

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



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN
SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS**

Junio 2003

ÍNDICE

PRESENTACIÓN2
CONTEXTO INSTITUCIONAL5
INTRODUCCIÓN10
1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA13
2. PERSONAS16
3. ALIANZAS Y RECURSOS20
4. LIDERAZGO26
5. PROCESOS29
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES33
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS35
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD39
9. RESULTADOS CLAVE41
10. CUADROS EVALUACIÓN SEGÚN MODELO EFQM44

PRESENTACIÓN

La autoevaluación del Servicio de Recursos Humanos se enmarca en el proceso de evaluación de Servicios y Titulaciones iniciado por la Universidad de Alcalá en el año 2001, 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.

Este documento cuyo destinatario es la comunidad universitaria, informa de la realización de la autoevaluación y explica la finalidad y procedimiento de la misma. Fue confeccionado por la Unidad para la Calidad en la Gestión y Comunicación Interna como tríptico para su difusión en soporte papel y, posteriormente fue adaptado por el Comité de autoevaluación para su distribución como fichero de texto por medio del correo electrónico, buscando que estuviese accesible para el mayor número posible de empleados de la Universidad, principales usuarios del Servicio de Recursos Humanos. La distribución de este fichero informativo, que se acompaña como anexo 0.1, fue canalizado a través de la dirección de los distintos departamentos y de las jefaturas de las unidades administrativas de la Universidad, con el ruego de la máxima difusión entre el personal de los mismos.

El personal del Servicio fue informado del inicio del proceso de evaluación en dos reuniones sucesivas, que tuvieron lugar en noviembre de 2002, y en las que se explicó el contenido del mismo, su finalidad y la metodología a seguir, facilitándose a cada uno el documento informativo al que se hace referencia en el apartado anterior.

En la primera reunión celebrada en el Servicio se seleccionó a los miembros del mismo que se incorporarían al Comité de autoevaluación. Para su designación se utilizó un procedimiento de sorteo ya que, a pesar del interés manifestado por el personal del Servicio en el proceso, la cantidad de trabajo que implicaba fue considerada por todos como difícilmente compatible con el resto de tareas que cada uno tiene encomendadas.

Al Comité se incorporaron también dos usuarios, uno perteneciente al colectivo del personal docente y otro al de administración y servicios, seleccionados entre las distintas personas sugeridas por los Departamentos y Unidades administrativas de la Universidad.

El Comité de autoevaluación se compone de las siguientes personas:

Presidente:

D. Luis J. Mediero Oslé, Jefe del Servicio de Recursos Humanos.

Miembros:

Del Servicio evaluado

- D. Pedro de la Osa Orejón, Jefe de Sección.
- D^a. Andrea Fernández Peromingo, Jefa de Negociado.
- D^a. Isabel Sánchez de la Torre, Jefa de Negociado.
- D^a. Yolanda Peñalver Carrasco, Auxiliar Administrativo.

Del colectivo de usuarios del Servicio

- D^a Pilar Alcalá Cortijo, perteneciente al Personal de Administración y Servicios
- D. Juan Antonio Carral Pelayo, perteneciente al Personal Docente e Investigador

El Comité de autoevaluación, en su primera reunión estableció el calendario de actuación y el reparto de tareas que se acompañan como anexos 0.2 y 0.3.

La opinión de los empleados del Servicio sobre los diversos aspectos a analizar en el proceso de evaluación fue recogida mediante un cuestionario sobre los temas objeto de análisis, contestado individualmente por todos los miembros del Servicio. Además, para ampliar la información así obtenida, el Comité de evaluación se dividió en grupos más pequeños para mantener entrevistas con cada uno de los empleados, partiendo de sus respuestas al cuestionario. En el apéndice A se recogen tanto el modelo de cuestionario como los resultados obtenidos y el tratamiento dado a los mismos.

Durante la elaboración del informe se fue distribuyendo el texto de cada uno de los apartados del mismo al personal del Servicio, a fin de que fuesen teniendo conocimiento del avance de los trabajos y pudiesen manifestar sus impresiones en relación con el mismo, habiéndose recibido una sola sugerencia formalmente (por correo electrónico), que se comentó y valoró por parte del Comité, para su incorporación al informe.

La opinión de los usuarios del Servicio fue recabada mediante una encuesta publicada en la Intranet de la Universidad. Con el fin de que la muestra incluyese un mínimo de respuestas de todos los colectivos implicados, se solicitó de todos los departamentos, unidades administrativas y decanatos o direcciones de los distintos centros de la Universidad la designación de algunas personas de cada uno de ellos para que contestasen a la encuesta. Además se pidió a los departamentos y unidades administrativas que recabasen la colaboración del resto de sus empleados, contestando a la encuesta si lo deseaban. En el Apéndice B se incluyen tanto el modelo de encuesta como los resultados obtenidos y el tratamiento dado a los mismos.

A parte de las señaladas, el resto de fuentes de información facilitadas para la elaboración del informe se basan fundamentalmente en aspectos estadísticos relacionados con el Servicio, ante la carencia de otras fuentes.

Finalizada la elaboración del primer borrador de informe se abrió un período de información pública, mediante la publicación del mismo en la Intranet de la Universidad, durante un período

de un mes, desde el 16 de junio al 15 de julio de 2003, informándose a la comunidad universitaria a través de las direcciones de los departamentos, unidades administrativas y centros, a fin de recabar la opinión de los posibles interesados.

Durante el proceso de autoevaluación se han detectado algunos puntos débiles de fácil corrección, por lo que alguna de las mejoras han podido ser implementadas al tiempo que se confeccionaba este informe. Teniendo presente que la evaluación se refiere al período anteriormente señalado (2000-2002), se ha preferido dejar constancia en el informe de la existencia deficiencias en el citado período, aunque ya hayan sido solucionadas a la fecha de finalización de los trabajos de evaluación.

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.

TABLA 1. DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD

Nombre de la Universidad:			
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 Recursos Humanos dispone de una carta de servicios (anexo 1.1), según la cual se encarga de:

- La elaboración, publicación y gestión de las convocatorias y de los procesos selectivos para el ingreso en la Universidad y de promoción profesional.
- La gestión de los procedimientos de altas, bajas e incidencias en la relación profesional del personal al servicio de la Universidad.
- La gestión de bolsas de trabajo y listas de espera para contrataciones temporales.
- La elaboración y ejecución de la nómina del personal al servicio de la Universidad, así como altas, bajas e incidencias en materia de Seguridad Social.
- La gestión de las convocatorias de Acción Social para el personal de la Universidad

Estas actividades, sin embargo, no se encuentran atribuidas al Servicio por normas externas ni internas de la Universidad, y por otra parte, las competencias en materia de recursos humanos corresponden, según el ordenamiento jurídico general (LOU) y las normas de la Universidad (Estatutos, resolución de delegación de competencias del Rector), directamente o por delegación, al Rector, al Vicerrectorado de Departamentos y a la Gerencia.

Por deducción, la misión del Servicio sería la gestión administrativa de las competencias que, en materia de recursos humanos, tienen atribuidos los distintos órganos de gobierno de la Universidad.

La experiencia de la gestión del Servicio demuestra que, efectivamente, ésta es la misión que tiene encomendada.

El único documento que explicita la misión atribuida al Servicio es su carta de servicios que enmarca en la fórmula general contenida en el primer párrafo de este apartado la finalidad de la actividad del Servicio.

Los usuarios del Servicio son:

- Los empleados de la Universidad (personal docente e investigador, personal de administración y servicios y becarios (Ver tabla 2)
- Las personas que no prestan servicios en la Universidad y participan en procesos selectivos para acceder a un empleo en la misma.
- Los Departamentos y Unidades Administrativas que precisan personal para el desarrollo de sus actividades

El Servicio de Recursos Humanos se encuadra en la Gerencia de la Universidad, dependiendo actualmente de la Vicegerencia de Recursos Humanos y Modernización, creada en 2002, y se compone de tres unidades:

- de personal docente,
- de personal de administración y servicios y
- de gestión económica de todo el personal.

A partir del año 2002 se excluyó del Servicio la gestión relativa a las acciones en materia de formación del personal, que pasaron a encuadrarse en la Unidad para la Calidad en la Gestión y Comunicación Interna. También a partir de esta fecha se atribuyó al Servicio la gestión del estudio de la carga docente que anteriormente se realizaba por la Unidad de Seguimiento y Control de la Docencia.

Actualmente el Servicio de Recursos Humanos se encuentra entre los de mayor tamaño de los servicios administrativos dependientes de la Gerencia y en el período evaluado el personal del Servicio ha experimentado un crecimiento de casi un 10% (de 21 efectivos en 2000 a 23 en 2002), como se refleja en la tabla 3 del apéndice C. Este crecimiento ha resultado necesario para atender la mayor carga de trabajo derivada del crecimiento de la plantilla de la Universidad cuya gestión tiene encomendada el Servicio, que se ha incrementado en un 6,6% (de 2132 empleados en 2000 a 2273 en 2002, entre personal docente y de administración y servicios), como se refleja en la tabla 1 del mismo apéndice C.

Sin embargo, este crecimiento no se ha visto reflejado en la Relación de Puestos de Trabajo, de manera que 3 de los 5 contratados temporales del Servicio a que se refiere la tabla 3 (un 13% del Servicio) tienen contratos, en plazas no incorporadas a la RPT, cuya duración se ha prolongado más de un año.

