



**PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES-  
PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES  
Convocatoria 2005**

**PROTOCOLO PARA LA REDACCIÓN DEL  
INFORME FINAL**

*Aprobado en Consejo Ejecutivo de fecha 2/7/2004*

**VICERRECTORADO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ**



**Lugar y fecha:**

## Índice

### 1. Introducción

1.1. Identificación del Servicio evaluado y de la convocatoria de evaluación

### 2. El proceso de evaluación

2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CAS y plan de trabajo

2. La fase externa: Composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo

### 3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo

### 4. Resultados de la evaluación de los criterios

4.1. Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del servicio

4.2. Liderazgo

4.3. Política y estrategia

4.4. Personas

4.5. Alianzas y recursos

4.6. Procesos

4.6. Resultados en los clientes

4.7. Resultados en las personas

4.8. Resultados en la sociedad

4.9. Resultados clave

### 5. Síntesis de la evaluación externa: fortalezas y debilidades

### 6. Plan de Mejora

### 7. Valoración del proceso de evaluación

### 8. Anexo 1: Documentación utilizada en la evaluación.

### 9. Anexo 2: Perfil de suficiencia del Servicio<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El perfil de suficiencia tendrá carácter interno y se presentará aparte del Informe Final. Orientará al Servicio en la elaboración del Plan de Mejora.

## 1. Introducción

### 1.1. Identificación de la Unidad evaluada y de la convocatoria de evaluación

**La unidad evaluada es el Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz. Para la mayoría de los aspectos de esta evaluación los años objeto de estudio son el 2003 y el 2004.**

La Universidad de Cádiz es una institución educativa pública, obligada y comprometida con la sociedad en la que nace y cuya misión es la formación integral de las personas a través de la creación y difusión del conocimiento y la cultura, mediante una investigación y enseñanza de calidad.

Consciente de estas exigencias, desde sus orígenes nuestra Universidad ha venido participando en los distintos Planes Nacionales de Calidad. De acuerdo con esa trayectoria, el presente Informe de Autoevaluación se inscribe dentro del II Plan de la Calidad de las Universidades, puesto en marcha por la Unidad de Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA). En lo que se refiere a los servicios de la Universidad de Cádiz, se han sometido a este mismo proceso el Área de Biblioteca, el Área de Deportes, Personal, Mantenimiento, CITI y Servicio de Publicaciones.

Es éste el primer Servicio-Vicerrectorado de Extensión Universitaria que se somete al proceso de evaluación en el ámbito español. Este hecho nos hace reflexionar sobre la escasa tradición de evaluar los servicios universitarios y, muy en especial, los de Extensión Universitaria. Parece, a veces, como si la cultura, la extensión universitaria – el espíritu y las ideas – no fueran susceptibles de evaluación.

#### **UNIDAD EVALUADA: EL SERVICIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

El DECRETO 281/2003, de 7 octubre, por el que se aprueban los **Estatutos de la Universidad de Cádiz** recoge en su Artículo 2. (Fines): *En el cumplimiento de las funciones que le corresponden para realizar el servicio público de la educación superior al servicio de la sociedad, son fines esenciales de la Universidad:*

*1 La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, la técnica y la cultura y su integración en el patrimonio intelectual heredado.*

*8 Difundir el conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.*

A partir de este contexto legal, el Vicerrectorado de Extensión Universitaria tiene asignado para el período 2003-2006 los siguientes cometidos:

#### **1. Corresponde al Vicerrectorado de Extensión Universitaria:**

- a) La coordinación y dirección de las relaciones culturales con las Instituciones.
- b) La promoción, coordinación y dirección de los cursos estacionales.
- c) La promoción de la creación y desarrollo de medios de información y foros de debate sobre temas sociales y culturales.
- d) La promoción y defensa de las actividades en torno al patrimonio histórico-artístico de la provincia de Cádiz.
- e) La elaboración y desarrollo del proyecto de creación de un área de estudios de género.
- f) La coordinación y dirección de las actividades de competencia del Vicerrectorado.

Específicamente corresponde al **Secretariado de Extensión Universitaria:**

- a) La organización de Premios y Concursos.
- b) La coordinación de ayudas a Congresos, Seminarios, Jornadas Cursos y actividades similares.
- c) La coordinación de la oferta cultural de la Universidad de Cádiz (exposiciones, música, teatro, imagen y foros de debate).
- d) La coordinación de los Cursos de Formación Cultural.
- e) La coordinación de las actividades culturales de producción propia.
- f) La coordinación del Observatorio cultural.
- g) La difusión efectiva de la información en materias de su competencia.
- h) La gestión de la convocatoria y coordinación de los cursos estacionales de la Universidad de Cádiz.
- i) La gestión y coordinación de las actividades culturales de los distintos cursos estacionales.
- j) La difusión efectiva de la información en materias de su competencia.

## 2. El proceso de evaluación

### 2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CAS, plan de trabajo

#### COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN

##### COMPOSICIÓN

El Comité de Autoevaluación se constituyó el 11 de marzo de 2005 y ha estado formado por:

**Virtudes Atero Burgos**, Vicerrectora de Extensión Universitaria.

**Antonio Javier González Rueda**, Técnico Superior de Actividades Culturales que ha actuado como moderador y Secretario del Comité.

**Salvador Catalán Romero**, Técnico de Grado Medio de Actividades Culturales.

**Lorenzo Oliva García**, Técnico Especialista de Actividades Culturales y Deportivas en el Campus de Jerez.

**Adelaida Ruiz Barbosa**, Jefa de Gestión del Vicerrectorado de Extensión Universitaria.

**Marieta Cantos Casenave**, Profesora Titular de Universidad de Literatura Española. Representante del PDI.

**Pedro M. Geraldía Sánchez**, Jefe de Prensa de la Universidad de Cádiz. Representante del PAS.

**José Luis Ben Andrés**, Alumno de la Licenciatura de Humanidades y representante de Alumnos.

**Juana Álvarez Delgado**, Representante de la Unidad de Evaluación de la Universidad de Cádiz.

##### METODOLOGÍA

El Comité de Autoevaluación en su primera reunión decidió emplear la siguiente metodología:

El Vicerrectorado elaboraría un dossier de documentación inicial que sería completado con las peticiones que fueran surgiendo por parte de los miembros del Comité durante las diferentes reuniones.

Cada subcriterio tendría un relator que sería el encargado de preparar las preguntas y cuestiones de interés del mismo, de recabar la documentación para apoyarlo y de moderar los debates que se originaran para ese subcriterio. El reparto se realizó en función de las peticiones manifestadas por los miembros de la Comisión.

En cada sesión (de una media de duración de 150 minutos) se abordarían una media de cinco subcriterios. Una vez finalizados los debates, se procedería a puntuar el subcriterio en cuestión en función de las tablas que proporciona la Guía.

Se hizo también un reparto para que hubiera un responsable de redactar el borrador de informe final de cada criterio y se asignó a la Vicerrectora de Extensión Universitaria la tarea de dar uniformidad al informe final y de completar las tablas de administración.

La redacción de las acciones de mejora no siempre se vinculan de forma unívoca a las debilidades. A veces dichas acciones aparecen justificadas en los informes de cada subcriterio y, en otras ocasiones, tratan de potenciar una determinada fortaleza.

El Comité de Autoevaluación se marcó el siguiente cronograma:

FASE	DESCRIPCIÓN	FECHAS
<b>RECOPIACIÓN</b>	Recopilación y envío de la documentación pertinente a los miembros del Comité de Autoevaluación	Febrero de 2005
<b>DEBATE PREVIO</b>	Trabajo presencial y no presencial (las diversas cuestiones que se debatían tenían un trabajo previo individual) para debate y desarrollo de criterios y subcriterios	Marzo, Abril y Mayo de 2005 (reuniones presenciales)
<b>REDACCIÓN INFORME DE AUTOEVALUACIÓN</b>	Redacción de borradores previos e Informe final de Autoevaluación	Primera quincena Junio de 2005
<b>INFORMACIÓN PÚBLICA</b>	Difusión y debate del informe entre la Comunidad Universitaria aprovechando los Cursos de Verano	Julio de 2005
<b>APROBACIÓN INFORME FINAL DE AUTOEVALUACIÓN</b>		Primera quincena de Septiembre de 2005

El calendario de reuniones fue el siguiente:

Primera reunión	11 de marzo de 2005
Segunda reunión	28 de marzo de 2005
Tercera reunión	6 de abril de 2005
Cuarta reunión	18 de abril de 2005
Quinta reunión	28 de abril de 2005
Sexta reunión	6 de mayo de 2005
Séptima reunión	16 de mayo de 2005
Octava reunión	24 de mayo de 2005
Novena reunión	27 de mayo de 2005
Décima reunión	20 de junio de 2005

## 2.2. La fase externa: Composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo

### COMITÉ EVALUACIÓN EXTERNA

El Comité de Evaluación Externa (CEE), designado por la UCUA, ha estado compuesto por:

#### PRESIDENTE

- D. Joaquín Saúl GARCÍA MARCHANTE de la Universidad de Castilla-La Mancha, integrado en el Departamento de Geografía y Ordenación del Territorio, que actúa como Presidente.
- Dña. Montserrat MULET PÉREZ de la Universidad Politécnica de Barcelona, adscrita al Servicio de Actividades Sociales, experta en el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM).
- D. Ricardo DÍAZ CANO de la Universidad Politécnica de Valencia adscrito al Servicio de Estudios y Planificación, técnico con dilatada experiencia en la evaluación de Servicios Universitarios.

