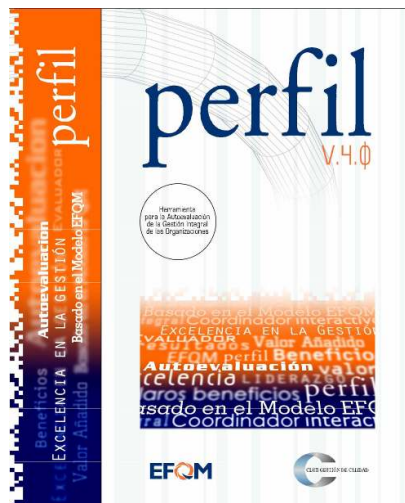




INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD/SERVICIO: UN23 FACULTAD DE FARMACIA. UNIVERSIDAD DE SEVILLA



Sevilla, 3 de septiembre de 2009

Jesús Jiménez Cano

David González Sánchez

INDICE

<i>Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>Análisis crítico de las Evidencias</i>	4
<i>Programa de la visita</i>	5
<i>Informe numérico. Validación</i>	6
<i>Resumen comparativo de puntuaciones</i>	7
<i>Criterio 1. Liderazgo</i>	9
<i>Criterio 2. Política y Estrategia</i>	13
<i>Criterio 3. Personas</i>	15
<i>Criterio 4. Alianzas y Recursos</i>	19
<i>Criterio 5. Procesos</i>	23
<i>Criterio 6. Resultados en los Clientes</i>	27
<i>Criterio 7. Resultados en las Personas</i>	29
<i>Criterio 8. Resultados en la Sociedad</i>	31
<i>Criterio 9. Resultados Clave</i>	33
<i>Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador</i>	

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Unidad o Servicio evaluado: UN23 Facultad de Farmacia

Fecha de la visita: 23 de junio de 2009

Equipo evaluador

Evaluador: Jesús Jiménez Cano

Evaluador: David González Sánchez

VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

La FACULTAD DE FARMACIA ha realizado un gran esfuerzo para llevar a cabo la autoevaluación de la Unidad. Para ello, se conformó un equipo de 10 personas, entre las que había miembros del PAS (laboral y funcionario), del PDI, alumnos y líderes naturales de la Unidad (Decano, administradora de Centro y Responsable de Gestión Económica). La herramienta Perfil 4.0 ha servido de guía para elaborar la memoria de autoevaluación sobre la que ha trabajado este equipo evaluador externo y que refleja fielmente el esfuerzo realizado por el personal de la Unidad en este ejercicio de autocrítica.

La memoria recoge, de forma bien estructurada, las principales conclusiones de la autoevaluación, incluyendo una interesante colección de puntos fuertes y áreas de mejora que no debe ser olvidada a la hora de elaborar el consecuente Plan de Mejora. No obstante, se ha echado en falta alguna información que podría haber sido explotada a favor de la Unidad.

La puntuación obtenida ha sido la que se corresponde con un Sistema en su fase de implantación, llamando la atención el hecho de que la incidencia en la puntuación total de los agentes de resultados no ha sido significativa, lo que indica que no se ha alcanzado a correlacionar los logros obtenidos con las actuaciones planificadas.

La visita a la unidad tuvo lugar el pasado 23 de junio. A lo largo de ella, los representantes de la Facultad y de su equipo evaluador pusieron a disposición del equipo evaluador externo los medios necesarios para que la visita se desarrollara de forma distendida y se pudieran lograr los objetivos planificados. En todo momento se atendió a las peticiones del equipo evaluador.

Al equipo evaluador externo le ha parecido muy importante animar al equipo de personas que componen esta Unidad a explotar sus capacidades y su disposición para continuar trabajando en el recién iniciado camino de la Excelencia. Asimismo, felicita al equipo evaluador por el esfuerzo realizado y la claridad con que se ha podido presentar la Memoria de Autoevaluación, agradeciéndoles al trato dispensado en todo momento.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

Los representantes de la FACULTAD DE FARMACIA presentaron un Inventario de hasta 48 evidencias. Algunas de ellas no aportaron el valor esperado al equipo evaluador que, DURANTE la visita, demandó evidencias adicionales que fueron convenientemente dispuestas para su examen y valoradas.