Por otra parte, un porcentaje importante del personal destinado en el Servicio no lleva mucho tiempo en él, ya que 8 de los 23 destinados en el Servicio en el año 2002 (más de la tercera parte) tenían una antigüedad en el mismo inferior a 3 años. Además, el resto ha experimentado también una gran movilidad dentro del propio Servicio, con las dificultades de adaptación que ello implica.

El reducido número de puestos de estructura del Servicio, la inestabilidad en la dotación de los mismos, la escasa antigüedad relativa de los empleados y la necesidad de una constante revisión de tareas y procedimientos, como consecuencia de la progresiva implantación de nuevas tecnologías, entre otras circunstancias, hacen precisa una revisión de la estructura y organización del Servicio que le permita progresar en la obtención de una mayor calidad de su gestión. Todas estas cuestiones se tratarán en detalle a lo largo del presente informe.

TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO
--

Nombre del Servicio:		
-----------------------------	--	--

Unidades del Servicio	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Nº de unidades o subunidades	4	4	4
Nº de puntos de servicio	1	1	1

Personas del Servicio	2000	2001	2002
Funcionarios	19	20	18
Laborales	2	3	5
Contratados temporales	1	2	4
Becarios y otros	0	0	0
Coste del Personal del Servicio	507.330,31	556.848,68	559.456,19

Usuarios	2000	2001	2002
Nº de usuarios potenciales			
Nº de usuarios activos			
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	651	664	688
e) Personal docente e investigador	1.481	1.505	1.585
f) Otros (especificar)Becarios	600	550	540

Presupuesto de ingresos del servicio	2000	2001	2002
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			
Total ingresos			

Presupuesto de gastos del Servicio	2000	2001	2002
Gasto en personal			
Gasto corriente			
Gasto de inversiones			
Gasto de mantenimiento			
Otros gastos			
Total gastos			

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.

No hay un documento que recoja un Plan Estratégico Global de la Universidad de Alcalá. No obstante, la Gerencia elaboró un Plan de Gestión para el período 2000-2002, cuyo objeto era modernizar y mejorar la gestión que llevaba a cabo la Universidad, a fin de introducir la cultura de la calidad en la organización de la misma (se incluye como Anexo 2.1.1). Las acciones acometidas en el marco de dicho Plan han sido:

- Realización de una encuesta de clima laboral en el año 2001.
- Elaboración de cartas de servicios en el año 2002.
- Implantación de la gestión por objetivos en el año 2002.
- Establecimiento de un plan de reuniones.

El conocimiento del Plan por parte del personal del Servicio de Recursos Humanos ha sido más bien escaso y las distintas acciones se han ido realizando sin que el personal tuviese conciencia de que estaban incluidas en el marco general del Plan de Gestión.

No existe un documento global que recoja la política y la estrategia de la Universidad en materia de recursos humanos. El Servicio extrae consecuencias sobre política y estrategia del contenido de acuerdos sobre aspectos parciales, que se analizan en el marco normativo de aplicación en la materia, compuesto tanto por normas generales legales y reglamentarias, estatales o autonómicas, como por normas internas, emanadas de los órganos de gobierno de la Universidad.

Algunos actos concretos parece que son contradictorios con la idea de política y estrategia que el Servicio se ha formado por este procedimiento.

El personal del Servicio de Recursos Humanos al ser entrevistado, dice desconocer en un porcentaje muy alto si ejecuta correctamente la política de la Universidad en esta materia.

Por otra parte, el Servicio de Recursos Humanos identifica claramente a sus usuarios (Personal Docente e Investigador, Personal de Administración y Servicios , Becarios, Aspirantes, Unidades Administrativas, Departamentos) y, por la propia naturaleza de su gestión dirige a ellos su actividad.

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.

Como se ha señalado, el Servicio de Recursos Humanos no tiene una definición de política y estrategia, y si hace alguna valoración de su trabajo, no tiene que ver con las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad. Las posibilidades de investigación y creatividad están muy limitadas por la existencia de una normativa que regula de manera detallada la mayoría de los procedimientos, por ello, hay muy poco margen de maniobra para la innovación.

La actividad del Servicio se enmarca en las normas de general aplicación para el personal funcionario y laboral de las Administraciones Públicas y las específicas del personal docente e investigador, con las peculiaridades propias de la Universidad de Alcalá, derivadas del principio constitucional de autonomía universitaria. El Servicio conoce las normas aplicables a su gestión, que se detallan en el Anexo 2.1.2.

Por otra parte, no se realiza una valoración del impacto derivado de la incorporación de nuevas tecnologías.

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

Los objetivos que define el Servicio de Recursos Humanos no son objetivos estratégicos sino operativos, que pretenden dar respuesta a los problemas de gestión.

En el año 2002 el Servicio de Recursos Humanos plasmó por escrito los objetivos operativos para dicho año (se incluye como Anexo 2.1.3), designando responsables de las distintas actividades del plan de acción diseñado para alcanzar cada objetivo.

No existen indicadores cuantitativos para revisar el cumplimiento de los objetivos del Servicio, lo más que existen son unos indicadores temporales para ver si los objetivos operativos se cumplen en los plazos establecidos para ello (se incluye como Anexo 2.1.4, respecto a los del 2002).

En la definición de los objetivos operativos del Servicio se ha dado la posibilidad de participación a todo el personal.

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

No se realizan actuaciones para la comunicación de la política y estrategia del Servicio. El único esfuerzo en este sentido es la publicación de la Carta de Servicios en la página Web. Como se ha puesto de manifiesto este es un documento de tipo general que no explicita una política o estrategia determinadas.

En el marco del Plan de Gestión de la Universidad al que se ha hecho referencia anteriormente se han incluido cursos de calidad para el personal a los que han tenido ocasión de asistir miembros del Servicio.

Puntos fuertes

- Realización de las actuaciones previstas en el Plan de Gestión.
- Elaboración de una Carta de Servicios.
- Iniciación de la implantación de un sistema de objetivos.
- Consolidación el plan de reuniones.
- Realización de esta evaluación.

Puntos débiles

- No existe un Plan Estratégico del Servicio de Recursos Humanos.
- No se evalúa el grado de satisfacción de los usuarios.
- No se valoran las actividades del Servicio en términos de resultados.

Propuestas de mejora

- Aprovechar las conclusiones de esta evaluación para definir objetivos estratégicos de mejora del Servicio y traducirlos en una programación anual de objetivos operativos.
- Establecer mecanismos para la comunicación de estos objetivos estratégicos.
- Establecer mecanismos para la evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos.

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.

La mayor parte del Servicio esta compuesto por personal funcionario. Para atender necesidades adicionales o transitorias hay personal contratado que procede de una lista de espera constituida por personas que no superaron el proceso selectivo para el acceso a la Escala Auxiliar Administrativa de la Universidad de Alcalá.

La provisión de puestos de trabajo y la distribución de funciones dentro del Servicio se realiza en un marco legal rígido que deja poco margen de maniobra para la planificación, reorganización y mejora del personal del Servicio.

Dentro de este marco, los roles y funciones se actualizan atendiendo a las necesidades de gestión del Servicio.

Las decisiones finales sobre reparto de tareas y asignación de funciones se toman por los responsables del Servicio, que las transmiten a su personal a través de las reuniones que periódicamente se celebran.

Los empleados del Servicio se quejan, en las entrevistas realizadas, de aspectos tales como: mal funcionamiento de equipos y aplicaciones, limitación de espacio disponible y, en algunos casos, de la distribución de las cargas de trabajo. Estas dificultades generan cierta desmotivación y entorpecen el desarrollo de las responsabilidades de cada uno.

Existe una gran equidad en temas de horarios, permisos y salarios.

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

En el Servicio la relación entre las aptitudes y las tareas a desempeñar están condicionadas por el marco legal rígido al que anteriormente se ha hecho referencia:

El sistema para la provisión de los puestos de trabajo es el concurso, salvo en el caso del puesto de Jefe de Servicio, que se cubre por libre designación. Si bien estas fórmulas pretenden respetar los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, la mayoría de los empleados del Servicio no cree que esta política de provisión sea la más adecuada para seleccionar a las personas más idóneas para ocupar los diferentes puestos del Servicio.

En los dos últimos años (según los datos reflejados en la tabla 3 del apéndice C) ha habido un descenso del número de cursos impartidos al personal del Servicio y, según se desprende de las entrevistas realizadas, parte de los empleados considera que existe un déficit de formación,

tanto en los cursos relacionados con el puesto de trabajo como en los de promoción a otros cuerpos y escalas.

El Servicio no dispone de ningún sistema para evaluar el desempeño del personal , por lo que no existe un sistema objetivo para evaluar la actividad de las personas y, a partir de esta evaluación, establecer y fomentar sus posibilidades de desarrollo profesional.

El marco normativo no permite que el Servicio posibilite, por sí mismo, oportunidades de hacer carrera, promocionarse o de mejorar la capacitación académica o profesional de su personal.

c. Delegación de funciones a las personas y comunicación.

En el Servicio hay participación de los empleados en la toma de decisiones de acuerdo con las atribuciones propias del puesto que desempeñan. Los responsables de cada sección delegan en sus empleados, dando cierta libertad y permitiendo la iniciativa dentro del trabajo de cada uno.

En el último año se han potenciado reuniones periódicas entre los responsables del Servicio para tratar temas de gestión. Posteriormente son los responsables de cada sección los encargados de transmitir a sus empleados la información necesaria para el desarrollo de su trabajo que se genera en dichas reuniones. Esta mayor comunicación dentro del Servicio es bastante valorada por sus empleados, según se desprende de las entrevistas realizadas.