#### EL PROGRAMA DE LA VISITA

La visita se desarrolló durante los días 8 al 10 de febrero de 2006 conforme a un programa preestablecido, con una modificación puntual en el ajuste del tiempo de las audiencias de la mañana del día 9, para realizar un recorrido por las instalaciones que utiliza el Servicio evaluado.

Día	Horario	Actividad
<b>Miércoles</b> <b>08-02-06</b>	Hora por determinar	Reunión preparatoria del CEE en el hotel
	21.30 h.	Cena institucional con representantes del CA y de la Universidad
<b>Jueves</b> <b>09-02-06</b>	09.00 – 09.30 h.	Recepción institucional al CEE
	09.30 – 11.00 h.	Reunión con el Comité de Autoevaluación
	11.00 – 11.30 h.	Pausa
	11.30 – 12.30 h.	Reunión con el Equipo Directivo del Servicio de Extensión Universitaria
	13.00 – 14.00 h.	Reunión con personal del Servicio de Extensión Universitaria
	14.00 – 17.00 h.	Comida
	17.00 – 18.30 h.	Reunión con el Equipo Rectoral - Gerente - Unidad Técnica de Evaluación
	18.30 – 19.30 h.	Reunión con Comité de Empresa y Junta de Personal
	19.30 – 20.30 h.	Reunión interna del CEE

<b>Viernes 10-02-06</b>	09.00 - 10.00 h.	Reunión con la Comisión delegada de Consejo de Gobierno de Actividades de Extensión Universitaria
	10.00 - 11.00 h.	Reunión con responsables de instituciones sociales con las que el Vicerrectorado colabora (Ayuntamiento, Diputación, Consejería de Cultura, Fundaciones...)
	11.00 - 11.30 h.	Café
	11.30 - 12.30 h.	Audiencia pública
	12.30 - 13.30 h.	Reunión interna del CEE (preparación informe y distribución tareas)
	13.30 - 14.30 h.	Informe preliminar oral al Comité de Autoevaluación – Despedida del CEE

Es preciso destacar de modo positivo el número de asistentes a las audiencias que en general superó la cifra más optimista prevista por el Comité de Autoevaluación (CA). No sólo fue importante su presencia numérica, sino que también lo fue su participación, con intervenciones frecuentes y fluidas que hicieron cortos los tiempos reservados para cada una de ellas.

Todas las audiencias fueron intensas y precisas en el análisis de los diferentes aspectos del Servicio, en función de las razones que justificaban la presencia de cada persona en ellas. Por ello, aún siendo difícil recalcar las intervenciones más destacadas, por cortesía es preciso agradecer la asistencia del Rector Magnífico de la Universidad, del Gerente y de varios Vicerrectores a una de las audiencias. Esta circunstancia nos puede indicar el nivel de implicación del Equipo de Gobierno de la UCA con el Servicio, al igual que el personal del mismo.

Esta circunstancia nos puede indicar el nivel de implicación del Equipo de Gobierno de la UCA con el Servicio evaluado, aspecto que además se puso de manifiesto a lo largo de dicha audiencia tras las consideraciones hechas por estos sobre gestión, presupuestos y personal, por ejemplo. Se ponderó el éxito del Servicio por su gran implantación territorial en la provincia de Cádiz y se señalaron las dificultades asociadas a la existencia de cuatro campus y de un conjunto de ayuntamientos que demandan relaciones con la UCA.

También destacaríamos la presencia en pleno del Comité de Autoevaluación (CA) que en todo momento estuvo receptivo a las indicaciones del CEE sobre el Informe de Autoevaluación (IA) y expusieron, al menos en dos ocasiones cada uno, sus opiniones, su esfuerzo y su tiempo dedicado a la preparación de la documentación requerida para la celebración de la Evaluación Externa.

La audiencia con el Equipo Directivo del Servicio tuvo un marcado carácter práctico ya que se analizaron aspectos básicos para el buen funcionamiento. Así, se habló de las relaciones con la Gerencia, del escaso presupuesto, del organigrama del Servicio y de su insuficiencia para atender el ingente volumen de actividades desarrolladas, la distribución de tareas (procesos), de los mecanismos de recogida de opinión (encuestas), de las propuestas de actividades (interna o externa) y de los Convenios y los Acuerdos no activados.

Muy positivamente se valoraron el Observatorio Cultural y la revista Periférica y la Revista Agenda Cultural Mensual. Ciertamente se detectó una elevada autoestima por el ingente trabajo desarrollado a lo largo del curso académico, que tiene mucho de voluntarismo, por la falta de personal y presupuesto, principalmente.

El recorrido por las instalaciones que el Servicio utiliza fue fácil y rápido ya que las audiencias del CEE se celebraron en un amplio y magnífico edificio (Aulario "La Bomba"), dedicado casi en exclusiva a la Extensión Universitaria. Concretamente fue en el despacho personal de la Vicerrectora Dña. Virtudes Atero Burgos, cedido generosamente para la estancia de este CEE.

Las inminentes reformas previstas permitirán la mejor utilización del citado edificio multifuncional, que tiene sala de conciertos, sala de exposiciones, espacios libres, aulas para cursos de verano y estacionales, buenas instalaciones para el personal del Servicio y en breve dispondrá de cafetería y biblioteca.

Es el resultado de rentabilizar los antiguos edificios utilizados por las fuerzas armadas y que, como en tantos otros lugares, han quedado sin función.

Según se puso de manifiesto en las audiencias, en los campus de Jerez y Algeciras las instalaciones son más limitadas, así como el personal adscrito al Servicio.

El personal del Servicio asistió al completo a la audiencia, donde se puso de manifiesto su total implicación en la gestión de las muchas actividades programadas. De igual modo se evidenció la falta de recursos humanos, a veces resuelta por los becarios, y la falta de cursos de formación para promoción interna, requiriendo en ocasiones la propia gestión de formación específica, aunque no consiguiendo el reconocimiento de la Gerencia, equiparable al de otros cursos de la propia Universidad.

Fue unánime el deseo de conseguir un incremento del presupuesto y del personal dependiente del Servicio, conocido el volumen de actividades desarrollado.

### 3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación Interno y Externo

El proceso de evaluación interno y externo coincidió en un alto grado de cuestiones como se puede observar con la lectura de ambos informes por separado y de este resumen final. La principal valoración de contraste procede de la parte cuantitativa en la que había que valorar las diversas tablas del modelo EFQM. La coincidencia es muy alta salvo en algunos apartados del criterio de Procesos y del criterio de Resultados en las personas en las que la puntuación recogida en la evaluación interna es sensiblemente reducida en el proceso externo.

## 4. Resultados de la evaluación

### 4.1. Evolución y Contexto Actual del Servicio

#### 1. Acontecimientos y cambios importantes.

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria es una unidad que en su desarrollo y en la progresiva implantación de sus programaciones y actividades ha seguido la evolución histórica de la propia Universidad de Cádiz. Este devenir de la institución a lo largo del tiempo ha ido marcando las etapas de desarrollo del Servicio hasta llegar a su actual conformación.

Desde la creación de la Universidad de Cádiz en 1979 hasta 1991 la programación del Vicerrectorado de Extensión Universitaria obedecía más a impulsos institucionales y políticos que a objetivos programados según las necesidades, o que estuvieran basados en una línea de actuación de gobierno definida.

A partir de 1991 y hasta la actualidad la situación del servicio ha ido evolucionando. Se han introducido cambios en la planificación y se han establecido objetivos.

La relación con los órganos de gobierno de la universidad han venido determinadas por aquellas disposiciones que se han marcado y establecido en el ordenamiento estatutario de la institución. En una primera etapa, a través de la Comisión Delegada de Junta de Gobierno, en la actualidad, a través de la Comisión de Actividades Culturales de Consejo de Gobierno, así como en las determinaciones y disposiciones que al respecto se adopten en el Consejo de Dirección.

Los cambios habidos en la estructura del personal a lo largo de la historia del servicio, han venido señalados por la asunción de nuevas misiones y planteamientos, de nuevos objetivos y programas.

