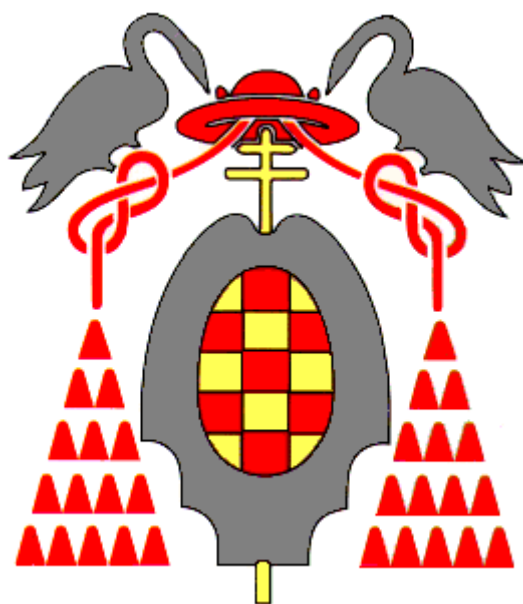


**II PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN  
DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES**



**UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN  
SERVICIO DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**Julio 2003**

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	3
CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	4
INTRODUCCIÓN .....	9
1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA .....	12
2. PERSONAS .....	15
3. ALIANZAS Y RECURSOS .....	20
4. LIDERAZGO .....	24
5. PROCESOS .....	28
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES .....	34
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS .....	37
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD .....	40
9. RESULTADOS CLAVE .....	43
10. RESÚMEN PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA SEGÚN MODELO EFQM.....	45

## PRESENTACIÓN

Este documento es el resultado del trabajo del Comité de Autoevaluación del Servicio de Gestión de la investigación de la Universidad de Alcalá, que se constituye con el objeto de elaborar el informe de Autoevaluación pertinente, contribuyendo así al cumplimiento de objetivos marcado por el proceso de evaluación y servicios de la Universidad de Alcalá, que se inició en el año 2001, y que se inscribe dentro del II Plan de Calidad de las Universidades.

El inicio de este proceso de autoevaluación partió de la decisión de la Gerencia de la Universidad de incluir a este Servicio entre los tres de la Universidad que habían de ser evaluados durante el período 2002 - 2003. Se decidió que el período a evaluar abarcaría los tres años anteriores, por lo que la evaluación se refiere a los años 2000 al 2002, ambos inclusive. La coordinación del proyecto fue encargado a la Unidad para la Calidad en la Gestión y Comunicación Interna, que ha realizado las tareas de puesta en marcha del proceso, facilitando información y documentación sobre el mismo y la formación de los miembros del Comité de autoevaluación pertenecientes al Servicio, y confeccionando el documento de base para dar publicidad a la autoevaluación.

Los miembros del Comité fueron designados libremente por el Jefe de Servicio procurando guardar siempre la representación de las distintas secciones administrativas que componen el Servicio, así como la de los distintos escalas administrativos. Por tanto, el Comité se compone de las siguientes personas:

Presidente:

D. Juan Castellano Cámara, Jefe del Servicio de Gestión de la Investigación.

Secretario:

D. Francisco López García, Jefe del Negociado de Proyectos, Contratos y OO.AA.

Vocales, miembros del Servicio evaluado:

Dña. Esther García Gómez, Jefe de la Sección de Becas y Baremación

Dña. Lourdes Pascual José, Auxiliar Administrativo de la Sección Económica

Del colectivo de usuarios del Servicio:

D. Jorge Pérez Serrano, Profesor Titular de Universidad

Dña. Laura Fernando García, Becaria de Investigación.

En el inicio del proceso se estimó conveniente informar al personal del Servicio de qué era el Proceso de Autoevaluación, en qué medida les afectaba y cómo podían participar. A tal efecto se convocó una reunión el día 21 de enero de 2003 en la que se expuso en líneas generales en qué iba a consistir nuestro trabajo y en la que se les informó de que podían dar toda la información que estimaran conveniente a través de un formulario de encuesta (según el modelo normalizado), que se puso a disposición en una zona común de libre acceso para garantizar el anonimato de aquellos que quisieran colaborar. Se recogió aparte de las encuestas, una queja sobre deficiencias en las instalaciones.

Se informó del proceso de autoevaluación a los representantes de Usuarios mediante una reunión que se celebró el 18 de febrero de 2002. Se pidió su colaboración para recavar información de usuarios externos y se les presentó el modelo de encuesta que figura en este informe para que sugirieran los cambios que estimaran convenientes.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

El 10 de junio de 1977 se crea, por Real Decreto, la actual Universidad de Alcalá, que inicia su andadura incorporando las Facultades de Ciencias, Derecho, Económicas, Farmacia, Filosofía y Letras y Medicina.

Los antecedentes más recientes de la creación oficial de la Universidad se encuentran en el comienzo de las enseñanzas universitarias dos años antes, en el curso académico de 1975-76. Aunque estos comienzos no son sino el simple desdoblamiento de centros y estudios de la Universidad Complutense de Madrid llevados al municipio alcalaíno y surgen como respuesta a la aspiración de descongestionar los masificados estudios de dicha Universidad. La actividad docente se inicia en condiciones muy precarias, sin instalaciones adecuadas, e incluso sin existir jurídicamente. A pesar de ello, se proyecta admitir a mil quinientos estudiantes.

Esto en cuanto a los antecedentes inmediatos, no obstante, si nos remontamos no años, sino algunos siglos, la historia demuestra que la creación de la Universidad de Alcalá supone en realidad una reapertura si se tiene en cuenta que fue fundada a principios del siglo XVI, o para ser exactos, en el último año del siglo anterior, en 1499, por el cardenal Francisco Jiménez Cisneros, gracias a la bula *Inter Caetera*, concedida el día 13 de abril por el Papa Alejandro VI autorizándole la transformación en Universidad del Estudio General que ya existía en la ciudad. Indagando en la historia de este Estudio General, y aún no habiendo acuerdo ente los historiadores, algunos nos hacen retroceder en el tiempo hasta el año 938, a las Escuelas que existían entonces en la antigua Complutum, nombre romano de la ciudad de Alcalá. A pesar de las dudas que surgen entre los estudiosos sobre la certeza de los datos anteriores, en lo que no hay duda es en la carta del rey castellano Sancho IV, fechada el 20 de mayo de 1293, que corroboraba la fundación del Estudio de Escuelas Generales. No fue sino un intento frustrado de crear la universidad.

Dejando a un lado los antecedentes más remotos y volviendo a la creación, en 1499, de la Universidad, sólo mencionar que los primeros estudiantes se incorporaron en 1508, aunque el reconocimiento de la Universidad, por parte del rey Fernando el Católico, y con ello su protección a la Institución, no llegó hasta el 31 de enero de 1512.

El proyecto del fundador está basado en su afán de renovación cultural. Esta línea marca las actividades desarrolladas, entre las que cabe señalar la implantación de un revolucionario método educativo y la edición de la Biblia Políglota Complutense, que contribuyeron a difundir el prestigio que fue adquiriendo la Universidad, cuya implicación con la ciudad fue tan importante que llegó a configurar lo que se considera el proyecto urbano más perfecto del Renacimiento hispánico.

El florecimiento de la Universidad sobrevivió algunos años a su fundador, que muere en 1517. Se siguieron fundando colegios hasta 1660, alcanzando la Universidad en estos años su máximo esplendor. Este auge contribuyó a que el Rey Carlos II concediera en 1687 el título de ciudad a la hasta entonces villa de Alcalá.

El proyecto renovador iniciado por el Cardenal Cisneros se fue apagando, en parte por la falta de recursos y en buena medida también por las rencillas, envidias y tensiones internas, que

acabaron dejando sumida en la mediocridad a la Universidad de Alcalá. El desenlace de esta situación se alcanza en 1836, año en que interrumpe la actividad por el cierre y traslado a Madrid de la Universidad.

Esta vez tiene que transcurrir casi un siglo y medio para su reapertura, a contar desde el día 29 de octubre de 1836, fecha en que, por Real Orden, se traslada la Universidad a la villa de Madrid, hasta 1977. En este año se vuelven a abrir sus puertas en un marco de descentralización universitaria. Se hace como extensión o bajo la tutela de la Universidad Central de Madrid, aunque pronto alcanza su independencia. Entre estas fechas merece destacar la constitución de la Sociedad de Condueños y posteriormente la solicitud del Ayuntamiento al Ministerio de Educación, en 1965, de la creación de una Universidad en la ciudad.

La Sociedad de Condueños aparece como movimiento ciudadano, formado tras el cierre de la Universidad en 1836, que luchó porque la ciudad de Alcalá volviera a tener Universidad. Se constituyó en forma de sociedad, emitiendo acciones de cien reales que sólo podían adquirir los alcalaínos, con un máximo de diez títulos por persona. El capital social sirvió para adquirir inmuebles y edificios históricos que se habían venido utilizando por la Universidad, con la aspiración de que pudieran, con el tiempo, recuperar su antigua ocupación.

Desde su primera andadura, hay colaboración estrecha entre la Universidad de Alcalá y las instituciones públicas implicadas en el desarrollo y recuperación de la ciudad. Dicha cooperación se manifiesta en la cesión de edificios que antes habían sido utilizados como conventos, cárceles y cuarteles, alcanzando un volumen de metros cuadrados próximo a los doscientos mil. Lograr el desarrollo urbanístico actual fue posible en gran medida gracias a la Ley de Reforma Universitaria de 1984, que abrió nuevas vías para obtener recursos, así como a la redacción y aprobación, en el mismo año, de los Estatutos propios de la Universidad.

Con este marco de referencia se firmó, en noviembre de 1984, un convenio con el Ayuntamiento, y el 31 de enero del año siguiente se suscribe el Convenio Multidepartamental para la infraestructura y equipamiento cultural de la ciudad, también llamado Convenio de Alcalá, entre los Ministerios de Cultura, Educación y Ciencia, Justicia y Obras Públicas y Urbanismo, la Comunidad de Madrid, la Diputación de Guadalajara, el Ayuntamiento y la Universidad. Su objetivo era la restauración del patrimonio histórico de la ciudad y su recuperación como ciudad universitaria y cultural, así como la extensión de la dotación universitaria a la provincia de Guadalajara.

Estos convenios dan idea de la presencia que tiene la Universidad de Alcalá en dos comunidades autónomas distintas, en la de Madrid y en la de Castilla-La Mancha. Es la única universidad española que tiene una situación tan singular, y ya desde sus orígenes la Facultad de Medicina está impartiendo docencia en el Hospital Provincial de Guadalajara; además, se han cumplido 150 años desde la creación de la Escuela de Profesorado de E.G.B., sita también en la capital alcarreña. En cualquier caso, la implantación de enseñanzas universitarias en una zona de tan escasa dotación universitaria como Guadalajara ha sido posible gracias a la cooperación con la Junta de Castilla-La Mancha, la Diputación Provincial, los Ayuntamientos y el Insalud.

## SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la Universidad de Alcalá puede considerarse completa en el sentido clásico del término español, pues tiene las Facultades básicas, además de una serie de Escuelas Universitarias, sin que por ello haya detenido su expansión.

La Universidad está estructurada en tres grandes áreas físicas, que corresponden a tres campus:

- El campus clásico, situado en el casco urbano de la propia ciudad de Alcalá, para los Estudios de Humanidades (en la Facultad de Filosofía y Letras), los de Ciencias Sociales (en la Facultad de Económicas y Empresariales y en la de Documentación y Psicopedagogía) y los estudios de Ciencias Jurídicas (en la Facultad de Derecho).
- El campus nuevo de Alcalá, también llamado simplemente campus universitario, está situado a tres kilómetros de la ciudad y alberga los Estudios Experimentales (que se desarrollan en las facultades de Ciencias, de Farmacia y de Ciencias Medioambientales), de Ciencias de la Salud o de la vida (impartidos en la Facultad de Medicina y en la Escuela de Enfermería y Fisioterapia), así como los Estudios Técnicos y de Arquitectura (asentados en Edificio Politécnico).
- El campus universitario de Guadalajara, a treinta kilómetros de Alcalá y ubicado en la ciudad que le da nombre, acoge las Escuelas Universitarias de Magisterio, Enfermería del Insalud, Estudios Empresariales, Arquitectura Técnica y Turismo.