Hay que destacar las evidencias relacionadas con el criterio 5 (procesos), lo que tras una reflexión inicial invita a pensar en una sólida base documental, fundamental para una implantación exitosa del Sistema de Gestión de la Unidad. Sin embargo, es necesario señalar que estas actuaciones no se han visto respaldadas por una sistemática -indicadores, objetivos, mediciones, ...- que hubiera permitido elevar la puntuación en los agentes de resultados.

La página web del Centro incluye gran parte de la información necesaria para los diferentes Grupos de Interés. Sin duda, puede constituir una herramienta importante en el desarrollo de las posibilidades del Centro.

También se debe mencionar la documentación relacionada con los niveles I y II del CPMCS y el Pacto por Objetivos elaborado con relación al nivel III.

PROGRAMA DE LA VISITA:

Día	Horario	Actividad
23 de junio	11:00 a 11:30	Revisión documentación y evidencias.
	11:30 a 12:00	Reunión con el Comité de Autoevaluación
	12:00 a 12:15	Reunión con representantes del Equipo de Gobierno
	12:15 a 12:30	Reunión con el personal de la Unidad
	12:30 a 12:45	Reunión con usuarios de la Unidad
	13:00 a 13:30	Descanso y Reunión del Comité Externo (Elaboración Informe preliminar oral)
	13:30 a 14:15	Informe preliminar oral (Comité de Autoevaluación)

Las diferentes reuniones se celebraron en el Despacho de la Administradora del Centro y, aunque de forma casi improvisada por la pronta convocatoria de la visita, respondió perfectamente a las necesidades de evaluadores y miembros de los diferentes participantes. El anterior Decano de la Facultad participó en calidad de miembro del equipo de autoevaluación, mientras que la Vicedecana de Planificación lo hizo en representación del Equipo de Gobierno de la Facultad. También se mantuvieron entrevistas con alumnos, profesores de la Facultad y con una representación de su Personal de Administración y Servicios.

En resumen, se puede decir que la visita respondió perfectamente a las necesidades aclaratorias y/o justificativas presentadas por este equipo de evaluación.

INFORME NUMÉRICA, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5
Subcriterio	1a 15	2a 10	3a 5	4a 25	5a 15
Subcriterio	1b 20	2b 10	3b 10	4b 15	5b 25
Subcriterio	1c 10	2c 10	3c 25	4c 15	5c 25
Subcriterio	1d 20	2d 20	3d 25	4d 25	5d 15
Subcriterio	1e 10		3e 15	4e 25	5e 25
Σ %subcriterios	75	50	80	105	105
	/5	/4	/5	/5	/5
Puntuación criterio	15	13	16	21	21

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%				
Subcriterio	6a 15	0.75	11.25	7a 10	0.75	7.5	8a 10	0.25	2.50	9a 5	0.50	2.5
Subcriterio	6b 10	0.25	2.5	7b 10	0.25	2.5	8b 10	0.75	7.50	9b 5	0.50	2.5
			Σ↓			Σ↓			Σ↓			Σ↓
Puntuación criterio	6		13.75	7		10	8		10	9		5

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Puntos por criterio	15	13	16	21	21	13.75	10	10	5	
Factor	X1.0	x0.8	x0.9	x0.9	x1.4	x2.0	x0.9	x0.6	x1.5	
Puntos totales	15.0	10.0	15.0	19.0	30.0	28.0	9	6	8	140
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia	-7	-3	+1	-2	-3	-8	+1	+0	-4	-28
Recorrido pendiente	85	70	65	71	110	172	81	53	142	860

COMENTARIO GENERAL SOBRE LA VALORACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO (Máximo una hoja):

En general, hay que decir que a estos niveles la puntuación resultante no es significativa. Si prestamos atención a la desviación obtenida en esta validación con respecto a los resultados de la autoevaluación, tampoco se pueden extraer conclusiones claras, ya que suelen ser desviaciones habituales en esta fase de la implantación.