#### 2. Política y situación actual.

La política y situación actual del servicio se define por el seguimiento de los objetivos programados que el equipo de gobierno tiene contraídos con la Comunidad Universitaria. Y en la actualidad, con aquellas líneas de actuación que se marcan para el servicio en el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (PEUCA).

En la actualidad las líneas de actuación, marcadas desde el propio servicio, se fijan en una planificación anual, realizada en consonancia con lo dispuesto en el PEUCA. El Servicio dispone, por tanto, de un Plan de Objetivos anual.

Estas líneas de actuación constituyen el Plan General de Objetivos del Vicerrectorado que toma como base de su actividad la atención a los distintos tipos de usuarios.

### 4.2. Liderazgo

#### 1. Definición de la Estrategia del Área

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria cuenta con un liderazgo fuerte. Esta afirmación se apoya en los siguientes datos objetivos:

- La misión y visión del servicio está bien definida.
- Las líneas de acción del Vicerrectorado están incluidas en un contexto más global- Plan Estratégico de la UCA-
- Se potencian por parte de los cargos directivos todas las actividades de mejora.
- Se introduce la cultura de la calidad en todos los planes del Vicerrectorado y, en general, se trabaja en introducir todo lo que tiene que ver con el trabajo en equipo y la orientación hacia el usuario.

En este apartado tiene una gran importancia el hecho de contar con una *metodología de trabajo para la elaboración de objetivos y líneas de acción del Vicerrectorado para el año siguiente* y con la presencia de la Vicerrectora en el Consejo de Dirección y el Consejo de Gobierno.

#### 2. Actividades de mejora de la calidad

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria tiene un organigrama de funcionamiento claro aunque cuenta con un equipo humano de reducidas dimensiones. El Vicerrectorado ha intentado elaborar una metodología de trabajo en la que se midan y revisen los resultados claves, y se planifican actividades para recoger las sugerencias entre el personal y entre los usuarios (<http://www.uca.es/extension/formulario/sugerencias.html>).

Este mismo proceso de autoevaluación, del que este informe es el resultado final, ha permitido también impulsar la mejora continua. Además, se intenta comprender las necesidades y expectativas del personal que trabaja en el Vicerrectorado. Dado el reducido número de personal de este servicio es fácil la comunicación fluida, aunque no exista un proceso fijado de recogida de dichas sugerencias, lo cual sería muy necesario.

### **3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora**

El reconocimiento de los esfuerzos del personal se encuentra muy constreñido por las políticas generales de recursos humanos de la administración pública y en concreto de la Universidad. No es éste un ámbito en el que se incentive especialmente este tipo de reconocimientos. No obstante, contamos con un dato que puede ser de interés en este apartado de la autoevaluación: Encuesta de Satisfacción del Personal) el reconocimiento es valorado con un 3,25 sobre 5 por los trabajadores del Vicerrectorado. Este dato obtiene una cifra significativamente más baja en otros servicios de la Universidad evaluados.

### **4. Comunicación con diversos grupos de interés**

El Vicerrectorado genera documentos informativos en los que se presentan las estrategias del servicio: Dossier Interno de trabajo, se mantienen relaciones continuas con los clientes y proveedores (atención al público directa y sección INTERACTÚA de la web: <http://www.uca.es/extension/paginas/formulario.html>) y se ha puesto en marcha un proyecto para conocer mejor a nuestro usuarios (Proyecto de Usos, Hábitos y Demandas Culturales de los Jóvenes Universitarios Andaluces). Además, hay procedimientos para manifestar quejas y sugerencias (<http://www.uca.es/extension/formulario/sugerencias.html>) y se realizan sesiones informativas por los diferentes centros sobre temas generales y programas específicos del Vicerrectorado.

## **4.3. Política y Estrategia**

### **1. Recogida de información relevante**

La información, su procesamiento y análisis, es uno de los procesos claves del Vicerrectorado de Extensión Universitaria.

Para los usuarios actuales el Vicerrectorado cuenta con bastantes instrumentos para conocer bien sus perfiles y características: Encuestas Bienales de Usuarios de Agenda, Evaluaciones de programas estacionales y de actividades formativas y Sistema de Indicadores del Vicerrectorado. Sobre los usuarios potenciales el Vicerrectorado está liderando un proyecto a nivel andaluz (Plenario Andaluz de Extensión Universitaria) que le va a permitir contar con un Estudio de Usos, Hábitos y Demandas Culturales de nuestros universitarios actuales y, además, existen en el mercado estadísticas de carácter general sobre los usos, hábitos y demandas culturales de la población de la provincia (estudio SGAE y estudios sociológicos de dosmil3Estrategias - <http://www.uca.es/extension/3Epdf.htm> -, cotas2006 e itinerario21). Toda esta información, una vez analizada, se incorpora a las Memorias Anuales, hecho que no se produce en la totalidad de las Universidades más cercanas. Es posible también, acceder a una memoria gráfica de las actividades realizadas y a través de la web <http://www.uca.es/extension/memoriagrafica.htm>.

Se han incorporando procedimientos tomados de otras unidades de la UCA tales como la tecnología Tavira que nos han permitido la puesta en marcha de nuevos servicios de información; Alertas Culturales (destinado a conocer las actividades de la Agenda Cultural), Tavira Meridianos (destinado a poner en comunicación los Vicerrectorados de Extensión del Estado Español) y Tavira Vigía (destinado a informar sobre temas de gestión cultural) y procedimientos de interacción con el usuario a través de la Web como son los nuevos servicios de preinscripción y de solicitudes de becas.

Toda esta información relevante se incorpora a la política y estrategia del servicio a través de las sesiones de trabajo que se realizan en el mes de septiembre para planificar los programas del año siguiente. Para los programas estacionales suele existir una reunión monográfica de evaluación y balance.

## **2. Planificación de objetivos de mejora**

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria tiene que coadyuvar a la consecución de la misión y la visión de la Universidad. Para ello el actual equipo rectoral construyó cuál era la visión- lo deseado para estos cuatro años- para el Vicerrectorado (<http://www.uca.es/extension/paginas/cometidos.html>). Dentro del Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz se establecen una serie de líneas de acción que deben ser ejecutadas por este Vicerrectorado. Además nuestro trabajo diario está enmarcado por lo que dicen los Estatutos de nuestra Universidad sobre el Vicerrectorado.

Con frecuencia anual, en el mes de septiembre, la Vicerrectora y el Director de Secretariado recopilan toda la información relevante de los meses del año transcurridos: las opiniones del equipo de dirección; las de la comunidad universitaria; las opiniones internas del equipo de trabajo; el encaje de acciones en el PEUCA y los posibles escenarios presupuestarios elaborando con todo ello los objetivos del Vicerrectorado para el año siguiente.

## **3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad**

El DOSSIER INTERNO DE TRABAJO, en el que se incluyen todos los documentos claves que conforman la planificación de calidad del servicio, puede ser considerado como el Plan de Calidad del Vicerrectorado. El aseguramiento o garantía del logro de estos objetivos de calidad se intenta alcanzar a través de una buena política de comunicación interna: el Planning Mensual de reparto de tareas, el Planning Semanal los organigramas de funcionamiento para programas más complejos a pesar del esfuerzo que ello supone dado el escaso número de personas que conforman el Servicio.

A todo este proceso se ha incorporado recientemente el PEUCA (Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz) en el que el Vicerrectorado tiene asignado un grupo de líneas de acción que obligarán al cumplimiento de una serie de indicadores objetivos.

## **4. Recursos disponibles**

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria, con relación a otros servicios de la Universidad, no es una gran estructura de recursos materiales y humanos, especialmente si se tiene en cuenta la obligación de intervenir en los cuatro campus de la Universidad de Cádiz.

Como quiera que el equipo de trabajo es pequeño las peticiones de recursos suelen darse o bien de forma individual o bien en los Seminarios Internos trimestrales que realizamos. Estos Seminarios Internos se convierten en una herramienta de autoformación pero también de comunicación y cohesión ya que mezclan al personal técnico y al administrativo del Vicerrectorado.

## **5. Coordinación entre el Área y la estrategia general de la Universidad**

En este apartado la figura clave que interconecta el equipo de dirección de la Universidad con el equipo de trabajo del Vicerrectorado es la Vicerrectora de Extensión Universitaria. De hecho, el Vicerrectorado de Extensión Universitaria ya tiene elaboradas las fichas completas de ejecución de las líneas de acción que le corresponden al Vicerrectorado en el PEUCA.

No existen, de momento y de manera formalizada, grupos interdepartamentales para coordinar los objetivos y las acciones de mejora.

