

Informe de Evaluación



© 1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

Sello de Excelencia Europea 300+



Dirigido a: D. Carlos León de Mora
Servicio de Informática y Comunicaciones de la Universidad de Sevilla

Fecha:
12 de enero de 2010

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

ÍNDICE

Introducción.....	3
Descripción del proceso de evaluación.....	3
Contenido	4
Actividades llevadas a cabo durante la visita	4
Aspectos a destacar de la evaluación.....	8
Temas Clave	7
CRITERIO 1: LIDERAZGO	9
CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA.....	11
CRITERIO 3 - PERSONAS	13
CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS	15
CRITERIO 5 - PROCESOS	17
CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES	20
CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS	22
CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	24
CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE.....	25
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES.....	26
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS	27
PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES	27
Recomendación del equipo evaluador.....	28

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

Introducción

La evaluación del Servicio de Informática y Comunicaciones de la Universidad de Sevilla (en adelante SIC), se ha llevado a cabo con base a la Memoria (versión estructurada) presentada en el año 2009 y en la información obtenida en la Visita realizada en la sede de las instalaciones del SIC.

La Evaluación ha sido realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia 2003 por el siguiente equipo evaluador:

Evaluador coordinador: D. Antonio Martínez Olea. Universidad de Jaén.

Evaluador: D. José Luis González Quejigo. Universidad de Castilla-La Mancha.

En equipo evaluador desea expresar su agradecimiento al Director del Secretariado de Tecnologías de Información y de las Comunicaciones y al resto de los miembros que forman parte del Comité de Dirección, así como a las personas del SIC que han participado, por los medios, disponibilidad y la colaboración prestada en todo el proceso de evaluación.

I. Descripción del proceso de evaluación

El proceso de evaluación se ha realizado conforme al Procedimiento de Desarrollo de las Evaluaciones y los documentos del Club Excelencia en Gestión, y de acuerdo con el plan efectivo de trabajo, que a continuación se indica:

- Recepción de la Documentación.....23/11/2009
- Finalización de la evaluación inicial.....13/12/2009
- Elaboración de Documentos de consenso14/12/2009
- Sesión de Consenso.....15/12/2009
- Visita/Evaluación16/12/2009
- Sesión de consenso tras visita16/12/2009
- Elaboración de Informe (Coordinador).....27/12/2009
- Envío del Informe al Evaluador para revisión.....27/12/2009
- Envío de revisiones del Evaluador al Coordinador11/01/2010
- Envío del Informe Final al Club de Excelencia en Gestión12/01/2010

En el mes de noviembre el equipo evaluador recibe la documentación del Servicio evaluado (Memoria EFQM versión estructurada, Informe de evaluación, Informe de Homologación de la Autoevaluación-no tutorizado-). Durante el mes de diciembre cada evaluador realizó el análisis de la Memoria mediante la identificación de las áreas de puntos fuertes y áreas de mejora, la selección de los temas claves y las preguntas para la visita, así como la asignación de la puntuación por Subcriterio, siguiendo los elementos y atributos de la REDER.

En la sesión de consenso previa a la visita se contrastaron los resultados de las puntuaciones individuales, los puntos fuertes y las áreas de mejora. Se adoptó como criterio para la revisión

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

de las puntuaciones, los rangos en los que existía una diferencia igual o mayor a 15 puntos. Tras la revisión en conjunto y por consenso, se adoptó la decisión de utilizar la media aritmética de las puntuaciones de cada evaluador. Asimismo, se analizaron y consensuaron las preguntas a realizar de acuerdo con las reuniones planificadas en la Agenda de la Visita. Y se adoptó como criterio la participación conjunta del equipo evaluador en todas las reuniones y la intervención consecutiva a la hora de abordar los distintos aspectos que se consideraron de interés para aclarar y ampliar de manera más ajustada las prácticas y resultados del SIC.

Contenido

Este informe consta de:

1. Actividades llevadas a cabo durante la visita.
2. Temas clave de la organización.
3. Visión general de la organización, estableciendo Puntos Fuertes y Áreas de Mejora para cada criterio del modelo EFQM.

Actividades llevadas a cabo durante la visita

LA VISITA.

La Visita se realizó el día 16 de diciembre de 2009 de acuerdo con la Agenda remitida a la consideración del SIC con diez días de antelación. La Visita tuvo lugar en las instalaciones del SIC en Sevilla, Campus Reina Mercedes, s/n – Edificio Rojo. El programa de visita se inició a las 9:00 h. según lo planificado en la Agenda. Finalizó a las 18:30 h. Se cumplieron los tiempos asignados en la Agenda, salvo la reunión final que se retrasó, debido a la duración de la visita a las instalaciones por el interés que se consideró necesario.

El SIC puso a disposición del equipo evaluador una sala para las reuniones y facilitó las personas y recursos necesarios para realizar la evaluación. El Comité de Dirección acompañó al equipo evaluador, tanto durante las reuniones como en los desplazamientos. En todo momento el equipo evaluador recibió una cordial acogida por parte por todos los participantes y un excelente nivel de colaboración.

EL Plan y Agenda de la visita se estructuró en las siguientes sesiones:

- Análisis de la documentación y herramientas de gestión que se habían listado previamente y comunicado al SIC.
- Presentación oficial del equipo evaluador y la dirección del SIC (por ajuste consensuado por disponibilidad de los participantes).
- Desarrollo estructurado de la realización de reuniones en las que se abordaron de forma transversal los distintos subcriterios del Modelo EFQM con los interlocutores indicados por la Organización.
- Reunión con las personas del SIC.
- Visitas a las instalaciones.
- Reunión de consenso del equipo evaluador, en las que se revisó y confirmó las puntuaciones otorgadas y se procedió a redactar los elementos de juicio de la recomendación final.

ASISTENTES A LAS REUNIONES

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

Relación de asistentes a las reuniones y entrevistas mantenidas durante la Visita de acuerdo con la relación de interlocutores comunicada por la organización. Asistieron:

En representación de la Dirección de la Universidad: D. Carlos León de Mora. Director del Secretariado de Tecnologías de Información y de las Comunicaciones.

El Comité de Dirección del Servicio de Informática y Comunicaciones, además de Director del Secretariado, participaron:

- D. Gustavo Rodríguez Rodríguez. Director Técnico del Área Comunicaciones.
- D. Manuel García Gordillo. Director Técnico del Área Centro de Operaciones y Sistemas.
- D. Emilio Veas López. Director Técnico del Área Aplicaciones Corporativas.
- D. Juan Camarillo Casado. Director Técnico del Área Universidad Digital.
- D. Miguel Rueda Barranco. Director Técnico del Área Apoyo a la Docencia e Investigación.

En la sesión con las personas del SIC, participaron de todas las Áreas del SIC con la siguiente representación:

- Área Apoyo a la Docencia e Investigación: 2 Jefes/as de Sección.
- Área Aplicaciones Corporativas: Jefe de Sección y Jefe de la Unidad de Programación.
- Área Centro de Operaciones y Sistemas: 2 Jefas de Sección.
- Área Comunicaciones: 2 Jefes/as de Sección.
- Área Universidad Digital: 2 Jefes/as de Sección.

