

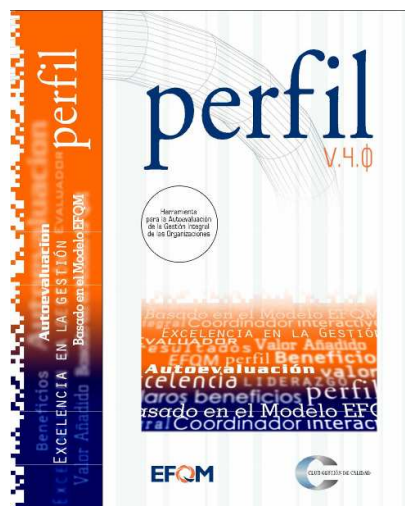


INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0
Adaptación Grupo Universidades

UNIDAD/SERVICIO:

CE CENTRO CULTURAL “OLAVIDE EN CARMONA” DE LA
UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE



7 de julio de 2008

Fd.: Manuel Macías García

Fd.: Juana Alvarez Delgado

INDICE

Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa

Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa

Análisis crítico de las Evidencias

Programa de la visita

Informe numérico. Validación

Resumen comparativo de puntuaciones

Criterio 1. Liderazgo

Criterio 2. Política y Estrategia

Criterio 3. Personas

Criterio 4. Alianzas y Recursos

Criterio 5. Procesos

Criterio 6. Resultados en los Clientes

Criterio 7. Resultados en las Personas

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Criterio 9. Resultados Clave

Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

Unidad o Servicio evaluado: Centro Cultural "Olavide en Carmona" (U.P.O.)

Fechas de la visita: 1 y 2 de julio de 2008

Equipo evaluador

Evaluador: Manuel Macías García

Evaluador: Juana Alvarez Delgado

VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:

En primer lugar queremos dejar constancia de la buena acogida y el trato dispensado por todos los miembros del Centro Cultural "Olavide en Carmona" con los que hemos estado en contacto. Su amabilidad y las facilidades dispensadas ha favorecido extraordinariamente el proceso de validación llevado a cabo en el mismo.

En todo momento la cordialidad ha presidido el trabajo durante las audiencias y entrevistas creándose un clima favorable para que este equipo evaluador obtenga información complementaria sobre el Centro.

Tras haber recibido y analizado el informe de autoevaluación correspondiente del Centro Cultural con antelación suficiente, el Comité Externo de Validación (CEV) procedió a realizar una visita *in situ* durante los días 1 y 2 de julio de 2008.

La agenda de trabajo ha permitido obtener de primera mano información tanto de responsables de la Universidad, del Ayuntamiento, del Centro, del personal y los clientes claves (P.D.I. y Estudiantes) del Centro que permite validar los contenidos del autoinforme.

El enfoque con que se ha afrontado este proceso de autoevaluación por parte del Centro Cultural es el adecuado, aunque inicialmente la estructura de personal de la UPO y de la fundación planteaba alguna dificultad. El proceso de autoevaluación comenzó con una sesión de formación, en opinión de este Comité, algo escasa. Se han desarrollado sesiones de consenso de una forma más o menos sistematizada, pero en una época de mucha carga de trabajo para el Centro. Como aspecto general, se ha detectado la dificultad de comprensión de algunas de las preguntas del cuestionario Perfil y su interpretación adecuada en criterios y subcriterios.

El documento de autoevaluación ha seguido las recomendaciones del modelo y de la herramienta PERFIL. No obstante, durante la visita se han identificado algunas situaciones y aspectos que no se han plasmado debidamente en el autoinforme.

La opinión de estos evaluadores externos no difiere en gran medida de la expresada por el comité de autoevaluación. El proceso de validación se ha efectuado en primera instancia en base al autoinforme, a los documentos y evidencias referenciados en el mismo. No obstante, la visita ha permitido complementar el número de evidencias y el grado de conocimiento sobre el funcionamiento del Centro Cultural. Esto ha favorecido la realización de leves ajustes en puntuación total en alguno de los criterios y subcriterios, realizando un replanteamiento, creemos que más realista en relación con la puntuación total, pasando de 216 puntos del modelo EFQM obtenidos en el proceso de autoevaluación a 177 puntos del modelo EFQM otorgados por el equipo evaluador externo.

La atención recibida en todo momento se ha traducido en un interés por este proceso ya que la participación en las audiencias ha sido más que aceptable, excepto en la representación de los alumnos. Entre otras cosas las audiencias han contribuido a que podamos recoger en nuestro informe algo que

formalmente no se recoge en los modelos que es el alto grado de satisfacción con el trato recibido por las personas que se relacionan con el Centro.

Mención especial merece a este Comité la asistencia a las audiencias de representantes del Ayuntamiento y del Equipo Directivo de la Universidad.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

Examinado el Informe de Autoevaluación y el conjunto de las evidencias aportadas en la visita por el comité interno de evaluación, se constata que el Centro Cultural "Olavide en Carmona" realiza una gestión muy comprometida con la mejora de la calidad y con un importante esfuerzo por satisfacer a los clientes. El personal del Centro realiza su trabajo con alto nivel de compromiso y esfuerzo. Se trata de un Centro importante para la Universidad Pablo de Olavide y para el Ayuntamiento de Carmona, con un número de procesos que requiere un importante esfuerzo de definición, sistematización y medición. El avance en estas actuaciones junto con el compromiso mostrado por el Centro permitirá materializar la mejora de la calidad de sus actividades.

El equipo de validación ha comprobado que la mayoría de las evidencias de referencia incluidas en el informe de autoevaluación se encontraban disponibles, considerándose suficientes para realizar el proceso de validación.