Si hablamos por criterio, respecto al que corresponde al liderazgo hay que decir que se ha valorado por debajo de las posibilidades que este equipo evaluador ha sido capaz de percibir. Idéntico comentario debe realizarse en el criterio 3, de personas. A un Sistema en esta fase incipiente corresponde la baja puntuación del criterio 2, evidentemente mejorable en cuanto se apliquen los principios de la calidad total en la definición de objetivos, estrategias, políticas, etc... La puntuación en el 4 (Alianzas y Recursos) ha quedado a unos niveles bajos a pesar del material disponible, en general por falta de formalización y sistematización de las actuaciones. En lo que se refiere al

criterio 5, de procesos, se ha realizado un esfuerzo documental muy importante, olvidando quizá la verdadera utilidad de esos documentos que han sido desarrollados y de los que no se han podido ver claras evidencias de que hayan sido realmente implantados, lo que también ha dificultado su “revisión y mejora”.

Y respecto a lo visto en la parte de resultados, donde apenas ha habido puntos EFQM, debemos señalar que puede deberse a una falta de alineamiento en el eje misión–objetivos–estrategia, lo que habría permitido ver en estos criterios las consecuencias de las actuaciones emprendidas en los agentes. Con la revisión propuesta en este Informe será fácil evaluar la eficacia de las actuaciones emprendidas, medir desviaciones, implantar mejoras, etc... hasta cerrar el ciclo completo de la mejora continua. Habría que señalar la excepción a este comentario en el criterio 6 (Resultados en los clientes) –que serviría para confirmar el comentario general–, consecuencia clara de los esfuerzos realizados en la parte de atención la cliente con ocasión de la justificación del nivel II del CPMCS.

En resumen, la impresión ha sido de que el trabajo ha sido iniciado con gran interés y con interesantes resultados, ya palpables en un nivel básico. Está, pues, iniciado el camino que conduzca a la Facultad de Farmacia de la Universidad de Sevilla a una gestión excelente.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

<i>CRITERIO</i>	<i>PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN</i>	<i>PUNTUACIÓN VALIDACIÓN</i>
<i>1. PERSONAS</i>	<i>22</i>	<i>15</i>
<i>2. POLITICA Y ESTRATEGIA</i>	<i>13</i>	<i>10</i>
<i>3. PERSONAS</i>	<i>14,4</i>	<i>15</i>
<i>4. ALIANZAS Y RECURSOS</i>	<i>21,6</i>	<i>19</i>
<i>5. PROCESOS</i>	<i>32,76</i>	<i>30</i>
<i>6. RESULTADOS CLIENTES</i>	<i>36</i>	<i>14</i>
<i>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</i>	<i>8,1</i>	<i>10</i>
<i>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</i>	<i>6,6</i>	<i>10</i>
<i>9. RESULTADOS CLAVE</i>	<i>12</i>	<i>5</i>

CRITERIO 1: LIDERAZGO

El comportamiento de todos los directivos como líderes de la Universidad hacia la excelencia empresarial.

Definición: *Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la Universidad 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 Universidad; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su Estructura Organizativa de Gestión logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Tras la visita, el equipo evaluador externo ha podido constatar un compromiso real de los líderes naturales de la Unidad (Equipo de Gobierno, Administradora de Centro, etc...). Sin embargo, se ha detectado la necesidad de una mayor implicación, si cabe, y la participación activa del Equipo de Gobierno en las tareas habituales de lo que se ha venido a llamar el Grupo de Mejora de la Facultad, así como la implicación colectiva del conjunto de trabajadores del Centro al objeto de distribuir cargas y responsabilidades.

Además, hay que destacar que la actitud del Equipo de Gobierno y su disposición hacia la mejora son uno de los mayores valores de la Unidad, lo que conviene reforzar y sistematizar, en forma de planes de comunicación, sistematización de reuniones, planificación de los reconocimientos al personal, etc...

Por otra parte, y a la vista del cambio del Equipo de Gobierno, se percibe el intento de buscar una mayor implicación y la total alineación con la política de la Universidad de Sevilla, con los Vicedecanatos de Planificación y Calidad. En este sentido, este equipo evaluador anima a los miembros de la Unidad no sólo a trabajar en el aspecto formal, sino en el ejercicio real de un liderazgo efectivo, participativo y facilitador de los objetivos definidos.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- La disposición del Equipo de gobierno para liderar el camino hacia la Excelencia
- El actual sistema de reconocimientos (medallas de la Facultad) permite distinguir a los miembros de la plantilla de la Facultad por su ejemplar disposición al trabajo.