A la reunión final asistieron la totalidad de los integrantes del Comité de Dirección, incluido el Director del Secretariado.

VISITA A LA INSTALACIONES DEL SIC

El equipo evaluador realizó una visita a las instalaciones del SIC. En ella se pudo conocer tanto las dependencias de trabajo, así como los espacios y equipamientos para la prestación de servicios significativos (Sala de audición y video conferencias), aulas informáticas para la docencia y acceso libre, salas de servidores y redes, espacios para la atención personalizada a los usuarios). Durante la visita a las instalaciones se completaron aspectos relativos a la gestión de los edificios y equipamientos, mecanismos de seguridad e integridad de la información y mecanismos para la gestión de la información respecto a la prestación del servicio de aulas informáticas.

DESARROLLO DE LAS REUNIONES.

De acuerdo con los objetivos fijados y comunicados en la Agenda se pretendió durante las distintas reuniones:

- Clarificar y comprobar el nivel de impulso y alcance en la excelencia de la gestión.
- Confirmar la validez de la Memoria y ampliar y clarificar la visión de los datos aportados.
- Comprobar el despliegue de los enfoques, su evaluación y revisión.
- Comprobar los resultados obtenidos y el nivel de relación con el desarrollo y mejoras de la gestión realizada.
- Comprobar los ciclos de mejora continua, tras los procesos de medición y aprendizaje.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

Para ello, tanto la estructura de las reuniones así como la selección de preguntas y constatación de las evidencias se plantearon en una secuencia en la que se abordaron todos los subcriterios de forma transversal, tal como se describe en la agenda de la visita.

Consenso y Reunión Final.

Tras la realización de las reuniones programadas y la visita a las instalaciones, el equipo evaluador realizó, en reunión privada, la revisión de la información obtenida, revisó o confirmó las puntuaciones de la evaluación, consensuó y redactó los elementos de juicios ponderativos para informar al Comité de Dirección del SIC, de la decisión adoptada respecto a la recomendación a realizar al Club Excelencia en Gestión.

En la reunión Final se procedió a la lectura del informa oral y a la comunicación de la recomendación adoptada, así como el ofrecimiento para resolver cualquier duda suscitada. Se procedió a comunicar el compromiso de fecha de la entrega del informe final al Club de Excelencia en Gestión, indicando que contendría la puntuación asignada, el análisis de puntos fuertes y áreas de mejorar concretadas por criterio. Tras las felicitaciones, agradecimientos y despedidas, finalizó la Visita. Posteriormente el equipo evaluador acordó, de acuerdo con el plan de trabajo, continuar las actividades pendientes de realización del informa final.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

Temas Clave

- El Servicio de Informática y Comunicación (SIC) de la Universidad de Sevilla obtuvo en el año 2007 el "Sello Compromiso hacia la Excelencia Europea 200+" según el Modelo EFQM, iniciando un cambio en el modelo de gestión y con una perspectiva de continuidad, como queda evidenciado en el proceso actual seguido de autoevaluación, elaboración de la Memoria EFQM y presentación al "Sello de Excelencia Europea 300+".
- La Universidad de Sevilla y los responsables de dirección de SIC se muestran comprometidos e impulsan el desarrollo y modernización de los sistemas de gestión, apoyándose en el referente de buenas prácticas que proporciona el modelo EFQM como instrumento de mejora, cambio y aprendizaje.
- El sistema de gestión del SIC se basa en el sistema de dirección y planificación estratégica de la Universidad de Sevilla, con el que se alinea mediante su propio posicionamiento estratégico y la determinación de los objetivos que se despliegan en cascada en todas las estructuras de las áreas en las que se organiza el Servicio. En dicho posicionamiento estratégico destacamos la relación de Valores que inspiran y dan solidez a la gestión del SIC.
- Para el despliegue de los objetivos estratégicos el SIC ha implantado un sistema de gestión por procesos con apoyo de una plataforma informática y con asignación de responsables de acuerdo con su estructura de áreas. Sistema que le sirve de soporte para realizar la prestación de servicios con una clara orientación a proporcionar fiabilidad, disponibilidad, seguridad y efectividad, tal como propone algunos de sus valores.
- Los objetivos estratégicos y de gestión del SIC se apoya en la implantación de un sistema de información que incorpora la medición periódica de resultados. Mejoraría el sistema mediante la identificación sistemática de necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, así como con la determinación concreta de los resultados e indicadores claves que se asocian a la consecución de los objetivos estratégicos, facilitando, así, una mejor comprensión del avance conseguido.
- La orientación al cliente está implantada de forma significativa. Primero, porque se hace evidente en la búsqueda de su satisfacción, especialmente, en la prestación y distribución de los servicios y en la proactividad en el diseño y oferta de nuevos servicios. Segundo, por los avances que se aprecian en los procesos de gestión y atención de los clientes. Tercero, por la corroboración, en general, de los resultados obtenidos en los ciclos de mediciones de percepción hasta ahora realizadas.
- No obstante, se reforzaría dicha orientación si el sistema de información incorporará los requisitos o especificaciones que en la prestación de los servicios constituyan factores de calidad (y por tanto de éxito) que respondan a necesidades

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

y expectativas previamente identificadas, u obtenidas tras mediciones específicas post-servicios, en la línea seguida con el servicio de atención al usuario (SOS).

- Es evidente la línea de avance que se está siguiendo en la mejora de la gestión de los equipamientos y la tecnología, en los que se fundamenta el enfoque de la política de alianzas con los socios tecnológicos, así como el impulso a la gestión del conocimiento interno del SIC. La realización del "Plan de Contingencia" o las herramientas de gestión utilizadas y el benchmarking tecnológico, apoyan la orientación a la mejora y diseño de la prestación de servicios cada vez más avanzados, para dar respuesta a las necesidades de cambio en los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la gestión de la Universidad de Sevilla.
- Respecto de las personas, son significativos los avances en distintos ámbitos de su gestión (formación, evaluación inicial de competencias, mecanismos para la participación e integración en el despliegue de objetivos, mecanismos de incentivación mediante el complemento de productividad, o la gestión del conocimiento referido anteriormente). Los despliegues de algunas de estas prácticas, que ahora se están iniciando, pueden mejorar los resultados obtenidos. Desde el ámbito interno del SIC se puede avanzar en los aspectos de comunicación interna relacionados con las personas, para reforzar la cultura de la calidad y la excelencia, su implicación y compromiso en la consecución de los objetivos estratégicos del Servicio y reforzar su motivación.
- La mayoría de los resultados reflejan tendencias positivas, cumplimiento de objetivos cuando se establecen y, en general, una adecuada relación causal con los enfoques y programas que despliega el SIC. El nivel de relevancia de los cuadros de indicadores es ajustado respecto al sistema de gestión. Como se ha comentado, resultados e indicadores están integrados en una sistemática de medición, pero se puede avanzar si se completa el análisis para identificar las mejoras en las prácticas de gestión desarrolladas.
- Se debe completar los mecanismos de evaluación con la sistemática en el establecimiento de objetivos (especialmente, en los resultados e indicadores claves), con el análisis de su cumplimiento, la utilización de comparativas, y la segmentación de datos cuando sea apropiada para un análisis específico.
- En general, el ciclo de medición, aprendizaje y mejora se hace evidente en la implantación de las estrategias, la gestión por procesos y la constante referencia al Benchmarking que se realiza. Ciclo que se ha de hacer extensivo a la revisión de la eficacia de los procesos, programas y actividades que desarrolla el SIC.
- Para concluir, existe un ámbito de mejora en la definición de la responsabilidad social del SIC y los resultados de la sociedad. Estimamos que algunas prácticas y actividades que se están realizando, pueden, con otro enfoque (ver con más detalle en el criterio 8), evidenciar algunos resultados que pueden ser significativos.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Puntos Fuertes más importantes