EVIDENCIAS APORTADAS:

- 1 Convenio UPO-Ayuntamiento, de 16/12/02, para la creación del centro.
- 2 Acuerdo del Consejo de Gobierno, de 3 de febrero de 2003, creación de la Unidad. (No disponible)
- 3 Resolución Rectoral, de 2 de mayo de 2006, sobre encomienda de gestión.
- 4 Proyecto "Olavide en Carmona".
- 5 Organigrama y plantilla de la Unidad.
- 6 Plan Director 2007-2011.
- 7 Esquema de Misión y Visión facilitado por la UPO.
- 8 Misión, Visión y Política del Centro Cultural "Olavide en Carmona".
- 9 Indicadores.
- 10 Acuerdo para la implantación del Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS.
- 11 Encuestas de evaluación.
- 12 Convenios firmados.
- 13 Conversión de contratos en indefinidos.
- 14 Curso de formación técnico de proyectos.
- 15 Nuevas contrataciones.
- 16 Reforma de la sede.
- 17 Convocatorias y propuestas de actividades.
- 18 Memorias de actividades.
- 19 Plataforma tecnológica.
- 20 Lista de distribución de la unidad
- 21 Intranet de la unidad.
- 22 Plan de seguridad e higiene. (Disponible en el Ayuntamiento)
- 23 Presupuestos.
- 24 Adenda al Convenio UPO-Ayto. de Carmona, de 27/12/2005, sobre sede.
- 25 Quejas, reclamaciones, sugerencias, felicitaciones.
- 26 Dossier de Prensa.

PROGRAMA DE LA VISITA: La visita del Comité Externo se realizó con una duración entorno a un día y media, como se indica a continuación:

Día	Horario	Actividad
01/07	17:30 – 18:30 h	Reunión interna del CEE revisión de evidencias (Centro Olavide en Carmona).
	18:30 – 19:30 h.	Reunión con el Comité de Autoevaluación (Centro Olavide en Carmona).
	19:30 – 20:30 h.	Reunión con estudiantes (Centro Olavide en Carmona).
	21:00 h.	Cena institucional (Carmona)
02/07	09:00 – 10:00 h	Reunión con representantes del Ayuntamiento (Centro Olavide en Carmona).
	10:00 – 11:30 h.	Café
	12:00 – 13:00 h	Reunión con el equipo directivo (Edificio del rectorado de la UPO)
	13:00 – 14:00 h	Reunión con el PDI (Pendiente de confirmar - UPO)
	14:00 – 15:30 h.	Almuerzo (Carmona)
	15:30 – 16:30 h.	Reunión interna del CEE para la preparación de informe preliminar (Carmona)
	16:30 – 17:30 h.	Presentación oral del informe preliminar al Comité de Autoevaluación (Carmona)
		Fin de la visita

A la reunión con el **Comité de Autoevaluación** asistieron las siguientes personas:

- Francisco de Paula Hidalgo Rosendo. Jefe de Unidad
- Fátima Merchán Villa. Técnico de Proyectos
- Francisco Gabriel García Gutiérrez. Administrativo
- Pedro González-Velasco. Responsable de Administración y Calidad

Los evaluadores les han felicitado por el trabajo que han realizado y por la coordinación que han tenido con todos los interlocutores participantes en este proceso.

Los miembros del Comité de Autoevaluación manifestaron que la época de poner en marcha el proceso de autoevaluación no fue el más conveniente, en junio es cuando comienza el "pico" de trabajo en el Centro con los Cursos de Verano. Calificaron el proceso de complicado, básicamente, por dos motivos; por una parte, la escasa formación recibida y solo por el Director del Centro, y por otra, la complejidad de la herramienta así como la incomprensión de muchas preguntas de la herramienta. No obstante, apreciaron de forma muy positiva el apoyo recibido por la técnico de la Unidad de Calidad durante la reuniones de consenso.

A pesar de ello, consideran el proceso como algo muy útil, como primer acercamiento a los temas de calidad.

A la reunión con **estudiantes** solo asistió una alumna de Informática de la Universidad, usuaria de los Cursos de Verano.

Manifestó su satisfacción con la información que desde el Centro se realiza de los Cursos de Verano, con la organización de los mismos así como del personal, tanto el P.A.S. que trabaja en el Centro, como de los profesores que imparten los cursos, definiéndolos como muy accesibles.

A la reunión con representantes del **Ayuntamiento**, asistieron:

- Alcalde
- Concejal de Cultura
- Concejala de Formación
- Concejala de Turismo y Patrimonio
- Gerente del Centro de Formación

Se considera un colectivo suficientemente representativo que participaron activamente, respondieron a nuestras preguntas y manifestaron sus opiniones abiertamente.

Declararon conocer toda la programación del Centro así como su participación en la misma, calificando como fluida la comunicación entre el Ayuntamiento y la Universidad, ya sea con el Director del Centro y/o con el Rector.

Asimismo manifestaron su apoyo por la presencia de la UPO en Carmona a través del Centro, como se ha evidenciado con la cesión del Palacio de los Briones para sede del mismo, aunque demostraron su interés porque el Centro tenga actividad durante todo el año, ya que es un elemento importante para la promoción turística.

A la reunión con el **Equipo Directivo** asistieron:

- Vicerrectora de Posgrado
- Vicerrector de Relaciones Institucionales e Internacionales
- Vicerrectora de Participación Social
- Vicerrector de Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Vicerrector de Docencia y Convergencia Europea
- Director de la Unidad de Calidad
- Director del Centro Cultural "Olavide en Carmona"
- Responsable de Administración y Calidad del Centro Cultural

También se ha considerado un colectivo suficientemente representativo que participaron activamente lo cual aporta un indicio claro del apoyo institucional y el reconocimiento que se tiene del Centro por el equipo directivo de la UPO.