Por último, señalar que la Comisión de Patrimonio de la UNESCO, reunida en Sesión Plenaria en Kioto el día 3 de diciembre de 1998, acordó reconocer como Patrimonio de la Humanidad a la “Universidad y al Recinto Histórico de Alcalá de Henares”. Entre otros motivos, señalados por la UNESCO, se especifica que “Alcalá de Henares fue la primera ciudad concebida y construida singularmente como sede de una universidad, y sirvió como modelo para otros centros del saber...”.

Con motivo de esta declaración, el rector, en una carta dirigida a los integrantes de la comunidad universitaria alcalaína, señala que la inscripción en el Registro de Bienes y Lugares Patrimonio Mundial de la UNESCO “*constituye el colofón a la trayectoria de nuestra Universidad precisamente en el año en que nos disponemos a conmemorar los Quinientos Años de su fundación por el Cardenal Cisneros*” y que “*no sólo se premia la vigencia de nuestro pasado, sino que el reconocimiento de la UNESCO ha sido posible gracias a un trabajo de dos décadas de todos los que formamos parte de esta universidad renacida*”.

## EXPANSIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN CIFRAS

La Universidad de Alcalá está integrada en un entorno geográfico próximo a la ciudad de la que toma el nombre y en el área del Henares. La población de esta superficie tan extensa se ha visto incrementada en las tres últimas décadas, entre otros factores, por el enorme desarrollo industrial que ha experimentado.

Esta evolución, que se concreta en una estructura de población muy joven, junto con la tendencia demográfica a incrementar el número de años que la juventud dedica a su formación, ha contribuido en buena medida a la expansión y consolidación de la Universidad de Alcalá.

Este incremento, aunque notable, no sólo no altera sino más bien viene a confirmar la opción que ha tomado la Universidad de Alcalá por tener un tamaño controlado, ya que también aumenta el número de Centros y sobre todo de titulaciones. En este sentido, el Consejo Social de la Universidad de Alcalá, creado en mayo de 1986, en su Declaración de Principios, fechada el 3 de julio de 1987, establece que la Universidad puede configurarse como una identidad diferenciada con una serie de características, entre las que señala el *Mantenimiento de un tamaño medio pequeño, apta para una gestión interna ágil y receptiva a las nuevas iniciativas y que permita una relación profesor-alumno que garantice la buena docencia e investigación.*

La evolución en el número de matriculados puede dividirse en tres etapas. La primera, que va desde 1975 hasta 1979, coincide con el nacimiento y puesta en marcha de la Universidad, en ella prácticamente se mantiene el número de alumnos. La segunda, que llega hasta 1986, supone la expansión y consolidación de la Universidad; es una etapa en la que el crecimiento medio es del 33 % anual. La tercera etapa, que llega hasta la actualidad, es la más larga y en ella tiene lugar un doble fenómeno, por un lado se produce un crecimiento controlado, del 6% anual como promedio, del número de matriculados; y se aprecia una estabilización e inicio al descenso en el número de alumnos al igual que ocurre en el resto de las Universidades del Estado.

La tabla 1 contiene información cuantitativa general y global de la Universidad de Alcalá facilitada por Gerencia y Servicios Centrales de la misma en relación con aspectos tan diversos como la superficie construida o el número total de estudiantes y de personal docente y de administración en los últimos seis cursos. Son datos que permiten ver la evolución experimentada en esta Universidad en el último lustro.

<b>TABLA 1. DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD</b>
---

<b>Nombre de la Universidad:</b>
----------------------------------

Datos generales de la Universidad	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Número de centros de enseñanza	15	15	15
Número de Departamentos	40	40	41
Número de Institutos de Investigación	1	1	1
Nº otras Entidades Específicas	2		
Número de Servicios Universitarios			
Total estudiantes en titulaciones de ciclo corto	6.546	6.887	7.156
Total estudiantes en titulaciones de ciclo largo	13.084	12.108	11.260
Total estudiantes en titulaciones de 2º ciclo	710	813	878
Total estudiantes de doctorado	2.506	2.485	2.441
Total Personal Académico	1.481	1.505	1.585
Total Personas de Administración y Servicios	651	664	688
Total de superficie construida de la universidad	355.410	360.826	
Ingresos de la universidad (presupuesto liquidado a 31 Diciembre)	85.345.991,70	95.035.891,85	144.296.929,04
Inversiones anuales de la Universidad	2.993	2.875	

Los datos permiten comparar la evolución de esta Universidad en este periodo y de su análisis se deduce que si bien todas las variables aquí consideradas han experimentado un crecimiento, este no afecta por igual a todas ellas. Destaca el notable incremento experimentado en estudiantes de doctorado y ciclo corto; incrementos más moderados en superficie construida y presupuesto y más bajos en profesorado y PAS .

No es propósito de este informe realizar un análisis detallado de estos datos globales de la Universidad, salvo que estos pudiesen ser relevantes en relación con la evaluación del Servicio.



## INTRODUCCIÓN

El Servicio de Gestión de la Investigación nació como tal en febrero de 1989, habiendo funcionado anteriormente durante algunos meses como sección. Con la creación del servicio se intentaron marcar unas líneas de actuación y unos procedimientos mínimos de gestión en cada uno de los numerosos apartados que, por entonces, tenía el campo de la investigación. La gestión en sus inicios comprendía baremaciones de “curricula” recepción, revisión y traslados al Ministerio de Educación y Ciencia de documentación para el cómputo de la producción científica del profesorado con el objeto de calcular complementos retributivos, control de pagos, mantenimiento de boletines informativos, gestión de proyectos, contratos, becas y ayudas varias, etc. De la primitiva estructura de un nivel 22 y dos auxiliares nivel 12 hasta hoy, el organigrama y los medios puestos a disposición de la gestión de la actividad investigadora han evolucionado considerablemente.

El Servicio de Gestión de la Investigación es una unidad administrativa de apoyo a agentes externos encargados de trabajar para que la Universidad cumpla uno de los objetivos legalmente establecidos por el ordenamiento jurídico vigente: la investigación. No hay que olvidar que la Ley Orgánica 6/2001 de 21 de diciembre de Universidades, establece en su Título VII:

- a) que la investigación es función esencial de las Universidades
- b) que la investigación es un derecho y un deber del profesorado universitario
- c) que las Universidades han de fomentar la investigación del desarrollo científico y de la innovación tecnológica.

El Servicio de Gestión de la Investigación, por tanto, contribuye a dar cumplimiento a este mandato proporcionando soporte de tipo administrativo a la actividad investigadora que se desarrolla en la Universidad de Alcalá. En concreto, y según se establece en la carta de servicios, son funciones del Servicio de Gestión de la Investigación:

- a) Ayudar al investigador en la gestión y tramitación de proyectos o contratos de investigación, becas y otras ayudas.
- b) Establecer sistemas de información dirigidos a los investigadores para difusión de convocatorias y de necesidades del sector empresarial, potenciando la capacidad de la Universidad
- c) Apoyar la gestión administrativa, y económica de los proyectos, contratos y otras ayudas de investigación en los que participe personal investigador de la Universidad de Alcalá.
- d) Promover la participación de la Comunidad Universitaria en la investigación pública y privada, mediante la difusión de información y el asesoramiento para participar en convocatorias de ayudas.
- e) Difundir externamente las actividades de investigación que se desarrollan en el seno de la Universidad de Alcalá.

Así las cosas, la definición de Usuario del Servicio identifica a los siguientes colectivos:

- a) Investigadores y docentes
- b) Becarios y contratados de Investigación
- c) Estudiantes de 1º 2º y 3º ciclo, titulados superiores universitarios y titulados de ciclos formativos como potenciales usuarios de nuestro servicio de información.

Según lo expuesto hasta aquí, el Servicio de Gestión de la Investigación, depende funcionalmente del Vicerrectorado de Investigación, órgano encargado de la definición de las políticas de actuación en materia de investigación y del control y financiación de la actividad investigadora. No obstante el Servicio de Gestión de la Investigación es una unidad administrativa dependiente de la Gerencia de la Universidad desde el punto de vista orgánico. Concretamente, el servicio está encuadrado en la Vicegerencia de Asuntos Económicos. A su vez, el propio servicio consta de tres secciones administrativas: Sección Económica, Sección de Proyectos, Contratos y OO.AA. y Sección de Becas y Baremación.

**TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO**

**Nombre del Servicio: Gestión de la Investigación**

<b>Unidades del Servicio</b>	Año evaluado		
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Nº de unidades o subunidades	3	3	3
Nº de puntos de servicio	1	1	1

<b>Personas del Servicio</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Funcionarios	14	14	14
Laborales	0	0	0
Contratados temporales	1	1	2
Becarios y otros	3	3	2
Coste del Personal del Servicio	RH	RH	RH

<b>Usuarios</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Nº de usuarios potenciales	2.003	2.030	2.063
Nº de usuarios activos	2.003	2.030	2.063
Tipo de usuarios			
a) Alumnos de 1ª ciclo	-	-	-
b) Alumnos de 2º ciclo	-	-	-
d) Alumnos de 3º ciclo	-	-	-
e) Alumnos de doctorado	-	-	-
d) P.A.S	-	-	-
e) Personal docente e investigador	1.481	1.505	1.585
f) Otros (especificar) Becarios y Contratados de Investigación	522	525	478

<b>Presupuesto de ingresos del servicio</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Total ingresos propios generados por el Servicio	-	-	-
Total ingresos de aportación externa al Servicio	-	-	-
a) Donaciones	-	-	-
b) Subvenciones	-	-	-
c) Presupuesto de la Universidad	-	-	-
d) Otros conceptos	-	-	-
<b>Total ingresos</b>			

<b>Presupuesto de gastos del Servicio</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Gasto en personal	RH	RH	RH
Gasto corriente	-	-	1991,6
Gasto de inversiones	-	-	-
Gasto de mantenimiento	-	-	-
Otros gastos	-	-	-
<b>Total gastos</b>			

## 1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### Objetivo general de la evaluación:

*Analizar cómo el servicio desarrolla su Misión y su Visión y los pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa, utilizando los programas adecuados.*

### Aspectos a analizar:

*a. La política y la estrategia del Servicio están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los colectivos y personal 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.*

Ha sido siempre una queja generalizada el desconocimiento por parte del personal de la Universidad de las grandes líneas de actuación. Concretamente, las cuestiones que afectan Personal de Administración y Servicios se desconocen casi totalmente. En el mejor de los casos, se percibe la existencia de desorientación en términos generales por parte de aquellos que durante este período han estado encargados de definir la política de la Universidad de Alcalá

Los clientes están perfectamente identificados y definidos. No obstante, la planificación general no es lo suficientemente concreta, lo cual dificulta a veces el servicio que se presta. En todo caso, los procesos intentan siempre adaptarse a las necesidades de los clientes, facilitando, en la medida de lo posible, el contacto del Investigador con lo que es la Universidad como Administración Pública.

En cuestión de información, nuestros proveedores, principalmente organismos externos que financian la actividad investigadora, proporcionan normativa que se sigue escrupulosamente con el objeto de obtener los mayores ingresos posibles para nuestros clientes. Atendemos lo mejor posible todo tipo de información, queja o sugerencia que se nos hace, sin que exista un cauce normalizado para recoger esta información.

La mayor carencia, en cuanto a recepción de información, la tienen nuestros propios compañeros del Servicio.

Tenemos siempre muy en cuenta a los usuarios externos, intentando siempre facilitar la labor investigadora en aquello que depende de nosotros. En las relaciones con los usuarios internos, la interacción es mucho más relajada, y la planificación general es casi inexistente en ciertas áreas. Se echa de menos, en este sentido, el establecimiento de ciertos criterios generales de procedimiento que regulen las relaciones del Servicio dentro de la propia Universidad.

***b. La política y la estrategia del Servicio están basadas en información obtenida por evaluación del rendimiento y a través de las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.***

La legislación reguladora de nuestra actividad está perfectamente identificada y se observa con rigor, por lo que las responsabilidades legales están definidas y asumidas en el nivel que nos corresponde. Las responsabilidades sociales que asume el Servicio, se encaminan principalmente a difundir los resultados de la investigación de la Universidad en el entorno en el que se encuentra asentada. No tenemos identificadas responsabilidades medioambientales.

El aprendizaje personal que cada uno de nosotros tiene que hacer a la hora de desempeñar su trabajo carece de apoyos formativos y la creatividad personal del empleado ni se contempla ni se aprovecha. Se observan carencias en el proceso selectivo de personal ya que no se valoran las aptitudes y capacidades personales de los candidatos.