El Servicio no presta demasiada atención a fomentar la relación entre sus empleados y sus usuarios y clientes.

d. Atención y reconocimiento a las personas

Al no existir ningún sistema de evaluación del desempeño tampoco se ha implantado un sistema de reconocimiento de ese desempeño ni individual ni grupal. Sin embargo según se desprende de las entrevistas realizadas, en su mayoría el personal del Servicio cree que su desempeño está valorado en su justa medida.

Los responsables de cada sección ayudan a poner en marcha las iniciativas del personal del Servicio en los aspectos relacionados con su trabajo.

Puntos fuertes

- Fomento de la iniciativa de los empleados en el desarrollo de su trabajo por parte de los responsables del Servicio.
- Existencia de un clima de comunicación y participación favorecido por reuniones periódicas en los distintos niveles de responsabilidad del Servicio.

Puntos débiles

- Hay un marco legal rígido que deja poco margen de maniobra al Servicio para tener una política y estrategia propia en esta materia.
- Algunos empleados del Servicio no se sienten satisfechos con la distribución de cargas de trabajo.
- Esta cuestión y las relativas a dificultades con equipos, aplicaciones y locales generan desmotivación.
- El personal considera insuficientes tanto la formación para el desempeño de su propio puesto de trabajo como la destinada a la promoción profesional.

Propuestas de mejora

- Realizar una evaluación de las necesidades formativas del personal.
- Realizar un estudio de cargas de trabajo.
- Mejorar la formación del personal del Servicio, evaluando y atendiendo las necesidades formativas de cada empleado en función de su puesto de trabajo y de sus posibilidades de promoción.
- Introducir mejoras en la gestión y realizar propuestas tendentes a lograr una mayor satisfacción de los empleados del Servicio en su trabajo.

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO

Personal por categorías	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Funcionarios A			
Funcionarios B	1	1	1
Funcionarios C	6	9	9
Funcionarios D	12	10	8
Funcionarios E			
Laborales I			
Laborales II			
Laborales III			
Laborales IV	2	3	5
Laborales V			
Otros (especificar)			
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	23	23

Personal por funciones	2000	2001	2002
Directivas	3	3	3
Técnicas	3	3	2
Técnicas / Auxiliares			
Auxiliares	15	17	18
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	23	23

Personal por tipo de contrato y dedicación	2000	2001	2002
Con contrato temporal	2	3	5
Nº de horas en contratos temporales			
Con contrato fijo (Funcionarios)	19	20	18
Con contrato a tiempo parcial			
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	23	23

Personal por antigüedad en el Servicio	2000	2001	2002
Inferior a 3 años	8	9	8
Entre 3 y 5 años	1	2	6
Entre 5 y 10 años	12	12	1
Más de 10 años	0	0	8
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	23	23

Personal por edades	2000	2001	2002
Mayor de 50 años	2	2	4
Entre 30 y 50 años	19	21	18
Inferior a 30 años			1
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	23	23

Nivel de titulación del personal	2000	2001	2002
Licenciados	7	7	6
Diplomados	2	3	3
Formación Profesional	8	9	10
Bachiller/COU			
Graduado Escolar	4	4	4
Nº total de personal adscrito al Servicio	21	23	23

Formación interna del personal	2000	2001	2002
Nº total de cursos ofertados al personal del Servicio	19	18	15
Nº total de asistentes a cursos	20	22	19
Nº de cursos específicos ofertados al personal del Servicio	14	4	5
Nº de asistentes a cursos de formación específicos	18	6	7
Nº de cursos generales ofertados al personal del Servicio	5	14	10
Nº de asistentes a cursos de formación generales	13	18	19
Nº total de tipos de cursos diferentes impartidos			
Nº total de horas de formación recibida	808	622	369

Formación externa del personal	2000	2001	2002
Nº total de cursos a los que se ha asistido	1	0	2
Nº total de asistentes a cursos	1	0	3
Nº de tipos cursos diferentes a los que se ha asistido	1	0	2
Nº total de horas de formación recibida	14	0	46

Sistemas de reconocimiento del desempeño (descripción y año de implantación)	2000	2001	2002

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 de Recursos Humanos no cuenta con un presupuesto propio administrado internamente, aunque evalúa sus necesidades proponiendo a la Gerencia los recursos que estima necesarios para su mejor funcionamiento. Estas propuestas son o no atendidas en función de las disponibilidades presupuestarias de la Universidad a nivel global.

El Servicio, al carecer de presupuesto propio, no involucra a su personal en la gestión de gastos e ingresos.

No existen inventarios que se organicen ni actualicen desde el Servicio de Recursos Humanos, aunque en relación con la actualización del inventario del Servicio (mesas, sillas, ordenadores, archivadores, etc.) se colabora con el Servicio de Contratación y Asuntos Generales que es la unidad que tiene asignado el inventario de toda la Universidad.

b. Gestión de la información y el conocimiento.

La información que maneja el Servicio emana de los organismos con competencia en la materia y se conoce los diarios oficiales (BOE, BOCM, etc.), no existiendo un responsable directo de su lectura y recopilación (cada empleado actualiza la suya). También se recibe información por comunicaciones de acuerdos internos (Comisión de Departamentos, Comisión de Acción Social, Consejo de Gobierno, Consejo Social, Claustro, etc.) o de criterios o interpretaciones externos (Direcciones Generales de la Comunidad de Madrid, Ministerios, Inspección General de Servicios, etc.).

En relación con las decisiones de los distintos órganos internos de la Universidad, se conocen puntualmente los acuerdos de la Comisión de Departamentos y de la Comisión de Acción Social, porque integrantes del Servicio forman parte de las mismas en calidad de secretarios. La recepción de la información procedente del resto de órganos internos puede retrasarse y normalmente se dispone de ella a la recepción de la ejecución de acuerdos, lo que puede suponer que las decisiones no se comuniquen con la rapidez deseada al Servicio.

A nivel interno del Servicio, la comunicación fluye de Jefe de Servicio a Jefes de Sección y de éstos, a su vez, al respectivo personal de su Sección, dado que dentro de la información hay aspectos concretos de cada puesto. No obstante, se conoce a quién acudir a la hora de requerir información de cualquier tipo, siempre en relación con algún aspecto de la gestión propia del Servicio.

La información que maneja el Servicio a nivel interno y la que manejan los órganos superiores no siempre coinciden en la formulación y la interpretación, lo que origina, en ocasiones, diferencias entre la información que se facilita por el Servicio y la que facilitan sus superiores jerárquicos.

Según se desprende de las entrevistas realizadas a los empleados del Servicio, existe el deseo de mejorar continuamente en lo que tiene que ver con la gestión de la información que se recibe y la que se facilita, aunque no se innovan actuaciones en este sentido ni se recogen y elevan datos de situaciones concretas con la intención de sugerir a los superiores las mejoras necesarias.

La información que suministra el Servicio se elabora a partir de los datos de la propia gestión y se plasman de conformidad a las solicitudes que se efectúan, no existiendo un modelo estándar de estadísticas.

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

Esta gestión no es de la entera responsabilidad del Servicio.

La determinación de las necesidades de equipos informáticos se realiza de acuerdo por el Jefe del Servicio, los Jefes de Sección y la Coordinadora Informática, con el fin de optimizar sus posibilidades, consiguiéndose, no siempre con la rapidez deseada, la renovación de medios informáticos. Los medios informáticos actuales son los que figuran en la tabla 4 del apéndice C.

Los equipos informáticos presentan un elevado número de incidencias por averías o necesidades de actualización de software, requiriéndose su mantenimiento que se realiza por una empresa contratada al efecto, cuya actividad se controla por los Servicios Informáticos de la Universidad. Esta empresa presenta una mayor o menor agilidad de respuesta en función de la dificultad de la incidencia u otras variables.

La aplicación informática de gestión de recursos humanos que maneja el Servicio es *Hominis*. Esta aplicación es servida, mantenida y actualizada por una empresa externa (OCU), y en su origen y desarrollo es una aplicación de gestión de recursos humanos que sirve a las necesidades de distintas universidades y otros organismos públicos en que se encuentra implantada (anexo 2.3.1). La generalidad de la aplicación no permite su adaptación completa a las necesidades de gestión propias del Servicio, salvo con un coste añadido importante. Así, cuando se detectan dificultades o necesidades de mejora de la aplicación *Hominis*, las mismas se plantean a los Servicios Informáticos de la Universidad y a la empresa suministradora, no incorporándose siempre las mismas a la aplicación.

Hominis facilita la gestión, aunque los empleados del Servicio, como ponen de manifiesto en la entrevista, tienen serias dificultades con su manejo. De hecho mencionan que el tratamiento de la información de *Hominis* no les es accesible, dado que se requieren unos conocimientos informáticos muy profundos de la aplicación para la extracción de datos.

En las entrevistas los empleados han manifestado que necesitan contrastar la información que facilita la aplicación, dado que los datos que extraen no siempre son fiables. Este hecho se produce, como así se manifiesta en las entrevistas con los empleados del Servicio, debido a que, por una parte, el personal no ha sido ni lo suficientemente formado ni lo suficientemente informado sobre la aplicación y, por otra, a que igualmente no es siempre formado ni informado de las variaciones en la misma.

La información sobre actualizaciones o variaciones en la aplicación llega al Jefe del Servicio y a la Coordinadora Informática. Esta información se transmite, en ocasiones, por correo electrónico a los Jefes de Sección, pero no se realiza un trabajo de explicación detallada a los usuarios de las variaciones ni existe una sistemática de análisis de las dificultades que pueden plantearse como consecuencia de las actualizaciones, que sólo se consideran cuando surgen.