El equipo directivo considera el Centro Cultural "Olavide en Carmona" como una opción estratégica de la Universidad, la cual ha tenido un éxito considerable. Ejemplo de esto es que este año, por primera vez, ha habido apoyo económico de la Universidad al centro. Se pretende repetir el modelo en otras localidades pero con otras opciones, no con cursos de verano que serían exclusivos de Carmona. Estos últimos podrían, dado el éxito obtenido, hacerse extensivos durante todo el año.

La política que se pretende seguir con respecto a los cursos de verano, debido a que la demanda supera la oferta, es guiarse por criterios de calidad en lugar de cantidad. Se pretende potenciar los encuentros científicos.

Con respecto al Personal de Administración y Servicios, el equipo directivo es consciente de la "precariedad" en cantidad de personas así como en la compleja situación en que se encuentran, dependiendo laboralmente de la Fundación todos ellos, con excepción del Director.

Sobre las alianzas del Centro, consideran que la relación con la Fundación es coyuntural y que el objetivo final es la independencia del Centro de la misma. Sin embargo, la alianza con el Ayuntamiento de Carmona la consideran con estructural, institucional.

A la audiencia con el **PDI** asistieron 4 personas:

- Decano de la Facultad de Empresariales
- Vicedecano de la Facultad de Empresariales
- Un profesor del Departamento de Geografía, Historia y Filosofía, coordinador del Aula de Mayores
- Un profesor de la Facultad de Derecho
- Un catedrático de Psicología Social

Todos ellos con relación directa con el Centro Cultural, como coordinadores de actividades del mismo.

El profesorado manifiesta la mejora habida en el centro a lo largo de los años desde su creación, destacando el equipo humano al cual califica como espectacular.

Como aspectos a mejorar, mencionan la disfunción que se crea al celebrar algunos cursos en el hotel por falta de espacio en el Centro. También echan en falta una residencia y/o comedor para los estudiantes en donde se pueda propiciar la mejora de las relaciones y convivencia entre alumnos y profesorado. Por último, consideran que la financiación de los cursos no debe ser responsabilidad de los profesores sino que la Universidad debería buscar esta financiación para que los criterios de selección de los cursos a celebrar se basen exclusivamente en la calidad de los mismos, por su contenido, interés, personalidades, etc.

Todas las audiencias programadas se han realizado de acuerdo con la planificación establecida y se destaca la alta participación de todos los colectivos, por su diversidad, implicación y complicidad con los evaluadores en el proceso de validación, excepto en la audiencia con estudiantes a la que sólo asistió una persona. No se consideró necesario realizar otras audiencias fuera de las programadas inicialmente y se han dispuesto de las instalaciones adecuadas para realizar todo el proceso.

El desarrollo de las audiencias y la alta colaboración de los participantes en las mismas han permitido clarificar muchos de los aspectos del autoinforme, sobre todo el elevado grado de satisfacción de los asistentes con el trabajo y la atención recibida por parte de las personas del Centro Cultural.

INFORME NUMÉRICA, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5
Subcriterio	1a 20,0	2a 15,0	3a 15,0	4a 40,0	5a 15,0
Subcriterio	1b 10,0	2b 20,0	3b 15,0	4b 30,0	5b 15,0
Subcriterio	1c 30,0	2c 25,0	3c 35,0	4c 20,0	5c 30,0
Subcriterio	1d 25,0	2d 15,0	3d 30,0	4d 25,0	5d 25,0
Subcriterio	1e 25,0		3e 25,0	4e 35,0	5e 35,0
Σ %subcriterios	110	75	120	150	120
	/5	/4	/5	/5	/5
Puntuación criterio	1 22,0	2 18,8	3 24	4 30	5 24

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a 15,0	0.75	7a 8,3	0.75	8a 25,0	0.25	9a 13,3	0.50
Subcriterio	6b 8,3	0.25	7b 8,3	0.25	8b 7,5	0.75	9b 6,3	0.50
		Σ↓		Σ↓		Σ↓		Σ↓
Puntuación criterio	6 13,3		7 8,3		8 11,9		9 9,8	

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Puntos por criterio	22,0	18,8	24,0	30,0	24,0	13,3	8,3	11,9	9,8	
Factor	x1.0	x0.8	x0.9	x0.9	x1.4	x2.0	x0.9	x0.6	x1.5	
Puntos totales	22	15	22	27	34	27	8	7	15	177
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia	78	65	68	63	106	173	82	53	135	823
Recorrido pendiente										

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

La valoración realizada por el equipo de autoevaluación ha buscado la objetividad y el ajuste a las valoraciones del Modelo EFQM. Para ser la primera evaluación que se realiza en el Centro Cultural basada en la herramienta PERFIL su actitud ante la misma ha sido autocrítica, al no ofrecerse datos de resultados de los que sí dispone el Centro.

La opinión de este comité externo, como se ha comentado anteriormente, difiere en poca medida de la expresada por el comité de autoevaluación, pues se ha pasado 214 puntos del modelo EFQM obtenidos en el proceso de autoevaluación a 177 puntos del modelo EFQM otorgados por el Comité Externo de Validación.

La puntuación por sí sola refleja que el enfoque a la calidad se está consolidando en la mayoría de los agentes y que se va produciendo una mejora, pero que el despliegue y la sistemática en la evaluación no están suficientemente implantados.

La reflexión que se ha llevado a cabo permite afrontar con rapidez el desarrollo de un sistema de calidad en el Centro Cultural evaluado, para lo que cuentan con la ilusión y la decisión suficiente.

Es evidente, como se refleja en el autoinforme, que el Centro Cultural debe mejorar su sistema de gestión, desplegando a plena potencialidad la gestión por procesos, definiendo e implementando planes de objetivos anuales, planes de mejora y cuadros de mando de indicadores de manera formal y sistemática. No se han encontrado procedimientos de innovación de los procesos dentro del Centro ni de identificación de buenas prácticas con otras entidades de similares cometidos de forma sistemática. Tampoco se dispone de medidas de rendimiento de personas, ni la utilización de la información de retorno de los clientes. No obstante, dispone de programaciones anuales de actuación que despliega y de los que realiza un seguimiento.