***c. La política y la estrategia del Servicio se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.***

Se hizo un esfuerzo de planificación y puesta en práctica de políticas generales de la Universidad a través del Plan de Calidad 2000/2002, que preveía un calendario de reuniones sistemáticas que, en nuestro Servicio, agrupaba al Jefe del Servicio con las jefaturas de sección y, a su vez, las secciones internamente. El flujo de información fue adecuado y ayudó bastante en términos organizativos. Actualmente, no se dan medios ni se toman medidas concretas para llevar a cabo estrategias y políticas determinadas.

Los planes de acción sí cuentan con responsables concretos, pero no se verifica el cumplimiento de objetivos ni la asunción de responsabilidades a posteriori.

No se identifican factores críticos de éxito ni hay indicadores que evalúen la eficacia de las acciones ni la estrategias.

No existen planes de contingencia.

***d La política y la estrategia del Servicio se comunican.***

El personal del servicio sí recibe información sobre las grandes líneas de actuación. No es competencia nuestra comunicar a usuarios externos la política general de la universidad, pero sí recibimos la orden de hacerlo, lo hacemos de forma eficaz, aprovechando los medios de difusión de información sobre convocatorias de que dispone el servicio principalmente.

Existe un Plan de Gestión que comprende un Manual de Funciones y una Carta de Servicios. En el marco de este plan se ha implantado la gestión por objetivos y se tenía previsto la implantación de un sistema informático que jamás se llegó a instalar. Se echa de menos en este plan la falta de valoración del grado de satisfacción del personal y el no haber establecido prioridades en la consecución de objetivos

En cuanto a planes de formación se hizo el Plan de Calidad que dio cursos específicos en todos los niveles sobre todo de Sección hacia arriba.

**Puntos fuertes**

- La política y estrategia del servicio va destinada a la satisfacción de los usuarios
- Los usuarios y proveedores de información están claramente identificados.
- Puesta en marcha del plan de gestión.

**Puntos débiles**

- Falta de conocimiento de las líneas generales de actuación.
- Falta de coordinación con otras Unidades administrativas debido a la falta de planificación en el plano administrativo.
- Descuido del personal propio en materia de información
- No existen indicadores que permitan valorar el rendimiento de la política de la Unidad.

**Propuestas de Mejora**

- Definición de objetivos mediante un sistema participativo en el que el personal pueda opinar
- Establecer procedimientos que regulen las relaciones con otras Unidades de la Universidad.
- Establecer un Sistema de Indicadores

## 2. PERSONAS

### Objetivo general de la evaluación:

*Analizar cómo el Servicio desarrolla, conduce e impulsa el pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.*

### Aspectos a analizar:

#### *a. Planificación y mejora del personal del Servicio.*

Existe un plan de formación general cuya utilidad está siendo puesta a debate actualmente. En todo caso no existe un diseño competencial específico y la figura de gestor de investigación no figura como tal en ninguna Relación de Puestos de Trabajo (RPT) Sí es cierto que para ciertos niveles con responsabilidad directiva o mandos intermedios, existe un plan de formación específica en materia de gestión de la calidad

No se actualizan roles ni funciones de forma periódica, sólo se revisa la RPT según los calendarios establecidos por las disposiciones vigentes, pero la especificidad de la gestión del servicio no se tiene en cuenta. La única involucración que se ha hecho hasta la fecha es la que ha supuesto el calendario de reuniones periódicas que ha contribuido a hacer fluir la información y a hacer la vida del despacho mucho más participativa.

En cuestión de permisos, licencias, horarios y salarios se respeta rigurosamente un trato de igualdad, estando, en cuestiones retributivas a aquello que se disponga a través de disposiciones legales en materia de retribuciones de funcionarios públicos o de lo acordado en la RPT en asuntos específicos que conciernan a la plantilla de la Universidad. En cuestión de promoción y desarrollo los responsables del servicio apoyan en la medida de lo posible, pero no hay una auténtica carrera administrativa, debido, principalmente, a la política general de funcionarios que lleva a cabo la Administración del Estado, quien tiene detenta las competencias según mandato constitucional de establecimiento de las bases de Función Pública.

Se hace lo que se puede para solucionar cuestiones relativas a instalaciones y equipos, pero falta espacio en los despachos. Estos temas dependen de órganos ajenos a la propia estructura del Servicio, pero hasta la fecha es la queja casi más importante del colectivo de trabajadores del Servicio de Gestión de la Investigación. Este particular incide en el malestar general y desde luego influye decisivamente en los trabajos que se llevan a cabo diariamente.

Las opiniones se manifiestan libremente en cualquier foro de trabajo o reunión informal. Los responsables son bastante permeables a las sugerencias del personal.

***b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal del Servicio.***

No existe un medio fijo y estandarizado que permita medir la competencia del personal. Más que la competencia se tiene en cuenta en qué medida se consiguen o no los objetivos que se marcan, quedando así la competencia personal del individuo relegada a un segundo plano. En todo caso se atiende a la eficacia del trabajo por Secciones.

Los baremos o fórmulas para la selección de personal se establecen externamente al Servicio. Nuestro personal accede gracias a gestiones de la Universidad a través del Servicio de Recursos Humanos, que es quien convoca la oposición correspondiente y gestiona los grandes procesos selectivos. Puntualmente, el Jefe del Servicio puede solicitar contrataciones para cubrir áreas de trabajo específicas, pero siempre acogiéndose a las líneas directrices marcadas por la normativa. También se cuenta con la colaboración esporádica de estudiantes en prácticas o de becarios que llevan a cabo labores de apoyo a la gestión muy específicas y durante periodos muy limitados, ajustándonos en estos casos a lo dispuesto en las normativas de aplicación correspondiente.

Los planes de formación son los de la Universidad por lo general, lo cual no obsta para que puntualmente se produzcan asistencias a jornadas o seminarios que versen sobre temas específicos que afecten a la gestión. En todo caso, el sistema de formación que lleva a cabo la Universidad funciona como difusor de aspectos muy generales de la gestión administrativa universitaria, en ningún caso sobre gestión específica del Servicio de Gestión de la Investigación. Además, el sistema plantea una deficiencia muy importante; la elección que se hace de los cursos de formación que ofrece la Universidad obedece, más que a intereses puramente formativos, al hecho de acumular puntos de mérito en los concursos correspondientes.

En todo caso, los temas de autoevaluación del trabajo desempeñado son absolutamente nuevos para la mayoría de los trabajadores del Servicio. Puede que esto se deba a que nunca ha habido políticas que fomenten la autocrítica, estando casi siempre a lo que dispone el jefe de la unidad que es el que realmente asume la responsabilidad en cualquier proceso

Ya hemos aludido al hecho de que no existe carrera administrativa como tal dentro del Servicio. Es un tema que sale fuera de las competencias del propio Servicio. La carrera administrativa afecta a cualquier tipo de funcionario y existe una voluntad incipiente de llegar a acuerdos en materia de promoción entre cuerpos administrativos. Para personal contratado, las posibilidades son prácticamente inexistentes. Al personal laboral se les supone la posibilidad teórica, pero en la práctica, el sentir general es que la movilidad es muy escasa.

***c. Delegación de funciones a las personas y comunicación.***

La gestión está bastante descentralizada en las Secciones en las que se divide el Servicio, teniendo en muchos casos las Jefaturas de Sección potestad para, en ausencia del Jefe del Servicio, tomar ciertas decisiones en materia de tramitación. En realidad, el grueso del trabajo de gestión y tramitación depende de la Sección, siendo la Jefatura de Servicio la encargada de coordinar y apoyar la comunicación con instancias exteriores dentro de la Universidad y de articular la estructura jerárquica y transmitir las directrices de la Gerencia. Como norma general, se admite la opinión o sugerencia de cualquier trabajador.



No existe promoción de intercambios propiamente dichas. Sí se procura, cada vez más, atender al trabajo ya hecho por instancias externas para que sirva de experiencia a la gestión propia.

Las necesidades de comunicación entre los miembros del Servicio no se identifican de forma sistemática, pero sí que tenemos un ambiente bastante amigable y dialogante. La información se suele difundir en las reuniones de trabajo que se mantienen periódicamente

En cuanto a clientes y usuarios, la relación personal depende mucho más del usuario que de nosotros mismos. Todo aquel que entra en contacto con nosotros es atendido de forma individualizada, asesorando en la tramitación del expediente del interesado, proporcionando textos legales sobre convocatorias y posibles vías de financiación, etc.

#### ***d. Atención y reconocimiento a las personas***

No se evalúa la efectividad ni la calidad del trabajo desempeñado. Se prima el cumplimiento de objetivos y poco más

Lo que sí se ha llevado a cabo últimamente es la difusión de un plan de seguridad a través del Servicio de Prevención de la Universidad. Se ha formado a todo el personal de la Universidad en la señalización de los edificios, seguridad en caso de accidente o incendio -con especial hincapié en la evacuación de edificios- y primeros auxilios.

Lo normal es que se escuche al personal en un principio en aquellos aspectos que parecen de relevancia para la política del servicio, pero no siempre se tienen en cuenta, principalmente por cuestiones presupuestarias.

#### **Puntos fuertes**

- Existencia de reuniones periódicas y trasvase de información
- Libertad de opinión
- Facilidad para acceder a cursos de formación
- Delegación adecuada de funciones
- Buen ambiente de trabajo.

#### **Puntos débiles**

- No existe carrera administrativa.
- No se involucra al personal en la política del servicio.
- No se reconoce ni oficial ni sistemáticamente el desempeño adecuado de funciones.
- No se evalúa el impacto de la formación recibida por el personal.

#### **Propuestas de mejora**

- Adecuar el sistema de formación a las necesidades reales del trabajo que se desempeña
- Establecimiento de un plan de incentivos que reconozca el trabajo bien hecho.

**TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO**

<b>Personal por categorías</b>	<b>Año evaluado</b>		
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Funcionarios A	-	-	-
Funcionarios B	1	1	1
Funcionarios C	6	7	7
Funcionarios D	6	6	6
Funcionarios E	-	-	-
Laborales I	-	-	-
Laborales II	-	-	-
Laborales III	-	-	-
Laborales IV	1	1	2
Laborales V	-	-	-
Otros (especificar)	-	-	-
<b>Nº total de personal adscrito al Servicio</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

<b>Personal por funciones</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Directivas (jefe servicio y jefes sección)	4	4	4
Técnicas	-	-	-
Técnicas / Auxiliares (grupo c)	3	4	4
Auxiliares (grupo d)	7	7	8
<b>Nº total de personal adscrito al Servicio</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

<b>Personal por tipo de contrato y dedicación</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Con contrato temporal	1	1	2
Nº de horas en contratos temporales	2.555	2.555	4.445
Con contrato fijo	-	-	-
Con contrato a tiempo parcial	-	-	-
Con dedicación en jornada partida	-	-	-
<b>Nº total de personal adscrito al Servicio</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

<b>Personal por antigüedad en el Servicio</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Inferior o igual a 5 años	7	8	9
Entre 6-10 años	4	4	4
Entre 11 y 15 años	3	3	3
Igual o superior a 16 años	-	-	-
<b>Nº total de personal adscrito al Servicio</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

<b>Personal por edades</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Mayor de 50 años	-	-	-
Entre 30 y 50 años	14	15	16
Inferior a 30 años	-	-	-
<b>Nº total de personal adscrito al Servicio</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

<b>Nivel de titulación del personal</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Licenciados	5	6	7
Diplomados	3	3	3
Formación Profesional	-	-	-
Bachiller/COU	6	6	6
Graduado Escolar	-	-	-
<b>Nº total de personal adscrito al Servicio</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

<b>Formación interna del personal</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Nº total de cursos ofertados al personal del Servicio	14	12	10
Nº total de asistentes a cursos	13	12	12
Nº de cursos específicos ofertados al personal del Servicio	9	2	2
Nº de asistentes a cursos de formación específicos	4	4	4
Nº de cursos generales ofertados al personal del Servicio	5	10	8
Nº de asistentes a cursos de formación generales	12	8	12
Nº total de tipos de cursos diferentes impartidos			
Nº total de horas de formación recibida	366	407	220

<b>Formación externa del personal</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Nº total de cursos a los que se ha asistido	1	5	4
Nº total de asistentes a cursos	1	5	4
Nº de tipos cursos diferentes a los que se ha asistido	1	2	3
Nº total de horas de formación recibida	320	384	794

<b>Sistemas de reconocimiento del desempeño (descripción y año de implantación)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
	-	-	-

### 3.- ALIANZAS Y RECURSOS.

#### Objetivo general de la evaluación:

*Analizar cómo el Servicio gestiona sus recursos internos –espacios, equipos, financieros, materiales, de información, de conocimientos, tecnológicos, etc.- y también los externos – vinculación con proveedores, con otros servicios universitarios, con otras entidades-, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión del mismo.*

#### Aspectos a analizar:

##### *a. Gestión de los recursos financieros del servicio*

El Servicio gestiona el presupuesto del Vicerrectorado de Gestión de la Investigación, que forma parte de los presupuestos generales de la Universidad, confeccionados estos últimos por los Órganos de Gobierno que tienen la competencia atribuida para tales casos. El Servicio colabora en la elaboración de los presupuestos aportando la información que desde Gerencia se requiere y facilitando las previsiones de gasto que existan para el ejercicio siguiente. Igualmente, estamos siempre atentos a la política que marca el Vicerrectorado de Investigación, que, en último término es quien realmente decide cuáles son las líneas de actuación en materia presupuestaria. Desde este punto de vista, la labor del servicio es la de apoyar esta política, aportando su capacidad de trabajo en la gestión administrativa – contable.