- El Servicio de Informática y Comunicaciones de la Universidad de Sevilla (SIC) tiene **identificado los criterios para establecer los distintos niveles de liderazgo** de acuerdo con los ámbitos de dirección y de su estructura en áreas funcionales.
- Los líderes del SIC tan establecido y desarrollan un **marco estratégico** mediante su **Misión, Visión y Valores**, a través de un proceso planificado en el que se incluye su revisión. Destaca el alineamiento con las estrategias de la Universidad de Sevilla y, especialmente, la declaración de sus Valores, que actúan como criterios de acción que dan solidez a la prestación de sus servicios.
- Es evidente la implicación activa de los líderes del SIC y el apoyo institucional de la Universidad de Sevilla en la **implantación del sistema de gestión orientado a la mejora continua**, mediante la organización de sus actividades en procesos definidos, un sistema de información para el seguimiento a través de su cuadro de mando integral, y el despliegue del aprendizaje y la mejora, con ejemplos significativos en las prácticas de Benchmarking y la definición e implantación de planes de mejora resultado de los procesos de evaluación realizados.
- Se ha **avanzado en los procesos de comunicación externa e interna**, bien definiendo y desplegando la gestión de las relaciones externas con presencia activa en congresos y redes sectoriales, bien con la realización de reuniones internas a distintos niveles. Asimismo, están identificados los canales y las actividades que posibilitan la difusión permanente y conocimiento de la Misión, Visión y Valores, y se evalúa su grado de accesibilidad y conocimiento en las personas.
- El SIC **ha definido un proceso para la gestión de los cambios** que desarrolla mediante "Proyectos de cambio", con algún ejemplo significativo en este sentido.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Si bien la recopilación de información relevante de los grupos de interés está contemplada en la planificación de la definición de la Misión, Visión y Valores, no queda suficientemente explicitado **como se ha utilizado el sistema de información** (captación de información de todos los grupos de interés identificados) del SIC **en el proceso de definición de su posicionamiento estratégico**.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

- No es posible asegurar que esté definido el **estilo y las competencias que deben tener los líderes en los distintos niveles**, ni si están segmentadas las mediciones y datos para poder evaluar los distintos niveles de liderazgo, así como la utilización sistemática de la **evaluación de la acción del liderazgo para identificar las mejoras**.
- Aunque el sistema de gestión incorpora la medición de los resultados a través de su cuadro de indicadores, no se percibe con suficiente claridad que **el establecimiento de objetivos anuales esté siempre correlacionado con el análisis del seguimiento de los resultados claves para determinar los sucesivos planes para la mejora**, respecto de la totalidad de los enfoques de los agentes facilitadores.
- **Los procesos y resultados de comunicación presenta, en general, un recorrido de mejora mediante su sistematización y el análisis de su eficacia**, tanto de las prácticas como de los canales utilizados. En concreto, en la comunicación interna se hace evidente la necesaria identificación, previa, de las necesidades de comunicación y una determinación específica de los objetivos y metas de comunicación, **así como su desarrollo en todas las direcciones**, especialmente entre las distintas áreas en los niveles de responsabilidad intermedia y el flujo de información vertical ascendente.
- El enfoque de la gestión del cambio que se ha destacado, permitiría una mayor consistencia si estuviese evidenciado como se **despliega su planificación, implantación y control**, y como se asegura la implicación de las personas a todos los niveles, o una **medición específica del grado de avance** y efectividad respecto al objetivo estratégico que se ha definido al seleccionar y priorizar el cambio.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

- El **sistema de información para detectar necesidades y expectativas de los grupos de interés** del SIC, se fundamenta en el alineamiento con el programa de gobierno y estrategias establecidas por la Universidad, así como las mediciones directas de percepción de los grupos de interés.
- El sistema de información incorpora un **cuadro interno de indicadores de rendimiento** (de procesos y resultados claves asociados), integrando, además: la **información externa y comparada relacionada con el sector** (redes, sectoriales), **los procesos de gestión de benchmarking**, los **resultados de las evaluaciones y nuevos métodos de gestión y tecnología**. En conjunto, la información interna y externa permite el seguimiento de la gestión.
- El SIC tiene definido un **proceso para establecer su estrategia y gestionar los objetivos estratégicos**. En general, el proceso incorpora los datos relativos a las necesidades y expectativas y los rendimientos del Servicio. El conjunto de mediciones planificadas aporta el seguimiento que permitir la revisión de la estrategia.
- Para el despliegue de sus objetivos estratégicos el SIC ha estructurado su gestión a través de un **sistema de gestión por procesos**, en el que están identificados la propiedad de estos alineados con la estructura de liderazgo y la identificación de los servicios y los clientes asociados. La comunicación del esquema de procesos se realiza mediante un conjunto de métodos formalizados, especialmente a nivel interno (canales, responsables y equipos). Se ha iniciado el **enfoque de atribución de objetivos a las personas**, en el que se incorpora, además los planes de acción e indicadores para su seguimiento, aunque está pendiente su despliegue.
- El **control y revisión del sistema de procesos está incluido en el proceso de revisión de las estrategias**. Los objetivos de procesos, incorporados en el Cuadro de Mando, permiten el seguimiento de su cumplimiento. Además, se integra en el Cuadro los objetivos de calidad de los servicios y las mediciones de percepción e indicadores de los resultados de clientes y personas, en su conjunto garantiza el seguimiento de los resultados.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Los recorridos para avanzar en la excelencia podrían **reforzarse con las siguientes prácticas de gestión**:
1). Reforzar el equilibrio en la definición de los objetivos estratégicos del SIC, **estableciendo en su sistema de información los mecanismos de contacto con todos los grupos de interés** (criterio 1).

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

2) **Reforzar** la orientación al cliente y la proactividad que ya es evidente en el diseño de nuevos servicios, mediante **el análisis sistemático de necesidades y expectativas, actuales y futuras**, de todos sus grupos de interés, con la finalidad de identificar los factores claves de éxito asociados (por ejemplo, cuadro de necesidades y expectativas asociadas con los servicios prestados). Asegurando que dichos factores constituyen entradas (input) en la definición, seguimiento y revisión de la estrategia del SIC.

3). **Incorporar en la definición de las estrategias a las personas en cuanto que grupo de interés**, evidenciando que se considera como un factor clave de éxito.