### **4.4. Personas**

#### **1. Planificación de la gestión del personal**

Los procedimientos y criterios aplicados en la selección del personal (funcionarios, laborales y becarios) son los fijados por la Universidad de Cádiz mediante los distintos convenios colectivos y la Ley de la Función Pública. Igualmente, existen criterios de carácter general para toda la Universidad en los casos de personal en prácticas de empresa.

El procedimiento seguido para el diseño y ejecución de un proceso de selección típico es el fijado explícitamente por el Servicio de Personal.

Los procedimientos y criterios aplicados en la formación del personal son los fijados por el plan de personal de la Universidad. Con carácter general, se siguen los del servicio de formación del PAS.

En el propio Vicerrectorado se desarrollan seminarios internos de formación del personal del Vicerrectorado mediante la previa elaboración de contenidos y el envío a los usuarios para la incorporación de sugerencias al programa.

#### **2. Implicación y asignación de responsabilidades**

Los procedimientos de trabajo en el Vicerrectorado están adscritos a procesos y no a áreas. Ello conlleva un alto grado de coordinación entre los diferentes segmentos técnicos y administrativos implicados en cada proceso así como una buena flexibilidad en el momento de desarrollarlos y aplicarlos.

El procedimiento seguido para la asignación de responsabilidades entre los miembros del personal viene condicionado por las funciones descritas en los perfiles de cada puesto de trabajo, ya sea el especificado en el convenio colectivo del personal laboral, el de la Ley de la Función Pública o Relación de Puestos de Trabajo del personal funcionario.

La existencia de un área técnica y de un área administrativa y su alto grado de relación permite que los procedimientos alcancen un buen tono de mecanización y cumplimiento.

Las personas no incluidas en la cadena de mando tienen un buen nivel de autonomía y responsabilidad dado que , tanto la temporalización como el desarrollo de las tareas procedentes de la cadena de mando, están adscritas a un marco espacio-temporal que requiere su total desarrollo. Durante tal período, la persona que tiene asignada la tarea puede espaciarla como lo considere oportuno, siendo su marco de acción el tiempo que delimita el objetivo que se persigue.

La responsabilidad viene dada por la necesidad de cumplimiento de dicha tarea, la cual no se contempla como un trabajo aislado sino como un elemento engarzado en una cadena de tareas y responsabilidades conjunta.

#### **3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal**

La comunicación interna entre el equipo directivo, el área técnica y el área administrativa está regulada por reuniones

semanales especificadas en el planning semanal y dedicadas a la coordinación de tareas, funciones y responsabilidades. El equipo directivo coordina con el Técnico Superior de Actividades Culturales y éste se convierte en organizador y delimitador de las tareas a realizar mediante regulares reuniones con el resto de técnicos, administrativos y becarios.

Igualmente, el correo electrónico se convierte en medio de comunicación escrita destinado a delimitar en algunos casos y a reforzar en otros las funciones pertinentes, mediante planes semanales y reparto de tareas y programas específicos donde se especifica la situación y tarea tanto del equipo directivo como del PAS y becarios y se establecen equipos de trabajo.

## 4.5. Alianzas y recursos

### 1. Información disponible para la toma de decisiones

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria cuenta para la recogida de información con tres bases de datos en remoto:

.- GOLIAT en donde se registran las matrículas.

.- APLICACIÓN ECONÓMICA, aplicación centralizada, en donde se gestiona el registro de facturas y sus correspondientes pagos.

.- ODBC1: Desde el año 2004 recoge las prescripciones, las becas a distancia y las votaciones de Campus Cinema que los usuarios realizan a través de la página Web del Vicerrectorado.

A la hora de difundir la cultura contamos con las siguientes herramientas: la página Web, TAVIRA-UCA, alertas culturales y TAVIRA-VIGÍA.

Asimismo se cuenta en la actualidad con la opción dentro de la página Web de INTERACTÚA que proporciona a los usuarios la posibilidad de realizar la preinscripción, enviar solicitudes de becas, votar la película del Campus Cinema, entre otros.

### 2. Alianzas estratégicas

Se han establecidos diversas alianzas externas, mediante convenios y acuerdos con entidades locales y provinciales: Ayuntamientos, Diputación Provincial, Caja San Fernando, etc., para la celebración de diferentes actividades: Cursos de programas estacionales, exposiciones, seminarios, foros de debate, conciertos....

La relación con los proveedores del Servicio vienen determinadas por la Gerencia: existen contratos de servicios de limpieza, de alquiler de máquinas multifuncionales, o de adquisición de material de oficina y suministro de papel para fotocopiadoras. Estos se constituyen bajo la fórmula de concurso público. Las restantes, con los demás proveedores, son de carácter tácito.

Las alianzas internas son las establecidas por el Equipo de Dirección para la consecución de los procesos. El PEUCA establece las líneas estratégicas para el desarrollo de nuevas alianzas hasta el 2010.

### 3. Asignación, control y optimización de recursos

Los recursos, en la mayoría de los casos, suficientes son asignados y optimizados de una manera planificada. En el apartado de medios audiovisuales se presentan la principales carencias que se ven suplidas por la conexión con numerosos centros de la UCA.

### 4. Identificación/Implantación de nuevas tecnologías y difusión de la información

En este apartado el Vicerrectorado he realizado durante estos últimos años un esfuerzo grande por incorporar las nuevas tecnologías a sus rutinas y, especialmente, en los avances que en nuestra relación con los usuarios a través de la web se detallaron oportunamente en el Informe de Autoevaluación

En todo este apartado, la construcción de una aplicación informática que se gestionara a través de la Web nos permitiría una mejor relación con todos los usuarios ya que se ganaría en eficacia y fiabilidad.

### 5. Gestión del conocimiento

Se han realizado muchos trabajos y proyectos para la sistematización de la recogida de la información. Podemos hablar, por tanto, de cierta gestión de la información, pero aún no estamos en disposición de hablar de gestión del conocimiento.

## 4.6. Procesos

### 1. Identificación de procesos claves

No existe una metodología específica que identifique los procesos clave. No obstante, el dossier interno del Vicerrectorado permite deducir algunos procesos que pueden conducir a dicha metodología. Entre ellos, se encuentra el que dicta el documento Misión y Visión de la Universidad de Cádiz

Dado el reducido tamaño de la unidad, el personal no cuenta con un manual de procesos que corresponda a sus tareas, aunque si fuera necesario podría deducirse de los mapas de procesos.

El Vicerrectorado planifica y desarrolla sus funciones a través de procesos, no de áreas. Cada mapa de procesos contiene una detallada relación de tareas específicas que son necesarias para cada programa concreto. Dicho mapa arroja un listado que permite ajustar al máximo todas las líneas básicas y detalles de cada programa.

En el Vicerrectorado se tienen bien establecidas las responsabilidades de cada proceso, además de por las funciones que otorga el perfil de cada plaza al puesto de trabajo, por la distribución de responsabilidades que internamente realiza y revisa el Técnico Superior de Actividades Culturales.

### 2. Seguimiento y control de los procesos.

Los criterios de éxito y los indicadores de eficacia y eficiencia de cada proceso se han identificado mediante el sistema de indicadores del Vicerrectorado correspondiente a los años 2002, 2003 y 2004. La frecuencia de revisión del Sistema de Indicadores es anual.

Los procedimientos que se utilizan para el seguimiento de los resultados de los distintos procesos se llevan a cabo tanto cualitativa como cuantitativamente.

### 3. Desarrollo de los nuevos servicios

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria tiene configurados distintos sistemas para conocer las necesidades de sus usuarios. Normalmente y tras finalizar una actividad, se distribuyen cuestionarios de evaluación para conocer el grado de satisfacción de los usuarios sobre la actividad realizada. A través del *Servicio de Alertas Culturales*, conocemos los gustos y preferencias particulares de los usuarios, remitiéndole, a través del correo electrónico, las actividades culturales concretas de su interés. En mayor valor, aunque no cuantificable, el contacto directo con los usuarios que nos exponen sus sugerencias y puntos de vista, y en menor escala, la recogida de quejas -reclamaciones a través de los distintos medios establecidos para este fin, como son el correo electrónico, Hojas Oficiales, etc.

Todas estas fuentes de información son analizadas y conforman la base para la toma de decisiones que van unidas al proceso continuo de mejora.

### 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión

El modelo de gestión y evaluación empleado hasta el momento ha sido el EFQM, Modelo de Gestión Integral de la Calidad, aprovechado como referencia por los distintos Comités de Evaluación. Con anterioridad no ha habido ningún procedimiento que de forma sistemática ofreciese datos sobre la eficacia y el grado de aplicación de los sistemas de gestión.