Normalmente, las decisiones sobre inversión en equipos y medios parten de los propios usuarios y de las necesidades que plantea el trabajo diario. Normalmente, el Jefe del Servicio, a través de las secciones en las que se divide el Servicio, recoge las sugerencias del personal, las prioriza y en la medida de lo posible las atiende. Los bienes que se adquieren gracias a este procedimiento, quedan a disposición de todo el personal del Servicio.

El personal no está involucrado en cuestiones relativas a gastos o ingresos. En realidad, el sistema presupuestario de la Universidad marca claramente según clasificación funcional quién es responsable de cada uno de los centros de coste, que son unidades de gasto con asignación presupuestaria afectada al cumplimiento de un fin concreto, en este caso, la actividad investigadora desarrollada a través de proyectos o contratos de investigación al amparo del art. 83 de la L.O.U. La asignación de becas es igualmente una cuestión cuya responsabilidad queda en manos del investigador u organismo correspondiente. En cuanto a los ingresos, el presupuesto de la Universidad en materia de investigación se nutre principalmente de fuentes de financiación que son igualmente ajenas a la propia Institución, principalmente la Administración del Central del Estado y la Administración de la Comunidad Autónoma de Madrid y de Castilla – La Mancha y de otras administraciones públicas locales, como es el caso del Ayuntamiento de Alcalá. Si acaso, se controla el balance de los centros de coste propios de investigación, recogiendo documentalmente los movimientos de presupuesto en el expediente correspondiente y avisando en el caso de déficit. En este sentido, la única implicación del personal en la obtención de recursos, sería aquella que vaya implícita a la exploración de las diferentes posibilidades que plantean las convocatorias de Organismos, tanto públicos como privados, y que financian proyectos, contratos o becas destinados a cubrir la actividad investigadora del personal de la Universidad.

No existe inventario propiamente dicho del Servicio de Gestión de la Investigación. Sí que existe uno general para toda la Universidad que recoge, entre otros, los recursos materiales de los que dispone el Servicio y que es responsabilidad de la Gerencia de la Universidad.

#### ***b. Gestión de la información y el conocimiento.***

El tráfico de información es fluido en todo caso. En lo que se refiere a personal propio, la mayor parte de información llega, o por lo menos llegaba hasta el cambio de equipo rectoral, a través de una serie de reuniones periódicas que se celebraban en el servicio. Existe igualmente un gabinete de comunicaciones que difunde información entre todas las dependencias universitarias por correo electrónico. Las secciones sindicales y diferentes colectivos también usan las listas de correo para difundir información relativa a la vida laboral de los diferentes estamentos universitarios.

La actualización de la información que difunde el Servicio es constante. Existe un Negociado que centraliza toda cuestión relativa a convocatorias de interés para el personal investigador de la Universidad. Esta información se recoge en un boletín que se difunde periódicamente con información de plazos, requisitos de participación, líneas presupuestarias que puedan financiar actividades de investigación, posible movilidad de investigadores, becas, premios de excelencia y un largo etcétera. En cuanto a las condiciones de seguridad de almacenamiento de datos confidenciales, la mayoría de los expedientes personales están informatizados en bases de datos protegidas por claves de usuario y contraseñas que determinan los niveles de acceso a la información. Estas bases están en un ordenador que actúa de servidor general y cuyos datos son almacenados en cintas u otros soportes informáticos como copias de seguridad de forma periódica. Seguramente, el aspecto que más se escapa a nuestro control en cuestión de protección de datos es la excesiva accesibilidad de los archivadores, que por problemas de espacio están en zonas de acceso al público.

Los clientes pueden acceder a la información que difunde el Servicio a través del Boletín ya mencionado, por vía telefónica o por correo electrónico. La información está dividida por las áreas de gestión en que se especializa cada una de las secciones. La comprobación de datos nace de la propia tramitación del expediente administrativo que obliga a actualizar constantemente la información que se maneja.

No existe un plan específico que recoja de forma sistemática quejas o sugerencias. Las necesidades que surgen se atienden puntualmente y las soluciones se suelen hallar por consenso. de estadísticas.

#### ***c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales del servicio***

Se procura siempre que nuestros equipos solucionen al menos las necesidades mínimas para que se puedan alcanzar los fines que tenemos marcados con el trabajo de las personas que integran el Servicio.

Sí que existe un plan de seguridad de edificios y los responsables de evacuación en cada caso están claramente identificados en lugar visible para todos. En este sentido, la Gerencia llevó a cabo un plan de formación básico para todo el personal de la Universidad, que comprendía primeros auxilios, señalización en edificios públicos y evacuación de edificios.

La única mejora que se ha intentado llevar a cabo en los últimos años en cuestión de equipamientos es la actualización de equipos informáticos y software. La implantación de aplicaciones específicas como por ejemplo el sistema contable “Sorolla”, ha conllevado la oportuna formación a través de cursos específicos, del personal que se encarga de su manejo. En todo caso, la actualización de aplicaciones por software que rinda y cumpla los parámetros mínimos de eficacia es una tarea pendiente en toda la Universidad.

No existen planes de ahorro de energía. En cuanto a suministros de fungibles, hay un responsable dependiente de la sección económica que controla la entrada de este tipo de material. En cuanto al reciclaje de residuos, se recicla papel y cartuchos de tóner para impresora y fotocopidora y pilas.

#### ***d. Gestión de los recursos externos, incluidas las alianzas.***

El Servicio como tal no desarrolla alianzas de ningún tipo con proveedores. Esta es competencia del Servicio de Contratación. En cuestión de clientes, hay que estar a lo dispuesto en las directrices pertinentes emanadas de los órganos de gobierno de la propia Universidad y, sobre todo, del Vicerrectorado de Investigación y de la Comisión de Investigación.

Igualmente el funcionamiento interno del Servicio no depende de acuerdos internos, sino de las reglas que son de aplicación al personal por imperativo legal y por las disposiciones que en materia de función pública o Derecho laboral se dicten.

#### **Puntos fuertes**

- Actualización y difusión constante de información teniendo siempre en cuenta las necesidades del usuario y de otras unidades administrativas.
- Las necesidades de material se atienden con una adecuada celeridad
- Comunicación fluida entre miembros del Servicio.

#### **Puntos débiles**

- No se recogen sistemáticamente quejas y sugerencias.
- Equipamiento y software antiguo.
- La red que da servicio a toda la Unidad funciona mal y muy a menudo es totalmente inoperativa.

#### **Propuestas de mejora**

- Actualización y mantenimiento de aplicaciones que resulten auténticamente útiles para manejar datos.
- Creación de un sistema de recepción de quejas y sugerencias.

**TABLA 4. ALIANZAS Y RECURSOS**

**a. ALIANZAS**

<b>Alianzas (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
OTRI (contratos art.83 LOU, subvenciones UE). Año 1989	X	X	X
FG-UAH. (Gestión económica de subvenciones y contratos de investigación). Año 1989	X	X	X
FUE (Gestión económica de subvenciones y contratos de investigación). Año 1988	X	X	X

**b. RECURSOS**

<b>Espacios</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Superficie útil total (m2)	150,59	150,59	150,59
Superficie destinada al personal (m2)	131,59	131,59	131,59
Superficie destinada al usuario (m2)	0	0	0
Superficie de almacenamiento de materiales (m2)	2,60	2,60	2,60

<b>Instalaciones (las que procedan)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Despachos	7	7	7
Salas de reuniones	0	0	0
Salas de seminarios	0	0	0
Otros	1	1	1

<b>Equipamientos (mobiliario y otros)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Mesas de despacho y sillas	15, 29	15, 29	15, 29
Estanterías	25	25	25
Archivadores	13	13	13
Mesas auxiliares y de reunión (1)	22, 1	22, 1	22, 1

<b>Recursos informáticos y audiovisuales</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Ordenadores, Hub, Ups	15, 3, 3	15, 3, 3	16, 4, 3
Teléfonos, Fax	15, 1	15, 1	15, 1
Impresoras, fotocopidora, máquina de escribir	6, 1, 1	6, 1, 1	6, 1, 1

**c. INDICADORES**

Superficie destinada al personal / N° de personas  
 Superficie destinada al usuario / N° usuarios  
 N° de personas / N° ordenadores  
 N° de usuarios / N° equipos audiovisuales  
 Tiempo medio de pago a proveedores

#### 4- LIDERAZGO

##### Objetivo general de la evaluación:

*Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores del Servicio necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de sus responsables, actuando como líderes.*

*Estudiar cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura del Servicio, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.*

##### Aspectos a analizar:

*a. Los responsables del Servicio demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia de la gestión.*

La instauración del trabajo por objetivos es el único plan conocido de actuación por parte de la mayoría de los miembros del servicio. Se trata de recoger sistemáticamente los objetivos a largo plazo a través de reuniones entre los miembros cada unidad, para que el Jefe del Servicio plantee una posición en gerencia con unos objetivos concretos, un plan de actuación y una propuesta de mejoras. Este tipo de gestión junto con la carta de servicios y los planes de calidad que se están poniendo en marcha son el compromiso que la Universidad como tal ha adquirido con sus usuarios al procurar, en la medida de lo posible, instaurar criterios de eficacia en la gestión. Los objetivos del Servicio se incluyen y se encuadran en los objetivos generales de la Universidad.

Una vez determinados los objetivos, el impulso en el nivel del trabajo diario y de las personas consideradas individualmente es mínimo. No existe estímulo por parte de ningún órgano directivo a la hora de planear el trabajo diario. Sólo se exige el resultado y a veces sin previo aviso. Se echa de menos, sobre todo en cuestión de adquisición de medios necesarios para trabajar de forma eficaz, como pueden ser medios informáticos, la falta de comprensión de la urgencia de satisfacer tal necesidad. De hecho, los objetivos que dependan de medios informáticos no se consiguen, causando que se trabaje en vano; los intentos de describir por escrito cuáles son las necesidades reales a la hora de plantear la estrategia general en materia de recursos informáticos han quedado en trabajo inútil. A fecha de hoy, el personal hace lo que puede con unos recursos que son absolutamente limitados y que no responden en absoluto a una auténtica conciencia por parte de los órganos directivos de que el soporte informático es esencial si la consecución de objetivos es una meta seria y alcanzable.

Por eso, a la hora de formar grupos de mejora y de fomentar la participación, los escasos intentos que hace la directiva al respecto cuentan, por lo general, con poca acogida entre los trabajadores del servicio, ya que el clima de escepticismo al respecto es notable. El sentir general es que existen buenas ideas, pero que se hace poco por llevarlas a término.



No existen políticas ni compromisos que fomenten actitudes o comportamientos éticos. La escasa atención que se presta a estos temas se reduce a la obligatoriedad que establecen ciertas convocatorias de certificar el uso ético de ciertos materiales de experimentación como pueden ser animales y muestras humanas. En cuestión de creatividad, tampoco existen sistemas claros de promoción personal, muy al contrario, ya que se espera que se cubra el expediente con unos mínimos ya establecidos a priori en el trabajo del día a día o en los procedimientos que ahora incluso se están describiendo gracias a los planes de gestión de la calidad. La creatividad tiene poco espacio en nuestro trabajo seguramente debido también a la naturaleza de las tareas que se desempeñan.