A.M.:

- Es preciso estructurar las relaciones de los líderes con los principales Grupos de Interés.
- La formalización de un Plan de Comunicación permitirá garantizar la accesibilidad a los líderes, por un lado, y la fluidez de la comunicación en sentido descendente, por otro.
- Los líderes deben contar con herramientas que permitan identificar y priorizar los factores de cambio e innovación.

Subcriterio: 1a. (GUÍAS DE ACTUACIÓN)

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una Cultura de Excelencia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Definidas misión y visión, no se aprecia un claro alineamiento de las mismas con las prácticas de gestión; además éstas deben ser comunicadas a todos los niveles de la Organización (15).

Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)

Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se aprecia una clara identificación de los indicadores principales de rendimiento, lo que no permite un establecimiento claro de objetivos ni de la correlación entre los logros alcanzados y los inicialmente planificados (10).

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

Implicación de los líderes con los clientes, partners y representantes de la sociedad

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No existe una sistemática clara que permita valorar la interrelación entre los líderes y los diferentes Grupos de Interés de la Unidad (10).

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)

Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

A pesar de evidenciarse débilmente una cierta estructura de comunicación, ésta no se muestra eficaz a la hora de garantizar una comunicación fluida entre las personas de la Unidad a todos los niveles y que funcione tanto en sentido vertical como de forma transversal (20).

Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se identifican y seleccionan cambios (10).

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La misión, valores, visión y orientación estratégica de la Unidad Organizativa y los métodos utilizados para conseguirlas.

Definición: *Las Unidades Organizativas Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta la Universidad y el sistema universitario donde actúan. Estas Unidades Organizativas desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Se ha comprobado el avance en ciertas actuaciones que sólo quedan pendientes de formalización y sistematización; así, son destacables los avances en la gestión de sugerencias y reclamaciones y constituye un importante paso la existencia de un plan operativo. Sin embargo, no se ha observado la necesaria interrelación existente entre estas herramientas (planes operativos, recogida de información, etc...), por lo que a la hora de redefinirlas es importante que se mantengan siempre a la vista la misión, visión y valores previamente establecidos y que el completo alineamiento del Sistema, en sintonía con la Estrategia de la Universidad de Sevilla constituya su base de desarrollo posterior.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- Existen mecanismos eficaces de atención a los Grupos de Interés del Centro.
- Se han definido planes operativos que permiten empezar a trabajar conforme a los principios de la calidad total.

A.M.:

- Conviene identificar y clasificar a todos los Grupos de Interés de la Unidad, lo que agilizará la sistematización y adecuación a sus necesidades de los diferentes mecanismos de comunicación.
- La adecuada formalización de la planificación de la Unidad permitirá alinearla a los contenidos de su misión y visión y, al mismo tiempo, facilitará su despliegue a través de los procesos identificados como claves para los resultados planteados.

Subcriterio: 2a (GRUPOS DE INTERÉS)

Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se aprecia una identificación clara y exhaustiva de los diferentes grupos de interés (10).

Subcriterio: 2b. (APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN)

La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se aprecia una sistemática de medición a través de los indicadores de los procesos clave (10).

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Aunque existe un Plan estratégico, no se aprecia su despliegue, medición y revisión (10).

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

El esquema de procesos clave de la Unidad no muestra un alineamiento completo con sus planes estratégicos y de éstos con los de la Institución, lo que no facilita la fijación de objetivos claros (20).

CRITERIO 3: PERSONAS

La gestión del personal de la Universidad

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Siempre conviene reforzar la implicación y asunción de responsabilidades de las personas mediante su participación en grupos de mejora, que pueden ser organizados por áreas temáticas (por ejemplo, un grupo por cada acción de mejora, o uno para cada criterio del modelo EFQM...) y la sistemática de comunicación interna necesaria para dar la máxima cohesión al conjunto de las personas de la Unidad. El sistema de reconocimientos de la Facultad de Farmacia es un excelente valor, aunque hay que tratar de actualizarlo a las necesidades del actual sistema de gestión y alinearlos con las políticas vigentes. No se deben descuidar las actuaciones que, desde la propia Unidad, deben acometerse con el objetivo de optimizar los servicios prestados desde los servicios centrales de la Universidad.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- El Equipo de Gobierno reconoce tácitamente la necesidad de reconocer pública y formalmente los méritos de las personas de la Unidad.
- Se ha podido comprobar que las personas de la Unidad tienen espíritu de trabajo en equipo, lo que se ha evidenciado con los esfuerzos realizados en fases anteriores de la implantación de su Sistema de Gestión y en la propia autoevaluación de la Unidad.