4) **Completar los indicadores de rendimiento del sistema de información**, especialmente, la utilización de datos que pueden resultar relevantes para establecer alertas y cambios estratégicos: cuestiones relativas al medio ambiente, sociales (accesibilidad, seguridad de los datos), o el contexto económico (el sistema de financiación y su incidencia en la planificación de inversiones en el SIC), o referencias sistemáticas de comparativas con los mejores del sector.

- No siempre queda suficientemente evidenciado los **criterios para establecer el alcance de los objetivos anuales estratégicos (valores cuantitativos)**, limitando la comprensión como con las mediciones del cuadro de mando se está avanzando en su consecución.
- Una acción de mejora puede orientarse a **interrelacionar** y evidenciar en la revisión de los resultados, **los objetivos estratégicos con los indicadores del cuadro de mando**.
- **La identificación de los factores críticos de éxito** (considerando, además del alineamiento con las estrategias de la Universidad, a todos los grupos de interés), permitiría **mejorar la comprensión y adecuación de los objetivos que se indican en los criterios de resultados**, especialmente, respecto a clientes y claves. (ver áreas de mejora criterio 6, 7 y 9).
- La **aplicación sistemática del proceso de medición, aprendizaje y revisión** debería ser más explícita respecto a los siguientes ámbitos: sistemas de información, evaluación del proceso de comunicación de las estrategias y la efectividad de su despliegue (medios y canales), la adecuación de los objetivos de resultados para el desarrollo de las estrategias, la revisión de la estrategia adoptada, así como la revisión del cuadro de indicadores y sistemas de encuestas.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Puntos Fuertes más importantes

- El SIC estructura y organiza sus recursos humanos mediante una clasificación por áreas funcionales alineada con su esquema de procesos claves y la relación de servicios prestados. Está implantado un **proceso definido de identificación y comunicación de necesidades**.
- El SIC ha incorporado en el **enfoque de la gestión del conocimiento** la identificación de necesidades formativas de las personas, y se desarrolla a través del **plan anual de formación** de la Universidad, aportando, en ocasiones, recursos propios del SIC. Igualmente, **participa del despliegue de la gestión de competencias y evaluación de desempeño que está implantando la Universidad**. Estos enfoques permitirán avanzar, junto con el despliegue de objetivos de equipos y personas (criterio 2), en una mayor alineación de la gestión con las necesidades del desarrollo de estrategias y del propio grupo de interés de las personas.
- Algunas prácticas de trabajo se orientan al desarrollo del trabajo en equipo mediante la **constitución de equipos de proyectos y mejoras**, así como el **proceso definido de coordinación de áreas**.
- El SIC ha identificado como enfoque principal en la **gestión interna de la comunicación** el despliegue de objetivos. Están identificados los mecanismos, canales y responsabilidades para el despliegue de la información, formalizado mediante **reuniones periódicas**. Además, se ha implantado **herramientas informáticas para la gestión del conocimiento** que facilitan la comunicación.
- Las personas del SIC participan del sistema de reconocimientos, atenciones, complementos para la productividad, políticas de acción social, mecanismos para la prevención y seguridad que tiene implantado la Universidad. En general, se percibe como satisfactorio los recursos y equipamientos facilitados para la realización de la actividad.
- Está establecido un **cuadro de resultados de la satisfacción de las personas** e indicadores asociados, realizándose las **mediciones con periodicidad anual**, permitiendo disponer de datos para la revisión de la gestión.


Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Aunque se ha de contextualizar la gestión de los RRHH en la distribución competencial establecida en la Universidad, **no están suficientemente evidenciado la existencia de un plan integrado (todos los elementos de la gestión) de los RRHH** que, alineado con el de la Universidad de Sevilla, contemple de forma específica la gestión de las personas del SIC. Esta cuestión limita algunos aspectos que puedan ser relevantes (por

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

ejemplo, interrelación entre las necesidades y el despliegue de los objetivos estratégicos, operativos y gestión por procesos, o el desarrollo de carreras profesionales).

- Aunque se ha destacado algunos enfoque relevantes que tras su despliegue mejorará la perspectiva de la gestión de las personas, han de evidenciarse de forma más precisa la **sistemática de identificación de las necesidades competenciales y de conocimiento asociadas a la gestión de los procesos** y su alineamiento con los planes de formación, así como los **despliegues** (tipo de formación, alcance) que asegure que el enfoque de capacitación /competencias/ evaluación/ planes de desarrollo) **abarca a la totalidad de las personas que integran el SIC.**
- No se evidencian los **mecanismos para incentivar la participación de la totalidad de las personas que integran el SIC.** Un ámbito de mejora para evidenciar el despliegue sistemático es disponer de un cuadro descriptivo que relacione a la totalidad de las personas/puestos en la distribución de los grupos de mejora o proyectos. En este mismo sentido, se avanzaría mediante la potenciación de la motivación e implicación, por ejemplo, con **mecanismos de reconocimientos** internos (SIC) que complementen los generales de la Universidad.
- No queda suficientemente evidenciado que en la planificación de la comunicación estén **identificadas todas las necesidades de comunicación interna en todas las direcciones.** Ya que si bien, el enfoque es sólido para el despliegue en la comunicación de los objetivos, ha de considerarse otros aspectos que puedan ser relevantes para la cohesión en el trabajo y para las propias personas en cuanto que grupos de interés. En este sentido puede parecer limitado que sólo se utilicen los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción.
- Una perspectiva global de la **aplicación sistemática del proceso de medición, aprendizaje y revisión** de este criterio permite indicar algunas acciones de mejora:
 - **Evaluación de la eficacia del sistema de información interno**, completando las medidas de percepción general con la identificación de los niveles de insatisfacción, segmentando los datos por colectivos y niveles de gestión, con la finalidad de identificar las mejoras.
 - **Evaluación sistemática de la eficacia de los procesos formativos**, referidos a las prácticas llevadas a cabo y cómo están incidiendo en los sistemas de trabajo y en la interiorización de la cultura de la excelencia. Completados con indicadores que faciliten la valoración precisa del desarrollo del plan de formación, por ejemplo, la evolución de los recursos aplicados para el desarrollo de la formación y la capacitación, y su alcance en las personas.
 - Ampliar las mediciones de la encuesta de satisfacción (clima de comunicación), para obtener información sobre la **eficacia de los distintos aspectos de la gestión de la comunicación** (canales y medios actualmente utilizados, o si la satisfacción se extiende a los procesos de comunicación vertical en sentido ascendente o la comunicación horizontal entre las distintas áreas y colectivos del SIC (inter-grupos, procesos).
 - Incorporar **indicadores que evidencie el avance en cuestiones como niveles de participación en grupos de mejora**, iniciativas y sugerencias de las personas que se han considerado, prevención de riesgos laborales, implicación medioambiental de las personas del SIC.
 - Sistematizar el análisis de los resultados de las personas para establecer los criterios que permitan establecer los **objetivos anuales tras la revisión global del sistema de gestión** de las personas (interno en el SIC y el general de la Universidad).

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.