En un análisis global debe comentarse que las puntuaciones de los diferentes criterios marcan una clara diferencia entre los agentes facilitadores y los resultados. Así pues, los primeros representan un 68% de la puntuación ponderada, mientras que los resultados suponen el 32% restante.

Las puntuaciones más altas se encuentran en los criterios de Alianzas y Recursos, Procesos y Resultados en los Clientes, que se corresponde con un sistema enfocado a la excelencia, resultando conveniente realizar los esfuerzos necesarios en el despliegue y en la evaluación y revisión en los aspectos de los diferentes subcriterios de los agentes y una sistematización en la recogida de información de los criterios de resultados.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

CRITERIO	PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN	PUNTUACIÓN VALIDACIÓN
1. LIDERAZGO	26	22
2. POLITICA Y ESTRATEGIA	19	15
3. PERSONAS	24	22
4. ALIANZAS Y RECURSOS	22	27
5. PROCESOS	32	34
6. RESULTADOS CLIENTES	48	27
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	10	8
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	11	7
9. RESULTADOS CLAVE	23	15
Total puntos EFQM	214	177

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):

El liderazgo que se desarrolla en el Centro Cultural "Olavide en Carmona" obtiene una valoración de 22 puntos.

Esta puntuación, que puede parecer baja, responde a unas pautas de liderazgo que todavía tiene que ajustarse a un Centro que precisa establecer una sistemática de mejora continua de acuerdo con el Modelo EFQM.

Cuando una organización se plantea no solamente hacer las cosas, sino hacer las cosas que hay que hacer y mejorarlas permanentemente, se ve obligada a sistematizar la delegación de la autoridad y, como consecuencia de ello, circunscribir su poder en garantizar la mejora continua de acuerdo con la misión, principios y valores que, en este caso, la Universidad Pablo de Olavide debe explicar de acuerdo con las expectativas actuales de sus grupos de interés.

Hay que hacer notar aquí, que cuando el Modelo analiza este aspecto del liderazgo, no lo analiza de forma individualizada, ni es su intención evaluar a las personas físicas que lo ejercen, sino que lo que se analiza y evalúa es la conciencia y estructuración que la organización ha realizado en este apartado, que nada tienen que ver con el mando, en el sentido clásico del término, sino con la llamada cadena de liderazgo que infunde y transmite a todos los ámbitos de la organización las razones del porqué y para qué de lo que se hace, como condición *sine qua non* de la implicación de un equipo humano que se esfuerza por hacer permanentemente mejor las cosas.

Tal vez, en este sentido, podría decirse que la mayor solidez en este punto sería la conciencia de ser transmisores de principios y valores por parte del Director del Centro Cultural, mientras que el aspecto a desarrollar sería, sin duda, la toma de conciencia del concepto de mejora continua y el papel que en él juegan dicho líder, como persona individual y como miembro de un equipo.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Implicación y compromiso de la dirección en la mejora del Centro, esta mayor implicación se ha percibido en los últimos años
- Definición de misión, visión y valores dentro del proceso de autoevaluación
- La comunicación es fluida con los grupos de interés
- Accesibilidad de los responsables
- Se realizan reuniones periódicas con el personal con el objetivo de programar, y realizar el seguimiento de actividades

AREAS DE MEJORA:

- Identificación de las necesidades los grupos de interés y específicamente las necesidades y las expectativas de los clientes que sirvan de bases en la definición explícita y contrastada de la misión, visión y valores
- Potenciar aún más la comunicación y la información
- Sistematizar los procesos dentro del Centro
- Promover el clima de cambio y medir el alcance y la eficacia de los cambios realizados
- Definición de la política de reconocimiento
- Análisis del entorno con la consiguiente comprensión e interacción con el mismo.
- Establecimiento de objetivos

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: 20

Con motivo de este proceso de evaluación se ha realizado y transmitido una especificación de la misión, visión y valores del Centro Cultural, incluyendo referencias a la calidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

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: 10

El Director del Centro Cultural apoya el desarrollo y la mejora continua de las actividades, con la identificación de los principales procesos, establecimientos de algunos objetivos básicos y percibiéndose un cambio favorable desde la Universidad Pablo de Olavide y el ayuntamiento de Carmona en la implicación hacia la mejora en los últimos tiempos. Sin embargo, no ha podido evidenciarse el seguimiento de objetivos medibles con el correspondiente análisis de las desviaciones.

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30

Existe una participación del responsable del Centro con clientes, Universidad Pablo de Olavide, Ayuntamiento de Carmona y representantes de la sociedad (hoteles, restaurantes de Carmona). En la actualidad existe un interés por incrementar este tipo de relaciones que permita la mejora continua de las actividades. Los contactos, a veces, no son sistemáticos por lo que deben de formalizarse y mostrar evidencias de sus resultados.

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

Existen un apoyo y ayuda de los responsables hacia sus empleados en la consecución de sus objetivos y en la participación en acciones de mejora, con la existencia de reconocimientos esporádicos. El líder es accesible y, dado el pequeño grupo de personas que trabajan en el Centro, la comunicación es fluida y continua.

Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

Existe una postura clara en la dirección de incorporar los cambios necesarios en el Centro para afrontar los retos y tareas necesarias, si bien debe de dotarse de un presupuesto y recursos suficientes que permita abordar esta situación y, además, establecer un sistema de medición y revisión de la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos como consecuencia de los mismos. Para ello debe de contarse con un adecuado sistema de reconocimiento que suponga otro elemento motivador más para el personal del Centro.