A.M.:

- Fomentar la autonomía y de las personas de la Unidad en sus labores relacionadas con la calidad y la mejora.
- Revisar el actual sistema de reconocimientos de la Facultad o complementarlo para lograr su alineamiento con las políticas de calidad de la Unidad.
- Planificar la formación del personal (y su gestión en general) conforme a las necesidades detectadas y fomentar su participación en grupos de mejora organizados de forma transversal (Plan de Formación, planificación de la gestión del personal).

Subcriterio: 3a. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Desde la Unidad organizativa se deben implantar las medidas adecuadas para optimizar la gestión de peticiones de personal, necesidades, etc... (5).

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existe una adecuada organización funcional del personal, aunque no parece desplegada de forma sistemática ni metódica (por ejemplo con Planes de Formación, evaluación de competencias, descripción detallada de puestos, etc...) (10).

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se empieza a trabajar en equipo, que pronto deberán focalizar su implicación en la implantación de mejoras (25).

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existen canales de comunicación, que deberán incorporar la bidireccionalidad. Tampoco hay suficientes evidencias de su grado de implantación ni de las posibilidades de comprobar y optimizar su eficacia (25).

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se han detectado reconocimientos esporádicos al personal, aunque no se puede evaluar su alineamiento con las políticas de la Unidad (15).

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

La gestión, utilización y conservación de sus recursos.

Definición: 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 Unidad Organizativa, la Universidad, la comunidad y el medio ambiente.

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

La página web del Centro ha sido muy bien valorada por este equipo externo como un elemento clave en la comunicación con los diferentes grupos de interés que, sin embargo, deben ser convenientemente identificados y definidos. Nuevamente, y durante la visita, se ha detectado un comportamiento proactivo –mantenimiento de instalaciones, elaboración del presupuesto anual, etc...– que, aun sin estar formalizado, puede ser considerado como el inicio del camino que conducirá a la Excelencia. En lo que se refiere a las alianzas con entidades externas, no se sigue una sistemática clara, que en cuanto esté implantada permitirá a la Facultad de Farmacia destacar especialmente en este particular.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- La incorporación de nuevas tecnologías y las inversiones en mejora de la infraestructura (Aula de Juntas, Sala de Estudios, etc...).
- La página web de la Facultad constituye un importante elemento para la comunicación con los diferentes grupos de interés.
- Existen convenios de colaboración que, como los que corresponden a los colegios profesionales, aportan valor a la Unidad.

A.M.:

- Las relaciones con las diferentes organizaciones externas deben ser sistematizadas, de modo que permitan un seguimiento de las mismas y una posterior evaluación y selección.
- El mantenimiento de las instalaciones debe ser planificado y formalizado a través de un Plan de Mantenimiento Preventivo.
- Los diferentes grupos de interés deben ser segmentados de una forma clara, para asignar a cada uno los canales de comunicación más efectivos.
- La detección de necesidades tecnológicas y materiales debe ser, asimismo, organizada de forma sistemática.
- Los actuales mecanismos de participación deben ser optimizados y revisados (por ejemplo con la incorporación a la web de contadores de visitas, inventarios de temas tratados, etc...).

Subcriterio: 4a (COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN)

Gestiona las alianzas externas

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se desarrollan algunos acuerdos de colaboración, sin que haya sido detectada una sistemática de búsqueda de organizaciones clave para el aprovechamiento de sinergias (25).

Subcriterio: 4b. (RECURSOS)

Gestión de los recursos económicos y financieros

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

A la elaboración del presupuesto anual habría que añadir el procedimiento para su revisión y seguimiento completo, así como la sistemática seguida en la detección de necesidades (15).

Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)

Gestión de los edificios, equipos y materiales

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se planifica el mantenimiento del Centro (15).