## 4.7. Resultados en los clientes

### 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria tiene varios procedimientos para conocer el grado de satisfacción de los clientes, entendidos éstos como todos los miembros de la Comunidad Universitaria (Alumnos, Personal de

Administración y Servicios y Personal Docente e Investigador), y toda la sociedad de la provincia de Cádiz en general, ya que el término de Extensión Universitaria abarca a toda la sociedad. El primer indicador de los clientes es la Memoria Anual. En ella se reflejan los resultados de todo lo acontecido con su evaluación, en su caso, correspondiente. Pero, específicamente, también posee este servicio, procedimientos que se desarrollan con cada actividad realizada. En los Cursos Estacionales, a través de un Cuestionario de Evaluación, conocemos, directamente del alumno, la valoración que hace de la actividad que ha realizado. A los usuarios que reciben la Agenda mensual de Vicerrectorado, también se les pasa una encuesta para conocer sus inquietudes.

## **2. Difusión y uso de los resultados**

El documento que recoge los resultados obtenidos por los diversos canales de información es la Memoria Anual del Vicerrectorado. Esta Memoria se entrega a todos los Órganos de Gobierno de la Universidad de Cádiz, así como a todos los Vicerrectorados de Extensión Universitaria de las Universidades Españolas y las Concejalías de Cultura de los Ayuntamientos que mantienen convenios de colaboración con la Universidad de Cádiz.

## **3. Revisión y mejora de los procedimientos**

La frecuencia con la que se realizan los cuestionarios de evaluación de la actividad o curso es al término de cada uno de ellos. Aunque la revisión de estos cuestionarios no es sistemática, se suele hacer de forma anual en la reunión de programación en septiembre donde se analizan las actividades a acometer en el año siguiente.

La lectura de estos cuestionarios produce acciones inmediatas, informando de la incidencia, si procede, dependiendo de la magnitud de la misma, a la Vicerrectora.

Sin embargo, no existen procedimientos para conocer la satisfacción de usuarios para algunas actividades puntuales (musicales y teatrales).

## **4.8. Resultados en las personas**

### **1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción**

No existen procedimientos establecidos dentro del Servicio para la medición de la satisfacción del personal, aunque con motivo de esta Evaluación del Servicio la Unidad de Evaluación nos proporciona encuestas al respecto.

No disponemos ni conocemos datos para efectuar la comparación con los resultados de satisfacción del personal de otros Servicios de diferentes universidades.

### **2. Difusión y uso de los resultados**

Con motivo del proceso de Autoevaluación de este Vicerrectorado, se ha realizado una encuesta de satisfacción de personal. Los resultados de la encuesta de satisfacción se presentarán en la reunión que se celebrará en septiembre, a principios de Curso, en la que se marcarán, como es habitual, las directrices a seguir para la elaboración de objetivos y líneas de acción para el año siguiente.

El uso de los resultados de esta encuesta, está restringido por la política de personal de la Universidad.

### **3. Revisión y mejora de los procedimientos**

La encuesta es fruto del proceso de Autoevaluación. La apreciación de las personas que han cumplimentado la encuesta, la totalidad del personal, es que resulta confusa en cuanto a su interpretación, no tanto por el cuestionario en sí, sino por la valoración de las preguntas.

## **4.9. Resultados en la sociedad**

### **1. Análisis de la demanda social**

El Vicerrectorado se preocupa por conocer la valoración del entorno social más inmediato, usuarios y comunidad universitaria, sobre sus actividades y propuestas

## **2. Actividades de impacto.**

El Vicerrectorado es un servicio que se proyecta ampliamente fuera del ámbito universitario, con una fuerte presencia en la sociedad en general y que cuida sus relaciones con el entorno. La función sociocultural está fuertemente afianzada en el mismo.

## **3. Análisis del impacto.**

La Web y el Sistema de Alertas Tavira funcionan como un canal interactivo de comunicación con los usuarios a través del que se reciben sus opiniones y sugerencias. La prensa es un medio por el que se puede conocer, al menos en ciertos aspectos, el impacto positivo de la actividad del Vicerrectorado.

Podemos afirmar que el Vicerrectorado no sólo posee mecanismos y canales formales para conocer su impacto social, sino que está atento a otros más informales y puntuales.

## **4. Revisión y mejora de los procedimientos**

La revisión y mejora de los procedimientos de evaluación recae sobre los técnicos del Vicerrectorado, las personas que en definitiva se encargan de la puesta en marcha de las actividades del servicio.

### **4.10. Resultados clave**

#### **1. Resultados clave del rendimiento del Área**

Los procesos clave sólo se identifican parcialmente a partir del dossier interno del Vicerrectorado, y especialmente en los distintos mapas de procesos, y esto se debe, en buena medida, a la diversidad y multiplicidad de Servicios que se ofertan.

En cualquier caso, no existen indicadores que determinen la eficacia de la prestación del servicio de acuerdo con la planificación, pues no están analizados los tiempos de duración de procesos - tiempo de espera del público, tiempo para solucionar quejas,...

En cuanto a los resultados se observan tendencias positivas, si tenemos en cuenta los indicadores generales.

#### **2. Resultados de los procesos de soporte**

Hay que considerar que no están descritos estos procesos de soporte, y, por tanto, no se han establecido tampoco procedimientos fijos para su valoración. No obstante, existen algunos indicadores que son muy significativos: la mejora de los recursos financieros externos, el aumento de convenios y acuerdos con otras entidades, el grado de puntualidad en la recepción de la agenda o la valoración de su formato y diseño gráfico.

#### **3. Difusión y uso de los resultados**

Los resultados se ponen, en primer lugar, en conocimiento del equipo de Gobierno de la UCA.

También se elabora la Memoria Anual de actividades culturales en que se da a conocer a todos los usuarios qué y cómo se llevaron a cabo los distintos programas y actividades.

Para contribuir a mejorar la imagen del servicio, cada año se dan a conocer los resultados a los medios, y lo mismo se hace al finalizar algunas actividades como los programas estacionales.

#### **4. Revisión y mejora de los procedimientos.**

Hasta el año 2004 no existía ningún tipo de indicador (al menos no habían aparecido expresados como tales) que permitiera revisar los objetivos y procedimientos establecidos. De todas formas, anualmente el Equipo Directivo junto con los Técnicos, realiza una revisión de los resultados obtenidos para proceder a detectar los posibles fallos de procedimiento.

## 5. Síntesis de la evaluación externa: Fortalezas y debilidades

<b>SINTESIS DE EVALUACIÓN EXTERNA</b>		
<b>Vicerrectorado de Extensión Universitaria</b>	<b>Universidad de Cádiz</b>	<b>Convocatoria de 2005</b>
<b>PUNTOS FUERTES</b>		<b>PUNTOS DÉBILES</b>
<b>1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO</b>		
Consecución en su desarrollo histórico de una buena y solvente estructura administrativa y de gestión.	Exceso de carga de actividades en determinadas épocas del año con escasez de personal para atender a todas las necesidades.	
Progresiva implantación del servicio como referente de la programación cultural dentro y fuera de la Comunidad Universitaria.	Protagonismo mediático compartido, cuando el peso de la gestión y desarrollo de los programas corresponde al servicio.	
Generación óptima de propuestas y proyectos para la programación de actividades.	Débil implantación, visible a nivel histórico, en algunos de los campus en comparación con el ritmo de actividades cercanas a la sede central.	
Excelente interacción con otras unidades y centros de la propia institución y de fuera de ellas		
Amplio bagaje en el capítulo de relaciones institucionales y de convenios de colaboración con otras instituciones para el desarrollo de programas conjuntos.		
<b>2. LIDERAZGO</b>		
Contar con una misión y visión clara del servicio.	Escasa participación en equipos interdepartamentales de mejora.	
Contar con herramientas científicas de recogida de información sobre resultados.	Escasa relación con el ámbito empresarial (especialmente en el patrocinio).	
Actitud positiva hacia la mejora.	Escasa dedicación de recursos económicos para la comunicación de resultados.	
Buen entramado de relaciones con instituciones formalizándose convenios con una larga relación de entidades colaboradoras	No adecuación de los recursos humanos, materiales y económicos al número de programas desarrollados.	
Cierto liderazgo en el ámbito de las extensiones universitarias andaluzas.	Escasa formalización de la recogida de sugerencias y mejoras por parte del personal.	
Fuerte liderazgo del Vicerrectorado		