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):

Con una puntuación global de 15 puntos

La realidad objetiva del Centro Cultura es que cuenta con un Plan Director, como plan a largo plazo, pero no cuenta con un Plan de Objetivos anual ni con una metodología de despliegue de objetivos en función de unas prioridades, claramente definidas y explicitadas.

No se refleja suficientemente la sistemática de escucha de los diferentes grupos de interés a través de las reuniones que se realizan, encuestas u otras herramientas.

Igualmente, no se han diseñado los procesos claves que soporten las principales actuaciones, por lo que no se ha tomado conciencia de que los análisis posteriores sean la base para la definición de los planes de acción, ya que estos pueden establecerse en función de otras prioridades. Las mejoras que se han producido han sido vividas como el normal acontecer vegetativo de toda creación de un Centro de estas características, potenciado por el impulso de determinadas personas.

Asimismo, parece necesario seguir creando la sistemática de despliegue, revisión y actualización a través de un esquema de procesos clave en el que los propios propietarios de proceso se sientan responsables de la mejora continua del mismo, y por tanto del Centro, con una orientación clara de los responsables de la Universidad y del Ayuntamiento.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Existe un Plan Director 2007-2011.
- Se tienen continuas reuniones con otros agentes

AREAS DE MEJORA:

- Elaborar y desarrollar Planes de Objetivos anuales
- Implicación de los distintos grupos de interés en la definición de los objetivos y la planificación anual y establecer un sistema de indicadores y de evaluación que permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes de forma sistemática, su grado de satisfacción y permita corregir las desviaciones
- Alinear los objetivos a las restricciones presupuestarias (que sean realistas) y desplegarlos mediante un gestión por procesos
- Cuantificación de los objetivos para hacerlos más operativos y facilitar su cumplimiento y seguimiento y aportar sus resultados al criterio 9
- Favorecer la transparencia con el establecimiento de los criterios de priorización y selección de las actividades a desarrollar
- Usar la página web para dar información adecuada y segmentada por grupos de interés, sobre todo comunicando los cambios que se produzcan

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: 15

La información sobre las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés se ha incrementado, aunque esta recogida debe de sistematizarse y tener en cuenta a la hora de establecer los procesos de planificación y de definición de los objetivos, así como atender a las necesidades de comunicación.

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: 20

La información de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad es mejorable ya que los resultados de las evaluaciones de las diferentes actividades que se realizan no son tenidos en cuenta, de forma sistemática, en la programación de los ejercicios siguientes.

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

No se deduce una cultura del ciclo PDCA en la política y estrategia, ni que las mejoras que se introducen se desprendan de los resultados obtenidos, aunque se tengan establecidos algunos objetivos.

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Existe una división de tareas y responsabilidades, pero no claramente asociadas a procesos, sino que se desprende una organización meramente funcional. La comunicación con los empleados es informal, fluida y eficaz, facilitándose la recepción de quejas y sugerencias.

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):

La valoración de este es de 22 puntos.

A pesar de haberse aumentado la plantilla no se ha evidenciado ninguna política respecto al personal del Centro ni que naciese de su misión y visión o de un Plan Estratégico o política de personal explicitada por la Universidad. Así la estructura del personal se ha ido consolidando sin una orientación clara que permitiese aprovechar las capacidades y el potencial de sus componentes, con la dificultad añadida de la actual estructura dependiente parte de la Universidad y el resto de la Fundación.

Es decir, existe una política definida de cómo hacer las cosas y, probablemente, los recursos humanos requeridos, pero no para la mejora continua, sino para responder a las necesidades. Además, la actual política de reconocimiento individual o de evaluación del desempeño se muestra insuficiente, en cuanto no se basa en la mejora continua como parámetro fundamental de rendimiento de las personas.

Junto a esta falta de estructura orientada hacia la mejora continua existe, por otro lado, una fuerte autonomía de las personas en su trabajo cotidiano. Lógicamente, en un Modelo de Excelencia, el Criterio de Personas tiene que ser, sin duda, uno de los más cuidadosamente diseñados, pues la mejora continua (diseñada en la estrategia), va a ser ejecutada por el equipo humano, que necesita sentirse implicado, comprometido y reconocido.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Implicación de las personas con la mejora del Centro.
- Comunicación directa, fluida y eficaz con y entre el personal del Centro
- Niveles de autonomía y delegación en las personas del Centro.
- Las personas, en general, están satisfechas

AREAS DE MEJORA:

- Alinear las necesidades los recursos humanos del Centro a las necesidades identificadas en los planes de actuación y proyectos planificados. Debe valorarse la adecuación de la estructura del personal a las nuevas formas de gestión (cantidad y calidad)
- Desarrollo de un Plan específico de formación con dotación presupuestaria. Se está produciendo bastante autoformación
- Necesidad de medir los niveles de satisfacción para identificar los objetivos relacionados con la gestión de las personas cuyos resultados se puedan incorporar, además, al criterio 7
- Diseñar e implementar una política de reconocimiento
- Necesidad de conocer las cargas reales de trabajo que permitan determinar la estructura más adecuada para el cumplimiento de sus fines.
- Establecer mecanismos que permitan una mayor implicación del personal en los proyectos de mejora

Subcriterio: 3ª. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No existe un Plan específico de Personal, debiéndose valorar la estructura del personal en relación a los objetivos y las actividades. Existen aportaciones de empleados en las reuniones periódicas, pero no se ha evidenciado su repercusión, aunque existe una elevada preocupación por el trabajo bien hecho.

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Se identifican los conocimientos y habilidades de los puestos de trabajo del Centro asegurando su adecuación a las necesidades de los mismos. No existen planes de formación, que contemplen la formación con carácter generalista y, en menor medida, la específica, aunque desde la Dirección se ha fomentado la organización y asistencia a algún curso. No se evalúa regularmente el rendimiento del personal ni se definen, ni se acuerdan acciones de mejora del mismo.