Los empleados del Servicio se quejan de que, con bastante frecuencia, se producen situaciones de no disponibilidad de la aplicación o de interrupciones en el trabajo, en la emisión de informes, etc. En muchas ocasiones las consecuencias de estos procesos que se interrumpen deben ser corregidos por la Coordinadora Informática, con la colaboración de los Servicios Informáticos y de la empresa suministradora de la aplicación. Las causas de estas incidencias de no disponibilidad parecen obedecer a problemas de red, aunque este es un extremo que el Servicio no puede determinar.

El Servicio no dispone de un plan de seguridad de edificios y equipos, dado que todo lo referente a este asunto (plan, normativa, desalojos y alarmas) queda fuera de las competencias del Servicio. No obstante, la mayoría del personal del Servicio ha asistido a cursos obligatorios relacionados con esta materia y organizados por la Gerencia.

El Jefe del Servicio explora, dentro de sus posibilidades y con la colaboración de la Coordinadora Informática, nuevos equipos y tecnologías con el fin de proponer incorporarlos a la actividad del Servicio para obtener mejores resultados.

Se reciben los gastos de teléfonos y fotocopias. Los temas relacionados con el consumo de energía, suministros, reciclado de residuos, etc. no se tratan en el Servicio.

Existen dos equipos que no siempre funcionan adecuadamente: la plegadora y la fotocopidora. De esta última lo más acertado sería decir que el Servicio carece de fotocopidora porque está estropeada de continuo, lo cual supone una importante pérdida de tiempo dado que el personal tiene que dirigirse a otras dependencias (Asesoría Jurídica, Conserjería, Imprenta, etc.) a fin de fotocopiar lo que se requiera en cada momento.

El Servicio dispone de unos locales para la realización de su trabajo con unas dimensiones reducidas, dado que el espacio del que dispone es muy limitado (ver tabla 4 del apéndice C) y, por tanto, incómodo (3 m² disponible por persona) para la realización de su trabajo.

A los usuarios del Servicio se les atiende prácticamente en el mismo pasillo, excepto en el caso de que se dirijan a alguno de los despachos individuales del Jefe de Servicio o los Jefes de Sección, siendo los de éstos últimos también de reducido tamaño.

No existe una sala de espera para atención al usuario.

No hay espacios separados para los archivadores, que se encuentran tanto en la sala común (con lo cual reducen el espacio disponible para el personal y para atender a los usuarios) como

en el pasillo (por lo que no se puede garantizar la seguridad en lo que tiene que ver con la conservación y privacidad de los datos, que es muy deficiente).

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

Existen recursos externos (OCU y Sermicro), pero su gestión no corresponde al Servicio.

El Servicio no mantiene acuerdos expresos de colaboración, ni a nivel interno de la Universidad ni a nivel externo. Tampoco existe relación directa del Servicio con los proveedores de material de oficina o equipos informáticos, con los que se trata a través de otras unidades de Gerencia encargadas de esta gestión.

El Servicio mantiene contactos con Servicios de Recursos Humanos de otras universidades, sin que pueda hablarse de acuerdos de colaboración.

Puntos fuertes

- Manifestar un espíritu de máximo aprovechamiento de los recursos, tanto técnicos como humanos.
- Conocimiento de a quién acudir a la hora de necesitar cualquier tipo de información que gestiona el Servicio.
- Predisposición a mejorar en el tratamiento de la información que facilita el Servicio.
- Contar con una aplicación informática, Hominis, definida para la gestión de Recursos Humanos.
- La información que se maneja está basada principalmente en normas generales o documentos internos.

Puntos débiles

- El escaso espacio disponible para el personal del Servicio, la inexistencia de un espacio propio para los archivadores y la mala imagen que se refleja precisamente por la falta de espacio para atender adecuadamente a los usuarios.
- No recibir siempre de forma rápida la actualización de la información y decisiones con las que tiene que trabajar el Servicio.
- No poder asegurar la privacidad de los expedientes personales y de convocatorias.
- Manejar una aplicación informática mantenida y actualizada por una empresa externa en función de necesidades, que pueden ser diversas, de organismos diferentes entre sí.
- Falta de personal cualificado para la adecuada explotación y el tratamiento de la información en Hominis.
- Deficiencias en equipamientos de oficina (fotocopiadora y plegadora).

Propuestas de mejora

- Potenciar la actividad del Servicio para obtener información actualizada sobre las decisiones y criterios de los órganos directivos de la Universidad.
- Establecer un responsable de la recopilación de la normativa que afecte a la gestión del Servicio.
- Definir un modelo estándar de estadísticas.
- Informar y formar puntualmente al personal del Servicio de la aplicación informática Hominis y de sus variaciones.

- Dotar al Servicio de personal cualificado para la adecuada explotación y el tratamiento de la información en Hominis o, en su defecto, potenciar la actuación de los Servicios Informáticos en este aspecto.
- Disponer de una fotocopiadora y una plegadora adecuadas.
- Disponer de más espacio para los empleados del Servicio.
- Disponer de más espacio para la atención a los usuarios.
- Disponer de un espacio propio para los archivadores, para de esta forma poder asegurar la privacidad de los datos.

TABLA 4 ALIANZAS Y RECURSOS**a. ALIANZAS**

Año evaluado

Alianzas (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)	2000	2001	2002
OCU	X	X	X
SERMICRO			X

b. RECURSOS

Espacios	2000	2001	2002
Superficie útil total (m2)	189,94	189,94	189,94
Superficie destinada al personal (m2)	3	3	3
Superficie destinada al usuario (m2)	2	2	2
Superficie de almacenamiento de materiales (m2)			

Instalaciones (las que procedan)	2000	2001	2002
Despachos	6	6	6
Salas de reuniones			
Otros			

Equipamientos (mobiliario y otros)	2000	2001	2002
Mesas	23	24	24
Sillas	43	44	44
Archivadores	33	33	33
Estanterías	22	22	22
Plegadora	1	1	1
Fotocopiadora	1	1	1

Recursos informáticos y audiovisuales	2000	2001	2002
Ordenadores	24	24	24
Impresoras	15	15	15

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

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.

Como se ha señalado anteriormente, el único documento que hace referencia a la política, valores y misión del Servicio es la carta de servicios, un documento muy escueto, de reciente elaboración y con alguna inexactitud (no existe en el Servicio el buzón de sugerencias). Además, esta carta de servicios hasta el presente año era desconocida por los empleados del Servicio y no había tenido la suficiente difusión entre la Comunidad Universitaria.

Como ya se ha señalado anteriormente, ni los responsables ni los empleados del Servicio conocen con claridad la política de recursos humanos de la Universidad, aunque el funcionamiento del Servicio está muy condicionado por la normativa y las decisiones de los órganos de gobierno de la Universidad (Junta de Gobierno, Claustro, Vicerrectores, Vicegerencia, Gerencia) por lo que el margen para la innovación y mejoras queda limitada al ámbito de establecer, modificar y organizar la gestión del Servicio.

Los responsables del Servicio impulsan las acciones y los valores propios que intuyen recogidos en la política y estrategia de recursos humanos de la Universidad.

Se está potenciando un plan de reuniones diversas entre los diferentes responsables del Servicio, y con los empleados dependientes de cada uno de ellos, encaminadas a la elaboración de objetivos y procedimientos y al análisis de los problemas de gestión.

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.

El Servicio identifica claramente a sus usuarios que, como se ha señalado antes, son:

*Empleados de la Universidad (personal docente e investigador, personal de administración y servicios y becarios (Ver tabla 2)

*Personas que no prestan servicios en la Universidad y participan en procesos selectivos para acceder a un empleo en la misma.

*Unidades Administrativas y Departamentos que precisan personal para el desarrollo de sus actividades.

No se han establecido mecanismos sistemáticos para el conocimiento de las necesidades de los usuarios del Servicio, no obstante sus responsables se muestran accesibles cuando aquéllos realizan sugerencias o propuestas.

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 relación de puestos de trabajo (RPT) aprobada en enero del 2000 divide el Servicio en tres Secciones: De Ingreso de Personal, Gestión Administrativa del Personal y Gestión Económica del Personal. Esta nueva organización no se consolidó, y a partir del 2002, tras un periodo de consultas con los responsables del Servicio implicados, se decidió volver de facto a la organización anterior que dividía el Servicio en tres Secciones: Personal Docente, Personal de Administración y Servicios y la Sección de Retribuciones y Seguridad Social.

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

Actualmente (en el presente año 2003) se han iniciado los trabajos de análisis de los procedimientos del Servicio del que antes no se disponían. Se están elaborando, aunque lentamente, entre todos los responsables del Servicio (Jefe de Servicio y Jefes de Sección), con la idea de documentarlos para estudiar su modificación y mejora.

La participación del resto de los empleados del Servicio hasta el presente, ha sido muy reducida en la elaboración de los procedimientos.

Puntos fuertes

- Mantenimiento de reuniones periódicas por parte del personal del Servicio, tanto a nivel del Servicio como de las Secciones, para tratar todos los temas gestionados en el mismo, así como para la elaboración de los objetivos, procedimientos, etc.
- Existencia de una relación fluida dentro del Servicio.
-

Puntos débiles

- No existe un documento, suficientemente elaborado y divulgado, dirigido hacia los usuarios del Servicio que refleje la política, misión y valores del Servicio.
- No hay un sistema o mecanismo que recoja las necesidades de los usuarios del Servicio (No existen un buzón de sugerencias, ni un libro de reclamaciones o quejas)
- No están previstos contactos sistemáticos con otros Servicios de la Universidad para analizar los aspectos en que la gestión puede incidir sobre ámbitos comunes.
-

Propuestas de mejora

- Modificar la relación de puestos de trabajo teniendo en cuenta la organización actual.
- Elaborar y divulgar un documento sobre política, misión y valores del Servicio lo suficientemente explícito.