Buen equipo de trabajo. Buen ambiente. Alta dedicación	
<b>3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	
Existe un Dossier Interno anual que se convierte en un Plan de Objetivos Anual de Mejora.	No existe una definición protocolizada de los diferentes grupos que se ven afectados por los procesos claves, aunque existe una definición de usuarios como primarios y secundarios.
Existe una buena coordinación con la estrategia general de la Universidad.	Por el tamaño del grupo no hay una traslación formalizada y protocolizada de los objetivos generales a los objetivos específicos de carácter individual.
Existe un Sistema de Indicadores y estadísticas bastante fiable.	No existe coordinación de objetivos y acciones de mejora con otros servicios relacionados.
Liderazgo en el Plenario Andaluz de Extensión Universitaria.	No toda la información trasladada por los usuarios tiene su respaldo escrito.
	No existe una Oficina del Vicerrectorado en el Campus de Puerto Real.
	Falta de herramienta para recoger información sobre procesos internos.
<b>4. PERSONAS</b>	
Existen procedimientos y criterios de selección de personal.	Existe un amplio margen de mejora en el capítulo de atención al público directa y telefónicamente.
Existen procedimientos y criterios de formación de personal.	No existe una estructura descentralizada en el Campus de Puerto Real.
Existe un buen nivel de implicación y asignación de responsabilidades entre el personal.	Recursos humanos escasos dado el volumen de actividades llevadas a cabo
	Formación del personal emprendida a título casi particular.
	Plantilla poco estable. Abuso de la figura del Becario
<b>5. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	
Consecución de convenios y acuerdos con administraciones y empresas.	Ralentización de las incorporaciones al presupuesto de gasto que son realizadas por el Área de Economía, dando lugar a problemas en la tesorería de la Caja Habilitada de este Vicerrectorado.
La organización de los recursos tanto de personal como material con los que cuenta el	Utilización de bases de datos y hojas de cálculo adicionales que suponen doble registro o tecleo.

Vicerrectorado.	
	La dispersión de los recursos por motivos geográficos, divididos en 4 campus.
<b>6. PROCESOS</b>	
Existe un sistema de indicadores cuya revisión es anual.	No existe una metodología para la identificación de los procesos clave del servicio.
Implicación del Personal en los procesos claves del Vicerrectorado y trabajo en equipo.	El personal no cuenta con un manual de procesos que corresponda a sus tareas.
	Falta de identificación de los procesos de soporte.
<b>7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	
Existencia de un buen número de procedimientos para conocer y analizar la satisfacción de los clientes.	No existen procedimientos para conocer la satisfacción de usuarios para algunas actividades puntuales (musicales y teatrales).
Alto grado de satisfacción entre los usuarios de las actividades organizadas y encuestadas.	
Difusión de los resultados de las encuestas.	
<b>8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	
La fluida comunicación entre todo el personal del Vicerrectorado.	Escasez de encuesta sobre satisfacción del personal.
Personal motivado y entusiasmado, altamente implicado en sus labores.	No existen oportunidades para la promoción.
	No se refleja la alta dedicación del personal y la posición estratégica de la extensión universitaria en la UCA en mejoras para las personas (promoción, formación, estabilidad... e incluso ampliación de plantilla).
<b>9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	
El Vicerrectorado de Extensión Universitaria es un servicio que cuenta con una experiencia amplia en el campo de la evaluación.	A pesar de poseer algunos el Vicerrectorado no ha perfeccionado los canales para devolver a los usuarios la información que estos generan cara a la mejora del servicio.
Mantiene y alimenta series periódicas de datos que ayudan a mejorar los procesos evaluativos.	Se echa en falta una rutina de seguimiento de los numerosos convenios de cooperación firmados.

Se observa una buena acogida y valoración por parte de los medios de prensa de la actividad del Vicerrectorado, lo que aumenta su impacto social positivo.	No se han contemplado sistemas de medición de la satisfacción de los servicios de Difusión Cultural que da el Vicerrectorado (teatro, música en directo, cine, etc.)
Igualmente el hecho de que numerosas instituciones, empresas y organismos cooperen, vía convenios, con el Vicerrectorado y la UCA ponen de relieve el valor social positivo que se adjudica a la institución	
Evidente impacto social. Alta demanda social.	
<b>10. RESULTADOS CLAVE</b>	
Memoria anual en que se hace balance del grado de cumplimiento de los plazos normativos, el número de quejas y recursos administrativos.	No existen indicadores que determinen la eficacia de la prestación del servicio de acuerdo con la planificación, aunque se han planteado ya en el Plan Estratégico de la UCA.
Análisis anual de los productos y servicios ofrecidos, que permite planificar en septiembre los objetivos, programas, propuesta de presupuestos y preparar el catálogo de servicios con las novedades propuestas.	Escaso presupuesto para la dotación de alumnos colaboradores.
Respuesta a las demandas de información casi inmediata a través del correo electrónico.	Carencia de un espacio expositivo permanente, y una cafetería para el Aulario de la Bomba.
Tendencia positiva en los resultados en cuanto a satisfacción de usuarios y participación, especialmente en proyecciones cinematográficas y programas estacionales.	Inexistencia de una Oficina del Vicerrectorado en el Campus de Puerto Real con la correspondiente dotación de recursos humanos y materiales, que dificulta a los alumnos que estudian allí una buena percepción de las actividades del Servicio.
Buena coordinación con la estrategia general de la Universidad.	La indeterminación de los procesos clave hace muy difícil su medición.
Mejora en la captación de recursos financieros externos. La financiación externa en casi una cuarta parte del total del presupuesto manejado que alcanza en la actualidad la cifra de 1.193.245,52 €.	
Existencia de una página web <a href="http://www.uca.es/extension/">http://www.uca.es/extension/</a> en que se hallan a disposición de todos los ciudadanos la totalidad de actividades culturales que se llevan a cabo en la provincia, con la consiguiente aplicación de novedades tecnológicas para el diseño y gestión de esta herramienta específica.	
Aumento de convenios y acuerdos con otras entidades que permiten multiplicar la actividad del Servicio.	



**1. Plan de Mejora**

En este apartado, se resumirá el Plan de Mejora, consecuencia de la evaluación. El Plan debe incluir necesariamente acciones para mejorar las debilidades identificadas durante la evaluación, **así como el perfil de suficiencia del Servicio que, como documento confidencial, debe haber elaborado el CAS. Dicho Plan podrá presentarse en este formato al Plan de Apoyo a los Planes de Mejora de la UCUA. Si son necesarias más filas, sitúe el cursor en el margen exterior izquierdo de la última fila del apartado oportuno y pulse "enter".**



**PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA  
DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ  
CONVOCATORIA 2005**



Universidad  
de Cádiz  
Vicerrectorado de  
Extensión Universitaria

**ÁMBITO:**

Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL (1)	PLAZO (2) (corto (C), medio (M), largo (L))	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (3)	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN (4) (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad)	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN (6) dd/mm/aa
<b>1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO</b>					
1.1	Aumento de recursos humanos y técnicos en determinadas épocas del año para atender todas las necesidades.	Corto	Vicerrectora Director Técnico Superior	- Subida de la valoración de las preguntas relacionadas con atención al público en los cuestionarios de evaluación pasados a los estudiantes de Cursos de Verano.	01/08/2007
1.2	Definir un Plan de Comunicación propio del Servicio	Medio	Técnico Superior Técnico G. Medio Técnicos Campus Técnico de Prensa	- Número de impactos (apariciones en medios de comunicación escrito) de las actividades del Vicerrectorado.	01/12/2007
1.3	Acentuación de la labor de animación en los diferentes campus, con la formación de voluntarios o corresponsales de Extensión universitaria.	Medio	Técnico Superior Técnico G. Medio Técnicos Campus	- Alcanzar la cifra de diez corresponsales por cada año.	01/12/2007
1.4	Programa propio de Formación para voluntarios con compensaciones académicas (tipo reconocimiento de libre elección)	Medio	Técnico Superior Técnico G. Medio Técnicos Campus	- Alcanzar la cifra de diez voluntarios por cada año.	01/12/2007
<b>2. LIDERAZGO</b>					
2.1	Mejorar el entramado de relaciones de patrocinios con el mundo empresarial.	Medio	Vicerrectora Director Técnico Superior Director General de RRH	- Aumentar en un 10 % anual las aportaciones por Patrocinio al presupuesto del Vicerrectorado.	01/12/2007