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35

El personal dispone de autonomía en el desempeño de las funciones y las responsabilidades se asumen en función de las necesidades a desarrollar en el trabajo ordinario. Se fomenta la colaboración la forma de trabajar en equipo.

Se dispone de la información necesaria para el desempeño de las funciones y se apoyan las acciones de mejora iniciadas, sin que se perciba una evaluación de sus resultados.

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30

La comunicación es básicamente de tipo informal y, aunque el personal manifiesta su conformidad con la misma, no se ha evaluado su eficiencia. Se destaca la accesibilidad del Director del Centro. Se ha destacado la existencia de reuniones periódicas entre alguno de sus miembros, así como el trabajo en equipo.

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

Las políticas de reconocimientos son esporádicas a los empleados.

Existe una preocupación por los temas medioambientales, pero sólo se han evidenciado algunas acciones puntuales de reciclado.

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):

Con una puntuación de 27 puntos

Existe una preocupación por el establecimiento de alianzas con diversos agentes y que supongan un beneficio mutuo para todos. También existen relaciones con empresas privadas (hoteles y restaurantes) con las que acuerda colaboraciones en distintas áreas y a distinto nivel.

Respecto a los recursos económico-financieros, el Centro elabora un presupuesto anual que contempla las tres entidades que condicionan su gestión: la Universidad, el Ayuntamiento de Carmona y la Fundación Universidad-Sociedad

Respecto a los activos materiales hay que poner de manifiesto el insuficiente grado de satisfacción de los usuarios con las instalaciones y materiales didácticos para la formación.

Finalmente, aunque la valoración respecto a la gestión de la información y el conocimiento son de las más elevadas dentro de este criterio y aún reconociendo la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas, no hay una clara posición estratégica de gestionar el conocimiento del equipo humano, de modo que pueda ser compartido y convertirse en la base de un enriquecimiento mutuo y la construcción de mejores prácticas operativas.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Se han firmado acuerdos estratégicos de colaboración bajo la forma de Convenios.
- Alianza estratégica con el Ayuntamiento
- Intranet
- Dotaciones tecnológicas adecuadas

AREAS DE MEJORA:

- Potenciar las alianzas a establecer y mecanismos de cooperación con otras entidades que favorezcan la toma de decisiones coherentes para la mejora de las actividades y de la imagen del Centro
- Incremento de presupuesto para adaptarlo al cumplimiento de los objetivos
- Dotación de espacios para el mejor desempeño de las funciones
- Ampliar la política medioambiental
- Gestión del conocimiento con la potenciación del uso de la intranet y la divulgación de los resultados
- Establecer una estrategia de gasto con indicadores y mejor control de las acciones
- Establecer un sistema de obtención de información mediante una aplicación

- informática, que favorezca la trazabilidad de los proyectos
- Establecimiento de un grupo de benchmarking con otras entidades de similares características a fin de aprovechar sinergias e intercambiar información
 - Ofrecer información segmentada por grupos de interés en la web del Centro

Subcriterio: 4a (COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN)
Gestiona las alianzas externas

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 40

Se han establecido relaciones con otras instituciones públicas y privadas con las que acuerda colaboraciones en distintas áreas y a distinto nivel y se han firmado acuerdos estratégicos de colaboración bajo la forma de Convenios.

Subcriterio: 4b. (RECURSOS)
Gestión de los recursos económicos y financieros

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30

En principio se disponen de los recursos económicos para el desarrollo de las actividades, sin embargo, no permiten mantener una planificación consistente, lo que evidencia la necesidad de estabilizar de este tipo de recursos y la utilización de vías alternativas de financiación.

Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)
Gestión de los edificios, equipos y materiales

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Se han mejorado las instalaciones necesarias para el desarrollo de las funciones. Además, existe un plan mantenimiento (a cargo del Ayuntamiento), existiendo una preocupación por los temas medioambientales y reducción de los consumos de materiales. Aunque se han realizado cambios de ubicación, todavía se perciben algunos problemas de espacios.

Subcriterio: 4d. (I + D)
Gestión de la tecnología

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

Los recursos informáticos disponibles son adecuados y al al servicio de la gestión cultural. Se observa, no obstante, la necesidad de disponer de un software que de apoya a la gestión de una forma más sistematizada.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35

Aunque se utiliza la información para la mejora de la gestión, no hay un proceso estructurado de recogida y gestión de la misma, ni tampoco de las necesidades de

información y conocimiento de los distintos agentes, por lo que se hace necesario automatizar los sistemas de obtención de datos estadísticos.

Si bien existe buena disposición a suministrar las informaciones solicitadas por parte de otras unidades, es necesario implantar mejores sistemas de acceso y gestión a través de Internet y mejorar la web para que cumpla con los estándares de accesibilidad y de comunicación.

Aunque el Centro cuenta con una Intranet donde se encuentra depositada gran parte de la información del mismo, el conocimiento está en las personas y no en la organización, por lo que deben de desarrollarse actividades que favorezcan la gestión del conocimiento.

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):

La puntuación global de este criterio es de 34 puntos.

La gestión del Centro Cultura en este criterio es incipiente y, todavía, no ha conseguido introducir la cultura de los procesos en un contexto estanco y procedimental, por lo que a la hora de evaluar el criterio de procesos, no puede quedar reflejado un avance en la implantación de un sistema de gestión, que es a la postre lo que pretende la arquitectura de los procesos clave, aunque se conocen muy bien los pasos de cada actividad. Este comienzo supone un avance en muchos ámbitos mejorando sustancialmente la eficacia y la eficiencia de diversas actividades, especialmente al introducir sistemas informáticos que han beneficiado tanto a usuarios como a clientes.