Puntos Fuertes más importantes

- El SIC tiene incorporado un **enfoque de gestión de las alianzas externas** en el que están identificados los objetivos concretos perseguidos **en apoyo a sus estrategias** (desarrollo de tecnologías asociadas a la prestación de servicios, incluidos los mecanismos de seguridad).
- La **gestión de las alianzas está sistematizada mediante un proceso definido** que contempla la identificación de aliados estratégicos, la planificación y desarrollo de las alianzas, así como su evaluación y revisión. **Se ha desplegado mediante convenios** en los que concretando para cada uno de ellos las actividades que comprenden y el valor que aportan. El proceso incorpora la **evaluación y revisión de los convenios, seguimiento de los servicios prestados y mediciones de satisfacción indirectas**.
- El SIC, en el marco de sus competencias, tiene establecido un **proceso para establecer las necesidades presupuestarias**, así como el **seguimiento y control de su grado de ejecución**, que realiza mediante mediciones de resultados e indicadores relacionados (Cuadro de mando integral). Dispone de la **aplicación informática para la gestión y seguimiento del presupuesto**.
- Para la **gestión de los edificios, equipos y materiales**, el SIC, **tiene definido como valor la "disponibilidad" que le sirve de referencia estratégica para su "gestión de la continuidad"**. Desplegada mediante un **"plan de contingencias"**, que incluye los mecanismo para su medición. Con diversos alcances, el SIC tiene implantada la **gestión del mantenimiento** de las infraestructuras, equipamientos e inventarios y participa de las prácticas medioambientales y de prevención desplegadas por la Universidad.
- **La gestión de la tecnología tiene una clara orientación a la prestación y mejora de servicios**. Para ello, el SIC ha establecido un enfoque que contempla los mecanismos para la detección de nuevas tecnologías asegurando una información estructurada sobre el entorno tecnológico y sectorial (Benchmarking, y gestión de socios tecnológicos). **El despliegue se ha realizado con ejemplos significativos que indica proactividad**, especialmente en el diseño de nuevos servicios. **Algunos indicadores y las medidas de percepción de los clientes, permiten el seguimiento y grado de satisfacción de la gestión de la tecnología**.
- EL SIC ha enfocado la **gestión del conocimiento en apoyo** de objetivos que se orientan a la mejora de la estructuración formal de los conocimientos y los mecanismos de información en apoyo **a las necesidades internas de la gestión y modernización de los servicios**.
- El despliegue se evidencia mediante la **utilización de la plataforma de software "Alfresco"**, implantada mediante un proceso planificado. **Su desarrollo actual facilita la integración de diversos procesos** (conocimientos, formación, flujos de trabajo, interrelaciones con otras áreas de gestión de la Universidad relacionadas con el SIC y entidades externas). **El sistema incluye indicadores para su evaluación y mediciones de satisfacción**.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- La información es limitada en relación algunos elementos del proceso de gestión, por ejemplo, la identificación previa de todas las capacidades y competencias complementarias que han de aportar las alianzas y proveedores para cumplir todos los objetivos definidos en la planificación estratégica. En este sentido, **no está suficientemente explicitado los criterios adoptados por el SIC, para realizar sus políticas de *outsourcing*, que permita comprobar, adecuadamente, si los resultados han sido los realmente previstos en la planificación.**
- No queda suficientemente explicitado en el enfoque de la gestión económica y financiera, los **criterios para determinar las dotaciones de recursos para equilibrar todos los objetivos estratégicos**, ni la perspectiva de medio y largo plazo, prevalece una gestión presupuestaria operativa anual. Se limita, en este sentido, la viabilidad de los programas de inversión que puedan resultar afectados por situaciones cambiantes en la financiación. **La información respecto al objetivo estratégico de diversificación de fuentes financieras es limitada, tanto en la planificación prevista como en los resultados obtenidos.**
- El enfoque de la gestión económica y financiera **no evidencia que se incorpore objetivos e indicadores de rendimiento en su plan operativo de la gestión de las compras y el desarrollo del programa de gastos.** Esta cuestión se refleja en los indicadores de medición aportados que se limitan a la variación contable anual presupuestaria y de grado de ejecución.
- No queda evidenciado en los enfoques y estrategias que la gestión de los espacios y equipos contemple las **alianzas necesarias con otras unidades responsables de la gestión del mantenimiento, prevención y seguridad laboral, accesibilidad**, que puedan resultar necesarias para asegurar su prestación en el ámbito interno de los servicios e instalaciones del SIC.
- No se han identificado, o resultan explícitos, los criterios y la planificación de los **planes de renovación de equipos.**
- Aunque queda contrastado, algunas actuaciones respecto a la accesibilidad de las instalaciones e Infoaccesibilidad de los recursos tecnológicos, la prácticas no se ajusta a un **plan definido de actuaciones proactivas que aseguren que los recursos en tecnologías en apoyo a los procesos de aprendizaje, se orienten a lograr niveles de autonomía e integración de las personas o colectivos con necesidades especiales.**
- Una perspectiva global de la aplicación sistemática del proceso de medición, aprendizaje y revisión de este criterios permite indicar algunas acciones de mejora:
 - **Medición sistemática y mejora de la efectividad de la gestión económico-financiera.** Especialmente, gestión de inversiones, la gestión de cobros y pagos.
 - **Evaluación de las políticas de *outsourcing*, y grado de contribución a los objetivos estratégicos.**
 - **Evaluación y revisión de la eficacia de las estrategias y planes operativos relacionados con la gestión de los edificios, equipo y materiales.**
 - **Indicadores específicos de medición de la eficacia de los sistemas de información internos y externos.**
 - **En general, debe quedar evidenciado como el cuadro de mediciones se utiliza de forma más precisa para un proceso continuo de aprendizaje, definición de nuevos objetivos y mejora de enfoques y despliegues.**

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 5 - PROCESOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Puntos Fuertes más importantes

- **El diseño, revisión y gestión del esquema de procesos** (claves, estratégicos y de apoyo) es el resultado del aprendizaje tras las evaluaciones realizadas, y **se orienta al despliegue de los objetivos estratégicos del SIC, a la sistematización de la gestión de los servicios prestados y la satisfacción de sus grupos de interés.**
- **El sistema incorpora** la propiedad de los procesos, su descripción, **el procedimiento para la revisión** (gestión de proyectos de mejora), su seguimiento (cuadro de indicadores y objetivos asociado a cada proceso). **La medición de la eficacia de los procesos** (seguimiento de objetivos y responsables) **se apoya en la herramienta informatizada CERTOOL** y en su **cuadro de mando integral** (criterio 9).
- El SIC **tiene diseñado un proceso de revisión y mejora de los procesos**, así como **los criterios** (fuentes de información) **para activar la revisión**. En la revisión **queda evidenciada que el aprendizaje constituye otro de los elementos que inciden en el sistema de mejora de los procesos.**
- El despliegue de **la mejora de los procesos se realiza mediante proyectos de mejora**. Los **ejemplos** aportados son significativos para constatar la **implantación de mejoras** en algunos procedimientos o en la revisión de algún proceso, además quedan incorporadas a la herramienta de gestión del conocimiento que dispone el SIC.
- Las estrategias del SIC respecto a **la prestación de servicios se orienta a dar respuestas satisfactorias a los grupos de interés asociados a ello y a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos**, para lo cual ha establecido un proceso específico (desarrollo de aplicaciones informáticas). **Los ejemplos de servicios desarrollados son significativos y evidencian la orientación hacia la mejora y avance en el uso de la tecnología en su prestación, así como la proactividad en el diseño de algunos nuevos servicios.** Los distintos ámbitos de mediciones incorporadas en el cuadro de mando permite el seguimiento de los resultados.
- Están identificados los **mecanismos y prácticas para comunicar aspectos relevantes de la prestación de los servicios a los distintos clientes** según sus necesidades y tipos de servicios, mediante la Carta de Servicios, la página web y la utilización de medios audiovisuales.
- **El establecimiento de los compromisos de calidad asociados a la prestación de los servicios indican la orientación hacia los clientes.** El sistema de cartas es objeto, además, de certificación externa, y la **medición se realiza mediante indicadores de seguimiento de los compromisos integrados con el resto del sistema de medición.**