***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 satisfacer sus expectativas.***

Los clientes están perfectamente identificados desde la propia constitución del servicio: la comunidad investigadora de la Universidad de Alcalá. Se mantiene un contacto directo y constante con todos ellos en la medida en que así lo requieren expresamente y cada vez que los investigadores hacen una sugerencia o piden información por cualquiera de los medios a su alcance. Los responsables están siempre dispuestos a recibir personalmente a cualquier investigador que quiera hablar personalmente sobre la gestión de su contrato, proyecto, beca o cualquier otra gestión que implique al Servicio de Gestión de la Investigación. En la medida en que el trabajo lo permite, se procura que los procesos de similares características se impulsen de oficio y por igual para grandes grupos de clientes, normalmente se trata de convocatorias específicas que financian aspectos concretos de la actividad investigadora. Por lo demás, se intenta atender específicamente las exigencias que se nos plantean en cada caso.

En cuanto a proveedores como tal no existe un servicio prestado de forma específica en el que el Servicio sea claramente cliente. En suministro de equipamientos y fungibles estamos a lo que en líneas generales disponga la Universidad en su conjunto. En cuestión de captación de fondos, atendemos siempre al marco legal de cada una de las convocatorias o líneas de financiación que pueden financiar una actividad investigadora concreta.

No se fomenta de forma propiamente dicha la participación en jornadas o seminarios externos al servicio. Más bien sucede al contrario, siendo cada cual libre de proponer y, si los responsables lo creen conveniente, se autoriza la asistencia a través de una comisión de servicios en la que se sufragan los gastos de transporte, alojamiento y manutención según lo dispuesto legalmente para estos casos. La información de estas jornadas se suele aprovechar y poner a disposición de quién lo necesite pero la implantación de iniciativas está sujeta a aprobación superior. En líneas generales, los organigramas administrativos públicos, definen férreamente quién y qué debe hacer. Hay poco lugar para innovaciones drásticas.

Los responsables son perfectamente accesibles a todo el personal del servicio, pero no existe un sistema de incentivos que premie el buen trabajo. Se sufragan en casos excepcionales los trabajos extras que superan los límites asignados al puesto que desempeña un individuo.

Sí que existe clara vocación de colaboración con otros departamentos de la Universidad. Horizontalmente, se tienen contactos diarios a todos los niveles entre responsable de contabilidad / tesorería o recursos humanos con el Servicio de Gestión de la Investigación sobre todo cuando los procedimientos implican a varios departamentos. Verticalmente las reuniones de trabajo entre el Vicerrector de Investigación, Gerencia y Vicegerencias y el Servicio también tienen lugar con la periodicidad adecuada. Fuera de la Universidad, los contactos son muchísimo más escasos, limitándose la mayoría de las veces a aplicar el marco legal que vincula por ejemplo a una institución financiadora con un proyecto una beca o un contrato.

***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.***

La estructura del servicio se basa en las disponibilidades de espacio y las de personal. En este sentido una de las quejas más reiteradas y que más cuesta atender a los responsables de funcionamiento de servicio es la escasez de espacio y lo poco apropiado de los despachos con instalaciones que fueron operativas en otro día pero que a fecha de hoy ya no están preparadas para acoger a todos los miembros del equipo de trabajo del servicio. En cuanto al personal, la estructura de plantilla es cuestión de la Gerencia de la Universidad a quien corresponde la elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) El Servicio aporta únicamente información y su influencia a la hora de diseñar la RPT es limitada. Por otra parte, dado que el servicio se concibe como estructura de apoyo en la gestión administrativo - contable a otras instancias universitarias, en este caso el Vicerrectorado de Investigación, corresponde definir los valores y misión del Servicio al propio Vicerrector de Investigación, quien, a través de su participación en órganos colegiados, forma la posición de la institución como tal y es el responsable de definir a grandes rasgos por dónde ha de ir encaminada la gestión, para que los objetivos propuestos de antemano se puedan alcanzar. Esta doble dependencia puede hacer que en realidad, los auténticos responsables de adaptar estructuras y hacerlas funcionar dotándolas de medios adecuados, no sean capaces desde el punto de vista administrativo, de atender las necesidades que se les plantean. Si bien, el estamento académico-investigador es relativamente permeable a las sugerencias del personal de administración y servicios, lo normal, es que no sean capaces de alcanzar una auténtica penetración del problema y a la hora de la verdad, sin faltar voluntad, descuiden un tanto la parte de gestión que sustenta la vida académica.

***d. Los responsables garantizan que los procesos del Servicio se gestionan y se mejoran sistemáticamente.***

La gestión de los procesos descansa sobre todo en las Jefaturas de Sección que se encargan de garantizar que los procesos llegan a buen puerto y que los procedimientos se respetan. El diseño y modificación de procesos surgen únicamente tras detectar la necesidad concreta. Definidos los objetivos, se hacen tantas variaciones en el procedimiento como sean necesarias hasta que la gestión funciona de forma satisfactoria principalmente para el usuario externo y teniendo en cuenta la comodidad máxima del trabajador.

### **Puntos fuertes**

- Difusión del Servicio gracias a la Carta de Servicios.
- Los directivos y puestos de responsabilidad son accesibles en todo momento y fomentan la comunicación y participación del personal.
- Se asignan tareas y se delegan funciones en las personas que poseen las aptitudes adecuadas.

### **Puntos débiles**

- No hay plan estratégico ni plan de actuación, ni existen grupos de mejora.
- La dirección no estimula la labor del personal.
- No se logra transmitir las necesidades de gestión del P.A.S. al sector académico.
- No hay coordinación con otras unidades y no se desarrollan herramientas de trabajo interconectadas.

### **Propuestas de mejora**

- Soportes informáticos adecuados que faciliten la gestión y ahorren esfuerzos inútiles
- Plan de incentivos.
- Redefinir tareas de P.A.S.
- Reorganizar la R.P.T. del Servicio.

## 5- PROCESOS

### Objetivo general de la evaluación:

*Analizar cómo el Servicio diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las prestaciones que ofrece.*

### Aspectos a analizar:

#### *a. Se diseñan y desarrollan los procesos de las prestaciones que ofrece el Servicio*

El Servicio de Gestión de la Investigación es un servicio de apoyo en la Gestión a la actividad investigadora. De ahí que el flujo de información sea siempre prioritario en todas direcciones. El investigador siempre puede solicitar ayuda a través del teléfono, fax, correo electrónico, por escrito y personalmente en las dependencias del Servicio. El sistema de recepción de información es todo lo flexible que las necesidades de la gestión lo permiten, así que no existe un sistema reglamentado de acceso a nuestra organización, ya que eso sería limitar la libertad de nuestros investigadores a la hora de apoyarse en nuestro trabajo. La única restricción que el cliente externo tiene realmente es la del horario en que cada uno de nosotros se encuentra en su puesto de trabajo.

En cuanto al cliente interno, el trato es si cabe más relajado que respecto al investigador. Es verdad que la labor de coordinación en los niveles de Jefaturas de Servicio hacia arriba proporciona unas directrices mínimas que a todos atañen, en cuestiones principalmente legales o de procedimiento (por ejemplo almacenamiento y difusión de datos protegidos por la Ley de Protección de Datos, uso y reconocimiento de registros, etc) Esto no obsta para que la auténtica gestión se base en una colaboración estrecha que depende en buena parte del teléfono, entre los diferentes órganos de la Universidad. Entre los propios compañeros de trabajo, la difusión de información y la participación en los procesos se da sobre todo en el ámbito de la Sección, siendo siempre posible saltarse la estructura del organigrama y colaborar directamente con compañeros de otra sección

La información a la que se atiende principalmente a la hora de planificar y mejorar un proceso es la propia experiencia. Gracias a ella se establecen plazos de presentación de solicitudes, se confeccionan convocatorias con sus correspondientes impresos y se determina cuál es el medio más adecuado para difundir información que puede resultar de interés para nuestros investigadores, principalmente fuentes de financiación y medios para obtener fondos.

La comunicación y difusión de los servicios y prestaciones que ofrece nuestro Servicio cuenta con el trabajo específico de un Negociado que, a su vez, se nutre del trabajo del resto de compañeros. Convocatorias y fuentes de financiación así como cualquier tipo de recurso que apoye la actividad investigadora, es difundido a través de nuestro boletín. Impresos, asesoramiento sobre normativa, plazos, tramitación de instancias etc están siempre disponibles en nuestras dependencias para aquél que se persone a interesarse por algún particular, o bien se difunden a través de nuestra página web, nuestras diferentes cuentas de correo electrónico, o por listas de distribución que la experiencia nos ha ayudado a confeccionar.

La forma en que se atiende al cliente, pasa ineludiblemente por una primera fase en la que se identifican la unidad o unidades que gestionan normalmente el tema de que se trate. De esta forma, el investigador es puesto en contacto directo con el puesto que realmente gestiona y tiene mejor conocimiento del área de que se trate. El investigador, sale, en todo caso, con una orientación sobre cuál es la forma de financiación que más se adapta a sus necesidades, qué entidad / administración, pública o privada podría financiar su proyecto, contrato, beca u otra ayuda, en qué medida esa financiación va a generar gastos y qué trámites hay que atender para llegar a conseguir nuestro objetivo. En soporte papel puede llevarse la información disponible de la convocatoria que le interese, con formularios y normativa correspondiente. Atendida y concedida la financiación, se apoya la gestión administrativa y financiera del proyecto, contrato, beca u otra ayuda, controlando y aplicando ingresos y coordinándonos con las administraciones – gerencias, servicios o cualquier unidad de la Universidad para controlar y justificar el gasto, procurando siempre que coincidan en la medida de lo posible, las fases de ejecución del expediente económico – administrativo con las fases que corresponda en la actividad investigadora.

***b. Se evalúan y mejoran los procesos de las prestaciones que ofrece el Servicio.***

No se hacen estudios específicos sobre necesidades ni de clientes ni de personal. Únicamente las reuniones de diferentes sectores del Servicio, tal y como queda reflejado, sirven para canalizar y poner en común las quejas, sugerencias o la propia experiencia del día a día; de ellas suele surgir la planificación de futuras actuaciones.

En cuestión de instrumentos de apoyo a los procesos, se toma siempre como manual la propia legislación que regula la actuación concreta de cada convocatoria, así como las normativas internas de aplicación, dejando el resto a la decisión del propio investigador y de su comodidad. Algunos procesos, si se estima necesario, tienen formularios propios en formatos específicos, como por ejemplo las convocatorias propias. Tampoco es raro que en cuestión de control de procedimientos, cada unidad administrativa cree sus plantillas de control del procedimiento, instrucciones o directrices por escrito que en nuestra opinión o a petición del propio investigador, sirvan para facilitar el trabajo o para difundir información.

Los procesos de soporte de otros servicios no son competencia de nuestro Servicio, pero en realidad, se apoya y modifica la gestión para adaptarla lo más posible a las mejoras que apliquen otras unidades de la Universidad. Concretamente, la unidad que afecta a todas las áreas de gestión es el Registro de la Universidad de Alcalá. Dado que trabajamos con plazos cerrados, los procesos del Servicio de Información, Registro y Archivo nos resultan esenciales para controlar las salidas o entradas en plazo de la documentación que se maneja. Lamentablemente, el registro Universitario no es reconocido por la mayoría de los órganos financiadores, salvo la Comunidad de Madrid. Esto crea numerosos problemas que a veces provocan incluso la denegación de ayudas en el caso del organismo financiador estime nuestro registro como no válido y dé por fuera de plazo una entrada para nosotros perfectamente aceptable desde el punto de vista de los requisitos que impone la convocatoria. Es evidente que se necesita una acción decidida por parte de los órganos de dirección de la Universidad para que esta situación se solucione y para que el registro de la Universidad de Alcalá se reconozca como registro público que es ante otras instancias públicas.

En todo caso, el Manual de Procesos y la Carta de Servicios han servido para definir y clarificar los métodos que se aplican al desarrollo del trabajo, definiendo, cuando es necesario, procesos, procedimientos operativos en el ámbito del Plan de Gestión de la Calidad de las Universidades Públicas, responsables e indicadores que sirvan de baremo para verificar la consecución de objetivos.