De este modo, aunque se iniciado una estrategias de desarrollo de la gestión por procesos en los ámbitos de gestión, aun es preciso desarrollar la cultura de procesos en la personas, ya que el responsable de un proceso determinado es, así mismo, responsable de la mejora continua del mismo; lo que requiere una mayor visión sistémica de la gestión del Centro y una asunción de responsabilidades sobre los procesos. Lo que sí se ha conseguido claramente es una sensibilización profunda sobre los clientes últimos como los principales beneficiarios de los servicios establecidos. No obstante, el conocimiento de las necesidades de los clientes es, sobre todo, de carácter informal o se adquiere de forma no planificada.

La falta de un análisis riguroso de los procesos, así como la escasez de indicadores de resultados de los mismos dificultan la mejora e innovación en los procesos focalizada a la satisfacción de los usuarios.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES

- Incipiente gestión de procesos con la elaboración del Mapa de Procesos e identificación de algunos procesos clave.
- Existen algunos indicadores y medidas
- Comunicación fluida con algunos de los clientes
- Se cuida la calidad de los productos y servicios pensando en los clientes

AREAS DE MEJORA:

- Tener claro la misión y visión así como quienes son los clientes, sus necesidades y expectativas
- Sistema de garantía de calidad del Centro relacionando el mapa de procesos y los objetivos de cada uno de ellos, así como un sistema de gestión documental y un sistema de información para su seguimiento
- Plantear la necesidad de la formación adecuada en metodologías de gestión de procesos
- Establecer un procedimiento para medir la eficacia y eficiencia de los sistemas de relación y comunicación con los clientes

Subcriterio: 5a
Diseño y gestión sistemática de los procesos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Se tienen identificados los servicios pero no los procesos claves para conseguir los objetivos. La organización dispone de las herramientas necesarias para la puesta en práctica de los procesos y planificar los objetivos. En algunos procesos, están definidas las fases del proceso, pero no todas ellas están documentadas y sería conveniente identificar los procesos y diseñar un sistema que los gestione y mejore.

No ha quedado evidenciado el despliegue de los procesos, con lo que debe mejorarse la aplicación sistemática de la gestión por procesos con el establecimiento de indicadores.

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: 15

Existe un proceso deficiente de recogida e identificación de oportunidades de mejora, ya que a pesar de que se han presentado conclusiones y propuestas de mejora tendentes a paliar las desviaciones que se producen en el proceso de diseño-ejecución y resultado final de las actividades, no se ha evidenciado la repercusión en las sucesivas planificaciones.

Cuando se introducen cambios, aunque se comunican, no se mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencias de los mismos. Debe incrementarse la relación con los otros grupos de interés.

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: 30

El diseño de las actividades se realiza, en principio, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del profesorado de la Universidad, y de las directrices de los responsables de la misma, sin que haya quedado evidenciado el análisis sistemático de las mismas.

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

No existe un procedimiento sistemático que garantice la prestación de los servicios de acuerdo con el diseño y desarrollo planificado ni se mide su efectividad, siendo conveniente respetar las actividades programadas. Es necesario desarrollar

actuaciones que permitan minimizar las desviaciones y los errores o subsanarlos cuando se produzcan.

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35

Existen algunas de encuestas de satisfacción, pero no se utiliza su información en la mejora permanente de las actividades. No obstante, cabe destacar que los usuarios han mostrado un buen grado de satisfacción en sus relaciones con el personal del Centro.

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):

La puntuación en este apartado es de 27 puntos

El resultado es coherente con la puntuación obtenida en los agentes facilitadores, resaltando la necesidad de sistematizar la recepción de la percepción de los usuarios del Centro y la sistemática de su posterior análisis.

En los tres criterios de resultados referentes a: los clientes, las personas y la sociedad siempre se establece un mismo esquema.

Hay escasos datos de cómo perciben la labor del Centro dichos grupos (medidas de percepción), y también son escasos los datos que nos indiquen la eficacia y eficiencia de las acciones concretas respecto a esos grupos (indicadores de rendimiento). Es evidente que cuanto más consistentes sean los indicadores de rendimiento, mejores serán los indicadores de percepción. Para ello, el Modelo nos exige la misma sistemática:

- Sistemática en la recogida de datos
- Analizar las tendencias de estos datos en el tiempo
- Ámbito de comparación de estos datos con otras instituciones
- Relevancia respecto a los objetivos que se pretenden alcanzar
- Relación causa-efecto entre las acciones que se toman y los resultados

Todo este análisis debe ser tenido en cuenta para la toma de decisiones, para la rendición de cuentas y para la realización de las propuestas de mejora. Estas mejoras deben de ser realistas.

Todavía no hay datos comparables del Área evaluada con otras unidades de similares características.

Sería deseable tener una conciencia más clara de la relación causa-efecto en los pocos indicadores de rendimiento establecidos y en las mejoras establecidas en las diversas actividades.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Grado de satisfacción de las personas entrevistadas con el trato, la disponibilidad, la información suministrada y la cercanía del personal del Centro Cultural
- Hay una atención muy directa telefónica y por correo electrónico, que han permitido mejorar la comunicación
- Se han realizado algunos cuestionarios de satisfacción de diferentes actividades, pero no se han presentado análisis sistemáticos de los mismos

AREAS DE MEJORA:

- Sistematizar la recogida de información de clientes que permita medir la satisfacción y establecer indicadores que, a través de las oportunas acciones, verifiquen la consecución de objetivos
- Normalizar los cuestionarios y entrevistas de satisfacción de los destinatarios finales
- Establecer canales claros y directos de quejas y sugerencias
- Establecer mecanismos permitan conocer la satisfacción de los clientes de otros servicios y organismos similares

Subcriterio: 6a (OPINIÓN DE CLIENTES)
Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 11,3

Las medidas de percepción (encuestas) de cliente se realizan de manera sistemática y de ellas se ha constatado la existencia de un buen grado de satisfacción con el trato recibido y la disposición del personal hacia los diferentes usuarios. No se dispone de información relevante que permita determinar el cumplimiento de objetivos previstos en la prestación de servicio del Centro. Tampoco resulta posible determinar la existencia de una relación causal ni conocer si los resultados superen a obtenidos en otras unidades.