Subcriterio: 4d. (I + D)

Gestión de la tecnología

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se han identificado y sustituido nuevas tecnologías, pero no se ha evidenciado una planificación presupuestaria adecuada ni sistemática (25).

Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)
Gestión de la información y el conocimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se han establecido canales de comunicación adecuados (como la web de la Facultad) aunque no se ha hecho un análisis exhaustivo de las necesidades de los diferentes grupos de interés ni se han estudiado el nivel de interés sobre la información volcada y la coincidencia de ésta con las expectativas de sus destinatarios (25).

CRITERIO 5: PROCESOS

Definición: *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.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Es evidente que el camino hacia la gestión por procesos y la implantación de las herramientas necesarias para la mejora de los mismos se ha iniciado. Hay que resaltar que se ha hecho un importante trabajo a nivel documental y que solo falta alinearlos con la estrategia y objetivos de la Unidad para que, en breve se pueda, además, puntuar en los criterios de resultados. Una adecuada sistemática para las mediciones permitirá la posterior revisión y mejora de los procesos. Por ejemplo, llama la atención cómo en la relación de servicios prestados por la Facultad no se recoge la organización de la docencia que se menciona explícitamente en su misión.

Por último, y tras insistir de nuevo en la necesidad de alinear la estrategia de la Unidad con el esquema de procesos clave y los indicadores-objetivos asociados, e invitar a explotar las posibilidades que ofrece la Carta de Servicios, actualmente en proceso de elaboración.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- Los procesos clave se encuentran bien documentados, lo que marca el adecuado camino hacia una gestión basada en procesos.
- Aunque no totalmente formalizadas, se han detectado actitudes muy próximas a la excelencia, como detección de necesidades de los grupos de interés, el procedimiento seguido en la elaboración del Plan Organizativo, y un largo etcétera.

A.M.:

- Es importante que se preste atención al correcto alineamiento de la Estrategia de la Unidad, su Plan Operativo y su esquema de procesos e indicadores clave, así como el alineamiento del sistema en su conjunto con los planes de la Universidad en su conjunto.
- La acción anterior permitirá establecer objetivos de una forma clara y consecuente.
- Una correcta definición y clasificación de los diferentes Grupos de Interés, entre los que se deben considerar a los que actúen como proveedores de servicios externos (Unidad de Mantenimiento, Servicio de Informática y Comunicaciones, Gestión del PAS, etc...) y clientes permitirá extraer de forma rigurosa la información de retorno necesaria para la revisión de los procesos (Sistemática de detección de necesidades y expectativas).

Subcriterio: 5a

Diseño y gestión sistemática de los procesos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

A pesar del trabajo sistemático y riguroso que se ha llevado a cabo, no se aprecia una correlación directa de los procesos identificados como clave y la estrategia de la Unidad; tampoco se ha evidenciado una sistemática para la definición de objetivos asociados a los procesos clave (15).

Subcriterio: 5b (MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS)

Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a cliente y otros grupos de interés, generando mayor valor

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

A través de las sugerencias del personal y de la captación de expectativas del alumnado se han detectado algunas evidencias de mejoras en los procesos. Sin embargo, no se evidencia que hayan sido identificadas a través de un análisis exhaustivo de las desviaciones observadas en la revisión de objetivos (25).

Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se han establecido canales de comunicación (sugerencias, quejas, encuestas) aunque no se ha detectado una sistemática formal de gestión de la información recibida, fundamental para la identificación de necesidades y expectativas del cliente (25).

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No hay evidencias, salvo anecdóticas, de un procedimiento de control asociado a los servicios que presta la Facultad y al análisis de las expectativas de los diferentes grupos de interés (15).

Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Existen vías para la formulación de quejas y sugerencias, aunque no se observa un estudio formal de las mismas (25).

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

Qué logros están obteniendo los Servicios de la Universidad en relación con sus clientes externos: alumnos, familiares de alumnos, profesores, empresas, gobierno de la comunidad autónoma, antiguos alumnos...