Al hilo de lo anterior, y en relación con el desarrollo de nuevas actividades que ayuden a satisfacer las necesidades de clientes internos y externos, pese al incipiente proceso de definición y regulación de los procesos, es una queja general el hecho de que los responsables de nuestro Servicio, y en general de la Universidad, no atienden a una planificación clara ni a unas directrices definidas, consensuadas con estudios mínimos de la situación de la gestión. El sentir general es que se actúa de buena voluntad en la mayor parte de los casos sobre todo en el caso de clientes internos. La coordinación del trabajo nuestro con el de otras unidades se hace siempre de buena fe entre compañeros, pero nunca siguiendo unas reglas de actuación mínimas que aseguren, por ejemplo la continuidad de un tipo de gestión efectiva cuando los trabajadores concursan a otro puesto. El trabajo de los responsables de las Unidades gestoras como norma general en toda la Universidad se ha centrado en cuestiones meramente institucionales. El resultado es que las jefaturas de servicio quedan a cargo de cuestiones más propias del protocolo que del establecimiento, definición, dirección y control de procesos útiles que sirvan para alcanzar objetivos concretos.

Probablemente la decisión que tomó la Universidad para certificarse en ISO 9000 y los planes de calidad nos hagan reflexionar a todos en estos aspectos tan importantes. Pensamos que el proceso ya está en marcha, pero en tanto no recaigan resultados concretos y útiles, estos sistemas de certificación de calidad se verán siempre como trabajo adicional, que la mayoría de las veces no se asume de buen grado. Si este primer empujón hacia una gestión de calidad da frutos, estaremos en la vía adecuada para avanzar.

***c. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios del Servicio y se cultivan y mejoran las relaciones con los mismos.***

Hemos de insistir en este punto en lo que hemos mantenido hasta ahora: la experiencia del día a día y las sugerencias hechas libremente por los clientes sirven de base para el establecimiento de los procesos. No obstante, la propia idea de proceso, de plan de mejora, de gestión de la calidad y otros que se relacionen con la reflexión de cómo se hacen las cosas para llegar a conseguir un objetivo, es relativamente reciente. Por eso, la revisión de procesos no se ha dado hasta ahora, quedando en manos de gerencia la modificación de la estructura organizativa, en su caso, en la próxima relación de puestos de trabajo. En ella, suponemos que de variar el organigrama, se atenderá a las necesidades que los primeros planes de actuación en gestión de la calidad hayan señalado.

No existen sistemas fijos ni sistemáticos de recogida de datos o resultados de satisfacción entre los clientes.

El Servicio, como Unidad de gestión dentro de la Universidad, se acoge al sistema de auditoría externa que según los estatutos vigentes hasta ahora, era el sistema que garantizaba el control en materia presupuestaria, principalmente. Normalmente, los auditores que han visitado al servicio, han hecho un muestreo dentro de cada Sección verificando expedientes administrativos, y manteniendo entrevistas con los responsables. Los resultados, junto con los de otros servicios, quedan recogidos en el informe correspondiente, que sirve de orientación en la discusión de órganos colegiados de la Universidad, sobre todo Consejo Social y Junta de Gobierno.

No existe una sistemática que aplicar en cuestión de correcciones de procesos existentes o de desarrollo de procesos paralelos que sustituyan los ya viciados. En realidad, se corrige aquello que en opinión de los responsables, y atendiendo siempre a la experiencia del día a día, es necesario. La discusión sobre procesos o sus posibles mejoras o modificaciones se aborda principalmente cuando se detecta un fallo a la hora de atender una convocatoria de financiación nueva.

#### *d. Se cultivan las relaciones con los clientes y usuarios del Servicio.*

No es raro que los clientes tengan entrevistas con el responsable que en cada caso proceda, sobre la gestión del procesos que hayan de ponerse en marcha, particularmente cuando el volumen del presupuesto que se va a manejar es considerable. Esta, junto con los contactos que hace el propio investigador cuando lo estima oportuno, es la acción principal que se lleva a cabo para mantener los contactos. La actitud del Servicio es siempre receptiva a la voluntad del investigador, asesorando y adaptándose siempre a sus necesidades, en el mantenimiento de contacto también.

No se mantienen contactos con antiguos clientes, pero se procura siempre atender a aquellos que se dirigen a nosotros y se les hace el seguimiento que ellos mismos requieren. También se suele dar el caso de que algún usuario requiera información o certificación de alguna tramitación recogida en expedientes ya cerrados, caso típico de la certificación de becario, por ejemplo.

En cuanto a la formación y actualización de personas que tratan con clientes, nos remitimos a lo ya expuesto en lo que concierne a la formación del personal en el punto número 2.

#### **Puntos fuertes**

- El trato que se da a los clientes es el adecuado
- El servicio procura siempre satisfacer sus necesidades aportando información concreta y particularizada en cada caso.
- Los procesos están claramente identificados.

#### **Puntos débiles**

- No se hacen encuestas o entrevistas a los clientes sobre sus necesidades o expectativas
- No se actualizan los manuales de procedimiento.
- No se analiza la satisfacción del cliente
- No existe una coordinación centralizada con otros servicios por lo que no existen procesos soporte que faciliten el trabajo

#### **Propuestas de mejora**

- Convenio de reconocimiento de nuestro registro.

**TABLA 5. PROCESOS POR TIPOLOGÍA**

Procesos clave	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
<b>PROYECTOS Y OTRAS AYUDAS</b>	Durante todo el año	No	Información	Jefe de Sección	Durante todo el año	NO	NO
			Recogida y tramitación de solicitudes				
			Gestión de concesiones				
			Gestión de ingresos				
			Tramitación del Informe final				
			Tramitación de la Gestión Económica				
<b>CONTRATOS CON EMPRESAS</b>	Durante todo el año	No	Información	Jefe de Sección	Durante todo el año	NO	NO
			Formalización del Contrato				
			Gestión y seguimiento de facturas				
			Control y tramitación de ingresos				
<b>BECAS, AYUDAS MOVILIDAD Y CONTRATOS INVESTIGADORES</b>	Durante todo el año	No	Convocatoria becas	Jefe de Sección	Durante todo el año	NO	NO
			Información				
			Recogida de solicitudes				
			Resolución				
			Baremación (en su caso)				
			Resolución y nombramiento				
<b>MEMORIAS DEPARTAMENTOS</b>	De octubre a marzo	No	Envío Dptos. Carpetas y documentación	Jefe de Servicio	octubre	NO	NO
			Recopilación de datos		noviembre		
			Baremación		junio		
			Elaboración publicación		diciembre		
			Distribución y comunicación económica de las Memorias		febrero		
			Distribución de la publicación		marzo		



Procesos de soporte	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
<b>INFORMACIÓN</b>	Durante todo el año	NO	Recopilación de información	Jefe de Negociado	Durante todo el año	NO	NO
			Difusión de la información				
Procesos de prestación de servicios	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
<b>INDICADORES</b>							
Porcentaje de procesos en los que se han introducido mejoras el último año Porcentaje de procesos en los que se han introducido innovaciones el último año Porcentaje de mejoras introducidas en los procesos, como consecuencia de del feed-back con los usuarios Número de quejas de los usuarios expresadas por los canales formales Número de quejas de los usuarios expresadas por los canales informales Número de grupos de mejora Media de propuestas de mejora / persona o grupo de mejora Porcentaje de procesos manualizados Porcentaje de procesos digitalizados							

## 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### Objetivo general de la evaluación

*Analizar lo que el Servicio está consiguiendo en relación a sus clientes y usuarios.*

### Aspectos a analizar

#### *a) Medidas de percepción*

El propio nombre del Servicio de Gestión de la Investigación hace pensar ya, de antemano, en que aquel investigador que cuente con nuestro apoyo no va a padecer los engorros que supone la tramitación administrativo-contable. Esta es una verdad a medias. El Servicio hace todo lo que está a su alcance para vencer los obstáculos de tramitación que sufre todo expediente, pero hay que tener en cuenta que la mayoría de las veces trabajamos con financiación externa y con procedimientos impuestos por organismos que son ajenos a la propia Universidad. Puede que este detalle haga que algunos expedientes no cuenten tanto con las dificultades de trabajo del investigador, como con la obtención de resultados y el control del gasto. Así las cosas, en convocatorias propias, los requisitos de tramitación se flexibilizan al máximo y las quejas que se refieren a plazos demasiado cortos o a dificultad en la obtención de información acerca de la propia convocatoria se reducen considerablemente, seguramente porque nosotros, como unidad de la propia Universidad, conocemos mucho mejor las necesidades de nuestros propios investigadores. En todo caso, siempre hay que tener en cuenta, que somos un Servicio de apoyo y que la auténtica responsabilidad de la ejecución del proyecto, contrato, beca u otra ayuda, parte financiera y administrativa incluida, recae en el propio investigador. Son ellos los que han de tomar decisiones de gasto, aportar justificantes o planificar su propia investigación y estos procesos se confunden con los que ellos denominan “trámites engorrosos”. Hay aspectos que se nos escapan de las manos y que hacen que el ideal de dejar que la generación de documentación y control presupuestario recaiga total y absolutamente en manos de gestores, sea una quimera en la mayoría de los casos. La gestión incluye, para bien y para mal, al investigador y va estrechamente ligada a la actividad investigadora.

La difusión de información es más que aceptable desde el punto de vista de nuestros propios trabajadores. Desde el punto de vista del investigador, la queja mayor es que reciben demasiada información ajena a sus intereses o que los plazos de convocatorias son demasiado cortos. Volvemos al tema anterior e insistimos en el hecho de que la convocatoria normalmente es competencia de un órgano externo financiador y que, en cuestiones de plazos o de tramitación, las exigencias, en buena parte, nos vienen impuestas. Sí que se podría hacer un intento en cuestión de clasificación y control del tipo de información que recibe el investigador, aunque eso, de llevarse a cabo, conllevaría la implantación de un sistema informático adecuado que ayudara a establecer filtros que criben la información que se distribuya mediante tablas de clasificación creadas para tal fin.

De todas formas, y en líneas generales, pensamos que la imagen del Servicio es buena y que suscitamos confianza en aquellos que se dirigen a nosotros. Pensamos que la buena disponibilidad de nuestro personal es apreciada por la mayoría de nuestros usuarios, ya que se facilita siempre cualquier gestión a distancia, si la naturaleza de trámites los medios telemáticos lo permiten, presencialmente, por escrito o de cualquier tipo que sea más cómoda para el investigador.

El personal del servicio tiene tareas asignadas de forma clara, correspondiendo con las áreas de gestión que desempeñan. La difusión que se hace de esto es a través de los listines de la propia Universidad, manifiestamente anticuados, la Intranet de la Universidad, y sobre todo vía telefónica, que es como se resuelven gran parte de las dudas y trámites. En caso de recibir solicitud de información correspondiente a otra área, automáticamente se pasa la petición a la persona correspondiente para que se pueda atender la petición de forma adecuada. Pensamos en este sentido, que la comunicación con los investigadores es bastante fluida y que el grado de satisfacción es alto.

Como norma general el trato recibido por los usuarios es correcto y afable y parece que la atención que se presta es normalmente satisfactoria. El usuario así lo percibe y así lo refleja cuando se le pregunta al respecto.

En lo que se refiere a indicadores de rendimiento, hasta la fecha no se ha tomado ninguna medida que sistematice procesos que midan el rendimiento. Sí es cierto que se reciben quejas y felicitaciones, pero no se maneja una estadística ni se controla la entrada de este tipo de información. Ya se ha dicho en otros puntos de este informe que las quejas y sugerencias se tienen siempre en cuenta a la hora de diseñar poner en marcha procesos pero se hace a través de decisiones que se toman en un momento concreto, sin que exista nunca una sistemática que permita recoger o interpretar este tipo de datos.

Lo que sí existe es un tratamiento pormenorizado de quién y en qué áreas se investiga, pudiendo en todo momento acceder a listados con datos precisos de financiación.

### **Puntos fuertes**

- Buen sistema de información al Usuario
- Buen trato con el cliente.
- Buena imagen exterior
- Se suscita confianza de cara al usuario

### **Puntos débiles**

- No existe sistema de recogida de reclamaciones.
- No se clasifica la información previamente a su difusión
- Deficiente soporte informático a la hora de dar servicio al investigador.