- Seguir potenciando las reuniones periódicas con los responsables del Servicio, tanto a nivel de Servicio como a nivel de Secciones, para una mejor comunicación con el personal del mismo de propuestas, iniciativas, etc.
- Poner en marcha un sistema de recogida de sugerencias y reclamaciones dirigido a los usuarios del Servicio, que serviría para conocer y atender, dentro de lo posible, las necesidades que manifiesten.
- Mantener reuniones con los responsables de otras unidades para mejorar la gestión.

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

La definición de los procesos y procedimientos del Servicio de Recursos Humanos tiene un componente importante de regulación normativa, tanto de nivel general como de carácter interno de la Universidad, ya que la mayor parte de la gestión del Servicio está regulada por normas que, con más o menos detalle, establecen los pasos a seguir en cada caso.

En los aspectos de detalle no regulados por las normas se ha establecido una práctica administrativa poco o nada documentada, existiendo tan solo los siguientes documentos:

- Resumen de procesos del Servicio (Primera fase de un trabajo encargado por la Gerencia de la Universidad recientemente a una empresa externa y no completado. Se incluye como anexo 2.5.1).
- Calendario mensual de actuaciones para el abono de las retribuciones y otros pagos (anexo 2.5.2).
- Manuales de usuarios de la aplicación *Hominis*, facilitados por la empresa suministradora del programa (dado el volumen de estos manuales no se anexan al informe, estando disponibles para su consulta, si resulta necesario, en el Servicio).

Entre 1992 y 1994 se realizó un gran esfuerzo para la informatización de la gestión del Servicio. Los trabajos de informatización que culminaron en la implantación de la aplicación *Hominis* entre 1994 y 1995 requirieron tareas de análisis y sistematización de las actividades desarrolladas en el Servicio que se realizaron por los responsables del mismo en colaboración con la empresa suministradora de la aplicación.

Este esfuerzo no se continuó, ni se aprovechó para dejar documentados los procedimientos del Servicio, más allá de los manuales de usuario de la aplicación a que se ha hecho referencia.

Con posterioridad, y hasta 2002 no se ha realizado un análisis sistemático de procedimientos; la documentación de procedimientos, integrando tanto las partes de los mismos que se realizan por medio de la aplicación como el resto, se ha iniciado muy recientemente (en los últimos meses) y no ha dado aún frutos suficientes. A título de ejemplo se acompañan varios ejemplos de documentos de trabajo en este sentido (anexos 2.5.3 al 5).

A pesar de la inexistencia de documentos que reflejen los procedimientos de actuación del Servicio, como se ha señalado, existe una práctica administrativa sólidamente asentada, que se refleja en que el personal del Servicio, al ser entrevistado, manifiesta conocer qué miembros del Servicio se responsabilizan de cada parte de los procedimientos que se tramitan en el mismo.

La distribución funcional entre los miembros del Servicio y la aplicación informática, como herramienta a través de la que se articula la actividad de aquél, contribuye a sustentar esta práctica, en la que se pueden identificar criterios de actuación uniformes e individualizar las responsabilidades de cada uno en cada fase de los distintos procedimientos.

Tampoco existe soporte documental de los procedimientos que superan el ámbito del Servicio. En este ámbito, además, los factores de coherencia y cohesión que constituyen la aplicación informática y la estructura orgánica desaparecen o se diluyen, por lo que existe una mayor descoordinación.

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

No se realiza una revisión sistemática de los procedimientos. Hay revisiones puntuales cuando se plantean problemas o se producen quejas. La impresión mayoritaria del personal del Servicio recogida en las entrevistas realizadas es que, ante dificultades en la gestión se tiende a paliar los efectos de los problemas más que a resolver las causas de los mismos. Esta impresión puede ser fruto de que, en muchos casos, por el volumen de gestión y la carga de trabajo o por superar las soluciones posibles el ámbito de actuación del Servicio no terminan de resolverse los problemas de fondo.

Si bien el análisis de procedimientos y su reflejo documental no está incorporado a la actividad habitual del Servicio, los componentes del mismo se muestran favorables a su implantación puesto que, según se desprende de las entrevistas realizadas, tienen la perspectiva de que los procesos administrativos del Servicio son mejorables y de que un análisis de los mismos permitiría tal mejora.

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

El personal del Servicio tiene la convicción de que, dentro de los cauces que el marco normativo permite, los procedimientos deberían orientarse a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios del mismo, aunque en el diseño de los procedimientos actualmente implantados no se ha tenido en cuenta la opinión de éstos, o sólo la de algunos que la han expresado de manera aislada, toda vez que no existe un sistema de participación de los distintos actores implicados en el diseño de los procedimientos.

Puntos fuertes

- Existencia de una base constituida por normas jurídicas más o menos detalladas para la mayor parte de los procedimientos del Servicio.
- Existencia de una sólida práctica administrativa de distribución temporal y personal de tareas y responsabilidades, en los aspectos de detalle no recogidos en las normas
- Existencia de una disposición favorable por parte del personal del Servicio para la implantación de un sistema de análisis de procedimientos.
- Existencia de una conciencia por parte del Servicio en relación con la deficiencia que supone no disponer de documentos para reflejar sus procedimientos y ya se ha iniciado los trabajos para su confección sistemática.
- Existencia de una disposición favorable a la orientación del diseño de los procedimientos a la satisfacción de las necesidades de los usuarios del Servicio.

Puntos débiles

- No existe más que un soporte documental mínimo de los procedimientos utilizados por el Servicio.
- No se analizan los procedimientos de forma sistemática.
- Las relaciones con otros servicios en actuaciones conjuntas tampoco tienen soporte documental ni se revisan periódicamente.
- No existe un sistema de participación de los usuarios del Servicio en la toma de decisiones sobre los procedimientos.

Propuestas de mejora

- Potenciar la actividad de análisis y plasmación documental de los procedimientos del Servicio iniciada recientemente
- Implantar un sistema de revisión periódica de los análisis de procedimientos.
- Ampliar este análisis para realizarlo conjuntamente con el resto de servicios con que se relaciona el de Recursos Humanos, a fin de diseñar conjuntamente los procedimientos en que deban existir actuaciones coordinadas. Este trabajo conjunto precisa el apoyo y la iniciativa de la Gerencia de la Universidad.
- Implantar un sistema que permita tener en cuenta la opinión de los usuarios a la hora de diseñar los procedimientos.

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
Determinación de las necesidades del personal (RPTs/Plazas oficiales...)	Permanente (momento aligido en la fase de negociación y aprobación de la RPT)	NO		Secciones de PAS y PDI. Organos de gobierno		No existe	Nº de quejas
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
Gestión presupuestaria	Mensualmente	No		Sec. Gest.Econ.		No existe	No existe
Registro de personal de la Universidad	Permanente	No		Sec. PAS y PDI		No existe	Nº de quejas
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
Selección de personal- Tramitación convocatorias	Según necesidades	No		Sección PAS y PDI		No existe	Nº de quejas
				Organ. de Selección			
Gestión ordinaria del personal	Según demanda			Sección PAS y PDI		No existe	Nº de quejas
				y gestión Económica			
Abono nominas , retros. Y pagos	Mensualmente	Calendario		Sec. Gestión Econ. Centros de coste		No existe	Nº de quejas

RESULTADOS**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***

La identificación de clientes esta perfectamente delimitada por la naturaleza misma del Servicio, siendo de Recursos Humanos, sus clientes son los empleados de la Institución - personal docente y de administración -. También se podría incluir en este grupo a los aspirantes a empleados que participan en los procesos públicos de selección, este último grupo que puede puntualmente ser incluso mas numeroso que los anteriores es de difícil estudio por su temporalidad, la única manera de obtener medidas de percepción de los mismos sería mediante la implantación de mecanismos de recogida de quejas/sugerencias públicos que, de momento, no existen. En la tabla 2 se recoge la evolución del número de usuarios en el período evaluado.

El único procedimiento de percepción objetivo con el que se cuenta es la encuesta llevada a cabo con motivo de esta evaluación, entre los empleados de la Universidad. No existen encuestas anteriores de satisfacción de usuarios con las que contrastar, ni buzón de sugerencias.

La encuesta mencionada fue elaborada internamente por el equipo de autoevaluación. Posteriormente fue difundida a todos los responsables de los centros y unidades, tanto docentes como administrativas, quienes con criterios de distribución selectiva, esto es, intentando que se reflejara toda la tipología de situaciones administrativas, geográficas, etc., remitieron la encuesta al personal a su cargo. Además se le dio difusión pública para que cualquier empleado interesado tuviera acceso a la misma. Se pretendía por un lado obtener un número suficiente de respuestas lo más significativas posible (de ahí la difusión selectiva) y, por otro lado, permitir que cualquier empleado de la Universidad pudiera completarla (en el apéndice B se adjuntan el modelo y el documento de resultados).

Como resultados de carácter global de la encuesta cabe señalar:

- 1) La escasa respuesta del personal de administración y servicios: de las 94 respuestas recibidas sólo 9 proceden de ese colectivo.
- 2) El equilibrio en lo que respecta al resto de las variables de clasificación: sexo, lugar de trabajo y situación laboral.

a.1) Caracterización del servicio demandado

Los usuarios utilizan mayoritariamente el Servicio con una frecuencia inferior a seis meses y con una media superior a cinco consultas al año, tanto de carácter particular como institucional.