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

- **La gestión de las relaciones con los clientes se apoya, fundamentalmente, en el “proceso de atención a usuarios” y el despliegue del “servicio de soporte de operaciones y sistemas” (SOS), a través de cual se canaliza las relaciones con los clientes en relación con los servicios prestados.**
- **Se completa la gestión con los clientes a través de las siguientes referencias realizadas en otros criterios:** Identificación de grupos de interés, interrelación de procesos/servicios/clientes, canales para identificar sus necesidades y expectativas, sistema de información estructurado, sistema de información aplicado al diseño de servicios, desarrollo de la web para los procesos de información, cuadro de resultados e indicadores de clientes.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No está suficientemente evidenciado en el diseño de los procesos la **identificación previa de los factores críticos de éxito** en relación con las estrategias y con la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes. Queda así limitada, la comprensión de los **criterios para establecer los objetivos y niveles de eficacia de los procesos** y como estos contribuyen a lograr la consecución de los objetivos estratégicos.
- La mejora puede orientarse a sistematizar, **integrar** y evidenciar como **el seguimiento de los resultados de los indicadores de los procesos se utilizan para adoptar las decisiones sobre la mejora continua y la revisión de la efectividad del sistema de procesos**. Aplicable también al rediseño de procesos, en especial, las interrelaciones entre los distintos procesos claves, para **constatar la efectividad de las interfases que puedan ser necesarias considerar entre los distintos equipos, niveles y ámbitos de gestión y decisión**.
- Algunas limitaciones sobre la mejora de los procesos se refieren a las evidencias sobre como se utiliza los **datos de percepción de clientes para identificar de forma sistemática necesidades y expectativas con las que se identifiquen oportunidades de mejora en los procesos**. Así como la **sistemática de su despliegue**, en especial, la utilización de herramientas o metodologías de calidad para identificar y priorizar las mejoras, el despliegue operativo de los grupos de mejora y el **nivel efectivo de implicación de los equipos de trabajo** (formación, capacitación, guía para la mejora de procesos).
- Aunque las innovaciones aportadas en los procesos pueden considerarse resultados obtenidos, es necesario evidenciar como el **sistema de mediciones asegura un proceso continuado de mejora y como se revisa todo el proceso** (la eficacia de la gestión de proyectos de mejora).
- Tal como indicamos en el criterio 2 referido al sistema de información, se traslada aquí la falta de una evidencia clara respecto de una **sistematización del análisis del flujo de información sobre necesidades y expectativas de los clientes**, en el sentido de estar claramente identificadas dichas expectativas y necesidades. Por ejemplo, **respecto a los compromisos de calidad publicados, no está constatada suficientemente la metodología que haya permitido identificar los factores de calidad de los servicios prestados**, y como estos se traducen en requisitos o especificaciones.
- **En el enfoque y despliegue no se han evidenciado la sistemática para diseñar o desarrollar nuevos servicios**, aunque se ha destacado el desarrollo de proyectos como

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

mecanismos de gestión, no queda suficientemente claro **como se despliega de forma estructurada** (especificaciones y requisitos/ métodos para su diseño/ niveles de involucración/ capacitación/ análisis de aplicabilidad/ recursos necesarios y disponibles/ grado de implantación y objetivos a conseguir).

- Aunque se ha destacado la existencia de medidas de percepción y algunos indicadores de rendimiento de los servicios, se encuentra limitada las evidencias respecto a las **mediciones de eficacia del proceso de diseño de nuevos servicios**. Un ejemplo sobre lo anterior, puede centrarse en los resultados de satisfacción que se presentan en el criterio 6, si bien pueden medir un cierto nivel de satisfacción general, **no se aporta una medición efectiva sobre los servicios prestados que puedan ser considerados claves para los usuarios. Algunas técnicas de seguimiento directo de satisfacción de los servicios podría mejorar este ámbito.**
- No está suficientemente evidenciado cómo **la prestación o los cambios de servicios están respondiendo a especificaciones** (factores y estándares de calidad), **o se utiliza el aprendizaje** que proporciona las prácticas de benchmarking (comparaciones con referentes o mejores del sector). Además, **el sistema de medición no evidencia la evaluación de la efectividad y el ciclo de mejora**, Por ejemplo, las revisiones de los compromisos de la Carta (2006) **o las mediciones del impacto de la carta como medio de difusión de los servicios prestados.**
- **El sistema de información orientado a la comunicación permanente de la prestación de los servicios prestados no está sistematizado** (responsable, periodicidad, tratamiento de la información de los contactos habituales, campañas de divulgación, objetivos, recursos disponibles, y resultados, lo que no obvia la existencia del conjunto de mecanismos que se relacionan en el subcriterio 5e). Por la significación que tienen los servicios prestados, no están identificadas las necesidades respecto a los mecanismos de atención que puedan requerir los clientes con necesidades especiales (accesibilidad universal).
- Aunque se destaca el sistema de información sobre clientes y el proceso de atención a usuarios no queda suficientemente evidenciada la **sistemática realizada para transformar toda la información en un cuadro de necesidades y expectativas sobre las relaciones SIC/usuarios**. Por ejemplo, no se evidencia un programa que permita intercambiar y transformar en conocimiento y las experiencias del personal del SIC en sus relaciones con los clientes, ni que se utilicen indicadores de rendimiento respecto al sistema de quejas y sugerencias, o como se gestiona y se utiliza dicha información.
- Las mediciones se centra en los resultados de satisfacción e indicadores asociados de rendimiento, pero **no se evidencia la evaluación de la eficacia de los programas y procesos relacionado con la gestión con los clientes.**