### **Propuestas de mejora**

- Creación de un sistema de recogida de felicitaciones y reclamaciones
- Incorporar un programa informático que permita la gestión curricular por parte del propio investigador.
- Evaluación periódica de la actividad investigadora y creación de un indicador que mida la satisfacción del cliente.
- Creación de espacios para la atención de usuarios

TABLA 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

INDICADORES	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Nº de días de apertura (anual)	214	215	216
Nº de horas de apertura semanal	37	36	35
Número de clientes o usuarios	2.003	2.030	2.062
Número de bajas voluntarias (si procede)	-	-	1
Nº de Felicitaciones recibidas	-	-	-
Premios o distinciones conseguidas	-	-	-
Nº de entrevistas personales con clientes o usuarios	-	-	-
Nº de incidencias, quejas y reclamaciones	-	-	-
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones	-	-	-
Nº Rectificaciones realizadas / nº quejas	-	-	-
Nº sugerencias puestas en marcha / total sugerencias	-	-	-

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### **Objetivo general de la evaluación:**

*Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación con el desarrollo de las personas.*

### **Aspectos a analizar:**

#### *a) Medidas de percepción*

El ambiente de trabajo es en general bueno en lo referente al trato interpersonal, abundado el compañerismo y un trato cuando menos correcto. En lo relativo a políticas de Seguridad e Higiene en el trabajo se ha hecho un esfuerzo últimamente por preservar la salud de los trabajadores de toda la Universidad con cursos como los ya citados en este informe de primeros auxilios y señalización y evacuación de edificios. Igualmente, para paliar los problemas de espalda que provoca el trabajo administrativo se han hecho cursos especializados con la intención de ayudar a los trabajadores a adquirir hábitos posturales correctos, así como enseñar pequeños ejercicios que ayuden a relajar y flexibilizar las zonas de la espalda más afectadas.

No obstante, los problemas que plantea el ambiente de trabajo surgen principalmente de las instalaciones absolutamente inadecuadas que ocupamos. La iluminación resulta totalmente insuficiente, debido, por una parte, a la escasez de luz natural que hay en buena parte de los despachos, y por otra, al sistema de iluminación que ha obligado en ocasiones a retirar las pantallas de los fluorescentes para aumentar la cantidad de luz. La temperatura de los despachos tampoco es adecuada. Los despachos que dan al patio interior del Servicio son muy fríos y hay trabajadores que permanecen en los despachos abrigados con ropa de calle en los días más crudos del invierno. Por el contrario, los despachos que dan a la parte exterior del edificio son excesivamente calurosos, a lo que se añade el funcionamiento defectuoso del sistema de aire acondicionado, que da problemas de humedades constantes, provocando en ocasiones auténticas riadas de agua. Pero lo que realmente se plantea como un auténtico problema a ojos de la mayoría de los que trabajamos en el Servicio es la falta agobiante de espacio, siendo uno de los despachos ocupado por cinco personas con sus correspondientes escritorios y ordenadores. No hay una sala de reuniones en la que podamos sentarnos a trabajar, siendo la mesa de reuniones del Jefe de Servicio el único lugar donde nos podemos reunir más de dos personas con cierta comodidad. Los archivadores están en los pasillos y accesibles a cualquiera que quiera consultarlos, ya que las cerraduras raramente funcionan. El texto de la ley de protección de datos se ha aplicado para adquirir una destructora de documentos, pero en ningún caso se protege la información que se ha de conservar.

En cuanto a condiciones laborales, pensamos que en líneas generales el salario y los beneficios recibidos son adecuados. Si bien las retribuciones económicas puedan parecer a algunos un tanto escasas o poco adecuadas a las funciones que se desempeñan, otro tipo de beneficios, principalmente los de vacaciones, permisos y licencias, compensan un poco tal carencia. El trato es en líneas generales justo y equitativo para todos aunque nos parece que el sistema de promoción profesional deja mucho que desear; concretamente el sistema de oposiciones que permite consolidar el puesto a aquellos que disfrutan de un contrato con carácter eventual funciona mal. Los procesos pueden tardar meses, en resolverse, ya que la mayoría de las veces, las impugnaciones se hacen por la vía judicial. Esta situación origina que aquellos que superan procesos selectivos, con el enorme esfuerzo que esto supone para el opositor, no tienen seguro el acceso a un puesto de función pública en tanto los tribunales no decidan sobre la legalidad de

cualquier detalle del proceso selectivo, quedando así estos candidatos en una situación de indefensión absoluta.

El trato con los directivos es cordial y bastante accesible. Las tareas que se desempeñan son las que ya señalamos en la parte de procesos. Hubo cierto intento de valorar hace unos años la cantidad de trabajo soportado por cada uno de los órganos de la Universidad, pero no se ha hecho público, que se sepa, un organigrama con funciones específicas que sean objetivamente atribuidas a una u otra unidad administrativa. El auténtico documento a la hora de distribuir puestos y funciones es la R.P.T.

Los objetivos son elaborados por órganos directivos en muchos casos bastante ajenos a lo que son las personas que trabajan en el Servicio. No se cuenta con la opinión de las personas, más bien se aplica la legislación o las directrices que política y legítimamente adoptan los órganos de gobierno universitarios.

La formación inicial es la que exige la propia prueba de acceso, en el caso del personal funcionario. Para el resto de personal no hay formación inicial de ningún tipo. El plan de formación actual es inadecuado para formar al individuo en las tareas que tiene que desempeñar. Aunque la tendencia empieza a cambiar, los cursos de formación son una forma de acumular méritos baremables en un posible concurso de méritos, no una auténtica formación a cargo de la Institución. De hecho, dado que las necesidades de los distintos puestos de trabajo no se atienden ni se bareman, no se puede hacer un plan de formación acorde con necesidades reales de servicio. Así las cosas, la capacitación del personal se hace a fuerza de formación autodidacta y aprendiendo del trabajo día a día, lo cual crea ciertos conflictos a la hora de establecer los límites auténticos de cada puesto de trabajo y de definir qué es delegable y qué no lo es. En cuestiones de delegación, las secciones son las que más sufren este problema de indefinición de competencias, ya que, dada la dependencia orgánica y funcional que se establece en relación con instancias académicas (Vicerrector de Investigación) y administrativas (Jefe de servicio / Vicegerencias), los cometidos de cada cual no acaban de quedar claros.

Lo que sí parece claro es que todos tenemos asumida la importancia que tiene el Servicio de Investigación en la Institución, ya que por nuestras manos pasa buena parte de los ingresos que genera la actividad investigadora en forma de contratos, proyectos, becas y cualquier otro tipo de ayudas.

#### **Puntos fuertes**

- Buenas relaciones interpersonales y buen ambiente de trabajo.
- Facilidad para acceder a los cursos de formación necesarios.
- Escaso absentismo laboral.
- Permanencia del personal a largo plazo.

#### **Puntos débiles**

- Instalaciones manifiestamente inadecuadas con malas condiciones de luz, temperatura y escasez de espacio.
- Las aplicaciones informáticas son lentas, poco útiles y, en ocasiones, casi inoperativas por causas que los servicios informáticos o no identifican o no solucionan o ambas
- No se tiene en cuenta al personal a la hora de elaborar los objetivos.
- El plan de formación es inadecuado para el trabajo que se desempeña.
- No se valora el rendimiento en el trabajo.

**Propuestas de mejora**

- Mejora de las instalaciones.
- Evaluar cargas de trabajo y redefinir estructuras y puestos de trabajo
- Formación específica de gestión de la actividad investigadora.

<b>TABLA 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
--

INDICADORES	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Nº medio de cursos por persona	0,86	0,8	0,8
Nº de personas que no han participado en actividades de formación	-	-	-
Nº de grupos de mejora desarrollados dentro del Servicio	-	-	-
Nº de grupos de mejora desarrollados con otros servicios	-	-	-
Grado de participación en la respuesta a encuestas de satisfacción	-	-	-
Nº de iniciativas o sugerencias por persona	-	-	-
Nº total de iniciativas o sugerencias del Servicio	-	-	-
Nº medio de años de permanencia en el lugar de trabajo	5	6	7
Nº de personas que promocionan dentro del servicio	-	1	1
Grado de absentismo laboral (días)	31	30	68
Nº de quejas realizadas por el personal	-	-	-
Demandas de empleo registradas	-	-	-
Tipo y cantidad de reconocimientos otorgados al personal del Servicio	-	-	-
Medidas de prevención de riesgos	1	1	1
Nº de accidentes y cobertura de responsabilidad	-	-	-

## 8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### **Objetivo general de la evaluación:**

*Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas del entorno.*

### **Aspectos a analizar:**

#### *a) Medidas de percepción.*

Hasta la fecha no se ha puesto en marcha ningún sistema de medición que objetivamente dé idea del calado social que tiene la actividad del Servicio de Gestión de la Investigación. Este hecho está justificado desde el momento en que el Servicio se concibe como unidad de apoyo a otras entidades dentro de la propia Universidad. La sociedad en la que está inserta la Universidad de Alcalá sí puede percibir de una forma determinada la actividad investigadora que se lleva a cabo en nuestra Institución –desempeñada por el Personal Docente e Investigador, jamás por el Personal de Administración y Servicios- pero no forzosamente la gestión administrativa que nosotros de forma aislada desempeñamos. En definitiva, la Universidad y las distintas actividades que lleva a cabo sí influyen poderosamente en el entorno en el que está inserta, pero el Servicio de Gestión de la Investigación aisladamente no.

Hecha esta salvedad, podría decirse que el Servicio causa cierto impacto en el entorno social favoreciendo el empleo de la población circundante gracias a los fondos que es capaz de poner a disposición de la actividad investigadora y que, a través de los capítulos de personal correspondientes en proyectos y contratos o de convocatorias específicas, emplea a buen número de personal investigador. Igualmente la concesión de becas de investigación, gestionadas a través del Servicio, es un sistema que, de facto, viene a sustituir la contratación laboral de personal investigador. También se financia a estudiantes de pregrado y postgrado para que realicen prácticas en empresas europeas, lo que hace que gracias a nuestro trabajo, algunos titulados complementen su formación con experiencia real y con el aprendizaje in situ de un idioma distinto al materno. Todo esto contribuye a que la Universidad se perciba como fuente de empleo y de recursos en general.

#### *b) Medidas de desempeño y rendimiento*

Como ya se ha dicho, el Servicio de Gestión de la Investigación, se concibe como servicio de apoyo formado por personal funcionario que presta servicios en una Administración Pública, la administración de la Universidad de Alcalá. Este hecho supone que el desempeño de tareas en cualquier ámbito está siempre acogido a las disposiciones legales que enmarcan a toda la Función Pública y su actuación. El esfuerzo concreto hecho por el Servicio a la hora de fijar cómo se ha de proceder en materias específicas que son de su competencia ha cristalizado en el Reglamento de Becas y el de Contratos al amparo del art. 11 de la L.R.U. (hoy art. 83 de la L.O.U) Esta normativa está en pleno proceso de revisión, dado que el marco legal ha cambiado por completo y los propios estatutos de la Universidad han sido reelaborados y aprobados por los órganos de gobierno de la Universidad en fechas recientes. Dado el marco normativo descrito, así como las decisiones puntuales que adopte la Comisión de Investigación, cualquier usuario de nuestros servicios conoce, por ejemplo, el procedimiento de adjudicación de una beca o el porcentaje que retiene la Universidad por la gestión de un proyecto. Esta reglamentación se ve complementada por lo general con la elaboración de impresos que pretenden facilitar la relación del usuario con nuestro personal.



Igualmente, en la concesión de fondos propios destinados a la financiación de la actividad investigadora, se elaboran convocatorias específicas que regulan la concesión, control de gasto y justificación del presupuesto que se maneja. Todo ello va acompañado de la elaboración de los impresos correspondientes, que se elaboran con el ánimo de que sirvan de ayuda tanto a gestores como a usuarios en paso de la información de unas manos a otras.

En todo caso, la experiencia nos demuestra que, por lo general, la elaboración de normativas, impresos y procedimientos, lejos de asegurar y facilitar la relación del Servicio con el usuario, provoca más bien un rechazo a priori, ya que la sociedad en general suele ver en los procedimientos como una forma engorrosa de complicar innecesariamente las cosas, en lugar de percibirlos como lo que realmente son un medio eficaz de evitar la arbitrariedad de los poderes públicos. Creemos sinceramente que, pese a nuestro deseo de ser todo lo claros y accesibles que podemos, los procedimientos requieren el uso de un lenguaje que corresponda con el nivel de “tecnificación” que requieren ciertos procesos y que es esto precisamente lo que desanima al usuario al enfrentarse a un texto administrativo. De la misma forma, pese a simplificar todo lo posible los formularios e impresos buena parte de los usuarios los consideran pura burocracia o papeleo innecesario. El ánimo que nos mueve al confeccionar documentación es el de cumplir escrupulosamente con la legalidad vigente y recoger toda la información necesaria para que los procesos alcancen su fin con todas las garantías, reconociendo y respetando siempre los derechos de usuarios y salvaguardando el interés general de la sociedad, fin último de las Administraciones Públicas.