2.2 3.4	Potenciar la participación del Vicerrectorado en equipos o grupos de mejora con carácter interdepartamental.	Largo	Vicerrectora Director Técnico Superior Directores de otros Servicios	- Número de Grupos de Mejora en los que esté presente el Vicerrectorado.	01/09/2008
2.3	Traslado a la Universidad de la necesidad mayores recursos económicos para la comunicación de resultados a la Sociedad.	Corto	Vicerrectora (Responsable) Vicerrector Planificación Gerente	- Aumento de las partidas económicas destinadas a comunicación en al menos un 15 % anual.	01/08/2007
2.4	Traslado a la Universidad de la necesidad de aumentar los recursos humanos, materiales y económicos del Vicerrectorado para aumentar los niveles de calidad de los programas existentes y futuros.	Corto	Vicerrectora (responsable) Vicerrector Planificación Gerente	- Estudio comparativo de recursos humanos, materiales y económicos del Vicerrectorado en los años 2006 y 2007.	01/08/2007
2.5	Crear una herramienta que posibilite la recogida y tratamiento de sugerencias y mejoras por parte del personal.	Corto	Todo el equipo del Vicerrectorado	- Número de sugerencias recibidas a partir de la implantación del nuevo sistema.	01/08/2007
<b>3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>					
3.1	Mejorar el dossier interno anual con la inclusión de los procesos claves, los mapas de procesos y los objetivos específicos de desarrollo individual.	Corto	Todo el equipo del Vicerrectorado	- Existencia o no del mencionado dossier y en su caso grado de cumplimiento. - Número de procesos definidos	01/08/2007
3.2 4.4	Traslado de la necesidad de creación de una Oficina del Vicerrectorado en el Campus de Puerto Real con la correspondiente dotación de recursos humanos y materiales.	Medio	Vicerrectora Vicerrector Planificación Gerente	- Existencia o no de la mencionada Oficina de Campus y en su caso grado de funcionamiento.	01/12/2007
3.3	Necesidad de dotarse de un sistema de evaluación para actividades puntuales no formativas(conciertos, representaciones teatrales, etc.).	Medio	Técnico Superior Técnico G. Medio Técnicos Campus	- Consecución de al menos 300 encuestas a partir del nuevo sistema.	01/12/2007
3.5	Implantación de sistemas propio de quejas y sugerencias que permita el control de plazos y logros de respuesta, aunque algunos ya se han comenzado a desarrollar.	Corto	Técnico Superior Administrativos Director CITI	- Número de sugerencias recibidas a partir de la implantación del nuevo sistema.	01/08/2007
<b>4. PERSONAS</b>					
4.1	Solicitar a la Universidad la definición de procedimientos y criterios específicos de desarrollo de personal.	Medio	Vicerrectora Vicerrector de Planificación	- Existencia o no de una memoria-informe que justifique suficientemente la solicitud.	01/12/2007

4.2	Solicitar a la Universidad la definición de procedimientos y criterios específicos de evaluación de personal.	Medio	Vicerrectora Vicerrector Planificación	de	- Existencia o no de una memoria-informe que justifique suficientemente la solicitud.	01/12/2007
4.3	Mejora y profesionalización del proceso de atención al público, actualmente estructurado en torno a los becarios.	Largo	Vicerrectora Vicerrector de Planificación Técnico Superior Administrativos		- Mejora de al menos medio punto ( las encuestas van de 0 a 10) de las valoraciones de los procesos de información y atención al público de las diferentes encuestas del Vicerrectorado (encuesta general+ encuesta programas estacionales + encuestas actividades formativas)	01/09/2008
4.5	Necesidad de definición de unos procesos formalizados de asignación de responsabilidades.	Medio	Vicerrectora Director Técnico Superior		- Existencia o no de un protocolo de asignación de procesos formalizados aprobado por el Consejo de Dirección - Mejora de los resultados de las encuestas realizadas al personal del Servicio.	01/12/2007
<b>5. ALIANZAS Y RECURSOS</b>						
5.1	Creación de una aplicación que gestione el servicio de preinscripciones en la página Web.	Medio	Todo el equipo del Vicerrectorado CITI (No responsable sin implicación)		- Aumento del número de preinscripciones recibidas en un año con especial atención a las realizadas por Internet.	01/12/2007
5.2	Necesidad de que esta aplicación tuviera la posibilidad de automatizada.	Medio	Todo el equipo del Vicerrectorado CITI (No responsable sin implicación)		- Aumento del número de matrículas en actividades formativas durante un año.	01/12/2007
5.3	Creación de Grupos de Mejora transversales e interdepartamentales que se encuentren con las mismas necesidades que este Vicerrectorado.	Largo	Director Técnico Superior Otros Servicios		- Número de grupos y reuniones celebradas.	01/09/2008
5.4	Dotación para la adquisición de material audiovisual (cañón láser).	Corto	Vicerrectora Director CITI		- Informe comparativo anual de medios audiovisuales con los que cuenta el Vicerrectorado	01/08/2007
5.5	Creación de grupos interdepartamentales para coordinar los objetivos y las acciones de mejora.	Medio	Director Técnico Superior Otros Servicios		- Número de grupos y reuniones celebradas.	01/12/2007
<b>6. PROCESOS</b>						

6.1	Elaborar el Mapa de Procesos del Servicio.	Medio	Todo el equipo	- Grupo Cualitativo de Análisis del Servicio (Usuarios). - Grupo Cualitativo de Análisis del Servicio (Personal).	01/12/2007
6.2	Diseñar mapa de procesos clave.	Medio	Todo el equipo	- Grupo Cualitativo de Análisis del Servicio (Usuarios). - Grupo Cualitativo de Análisis del Servicio (Personal).	01/12/2007
6.3	Diseñar mapa de procesos de soporte.	Medio	Todo el equipo	- Grupo Cualitativo de Análisis del Servicio (Usuarios). - Grupo Cualitativo de Análisis del Servicio (Personal).	01/12/2007

#### 7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

7.1	Diseñar encuestas de medición de satisfacción en actividades musicales y teatrales.	Corto	Técnico Superior Técnico G.M. Técnicos Campus	- Obtener al menos 500 encuestas de medición de satisfacción en al menos 10 actividades diferentes.	01/08/2007
7.2	Aumentar el presupuesto para programación	Corto	Vicerrectora Vicerrector de Planificación	- Informe presupuestario comparativo anual.	01/08/2007
7.3	Recabar información sobre los resultados de encuestas de otros Servicios o Áreas de la propia Universidad	Medio	Técnico Superior		01/12/2007

#### 8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

8.1	Organizar un sistema de realización de encuestas de satisfacción del personal.	Corto	Vicerrectora Director Técnico Superior	- Número de procedimientos de consulta o encuestas realizados en un año.	01/08/2007
8.2	Potenciar las posibilidades de mejora de sueldo con relación al trabajo desempeñado.	Largo	Vicerrectora Vicerrector de Planificación		01/09/2008

#### 9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

9.1	Mapa de procesos aplicado a los Convenios de cooperación con otros organismos.	Medio	Vicerrectora Director Técnico Superior	- Aumento del número de convenios de cooperación.	01/12/2007
-----	--	-------	--	---	------------

9.2	Encuestas a pie de escenario en las actividades de Difusión Cultural.	Corto	Técnico Superior Técnico G.M.	- Obtener al menos 500 encuestas de medición de satisfacción en al menos 10 actividades diferentes.	01/08/2007
9.3	Mayor difusión social de las memorias de actividades	Medio	Vicerrectora Director Técnico Superior Técnico G.M. Gabinete de Prensa	- Número de ejemplares de la Memoria distribuidos por vía tradicional. - Número de impactos de la Memoria en medios escritos. En un año.	01/12/2007
9.4	Coordinar a nivel provincial la Agenda Cultural de todas las actividades de las instituciones y asociaciones culturales.	Medio	Vicerrectora Director Técnico Superior Técnico G.M. Instituciones culturales de la provincia	- Número de ayuntamientos y agentes adheridos a este programa anualmente.	01/12/2007

(1) Las acciones de mejora estarán descritas de forma concisa, concreta y realista. En el caso de que se requieran fases diferentes para su desarrollo, indiquense numeradas en orden creciente.

(2) Indíquese el plazo en el que se prevé acometer y desarrollar la acción. Corto: 6 meses; Medio: un año; Largo: dos años.

(3) Indicar con concreción la/s persona/s o cargo/s que se responsabilizará/n de la acción.

(4) Se señalará el indicador que se utilizará para comprobar el nivel de ejecución de la acción. El indicador no debe ser una propuesta, ni un estudio, ni un deseo, sino un resultado o una evidencia contrastable, preferentemente de tipo binario, SI/NO, o de tipo cuantitativo (nº de fondos bibliográficos adquiridos, porcentaje de reducción de grupos de práctica, porcentaje de graduados con trabajo, nº o % de profesorado participantes en proyectos de innovación, relación de asignaturas optativas suprimidas/añadidas, nº de ordenadores adquiridos, ....). Siempre deberá tenerse como referencia la situación del Servicio al finalizar la evaluación. El indicador debe poder mostrar el progreso conseguido mediante el desarrollo de la acción.

(5) Se entiende como meta a conseguir el valor que se propone alcance el indicador propuesto en el plazo indicado. Debe tener en cuenta la situación de partida encontrada tras la evaluación.

(6) Se indicará la fecha prevista para la terminación de la acción. Debe ser coherente con el plazo propuesto.