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

Puntos Fuertes más importantes

- **El SIC realiza encuestas sistemáticas y periódicas** (2 ciclos de medición) **sobre el nivel de satisfacción de los clientes y ha establecido un cuadro de indicadores de mediciones objetivas** en correlación con su cuadro de resultados de percepción.
- **Las mediciones están alineados con los objetivos estratégicos del SIC**, representando, en este sentido, ámbitos relevantes de la gestión y servicios prestados.
- **Se incorporan una encuesta específica del Servicio SOS**, con resultados excelentes y niveles de cumplimiento del objetivo propuesto.
- Los resultados se presentan y analizan mediante ítems específicos en función de atributos o características asociadas a la prestación general de servicios. Y en todos ellos **se ha establecido un objetivo común** y aunque no se especifica, se deduce que se utiliza la medida de posición de promedio. **Se han realizado revisiones de las encuestas de satisfacción.**
- En general, **las tendencias son sostenidas para todo el ciclo medido y se alcanza los objetivos propuestos**, además, **los datos están segmentados por tipos de clientes**. Igualmente, para los indicadores de resultados, en estos destaca el cumplimiento de los objetivos cuando se establecen y las comparaciones con las medias del sector son positivas cuando se indican.
- **Los datos de resultados e indicadores de rendimiento guardan correlación con los programas y actividades desarrollados**. Las correlaciones están identificadas suficientemente y se encuentran alineadas con las estrategias del SIC.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- **La información es limitada respecto a los elementos técnicos de la encuesta de satisfacción** y la metodología o herramientas utilizadas para su revisión y validez. No se disponen de información sobre frecuencias, mejora en los indicadores de respuestas y fiabilidad.
- El sistema de medición se centra básicamente en la encuesta periódica de satisfacción (general de la Universidad de Sevilla y del SOS) **sin que se describa si se utiliza otras fuentes de información que pudieran servir al respecto** (procesamiento de datos de contactos habituales, información de quejas y sugerencias, reuniones con grupos focales de usuarios, encuestas post-servicios, capacitación proporcionada para la utilización de los servicios, etc.). En este sentido, **la información es limitada respecto a la utilización del proceso de quejas y sugerencias para identificar niveles de necesidades y expectativas no satisfechas.**

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

- Si bien los resultados indican una tendencia de mejora o sostenible, **los recorridos de mejora de acuerdo con la medición por medias aritméticas, no son iguales para todos los segmentos (alumnos).**
- **Los criterios para establecer los objetivos** de resultados de satisfacción responden a una estrategia de sostenibilidad, pero **no está suficientemente claro que dicha estrategia contribuya a asegurar el proceso para la mejora continua** de los resultados excelentes de clientes, especialmente en los ítems en los que pueda observarse, en un análisis más detallado, un porcentaje de nivel de insatisfacción significativo. **Parece limitado la utilización sólo de las medias para identificar los planes de mejora.**
- **Excesivamente irregular las secuencias de mediciones de indicadores de rendimiento en tres ciclos al menos,** y el establecimiento de objetivos y comparaciones. En los objetivos propuestos no se explican suficientemente los criterios para su adopción.
- **No se ha establecido las comparaciones de forma sistemática para todo el sistema de encuesta** y no es completa en los indicadores de rendimiento, constituyendo este atributo una necesaria acción de mejora para el futuro, pues limita la valoración de los resultados.
- **La selección de resultados** de percepción presentan distintos segmentos de clientes pero estos a su vez **no se segmentan (áreas, centros, titulaciones, campus).** Los indicadores de rendimiento no siempre reflejan valores con segmentación.
- **No siempre se evidencia como los indicadores de rendimiento miden la eficacia de los enfoques y despliegues de los procesos relacionados con la prestación de los servicios.**
- **Las mediciones han de constituir una fuente de información,** no sólo para constatar los resultados obtenidos, sino **para analizar los efectos que las prácticas de gestión desarrolladas han producido,** para así realizar el ciclo de aprendizaje y mejora. En este sentido, se mejoraría si se evidenciarse los análisis detallados de los resultados y como constituyen entradas de todo el proceso de mejora, especialmente en la gestión de los procesos y prestación de servicios asociados.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS


Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Puntos Fuertes más importantes


- El SIC tiene implantado como sistema de medición de resultados de las personas la **encuesta anual de satisfacción** y un cuadro que incorpora **algunas mediciones objetivas**.
- Los resultados elegidos se presentan indicando los **valores de percepción** sobre la satisfacción de las personas en dos mediciones (2008-2009), agrupando en 11 atributos un total de 26 ítems, **que representan aspectos relevantes en la gestión de los RRHH** y algunos para la valoración de la acción del liderazgo. La encuesta se realiza mediante una escala de 1 a 4, y se utiliza la medida de posición de promedio.
- **Para todos los resultados de percepción se indican los objetivos** (estableciéndose un valor general de promedio de 2,5), así como **las comparaciones con los resultados globales de la Universidad de Sevilla**.
- En general, las **tendencias son positivas en un 35%** de los ítems, **se alcanza el objetivo general en un 60%**.
- **Es posible**, en algunos ámbitos de la gestión de las personas, **establecer la relación entre los resultados y los enfoques, prácticas y mejoras aplicadas**. Esta cuestión se ha ido describiendo en los distintos criterios de los agentes facilitadores.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- El sistema de medición se centra básicamente en la encuesta anual, sin que se describa si se utiliza **otras fuentes de información que pudieran servir en relación con las distintas prácticas de gestión descritas en el criterio 3**. En este sentido, destaca la ausencia del análisis del proceso de quejas y sugerencias, u otros mecanismos internos para obtener información y que pueda derivarse del sistema de reuniones que despliega el SIC.
- **La información es limitada respecto a los elementos técnicos de la encuesta** y la metodología o herramientas utilizadas para su diseño, o al menos no se describe, lo que limita la apreciación de los proceso de revisión y mejora de las metodologías. Es significativo, el dato de evolución de los **índices de respuesta** que no presenta un incremento, limitado a un **50% de sobre el total**.
- **Los resultados de percepción indican que existen recorridos para la mejora**, en cuanto a la sostenibilidad o mejora del grado de satisfacción y la consecución de objetivos previstos.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

- **EL objetivo genérico establecido responde a una estrategia de mantenimiento de los resultados, pero no está suficientemente explicitados los criterios que se utilizan para determinarlo, o a qué estrategia responde.** En este sentido, la implantación de los enfoques de gestión del conocimiento, competencias, despliegue de objetivos a todos los niveles y evaluación, han de generar nuevas perspectivas que deberán ser objeto de mediciones específicas y objetivos progresivos para los indicadores de resultados y rendimiento.
- La utilización de **las comparaciones con los datos generales de la Universidad, también indican un claro recorrido para la mejora.** La utilización de comparaciones externas en resultados e indicadores de rendimiento con ámbitos del mismo sector del SIC, puede proporcionar una perspectiva que complete y ayude el establecimiento de práctica y objetivos en la gestión interna de las personas.
- **Los datos no se presentan segmentados.** En este sentido, parecería útil una utilización de los datos segmentados, especialmente en aquellos aspectos cuyos niveles de satisfacción han de resultar especialmente altos para conseguir los objetivos perseguidos en la gestión de las personas. **Identificar los porcentajes de niveles de insatisfacción** permitiría evidenciar que se aplica el ciclo de aprendizaje para determinar las acciones de mejora futuras. (ver comentarios en criterio 3 sobre evaluación y mejora).
- Aunque algunos de los indicadores seleccionados (formación, uso de la herramienta "Alfresco") son relevantes, en general, no se evidencia la utilización de un **cuadro de indicadores de rendimiento sobre la gestión de las personas que permitan, mediante su interrelación con los resultados de las encuestas, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, y anticipar sus percepciones.**
- El **establecimiento de una estrategia explícita respecto a la gestión interna de las personas** del SIC (ver comentarios en el criterio 2 respecto a las personas en cuanto que grupo de interés), facilitaría el establecimiento de los sistemas de mediciones de resultados de este criterio, correlacionados con las prácticas y actividades desarrolladas en la gestión para así conocer si se avanza en las estrategias establecidas al respecto.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD


Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

Puntos Fuertes más importantes

- **Los resultados presentados se centran en las cuestiones relacionadas con la imagen de la Universidad de Sevilla y la percepción de las personas sobre el SIC,** siendo favorables los resultados para el primero y con tendencia en avance para el segundo.
- **El SIC ha seleccionado un conjunto de indicadores de rendimiento significativos:** proyección externa en congresos, seminarios, redes, etc., la utilización de software libre, y datos relativos a la posición de la Universidad de Sevilla en distintos ranking. **Los resultados presentados son positivos.**

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Los recorridos para la mejora se hacen evidentes para este criterio, **a modo de ejemplos de buenas prácticas en relación con el Modelo EFQM de Excelencia, se pueden abordar los siguientes aspectos:**
 - **Sistema para identificar al grupo de interés sociedad** en los ámbitos apropiados para la relación de actividades y servicios prestados por el SIC.
 - **Sistema para identificar de forma precisa los impactos de responsabilidad social que con su actividad pretenda el SIC,** permitiendo **establecer un cuadro de indicadores de resultados al efecto.** Permitiría esta mejora **incorporar en el sistema de información a los grupos de interés sociedad a efectos de considerar las entradas (input) en la revisión de la Estrategia.**
 - **Completar los cuadros de resultados específicos del SIC, mediante la identificación de las políticas y estrategias que desarrolla la propia Universidad** indicando su grado de participación o contribución.
 - **Incorporar los resultados de los enfoques y despliegues que sobre cuestiones de responsabilidad social se han indicados en otros criterios:** impactos medioambientales en la gestión de edificios, equipamientos y materiales, actividades de reciclaje, reducciones de consumos, sistema de optimización de las energías, prácticas de transferencias de recursos a entidades y colectivos externos, proyección externa, colaboraciones externas, prácticas para el impulso de la sociedad del conocimiento mediante el uso de las tecnologías de la información. Extensión externa de los servicios prestados.
 - Por las características de los servicios que presta el SIC, puede incorporarse los **planes de accesibilidad e Infoaccesibilidad desarrollados, y como contribuye a prestar servicios accesibles, y diseñado para todos (diseño universal).**
- Los cuadros de resultados de percepción y los indicadores de rendimientos que se seleccionen deben ajustarse al ciclo establecido en el modelo de referencia (análisis de tendencias, objetivos, comparaciones, evidencias de la correlación de los resultados con las prácticas adoptadas y relevancia de las mediciones seleccionadas).
- Algunas mediciones que inicialmente pueden representar impactos en prensa del SIC, valoración de la responsabilidad social del SIC por parte de los empleados y los grupos de interés encuestados y reconocimientos externos.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

- **El SIC ha definido un conjunto de resultados e indicadores de rendimientos claves correlacionados**, incluidos en su cuadro de mando integral, **abarcando distintos ámbitos relevantes** que se identifican con los objetivos estratégicos definidos, con los resultados de los procesos claves de su sistema de gestión y los resultados de clientes. **Los ciclos de medición contemplan, al menos, tres periodos de mediciones**, salvo una excepción.
- **Mayoritariamente se obtienen tendencias positivas o sostenidas tanto en los resultados como en los indicadores.** Algunos son relevantes en relación con los objetivos estratégicos, especialmente, los asociados a la mejora o extensión de los servicios prestados.
- **Las relaciones de causalidad están suficientemente establecidas para una gran parte de indicadores**, se hace evidente en muchos casos los efectos de los programas y prácticas desarrollados. Permite, en este sentido, avanzar en el conocimiento del grado de implantación de las estrategias adoptadas.
- **El cuadro de resultados claves se interrelaciona, cuando es adecuado, con el resto de criterios de resultados.**

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- **Los objetivos no están establecidos.** Está cuestión limita una adecuada comprensión de los resultados obtenidos, puesto que no se evidencia la interrelación en todo su alcance entre las prácticas de gestión desarrolladas y los resultados que se obtienen.
- Es posible, que **la concreción** (cuantificación cuando proceda) **de los objetivos estratégicos, permita correlacionar de forma más evidente como los resultados contribuyen a la consecución de las estrategias del SIC**, aspecto que puede considerarse básico como uno de los elementos definidores de los resultados claves.
- **No hay evidencias de utilización de comparaciones.** Tampoco, se evidencia como quedan integrados otros indicadores que puedan indicar un nivel de comparaciones (Indicadores Universitic), o los indicadores de la aplicación del sistema de gestión e implantación de buenas prácticas (ITIL).
- Si bien se destaca la interrelaciones de los resultados con los programas de actuaciones desarrollados (algunos de ellos parte de los procesos anteriores de evaluación), **no queda suficientemente evidenciado la utilización de los resultados en la definición o establecimiento de sucesivos programas o planes de mejora.**
- Los datos no se presentan segmentados ni se explica su necesidad u omisión.

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES

<u>CRITERIOS</u>	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1. Liderazgo										
1a					X					
1b					X					
1c			X							
1d			X							
1e			X							
Puntuación Criterio				X						
2. Política y Estrategia										
2a				X						
2b				X						
2c					X					
2d			X							
Puntuación Criterio				X						
3 Personas										
3a				X						
3b				X						
3c				X						
3d				X						
3e				X						
Puntuación Criterio				X						
4 Alianzas y Recursos										
4a					X					
4b				X						
4c				X						
4d					X					
4e						X				
Puntuación Criterio					X					
5 Procesos										
5a						X				
5b					X					
5c					X					
5d				X						
5e					X					
Puntuación Criterio						X				

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS

CRITERIOS	Puntuación									
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
6 Resultados en Clientes										
6a			x							
6b			x							
Puntuación Criterio			x							
7 Resultados en Personas										
7a		x								
7b	x									
Puntuación Criterio		x								
8 Resultados en la Sociedad										
8a		x								
8b		x								
Puntuación Criterio		x								
9 Resultados Clave										
9a				x						
9b			x							
Puntuación Criterio				x						

PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES

PUNTOS TOTALES	Puntuación global									
	0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000
					x					

	Informe de Evaluación para el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla	Documento	Informe Final
		Revisión	00
		Fecha	12/01/10

Recomendación del equipo evaluador

El Equipo Evaluador, teniendo en cuenta los datos aportados por el Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla en la Memoria y en la Visita realizada a sus instalaciones; y de acuerdo con los requisitos establecidos por el Club Excelencia en Gestión para la concesión de los Sellos de Excelencia Europea,

RECOMIENDA

Al Club Excelencia en Gestión y a la entidad de certificación **OTORGAR** el Sello de Excelencia Europea 300+ al Servicio de Informática y Comunicación de la Universidad de Sevilla.