En lo referente al control del rendimiento del Servicio, nuestra unidad se acoge al sistema de auditorías de la propia Universidad de Alcalá. Las auditorías controlan la gestión financiera de la Institución. Como norma general, la opinión tanto de auditores como de público en general es bastante positiva. Los informes de auditoría así lo demuestran. Igualmente, las encuestas que hemos elaborado para recoger la opinión de nuestros usuarios, han arrojado resultados mucho más positivos de lo que nosotros mismos esperábamos. Creemos que, como entidad gestora, el Servicio de Gestión de la Investigación goza de una reputación excelente en comparación con el resto de unidades administrativas de la Universidad.

**Puntos fuertes**

- Contribución a que la Universidad sea un auténtico motor en la creación de empleo en la zona
- Captación de fondos que revierten directa o indirectamente en la comunidad.

**Puntos débiles**

- Procedimientos engorrosos y poco claros en opinión de algunos usuarios.

**Propuestas de Mejora**

- Aclaración en todo lo posible de los trámites técnicos que tengan que seguir los usuarios para que su contacto con el entramado burocrático sea lo más fácil posible.

**TABLA 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

<b>INDICADORES</b>	Año evaluado		
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Distinciones y premios recibidos			
Cobertura de medios de comunicación			
Reconocimientos explícitos recibidos por el Servicio			
Número de quejas realizadas por los usuarios			
Número de incidentes relacionados con salud laboral			

## 9.- RESULTADOS CLAVE

### Objetivo general de la evaluación:

*Analizar lo que está consiguiendo el Servicio en relación con sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades y expectativas formuladas.*

### Aspectos a analizar:

#### *a) Medidas de percepción*

Las auditorías externas y en general la opinión de los usuarios externos, representada en las encuestas de opinión que hemos hecho, da como resultado que los objetivos esenciales del Servicio se alcanzan con garantías y nuestra imagen hacia el exterior es bastante positiva.

Los resultados que arrojan las encuestas demuestran que la mayor demanda de información se genera en el área de proyectos y contratos, seguida por la de becas. El usuario se considera bien informado y correctamente atendido, considerando la preparación del personal como adecuada o muy adecuada. La información se suele difundir por varios canales apropiados según la opinión de los usuarios. Se observa, eso sí, alguna queja sobre la celeridad con que se difunde esta información o sobre la enorme cantidad de datos que reciben nuestros investigadores. La demanda principal al respecto es la falta de clasificación por áreas de la información que se difunde o la estructura del boletín de investigación, que en opinión de mucha gente está recargado o difuso.

Nuestro personal está comprometido y cumple por lo general con su cometido diligentemente. Se echa en falta un mayor liderazgo y una información clara sobre qué se está haciendo en el ámbito directivo de la Universidad, particularmente en diseño de plantillas y promoción de personal. Es queja generalizada las infraestructuras, particularmente las instalaciones en las que falta espacio, luz y un buen sistema de climatización. Esto afecta muy negativamente al trato con el usuario al que, según los despachos, ni siquiera se le puede ofrecer una silla para que pueda despachar con unos mínimos de comodidad. Igualmente en cuestión de medios técnicos las aplicaciones informáticas son insuficientes y en algunos casos manifiestamente inútiles siendo, la mayor parte de las veces lentas y problemáticas.

#### *b) Indicadores de rendimiento.*

Hemos señalado ya en otras partes del informe que no existen indicadores de rendimiento como tal. No obstante, sí se manejan datos económicos que dan una idea clara de cuál ha sido la evolución del Servicio, según figura en la documentación anexa a este punto.

Ya se dijo, por otra parte, que el Servicio no tiene presupuesto propio en el elaborado por la Universidad, pero se nutre de las diferentes secciones asignadas a otras unidades para sufragar gastos fijos como personal, mantenimiento de infraestructuras etc.

El presupuesto que sí maneja en exclusiva el Servicio de Gestión de la Investigación es el de ingresos afectados a la financiación de la actividad investigadora. Siempre se justifica cada ingreso al organismo que otorga la ayuda en la forma que éste determina, reteniendo los porcentajes que correspondan en concepto de gestión / costes indirectos si procede, y aplicándolos al presupuesto de investigación del departamento, del investigador responsable del proyecto o del becario beneficiario de la ayuda y, finalmente, al propio Vicerrectorado de Investigación.

#### **Puntos fuertes**

- Buena imagen exterior
- Se suscita confianza en el cliente
- Buen manejo y distribución de la información

#### **Puntos débiles**

- Soporte informático absolutamente deficitario en todos los sentidos
- Instalaciones pésimas en cuestión de espacio, luz, temperatura. Falta espacio para trabajadores y para atender al cliente.
- Escasa planificación de tareas y desconocimiento de objetivos en general.

#### **Propuestas de mejora**

- Mejora ostensible de las instalaciones.
- Redefinición de R.P.T. y estudio de cargas de trabajo.

**TABLA 9. RESULTADOS CLAVE**

INDICADORES	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Volumen de actividad			
Tasa de aprovechamiento de la capacidad del Servicio			
Grado de consecución de los objetivos propuestos			
Término medio de los procesos clave			
Grado de manualización de los procesos clave			
Grado de mecanización de los procesos			
Coste medio de los servicios (por servicio)			
Ahorro producido en los servicios por a introducción de programas o mejora de la calidad (por servicio)			
% de gastos de personal sobre el total de gastos			
% de los gastos de inversión nueva sobre el total de gastos			
% de los gastos de bienes y servicios (capítulo II) sobre el total			
% de presupuesto destinado a mejoras			
% de gasto fijos / gastos totales			
Grado de adecuación entre el presupuesto planificado y liquidado			
Tiempo medio de respuesta y solución a quejas			

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, SEGÚN MODELO EFQM**  
**Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora**

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<b>1.-Política y Estrategia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La política y estrategia del servicio va destinada a la satisfacción de los usuarios.</li> <li>2. Los usuarios y proveedores de información están claramente identificados.</li> <li>3. Puesta en marcha del plan de gestión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento de las líneas generales de actuación</li> <li>2. Falta de coordinación con otras Unidades administrativas debido a la falta de planificación en el plano administrativo.</li> <li>3. Descuido del personal propio en materia de información</li> <li>4. No existen indicadores que permitan valorar el rendimiento de la política de la Unidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de objetivos mediante un sistema participativo en el que el personal pueda opinar.</li> <li>2. Establecer procedimientos que regulen las relaciones con otras Unidades de la Universidad.</li> <li>3. Establecer un sistema de indicadores.</li> </ol>
<b>2.-Personas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de reuniones periódicas y trasvase de información</li> <li>2. Libertad de opinión</li> <li>3. Facilidad para acceder a cursos de formación</li> <li>4. Delegación adecuada de funciones</li> <li>5. Buen ambiente de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe carrera administrativa</li> <li>2. No se involucra al personal en la política del servicio</li> <li>3. No se reconoce ni oficial ni sistemáticamente el desempeño adecuado de funciones</li> <li>4. No se evalúa el impacto de la formación recibida por el personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuar el sistema de formación a las necesidades reales del trabajo que se desempeña</li> <li>2. Establecimiento de un plan de incentivos que reconozca el trabajo bien hecho.</li> </ol>

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, SEGÚN MODELO EFQM**  
**Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora**

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<b>3-Alianzas y Recursos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización y difusión constante de información teniendo siempre en cuenta las necesidades del usuario y de otras unidades administrativas.</li> <li>2. Las necesidades de material se atienden con una adecuada celeridad</li> <li>3. Comunicación fluida entre miembros del Servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se recogen sistemáticamente quejas y sugerencias</li> <li>2. Equipamiento de software antiguo.</li> <li>3. La red que da servicio a toda la Unidad funciona mal y muy a menudo es totalmente inoperativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización y mantenimiento de aplicaciones que resulten auténticamente útiles para manejar datos.</li> <li>2. Creación de un sistema de recepción de quejas y sugerencias.</li> </ol>
<b>4.-Liderazgo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difusión del Servicio gracias a la Carta de Servicios.</li> <li>2. Los directivos y puestos de responsabilidad son accesibles en todo momento y fomentan la comunicación y participación del personal.</li> <li>3. Se asignan tareas y se delegan funciones en las personas que poseen las aptitudes adecuadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay plan estratégico ni plan de actuación, ni existen grupos de mejora</li> <li>2. La dirección no estimula la labor del personal</li> <li>3. No se logra transmitir las necesidades de gestión del P.A.S. al sector académico.</li> <li>4. No hay coordinación con otras unidades y no se desarrollan herramientas de trabajo interconectadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soportes informáticos adecuados que faciliten la gestión y ahorren esfuerzos inútiles</li> <li>2. Plan de incentivos</li> <li>3. Redefinir tareas de P.A.S.</li> <li>4. Reorganizar la R.P.T. del Servicio.</li> </ol>

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, SEGÚN MODELO EFQM**  
**Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora**

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
5.-Procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trato que se da a los clientes es el adecuado</li> <li>2. El servicio procura siempre satisfacer sus necesidades aportando información concreta y particularizada en cada caso.</li> <li>3. Los procesos están claramente identificados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se hacen encuestas o entrevistas a los clientes sobre sus necesidades o expectativas.</li> <li>2. No se actualizan los manuales de procedimiento.</li> <li>3. No se analiza la satisfacción del cliente</li> <li>4. No existe una coordinación centralizada con otros servicios por lo que no existen procesos soporte que faciliten el trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenio de reconocimiento de nuestro registro</li> </ol>
6.-Resultados en los Clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen sistema de información al Usuario</li> <li>2. Buen trato con el cliente</li> <li>3. Buena imagen exterior</li> <li>4. se suscita confianza de cara al usuario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe sistema de recogida de reclamaciones</li> <li>2. No se clasifica la información previamente a su difusión</li> <li>3. Deficiente soporte informático a la hora de dar servicio al investigador.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de un sistema de recogida de felicitaciones y reclamaciones</li> <li>2. Incorporar un programa informático que permita la gestión curricular por parte del propio investigador.</li> <li>3. Evaluación periódica de la actividad investigadora y creación de un indicador que mida la satisfacción del cliente.</li> <li>4. Creación de espacios para la atención de usuarios.</li> </ol>

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, SEGÚN MODELO EFQM**  
**Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora**

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<b>7.-Resultados en las Personas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas relaciones interpersonales y buen ambiente de trabajo.</li> <li>2. Facilidad para acceder a los cursos de formación necesarios</li> <li>3. Escaso absentismo laboral</li> <li>4. Permanencia del personal a largo plazo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones manifiestamente inadecuadas con malas condiciones de luz, temperatura y escasez de espacio.</li> <li>2. Las aplicaciones informáticas son lentas, poco útiles y, en ocasiones, casi inoperativas por causas que los servicios informáticos o no identifican o no solucionan o ambas.</li> <li>3. No se tiene en cuenta al personal a la hora de elaborar los objetivos.</li> <li>4. El plan de formación es inadecuado para el trabajo que se desempeña</li> <li>5. No se valora el rendimiento en el trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora de las instalaciones</li> <li>2. Evaluar cargas de trabajo y redefinir estructuras y puestos de trabajo</li> <li>3. Formación específica de gestión de la actividad investigadora</li> </ol>
<b>8.-Resultados en la Sociedad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribución a que la Universidad sea un auténtico motor en la creación de empleo en la zona.</li> <li>2. Captación de fondos que revierten directa o indirectamente en la comunidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimientos engorrosos y poco claros en opinión de algunos usuarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aclaración en todo lo posible de los trámites técnicos que tengan que seguir los usuarios para que su contacto con el entramado burocrático sea lo más fácil posible.</li> </ol>



**EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, SEGÚN MODELO EFQM**  
**Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora**

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<b>9.-Resultados Clave</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena imagen exterior</li> <li>2. Se suscita confianza en el cliente</li> <li>3. Buen manejo y distribución de la información</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soporte informático absolutamente deficitario en todos los sentidos</li> <li>2. Instalaciones pésimas en cuestión de espacio, luz temperatura. Falta espacio para trabajadores y para atender al cliente</li> <li>3. Escasa planificación de tareas y desconocimiento de objetivos en general.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora ostensible de las instalaciones</li> <li>2. Redefinición de R.P.T. y estudio de cargas de trabajo.</li> </ol>