Los medios utilizados preferentemente para comunicarse con el Servicio son el teléfono y el fax, con un uso casi inexistente de las nuevas tecnologías (correo electrónico, internet), bien por falta de hábito de los usuarios, bien por falta de motivación por parte del Servicio para su utilización.

a.2) Conocimiento del servicio

Los usuarios declaran un bajo conocimiento de las funciones del Servicio y escaso de su estructura y procedimientos, así como de los medios de difusión que utiliza. Además valoran negativamente este desconocimiento y creen que el Servicio debería esforzarse más en la divulgación de sus actividades, prestaciones, etc.

Sin embargo, muestran un alto grado de conocimiento del personal del servicio (tanto de los responsables como de los integrantes de las distintas secciones) al que consideran serio y disponible.

Los usuarios valoran positivamente tanto la situación como la facilidad de acceso a las instalaciones del Servicio.

Los usuarios dicen desconocer, en su mayoría, la política de recursos humanos de la Universidad, aunque creen que sí existe pero que no se comunica adecuadamente. Aquellos que declaran conocerla, dicen haber obtenido la información por medios ajenos al propio Servicio.

a.3) Grado de satisfacción sobre el uso del servicio

Los usuarios se muestran satisfechos con el horario de atención al público y la disponibilidad tanto física (facilidad de acceso a las instalaciones) como del personal del servicio.

Los usuarios creen que el personal del servicio está bien capacitado para el desarrollo de sus funciones y valoran positivamente sus aptitudes de comunicación. Además, creen que éste se esfuerza por aclarar en lo posible sus actuaciones. También valoran positivamente la actitud y disponibilidad del personal del servicio, al que consideran ágil, serio, cordial y deferente con sus clientes.

Los usuarios valoran negativamente el entorno físico de atención al usuario, ya que lo consideran incómodo y poco favorecedor de una relación relajada.

b) Indicadores de rendimiento

Como ya se indicó al comienzo del apartado, no se han implementado indicadores objetivos de rendimiento.

Puntos fuertes

- Ubicación del Servicio.
- Conocimiento amplio del personal del Servicio por parte de sus usuarios.
- Calidad de atención al usuario, en términos de disponibilidad y capacidad.

Puntos débiles

- Escasa o poco efectiva difusión de las funciones, estructura y procedimientos del Servicio.
- Incomodidad y precariedad de las instalaciones de atención a los usuarios del Servicio.
- Infrautilización de las nuevas tecnologías como medios de comunicación y atención a los usuarios.

Propuestas de mejora

- Elaborar un plan de difusión de la estructura y actividades del Servicio, utilizando toda la gama de soportes disponibles (impreso y electrónico).
- Proponer mejoras en los espacios de atención al usuario.
- Incentivar el uso de las tecnologías de la información (internet, correo electrónico, etc) como elemento de acceso y comunicación con los usuarios y de eficiencia y racionalización de las tareas.

TABLA 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Indicadores	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Nº de días de apertura (anual)	227	227	227
Nº de horas de apertura semanal	33	33	33
Número de clientes o usuarios			
Número de bajas voluntarias (si procede)			
Nº de Felicitaciones recibidas			
Premios o distinciones conseguidas			
Nº de entrevistas personales con clientes o usuarios	A solicitud		
Nº de incidencias, quejas y reclamaciones	No computadas		
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones	No existe procedimiento		
Nº Rectificaciones realizadas/nº quejas	No computadas		
Nº sugerencias puestas en marcha/total sugerencias	No computadas		

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.

En relación con el período evaluado, el único procedimiento de percepción objetivable con el que se cuenta es el resultado de:

1. la encuesta realizada a todos los empleados del Servicio en el marco de esta evaluación y
2. las entrevistas personales realizadas a todos los empleados del Servicio, utilizando como punto de partida sus contestaciones a la encuesta.

Las percepciones del personal del Servicio que se desprenden de las encuestas y entrevistas realizadas a todos los empleados del mismo son las siguientes:

- El centro de trabajo está ubicado en el centro de la ciudad, está bien comunicado pero con difícil acceso al mismo con vehículo particular (falta de aparcamiento). Los empleados están disconformes con las instalaciones en las que desempeñan su trabajo (falta de espacio, falta de luz), y con las medidas de seguridad e higiene de dichas instalaciones: cables sueltos etc.
- Salvo en algún caso, existe satisfacción por el seguimiento que los jefes realizan del trabajo de los empleados y se considera que el desempeño está valorado en su justa medida.
- En alguna de las entrevistas realizadas se refleja que la libertad de actuación que los responsables del Servicio dan a los empleados es considerada como algo muy positivo.
- El personal de Servicio considera que la formación que ha recibido durante el período evaluado no se ha orientado a una mejor realización de su trabajo y que, además, no ha recibido la formación necesaria para realizar correctamente su trabajo.
- Hay una percepción en general de que la comunicación entre todo el personal del Servicio es correcta, pero los empleados destacan que es mejor la comunicación dentro de cada una de las Secciones.
- En cuanto a la información interna que se recibe por parte de los empleados para la realización de las tareas, en la mayoría de los casos, el personal considera que se recibe de los responsables del Servicio toda la información necesaria para el desarrollo de su trabajo.
- La mayoría del personal del Servicio considera que es equitativamente tratado respecto a las cargas de trabajo, pero algunos entienden que debería realizarse un estudio sobre esta distribución de cargas en los distintos puestos de trabajo.

- Todo el personal del Servicio considera que su trabajo es útil a la Universidad y a los usuarios.
- La mayor parte del personal está satisfecho con la definición organizativa de facto del Servicio, aunque no esté reflejada en la relación de puestos de trabajo.
- En general, el personal del Servicio considera que participa suficientemente y de acuerdo con su puesto, en las decisiones que afectan al trabajo que desarrolla.

b)Indicadores de rendimiento.

De la tabla nº 7 (Resultados en las personas) podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Desde el año 2000 hasta el año 2002 el número de cursos de formación por persona ha descendido en el Servicio (ha pasado de 3,6 en el 2000 a 2,42 en el 2002), mientras que el número de personas que han participado en actividades formativas ha aumentado.
- No ha habido durante los tres años ningún grupo de mejora dentro del Servicio, ni en coordinación con otros Servicios de la Universidad.
- No existe en el Servicio ningún sistema de recogida de quejas y sugerencias, por lo que no es posible computar el número de iniciativas y sugerencias por persona.
- La permanencia del personal dentro del Servicio ronda una media ligeramente superior a los 5 años, en cambio la promoción dentro del Servicio se ha encauzado dentro del marco general de la Universidad.
- El absentismo laboral durante los tres años computados pasó por las siguientes fases: año 2000 – 3,51% , año 2001 – 1,30% y año 2002 – 4,87% (hubo un aumento de 3,57% en el año 2002)
- No ha habido durante los tres años estudiados ningún accidente de trabajo que haya afectado al personal del Servicio.

Puntos fuertes

- Consideración, por parte del personal del Servicio de que su trabajo es importante para la Universidad.
- Buena comunicación entre todas las personas del Servicio, sobre todo dentro de cada una de las Secciones.
- Sentimiento general de tratamiento equitativo en cuanto a cargas de trabajo.
- Participación del personal del Servicio, de acuerdo con su puesto, en las decisiones que afectan a su trabajo.

Puntos débiles

- La formación dirigida al personal del Servicio ha disminuido sucesivamente en los dos últimos años, y los empleados del Servicio consideran que no reciben la formación adecuada para el desempeño de su puesto de trabajo.
- No hay un estudio de cargas de trabajo que permita objetivar la distribución de tareas entre el personal del Servicio, por lo que algunas personas dentro del Servicio tienen la sensación de no estar equitativamente tratados.

- La falta de espacio y otras deficiencias relacionadas con el resto de condiciones de trabajo generan dificultades y malestar entre el personal del Servicio.

Propuestas de mejora

- Hacer un estudio de cargas de trabajo.
- Proponer la realización de cursos encaminados a la formación y mejora profesional de los empleados del Servicio y sobre todo, relacionados con las funciones de los puestos de trabajo del Servicio, para la mejora de la gestión y del servicio que se presta a los usuarios.
- Dotar al Servicio de los locales y las instalaciones adecuadas para el correcto desarrollo del trabajo por sus empleados.

TABLA 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Indicadores	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Nº medio de cursos por persona	3,65	3	2,42
Nº de personas que no han participado en actividades de formación	2	2	5
Nº de grupos de mejora desarrollados dentro del Servicio	0	0	0
Nº de grupos de mejora desarrollados con otros servicios	0	0	0
Grado de participación en la respuesta a encuestas de satisfacción			
Nº de iniciativas o sugerencias por persona	No computable		
Nº total de iniciativas o sugerencias del Servicio	No computable		
Nº medio de años de permanencia en el lugar de trabajo	5,24	5,48	5,04
Nº de personas que promocionan dentro del servicio	5	2	2
Grado de absentismo laboral	3,51%	1,30%	4,87%
Nº de quejas realizadas por el personal	No computable		
Demandas de empleo registradas	No individualizado		
Tipo y cantidad de reconocimientos otorgados al personal del Servicio			
Medidas de prevención de riesgos	Se desconoce		
Nº de accidentes y cobertura de responsabilidad	0	0	0

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.

La Universidad es una de las mayor empresas, por volumen de trabajadores, de su zona de influencia (Alcalá, Guadalajara y Corredor del Henares).

