objetivos del servicio, principalmente en su orientación hacia los clientes.

DOCUMENTO DE SÍNTESIS

Consideramos que el **Informe de Autoevaluación** recoge de forma crítica aunque parcial la realidad de los Servicios. En general refleja una visión fundamentalmente retrospectiva, que no se corresponde con los recursos humanos y materiales de que disponen ahora, ni con la importancia que los órganos de gobierno de la UDC le otorgan. Si bien es importante detectar las debilidades y proponer las adecuadas medidas de mejora, no es menos importante subrayar las fortalezas de que se disponen, con objeto de tener una visión real del Servicio y orientar adecuadamente los esfuerzos que se deben realizar en el plan de mejora.

Durante la **visita** que este comité realizó, se destacaron determinados aspectos para incluir en el plan de mejora. En ese sentido, las recomendaciones que se incluyen en este informe no deben tener otra consideración que la de aportar orientaciones al proceso de reflexión en el que está inmerso el servicio.

Fortalezas y Debilidades

El CEE considera que el autoinforme refleja de forma bastante objetiva las fortalezas y debilidades del SEINFE. Se han discutido los puntos de cada criterio pormenorizadamente, se han aportado evidencias de los hechos más significativos y se han realizado encuestas de valoración cuando ha sido pertinente. En suma, se ha realizado una concienzuda labor de análisis como resultado de la cual se ha obtenido un diagnóstico preciso de la situación.

Ante esta situación al CEE solo le resta confirmar su completo acuerdo con la relación de fortalezas y debilidades que aparece en el informe, salvo el aspecto relativo a las condiciones laborales del personal que parecen haber evolucionado favorablemente en los últimos años.

Propuestas de mejora

Consideramos que las propuestas de mejora contenidas en el informe son adecuadas a las debilidades detectadas, pero deberán priorizarse según su importancia (muy importante, importancia media), teniendo en cuenta la realidad del servicio, temporalizadas (corto plazo, medio plazo) y determinado sus responsables (rectorado, gerencia, dirección del servicio, responsables de unidades, personal, etc.).

Dado que del informe final se derivarán un buen número de actuaciones de mejora, y teniendo en cuenta que su realización conllevará un dilatado plazo que puede hacer disminuir el impulso del que se dispone actualmente, deberán seleccionarse inicialmente aquellas actuaciones que tengan un pequeño esfuerzo de implantación y cuyos resultados se obtengan a corto plazo. Evidentemente es un debate que se debe propiciar entre la dirección de los SXAIN y el personal.

Sin ánimo de ser exhaustivos, pues deberán priorizarse todas las medidas que se consideren en el informe final, estimamos que las actuaciones básicas a realizar son las siguientes:

1. Llevar a cabo una planificación estratégica y dirección por objetivos de los SXAIN
2. Documentar los procesos clave de forma flexible, orientados a las necesidades de los usuarios. Con ello se conseguirá unificar los procedimientos de atención a los usuarios, asegurar que el trabajo realizado se acomode a los estándares previstos y reforzar la imagen del servicio entre los clientes.
3. Desarrollar el hábito de incorporar indicadores en todos los procesos:
 - I. de gestión (por ejemplo a través de la información contenida en los partes de trabajo diarios)
 - I. de satisfacción de los usuarios (mediante sus indicaciones en los partes de entrega)
 - I. de satisfacción del personal.
4. Puesta en marcha de un plan de calidad que identifique y documente los procesos y procedimientos.

5. Disponer de una mayor presencia de la dirección, facilitando una exención docente del Director/directora
6. Promover la incorporación de asesores científicos a las Unidades de los SXAIN
7. Potenciar la actividad del Comité de Técnicos y su calendario de reuniones
8. Mejorar los canales de comunicación con el usuario, revitalizando la Comisión de usuarios.
9. Activar el proceso de consolidación laboral.
10. Mejorar el sistema de reconocimiento del trabajo desarrollado.
11. Desarrollar un plan de formación continua especializado para el personal técnico.
12. Impulsar el marketing de cara al usuario final, difundir los servicios que se ponen en marcha y facilitar su utilización a través de la OTRI, entre otros canales.
13. Promover la cultura de difusión de la ciencia hacia la sociedad y muy especialmente hacia profesores y alumnos de enseñanza secundaria.

VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

Idoneidad del CEE para el desarrollo de la evaluación

Como se señalamos inicialmente, creemos que los integrantes del CEE presentan perfiles tanto profesionales como de formación y conocimiento totalmente complementarios y que han resultado muy adecuados para realizar el proceso de evaluación externa.

Organización interna

El trabajo desempeñado por el CEE a lo largo del proceso ha sido equilibrado, llevado a cabo de forma cooperativa, alcanzándose el consenso en todo momento entre sus miembros.

La elaboración del Informe de Evaluación Externa 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 de los SXAIN

Nivel de satisfacción con la tarea realizada

Queremos resaltar la cordialidad y el excelente trato recibido tanto por parte del equipo de trabajo de los SXAIN, de la UTC de la UDC, así como del equipo de gobierno de la UDC, que ha facilitado enormemente el proceso a la vez que ha permitido seguir una agenda densa agenda de trabajo en unas condiciones inmejorables.

Este proceso de Evaluación Externa se ha demostrado como un proceso de reflexión para los miembros del CEE, compartiendo experiencias profesionales muy valiosas.

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