Definición: Los Servicios de Universidad Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Es importante el esfuerzo realizado tanto para elaborar encuestas como para facilitar la recepción de quejas y sugerencias, e incluso se han observado actuaciones puntuales inspiradas en la opinión de los clientes; sin embargo es necesario sistematizar –uno y otro procedimiento– y establecer la sistemática que permita comprender el alcance de la opinión de los clientes y explotarla en su propio beneficio. No se aprecia revisión y mejora de los sistemas de medición, ni comparación con otras unidades, a lo que este equipo evaluador invita a reflexionar pues, con un pequeño esfuerzo, pueden extraerse grandes beneficios.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- La realización de encuestas.
- Sistema de recogida de quejas y sugerencias tanto físico como virtual

A.M.:

- Establecimiento de objetivos en la satisfacción de los clientes.
- Elaboración de una sistemática de medición de la satisfacción.
- Revisión (y sistematización) del procedimiento de recogida de quejas y sugerencias.

Subcriterio: 6a (OPINIÓN DE CLIENTES)

Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Las encuestas deben permitir una adecuada segmentación de los resultados y deben responder a una sistemática que permita definir objetivos y, en definitiva, mejorar el sistema con actuaciones específicas. Tampoco se puede identificar claramente la opinión de los clientes con los procesos implicados (15).

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)

Indicadores de rendimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Los indicadores de rendimiento no pasan de ser anecdóticos, sin objetivos, ni sistemática (10).

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Qué logros está alcanzando la Unidad Organizativa en relación con las personas que la integran.

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

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Se ha realizado alguna encuesta de satisfacción entre el personal de la Unidad, aunque no se encuentran evidencias de su sistematización ni de las consideraciones realizadas en la planificación de la Unidad. Tampoco se observa, en este sentido, la participación del equipo directivo de la Facultad, en el que recae la responsabilidad en las últimas decisiones.

Este Equipo considera importante animar a la sistematización de las actuaciones recomendadas en el criterio 3 (de personas), lo que permitirá puntuar en éste; además invita a pensar en que una manera muy fácil de rentabilizar este criterio es explotar aquí las mismas actuaciones consideradas en relación a los clientes externos (sistemática de encuestas, de recepción de quejas, de comunicación, etc...).

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- Se han realizado encuestas de clima laboral.

A.M.:

- El equipo directivo de la Facultad debe participar de forma activa en las iniciativas relacionadas con la mejora de la satisfacción del personal adscrito a su Unidad.
- Establecer una sistemática de medida de la percepción de las personas (encuestas, sugerencias, etc...) que permita fijar objetivos al respecto. Puede desarrollarse un procedimiento paralelo al que se refiere a clientes externos

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)

Medidas de percepción (Percepciones subjetivas, lo que el empleado siente):

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Se han realizado encuestas, aunque no parece que haya una sistemática descrita. Tampoco se evidencian las medidas resultantes que pudieran estar encaminadas a la satisfacción del personal ni la definición de objetivos (10).

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

Indicadores de rendimiento (Indicadores objetivos indirectos, tales como índices de absentismo, formación impartida, etc.)

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Sólo existen los indicadores establecidos para la gestión de personal, echándose en falta un análisis detallado de la trayectoria formativa del personal, de encuestas de detección de necesidades y de evaluación de la transferencia al puesto (10).

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Qué logros está alcanzando la Unidad Organizativa en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

Definición: *Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. La Universidad tiene definida una Visión del lugar que desearía ocupar en la sociedad y de las implicaciones que esto conlleva.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

No se han podido evaluar medidas de percepción o rendimiento de resultados en la sociedad, sin embargo se pueden destacar prácticas dirigidas al fomento de la comunicación y la imagen positiva de la Facultad de Farmacia en la sociedad. A falta, una vez más, de sistematización y formalización, el camino hacia la excelencia parece que ha sido ya iniciado.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- Compromiso de la unidad con la sociedad en cuanto a desarrollar políticas medioambientales.
- Mantenimiento de la página web para información de la sociedad en su conjunto.

A.M.:

- En la identificación exhaustiva que se propone para los diferentes grupos de interés deben ser considerados los que la Unidad considerará sociedad; después, se debe acometer la
- implantación de medidas que indiquen indirectamente la percepción que tiene la sociedad de la unidad organizativa.

Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD)

Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se realizan ejercicios de recogida de información que permita conocer la opinión de la “sociedad” acerca de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Sevilla (10).

Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS)

Indicadores de rendimiento (Impacto sobre el nivel de empleo, contribuciones económicas o de otro tipo a actividades sociales, etc.)

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

No se han establecido indicadores ni definido objetivos (10).

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Qué está alcanzando la Unidad Organizativa con relación al rendimiento planificado.

Definición: *Las Unidades Organizativas Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. Las mediciones pueden ser tanto económicas como de cualquier otro tipo, como por ejemplo los que se establezcan en los indicadores de los procesos críticos de la Unidad Organizativa, resultados académicos, número de publicaciones, resultados de investigación, etc.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO (Máximo una hoja):

Una vez se hayan acometido las revisiones propuestas en los criterios agentes (sobre todo en 1, 2 y 5) será muy fácil identificar los procesos clave de la organización (como los factores críticos de éxito, etc...) a los que tendrán que ir asociados objetivos e indicadores que permitirán medir la incidencia de las actuaciones en los resultados clave de los que se trata en este criterio.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

P.F.:

- El Sistema, a pesar de su fase incipiente, deja entrever muchas posibilidades para el establecimiento indicadores relacionados con sus objetivos estratégicos.

A.M.:

- Crear un Sistema de Indicadores (o cuadro de mando) que recoja los indicadores relacionados con la realización de la misión y visión y los demás de los procesos clave, definir objetivos y medir desviaciones.
- Una vez se haya cubierto un ciclo de mediciones deben ponerse en marcha las actuaciones necesarias para salvar las desviaciones observadas.

Subcriterio: 9ª (RESULTADOS)

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Los objetivos que se han podido evaluar no se corresponden con los que realizan la misión y visión de la Unidad, por lo que una vez más se vuelve a detectar una falta de alineamiento del Sistema (5).

Subcriterio: 9b (INDICADORES)

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

Los indicadores que se han observado no tienen una clara asignación del peso en la consecución de los objetivos fundamentales de la Unidad (visión), lo que los convertiría en Indicadores Clave; tampoco se ha observado que se hayan definido objetivos (5).

PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA A CRITERIO DEL EQUIPO EVALUADOR:

El Comité Externo después de la revisión de las evidencias y analizado la situación de la Unidad o Servicio evaluado aconseja que se acometan preferentemente los siguientes aspectos a mejorar, que muestran de forma resumida y ordenada algunas de las mejoras propuestas en el análisis mostrado de cada criterio.

1. Desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita mostrar los resultados correspondientes a cada objetivo y hacer un seguimiento exhaustivo de los mismos, lo que facilitará la revisión de los planes operativos de las distintas líneas estratégicas mostradas en el Plan de la Unidad.

2. Resulta fundamental establecer una identificación inequívoca de los clientes y otros grupos de interés de la Unidad.

3. Fomentar y planificar la comunicación, formación y gestión del conocimiento del personal de la Unidad.

4. Planificar el mantenimiento de edificios, instalaciones y equipos.

5. El Mapa de Procesos, como los procesos y subprocesos que lo conforman, debe ser reajustado una vez identificados y localizados en el mismos los diferentes Grupos de Interés de la Unidad.

6. Las reclamaciones, sugerencias y encuestas de satisfacción del personal deben ser organizadas de modo que sus resultados permitan establecer tendencias y tomar decisiones de forma segmentada para los diferentes Grupos de Interés.

7. Es fundamental que la estrategia definida para la Unidad responda a la política de la Universidad de Sevilla, que queda establecida en su Plan Estratégico.

Debido al nivel de madurez mostrado por esta Unidad, este resumen no hace una simple alusión a las propuestas de mejora que este Comité Externo considera preferentes, sino que enumera una serie de actuaciones generales que responden a una lectura transversal del modelo. Para optimizar el rendimiento de este Informe, sería beneficioso elaborar un Plan de Mejora exhaustivo, que contemplara las propuestas realizadas a lo largo del contenido de este Informe. La Unidad no debe olvidar las mejoras propuestas en su Memoria de Autoevaluación, fruto de su propia reflexión y que en absoluto deben ser olvidadas ni sustituidas por éstas, sino complementadas desde el punto de vista de la experiencia que hayan podido aportar los evaluadores externos.