Además, un número importante de empleados de la Universidad (el 44% del PDI y el 82% del PAS) reside en esta zona de influencia.

Sin embargo, el Servicio de Recursos Humanos no decide la política de personal de la Universidad ni detenta la representación de la misma en ese área, por lo que su capacidad de actuación está limitada a la gestión de las decisiones de los órganos de gobierno de la Universidad al respecto y en consecuencia tiene escasa incidencia en el entorno.

No se dispone de ningún sistema objetivo de percepción y/o medición del impacto en la sociedad.

El Servicio practica una política de amplia difusión de las convocatorias de plazas tanto de personal docente como administrativo de la Universidad, a través de Boletines Oficiales, diarios de difusión nacional, de acuerdo con las normas de aplicación en cada caso y también a través de los tablones de anuncios y la página web de la Universidad.

Cuando la normativa y los procedimientos lo exigen, el Servicio coordinar los procedimientos de selección de personal con los servicios públicos de empleo, pero no se utilizan los mecanismos de estos servicios para la publicidad de ofertas de empleo más que en estos casos.

En el marco de su gestión, el Servicio colabora en la tramitación de expedientes, abono de retribuciones u otros conceptos, etc, del personal que participa en convenios de cooperación con la Universidad: Instituciones Sanitarias, prácticas en empresas, prácticas tuteladas etc.

Respecto al comportamiento con el medio ambiente, se reciclan en el Servicio el papel y el toner de impresoras y fotocopiadoras mediante las empresas contratadas al efecto por la Universidad.

b) Medidas de desempeño y rendimiento

El Servicio no ha participado anteriormente en procedimientos de evaluación o certificación.

Puntos fuertes

- Capacidad de incidencia en entorno socio-laboral por el tamaño del colectivo al que dirige su gestión.

Puntps débiles

- Limitación de la incidencia al ámbito de su gestión.
- Escasa utilización de los servicios públicos de empleo para la difusión de las ofertas de empleo.

Propuestas de mejora

- Utilizar los servicios públicos de empleo en mayor medida para la difusión de las ofertas de empleo

TABLA 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Indicadores	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Distinciones y premios recibidos			
Cobertura de medios de comunicación			
Reconocimientos explícitos recibidos por el Servicio			
Número de quejas realizadas por los usuarios	No computable		
Número de incidentes relacionados con salud laboral	0	0	0

RESULTADOS CLAVES

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

En el periodo evaluado no se ha contado con mecanismos para conocer verazmente la imagen externa del Servicio, ni se han marcado objetivos al respecto. Teniendo en cuenta la gestión del Servicio (selección y gestión administrativa y económica del personal al servicio de la Universidad de Alcalá, tanto profesorado como personal de administración y servicios), se dispone de indicadores para medir el volumen de trabajo (número de procesos selectivos iniciados, número de expedientes tramitados, etc), aunque no se ofrecen a través de una estadística oficial, sino que se preparan puntualmente a petición de los órganos de gobierno o los responsables de la gestión. En todo caso, estos indicadores miden la cantidad, pero no la calidad del servicio prestado.

Según se desprende de las entrevistas, los empleados del Servicio consideran que se desempeña las funciones de manera satisfactoria en relación tanto con b que esperan de él los órganos de gobierno de la Universidad como con las expectativas de los usuarios, existiendo un deseo de mejorar la imagen y la calidad del servicio que se suministra.

El personal conoce sus tareas y responsabilidades dentro del Servicio y se implica en su cumplimiento.

El personal del Servicio utiliza las nuevas tecnologías para la realización de su trabajo (tratamientos de texto, hojas de cálculo, aplicación corporativa *Hominis* y correo electrónico), aunque podría aprovechar mejor todas sus oportunidades de innovación y aprendizaje (por ejemplo, mediante la introducción del manejo de bases de datos y la prestación de mejores servicios vía web).

Como ya se ha señalado, el personal del Servicio manifiesta desconocer en un porcentaje muy alto si ejecuta correctamente la política de la Universidad, al no existir un documento global que recoja la política y la estrategia de la Universidad en materia de recursos humanos, lo que incide en que algunos actos concretos se perciban como contradictorios.

Igualmente se ha puesto de manifiesto anteriormente que las decisiones de los órganos de gobierno de la Universidad no siempre se comunican al Servicio con la rapidez deseada e incluso que, en ocasiones, se originan diferencias entre la información que se facilita por el Servicio y la que facilitan los superiores jerárquicos, dado que la que se maneja por ambas partes no siempre coinciden en cuanto a su formulación e interpretación.

Por último, como también se ha recogido anteriormente, no se han establecido mecanismos sistemáticos para el conocimiento de las necesidades de los usuarios, aún a pesar de que los

responsables del Servicio se muestran accesibles cuando aquéllos realizan sugerencias o propuestas.

b)Indicadores de rendimiento.

b.1) Rendimiento operativo

El Servicio de Recursos Humanos está plenamente integrado en la estructura administrativa de la Universidad, con la participación activa del Jefe del Servicio en las reuniones periódicas del equipo de Gerencia, a la que asisten los responsables de las distintas unidades de gestión de la Universidad.

Como se ha señalado a lo largo de este informe, los destinatarios de la gestión del Servicio se han incrementado durante el período evaluado, con el consiguiente crecimiento del volumen de actividad del Servicio.

Este mayor volumen de actividad se ha debido también a las modificaciones normativas y a cambios de herramientas informáticas, que han requerido de adaptaciones de la gestión.

Tales adaptaciones se han encontrado con dificultades adicionales como consecuencia de que una parte importante de sus empleados tenían relativamente poca experiencia en la realización de su labor, por su escasa antigüedad en el Servicio y por los cambios producidos internamente, como también se ha señalado.

En el periodo evaluado, no hay indicadores cuantitativos para revisar el cumplimiento de los objetivos del Servicio.

No hay establecido un procedimiento de conocimiento de la percepción por parte de los usuarios del servicio que se les presta.

b.2) Rendimiento económico y financiero

Como ya se ha apuntado en anteriores apartados, el Servicio no tiene un presupuesto propio que administre internamente.

La percepción de los empleados es que los recursos del Servicio se utilizan de manera eficiente, procurando optimizar el volumen y la calidad de la gestión con el menor coste posible.

Puntos fuertes

- Deseo de mejorar la imagen y la calidad del servicio que se suministra.
- Existencia de una cultura de utilización de las nuevas tecnologías para la realización del trabajo del Servicio.
- Plena integración del Servicio en la estructura administrativa de la Universidad.
- Percepción de los empleados es que los recursos del Servicio se utilizan de manera eficiente, procurando optimizar el volumen y la calidad de la gestión con el menor coste posible.

Puntos débiles

- No hay fijados objetivos relacionados con la mejora de la imagen y calidad del Servicio.
- El personal del Servicio podría aprovechar mejor sus oportunidades de innovación y aprendizaje para la aplicación de las nuevas tecnologías que aún no explota completamente.

- En el periodo evaluado, no hay indicadores cuantitativos para revisar el cumplimiento de los objetivos del Servicio.
- No hay establecido un procedimiento para conocer la percepción del servicio que se presta a los usuarios.

Propuestas de mejora

- Fijar objetivos relacionados con la mejora de la imagen y calidad del Servicio.
- Aprovechar plenamente todas las oportunidades de innovación y aprendizaje en relación con las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Establecer indicadores cuantitativos para revisar el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer un procedimiento para conocer la percepción del servicio que se presta a los usuarios.

TABLA 9. RESULTADOS CLAVE

Indicadores	Año evaluado		
	2000	2001	2002
Volumen de actividad	No computable		
Tasa de aprovechamiento de la capacidad del Servicio	No computable		
Grado de consecución de los objetivos propuestos	No computable		
Término medio de los procesos clave	No computable		
Grado de manualización de los procesos clave	No computable		
Grado de mecanización de los procesos	No computable		
Coste medio de los servicios (por servicio)	No computable		
Ahorro producido en los servicios por a introducción de programas o mejora de la calidad (por servicio)	No computable		
% de gastos de personal sobre el total de gastos	No computable		
% de los gastos de inversión nueva sobre el total de gastos	No computable		
% de los gastos de bienes y servicios (capítulo II) sobre el total	No computable		
% de presupuesto destinado a mejoras	No computable		
% de gasto fijos / gastos totales	No computable		
Grado de adecuación entre el presupuesto planificado y liquidado	No computable		
Tiempo medio de respuesta y solución a quejas	No computable		

EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS 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	
1.-Política y Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de las actuaciones previstas en el Plan de Gestión 2. Elaboración de una Carta de Servicios 3. Iniciación de la implantación de un sistema de objetivos 4. Consolidación del plan de reuniones 5. Realización de esta evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un Plan Estratégico del Servicio de Recursos Humanos 2. No se evalúa el grado de satisfacción de los usuarios 3. No se valoran las actividades del Servicio en términos de resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las conclusiones de esta evaluación para definir objetivos estratégicos de mejora del Servicio y traducirlos en una programación anual de objetivos operativos. 2. Establecer mecanismos para la comunicación de estos objetivos estratégicos. 3. Establecer mecanismos para la evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos
2.-Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento de la iniciativa de los empleados en el desarrollo de su trabajo por parte de los responsables del Servicio. 2. Existencia de un clima de comunicación y participación favorecido por reuniones periódicas en los distintos niveles de responsabilidad del Servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay un marco legal rígido que deja poco margen de maniobra al Servicio para tener un a política y estrategia propia en esta materia. 2. Algunos empleados del Servicio no se sienten satisfechos con la distribución de cargas de trabajo. 3. Esta cuestión y las relativas a dificultades con equipos, aplicaciones y locales generan desmotivación. 4. El personal considera insuficientes tanto la formación para el desempeño de su propio puesto de trabajo como la destinada a la promoción profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una evaluación de las necesidades formativas del personal 2. Realizar un estudio de cargas de trabajo 3. Mejorar la formación del personal del Servicio, evaluando y atendiendo las necesidades formativas de cada empleado en función de su puesto de trabajo y de sus posibilidades de promoción. 4. Introducir mejoras en la gestión y realizar propuestas tendentes a lograr una mayor satisfacción de los empleados del Servicio en su trabajo.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS 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	
3.- Alianzas y Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifestar un espíritu de máximo aprovechamiento de los recursos, tanto técnicos como humanos. 2. Conocimiento de a quién acudir a la hora de necesitar cualquier tipo de información que gestiona el Servicio. 3. Predisposición a mejorar en el tratamiento de la información que facilita el Servicio. 4. Contar con una aplicación informática, Hominis, definida para la gestión de Recursos Humanos 5. La información que se maneja está basada principalmente en normas generales o documentos internos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El escaso espacio disponible para el personal del Servicio, la inexistencia de un espacio propio para los archivadores y la mala imagen que se refleja precisamente por la falta de espacio para atender adecuadamente a los usuarios. 2. No recibir siempre de forma rápida la actualización de la información y decisiones con las que tiene que trabajar el Servicio. 3. No poder asegurar la privacidad de los expedientes personales y de convocatorias. 4. Manejar una aplicación informática mantenida y actualizada por una empresa externa en función de necesidades, que pueden ser diversas, de organismos diferentes entre si. 5. Falta de personal cualificado para la adecuada explotación y el tratamiento de la información en Hominis. 6. Deficiencias en equipamientos de oficina (fotocopiadora y plegadora). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la actividad del Servicio para obtener información actualizada sobre las decisiones y criterios de los órganos directivos de la Universidad. 2. Establecer un responsable de la recopilación de la normativa que afecte a la gestión del Servicio. 3. Definir un modelo estándar de estadísticas. 4. Informar y formar puntualmente al personal del Servicio de la aplicación informática Hominis y de sus variaciones. 5. Dotar al Servicio de personal cualificado para la adecuada explotación y el tratamiento de la información en Hominis o, en su defecto, potenciar la actuación de los Servicios Informáticos en este aspecto. 6. Disponer de una fotocopiadora y una plegadora adecuadas. 7. Disponer de más espacio para los empleados del Servicio. 8. Disponer de más espacio para la atención a los usuarios. 9. Disponer de un espacio propio para los archivadores, para de esta forma poder asegurar la privacidad de los datos.

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS 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	
4.-Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimiento de reuniones periódicas por parte del personal del Servicio, tanto a nivel del Servicio como de las Secciones, para tratar todos los temas gestionados en el mismo, así como para la elaboración de los objetivos, procedimientos, etc. Existencia de una relación fluida dentro del Servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> No existe un documento, suficientemente elaborado y divulgado, dirigido hacia los usuarios del Servicio que refleje la política, misión y valores del Servicio. No hay un sistema o mecanismo que recoja las necesidades de los usuarios del Servicio (No existen un buzón de sugerencias , ni un libro de reclamaciones o quejas). No están previstos contactos sistemáticos con otros Servicios de la Universidad para analizar los aspectos en que la gestión puede incidir sobre ámbitos comunes. 	<ol style="list-style-type: none"> Modificar la relación de puestos de trabajo teniendo en cuenta la organización actual. Elaborar y divulgar un documento sobre política, misión y valores del Servicio lo suficientemente explícito. Seguir potenciando las reuniones periódicas con los responsables del Servicio, tanto a nivel de Servicio como a nivel de Secciones, para una mejor comunicación con el personal del mismo de propuestas, iniciativas, etc. Poner en marcha un sistema de recogida de sugerencias y reclamaciones dirigido a los usuarios del Servicio, que serviría para conocer y atender, dentro de lo posible, las necesidades que manifiesten. Mantener reuniones con los responsables de otras unidades para mejorar la gestión..

EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS 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"> 1. Existencia de una base constituida por normas jurídicas más o menos detalladas para la mayor parte de los procedimientos del Servicio. 2. Existencia de una sólida práctica administrativa de distribución temporal y personal de tareas y responsabilidades, en los aspectos de detalle no recogidos en las normas. 3. Existencia de una disposición favorable por parte del personal del Servicio para la implantación de un sistema de análisis de procedimientos. 4. Existencia de una conciencia por parte del Servicio en relación con la deficiencia que supone no disponer de documentos para reflejar sus procedimientos y ya se ha iniciado los trabajos para su confección sistemática. 5. Existencia de una disposición favorable a la orientación del diseño de los procedimientos a la satisfacción de las necesidades de los usuarios del Servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe más que un soporte documental mínimo de los procedimientos utilizados por el Servicio. 2. No se analizan los procedimientos de forma sistemática 3. Las relaciones con otros servicios en actuaciones conjuntas tampoco tienen soporte documental ni se revisan periódicamente. 4. No existe un sistema de participación de los usuarios del Servicio en la toma de decisiones sobre los procedimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la actividad de análisis y plasmación documental de los procedimientos del Servicio iniciada recientemente. 2. Implantar un sistema de revisión periódica de los análisis de procedimientos. 3. Ampliar este análisis para realizarlo conjuntamente con el resto de servicios con que se relaciona el de Recursos Humanos, a fin de diseñar conjuntamente los procedimientos en que deban existir actuaciones coordinadas. Este trabajo conjunto precisa el apoyo y la iniciativa de la Gerencia de la Universidad. 4. Implantar un sistema que permita tener en cuenta la opinión de los usuarios a la hora de diseñar los procedimientos.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
6.- Resultados en los Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación del Servicio 2. Conocimiento amplio del personal del Servicio por parte de sus usuarios 3. Calidad de atención al susuario, en términos de disponibilidad y capacidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa o poco efectiva difusión de las funciones, estructura y procedimientos del Servicio. 2. Incomodidad y precariedad de las instalaciones de atención a los usuarios del Servicio. 3. Infrautilización de las nuevas tecnologías como medios de comunicación y atención a los usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de difusión de la estructura y actividades del Servicio, utilizando toda la gama de soportes disponibles (impreso y electrónico). 2. Proponer mejoras en los espacios de atención al usuario. 3. Incentivar el uso de las tecnologías de la información (internet, correo electrónico, etc) como elemento de acceso y comunicación con los usuarios y de eficiencia y racionalización de las tareas.
7.- Resultados en las Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideración, por parte del personal del Servicio de que su trabajo es importante para la Universidad. 2. Buena comunicación entre todas las personas del Servicio, sobre todo dentro de cada una de las Secciones. 3. Sentimiento general de tratamiento equitativo en cuanto a cargas de trabajo. 4. Participación del personal del Servicio, de acuerdo con su puesto, en las decisiones que afectan a su trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formación dirigida al personal del Servicio ha disminuido sucesivamente en los dos últimos años , y los empleados del Servicios consideran que no reciben la formación adecuada para el desempeño de su `puesto de trabajo. 2. No hay un estudio d e cargas de trabajo que permita objetivar la distribución de tareas entre el personal del Servicio, por lo que algunas personas dentro del Servicio tienen la sensación de no estar equitativamente tratados. 3. La falta de espacio y otras deficiencias relacionadas con el resto de condiciones de trabajo generan dificultades y malestar entre el personal del Servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un estudio de cargas de trabajo 2. Proponer la realización de cursos encaminados a la formación y mejora profesional de los empleados del Servicio y sobre todo, relacionados con las funciones de los puestos de trabajo del Servicio, para la mejora de la gestión y del servicio que se presta a los usuarios. 3. Dotar al Servicio de los locales y las instalaciones adecuadas para el correcto desarrollo del trabajo por sus empleados.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS 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	
8.- Resultados en la Sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de incidencia en entorno socio-laboral por el tamaño del colectivo al que dirige su gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitación de la incidencia al ámbito de su gestión. 2. Escasa utilización de los servicios públicos de empleo para la difusión de las ofertas de empleo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los servicios públicos de empleo en mayor medida para la difusión de las ofertas de empleo.
9.- Resultados clave	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deseo de mejorar la imagen y la calidad del servicio que se suministra. 2. Existencia de una cultura de utilización de las nuevas tecnologías para la realización del trabajo del Servicio. 3. Plena integración del Servicio en la estructura administrativa de la Universidad. 4. Percepción de los empleados es que los recursos del Servicio se utilizan de manera eficiente, procurando optimizar el volumen y la calidad de la gestión con el menor coste posible. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay fijados objetivos relacionados con la mejora de la imagen y la calidad del Servicio. 2. El personal del Servicio podría aprovechar mejor sus oportunidades de innovación y aprendizaje para la aplicación de las nuevas tecnologías que aún no explota completamente. 3. En el periodo evaluado, no hay indicadores cuantitativos para revisar el cumplimiento de los objetivos del Servicio. 4. No hay establecido un procedimiento para conocer la percepción del servicio que se presta a los usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar objetivos relacionados con la mejora de la imagen y calidad del Servicio. 2. Aprovechar plenamente todas las oportunidades de innovación y aprendizaje en relación con las tecnologías de la información y las comunicaciones. 3. Establecer indicadores cuantitativos para revisar el cumplimiento de los objetivos. 4. Establecer un procedimiento para conocer la percepción del servicio que se presta a los usuarios.