## **2. Valoración del proceso de evaluación externa**

*En este apartado se valorará cualquier aspecto relacionado con el propio proceso de evaluación; la idoneidad de los Comités, la organización, el grado de satisfacción del CEE,...., así como, las sugerencias de mejora que se consideren oportunas.*

El Comité de Evaluación Externa comenta lo siguiente sobre el Proceso:

“Por un lado, este CEE quiere hacer referencia al buen nivel de calidad del servicio que presta el Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz, como pudo ser comprobado durante la visita. Sin embargo, de la lectura de este informe, y sobre todo de las innumerables tablas de valoraciones semicuantitativas sobre la base de una incómoda adaptación de un modelo complejo como es el EFQM, puede desprenderse una valoración distinta. Como cualquier unidad tiene aspectos a mejorar, pero los resultados finales son excelentes, a pesar de la conclusión a la que se pueda llegar tras la lectura de los cuestionarios.

Es por ello que, por otro lado, este CEE quiere hacer una crítica general a las supuestas herramientas de ayuda en el proceso de evaluación externa. Consideramos que los cuestionarios enviados no aportan información relevante al CEE a la hora de realizar sus valoraciones, consumen mucho tiempo y trabajo innecesario y sus resultados no concuerdan con la valoración general del proceso, como se ha comentado.

Si se tiene que obtener información de los cuestionarios diseñados, ni el Autoinforme proporciona esa información ni los días de la visita son suficientes, ni mucho menos, para obtener todos esos datos. Al no tener evidencias de la mayoría de ellos, el resultado global puede considerarse peor que la realidad, como ocurre en el caso que nos ocupa. Dichos cuestionarios tienen como objetivo medir el control de calidad de los procesos, cuando los servicios, en general, siempre carentes de personal, vuelcan sus esfuerzos más en la consecución de resultados satisfactorios que en el cumplimiento de ciertas formalidades.

Por lo tanto, este CEE recomienda y ruega a la UCUA la revisión de éstos o, en su defecto, su anulación, ya que distraen, ocupan y llegan a poner de mal humor a unas personas que deben realizar un proceso riguroso en un tiempo meteórico, en el que hay que facilitar la labor en lugar de complicarla estérilmente. En todo caso, allí mismo se nos comunicó que de cara a posteriores convocatorias la UCUA tenía previsto subsanar estos problemas, cosa que este CEE agradece de antemano, independientemente de que a alguno de los miembros del mismo les vuelva a ser solicitada su colaboración.

Por último, y como ya se apuntó al inicio de este informe, la acogida institucional, la organización del programa y la atención prestada al CEE fueron a la vez de gran rigor y calidad humana, hecho por el que el comité se muestra altamente agradecido al haber podido desarrollar su labor en un ambiente cordial, cómodo y acogedor.”

El Comité de Autoevaluación suscribe en su totalidad esta opinión reflejada más arriba.

**3. Anexo 1: Documentación utilizada en la evaluación.**

*Si se hubiera utilizado otra documentación no incluida en la relación, incorporarla al final, indicando el apartado correspondiente.*

ANEXO: DOCUMENTACIÓN UTILIZADA

Evidencias y otros documentos	Facilitados por el CEI	Utilizados por el CEE
<b>CRITERIO 0. Evolución y Contexto actual del Servicio</b>		
- Cuadro de variables del entorno socioeconómico		
- Datos estadísticos del Servicio		
- Plantilla y organigrama del servicio en su evolución		
- Encuestas de satisfacción interna y externa		
- Normativa y reglamentos específicos del Servicio		
- Normativa general de la Universidad		
- Plan Estratégico de la Universidad		
- Plan de Mejora del Servicio		
- Planificación del Servicio		
- Evolución de las variables cuantitativas del Servicio en relación con el conjunto de variables de la Universidad		
- Tablas 1 y 2 de la Administración, según Guía de Autoevaluación		
-		
<b>CRITERIO 1. Liderazgo</b>		
- Reglamentos, Estatutos ...		
- Documentos de objetivos anuales o plurianuales		
- Ejemplos de comunicaciones, equipos de trabajo		
- Planes estratégicos del Servicio y de la Universidad		
- Planes operativos		
- Cursos de formación en gestión de calidad		
- Organigrama del Servicio		
- Ejemplos de felicitaciones		
- Resultados de encuesta de personal		
- Plan de evaluación de rendimiento personal		
-		
<b>CRITERIO 2. Política y Estrategia</b>		
- Legislación que afecte al Servicio		
- Modelos y resultados encuestas del personal		
- Plan de comunicación del Servicio		
- Documentos, informes, actas de comisiones del Servicio ...		
-		
<b>CRITERIO 3. Personas</b>		
- Planes de formación y desarrollo del personal		
- Documentación relacionada con los procesos de selección		
- Documentación sobre la evaluación del personal		
- Organigrama y diseño de perfiles profesionales		
- Planes de seguridad y salud laboral		
- Manuales de funciones del personal del Servicio		
- Tablas 2 y 3 de Administración		
-		
<b>CRITERIO 4. Alianzas y Recursos</b>		
- Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio		
- Inventarios		
- Documento de Propiedad Intelectual de la Universidad		
- Documento de ética institucional		
- Informe de gestión presupuestaria		
- Plan de marketing		
- Página web		
- Manual de procedimientos		
- Modelos de encuestas		

- Tablas 1,2 y 4 de Administración		
-		
<b>CRITERIO 5. Procesos</b>		
- Entrevistas y encuestas de satisfacción		
- Mapa de procesos		
- Manual de procedimientos		
- Planes de formación y actualización del personal		
- Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.)		
- Planes de seguimiento de los procesos		
- Informes de evaluación y/o de auditorías externas		
- Planes de mejora en ejecución		
- Tabla 5 de Administración		
- Modelos y resultados de encuestas		
- Indicadores de procesos		
- Datos estadísticos y ratios		
- Reglamento del Servicio		
-		
<b>CRITERIO 6. Resultados en los Clientes</b>		
- Tablas de indicadores		
- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción		
- Tabla 6 de la Administración		
- Modelo y resultados de encuestas		
-		
<b>CRITERIO 7. Resultados en las Personas</b>		
- Manuales de funciones del personal del Servicio		
- Tablas de indicadores		
- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción		
- Modelo y resultados de encuestas		
-		
<b>CRITERIO 8. Resultados en la Sociedad</b>		
- Tablas de indicadores		
- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social		
- Modelo y resultados de encuestas y entrevistas		
-		
<b>CRITERIO 9. Resultados Clave</b>		
- Dossier de datos estadísticos del Servicio		
- Resultados de auditorías, revisiones o evaluaciones		
- Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)		

#### 4. Anexo 2: Perfil de suficiencia del Servicio.

**NO INCLUIR EN EL INFORME FINAL. PRESENTAR APARTE SEGÚN LAS SIGUIENTES INDICACIONES.**

Una vez integrados el Autoinforme y el Informe de Evaluación Externa, se mostrará el resultado de la evaluación para cada uno de los siguientes apartados, mediante el siguiente **perfil de suficiencia**:

El perfil de suficiencia forma parte del Informe Final y, por tanto, **se elaborará por el Comité de Autoevaluación**, teniendo en cuenta tanto su percepción como la del Comité Externo, **siendo necesario tener en cuenta, salvo justificación en contra, la valoración emitida por éste.**

No obstante, este perfil de suficiencia **tendrá un carácter reservado, quedando a disposición del Servicio evaluado**, si bien se enviará una copia del mismo al Vicerrectorado/unidad de calidad de la Universidad y otra a la Dirección de la UCUA.

El perfil de suficiencia se constituye, de esta forma, en **un referente de mejora para el Servicio** sin necesidad de hacer público su situación.

Para mayor garantía de confidencialidad, el perfil de suficiencia **se identificará mediante un código** de cuatro letras/números, que el propio Servicio establecerá, y comunicará de forma confidencial al Vicerrectorado/unidad de Calidad de la Universidad y a la Dirección de la UCUA.

**El perfil de suficiencia con su código de identificación se enviará a la UCUA junto con el Informe Final, PERO EN HOJA APARTE.**

CÓDIGO

	Muy Deficiente	Deficiente	Normal	Satisfactorio	Muy satisfactorio
<b>CRITERIO : 1) LIDERAZGO (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Recogida de información relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Planificación de los objetivos de mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Recursos disponibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia General de la Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 3) PERSONAS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
<b>CRITERIO : 4) ALIANZAS Y RECURSOS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Identificación/implantación de nuevas tecnologías y difusión de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 5) PROCESOS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Desarrollo de los nuevos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión			X		
<b>CRITERIO : 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES (VALORACIÓN GLOBAL )</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>CRITERIO : 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD (VALORACIÓN GLOBAL)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 1. Análisis de la demanda social</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 2. Actividades de impacto</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>
• <b>Subcriterio 3. Análisis del impacto</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos</b>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE (VALORACIÓN GLOBAL)</b>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados</b>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte</b>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos</b>	<b>X</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>