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)
Indicadores de rendimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 2,1

No se han evidenciado indicadores de rendimiento sobre los resultados de los clientes, a pesar de su grado de satisfacción, por lo que no se dispone de información relevante que permita determinar claramente unas tendencias positivas en los indicadores de satisfacción, ni cumplimiento de los objetivos previstos en la prestación de estos servicios, así como, poder determinar la existencia de una relación causal y que los resultados superen a obtenidos en otras unidades.

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):

Los resultados globales del criterio Resultados en las personas son de 8 puntos.

No existen todavía datos consistentes de percepción de la satisfacción del personal recogidos a través de encuestas anuales de clima laboral u otros medios, salvo las opiniones recogidas como consecuencia de este proceso de evaluación y, por lo tanto, son también deficientes los análisis, comparaciones e indicadores de rendimiento.

Sin embargo, hay que hacer notar que la mayoría de las personas se sienten satisfechas de pertenecer al equipo humano del Centro. Se han mejorado las condiciones laborales de infraestructuras, si bien se percibe una falta de espacios para la realización de las actividades.

En cualquier caso, hay una percepción de satisfacción que se traduce en una implicación con las funciones que se realizan y que son reconocidas por los clientes.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Satisfacción de las personas que trabajan en el Centro.
- Se han mejorado las condiciones laborales de infraestructuras (edificio, mobiliario, luz, equipos informáticos...), si bien se percibe una falta de espacios para la realización de las actividades
- Se ha potenciado el trabajo en equipo lo que favorece la comunicación y un buen ambiente de trabajo.

AREAS DE MEJORA:

- Realizar una encuesta sobre clima laboral y satisfacción
- Mejorar los sistemas de reconocimiento y que contribuyan a incrementar la implicación del personal.
- Diseñar un plan de formación para el personal del Centro
- Realizar de forma sistemática medidas acerca de:
 - Rendimiento: competencia requerida respecto a la disponible, productividad, efectividad de la formación y el desarrollo para cumplir objetivos, etc.
 - Motivación e implicación: implicación en equipos de mejora, participación en mecanismos de sugerencias, niveles de formación y desarrollo, medidas de las ventajas del trabajo en equipo, reconocimiento de los individuos y de los equipos, índice de respuesta a las encuestas al personal, etc.
 - Servicios que la organización proporciona al personal: efectividad de la comunicación, rapidez de respuesta a preguntas planteadas, evaluación de la formación, etc.

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6,3

No se identifica ni se mide en el Centro el grado de satisfacción de los empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos, así como tampoco el nivel de satisfacción global en su esfera de influencia. Sin embargo, se ha manifestado la satisfacción de su personal, con los recursos materiales y algunas actividades de formación.

No ha sido posible determinar tendencias, relaciones causales ni cumplimiento de objetivos, ni comparar los índices de percepción de las personas del Centro con los de otras unidades organizativas similares.

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)

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

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 2,1

No tiene sistematizada la recogida de información sobre los indicadores de rendimiento, que muestran la satisfacción de los empleados. Aunque pueden existir sistemas que permitirían la elaboración de estos indicadores (control de presencia, control horario, asistencia a actividades de formación, etc.) la información no se analiza posteriormente.

Se ha verificado la participación del personal en algunos en cursos específicos, aunque predomina la autoformación, ya que esa participación descansa en la voluntariedad personal y no se evalúa a posteriormente.

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):

Los resultados globales de este Criterio son de 7 puntos.

Conviene precisar que no es fácil analizar este criterio en organizaciones como el Centro Cultura "Olavide en Carmona", ya que en la mayoría de la ocasiones los destinatarios de las actuaciones del Centro es la propia Sociedad. Existen relaciones cada vez más habituales del Centro con los agentes sociales, tales como colectivos, organismos públicos, medios de comunicación, y público en general, de tal modo que se está consiguiendo una presencia más real y efectiva en la Sociedad de Carmona.

El Centro no tiene determinada de manera explícita la imagen que se desea transmitir y conseguir y, por tanto, no tiene una valoración exacta de los medios necesarios para satisfacer las expectativas de la Sociedad, si bien éstas cada vez son mayores.

Seguramente existen algunos indicadores de rendimiento que reflejan la relación causa efecto con respecto a la Sociedad lo que se traduce en una importante repercusión en la misma como se deduce de las apariciones en prensa. Las medidas de percepción del conocimiento, valoración y opinión que la Sociedad tiene de las actividades desarrolladas por el Centro no están del todo sistematizadas y es difícil encontrar referencia en organizaciones similares, lo cual dificulta su comparación.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Existencia de canales de comunicación que sirven constantemente de toma del pulso social y de la incidencia de las actuaciones que se hacen
- Reciclado de papel
- Presencia constante en los medios de comunicación, con una imagen positiva en la casi totalidad de los casos.

AREAS DE MEJORA:

- Establecer un programa de optimización de recursos en cuanto a reciclado de material, consumo de material y gasto energético, respeto del medio natural y de los valores sociales.
- Realización de investigaciones sobre impacto económico y social de las actividades del Centro

Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD)
Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6,3

No se han contemplado acciones sistemáticas para preservar el medio ambiente, si bien, se realiza el reciclado del papel.

No se identifica y mide en el Centro el nivel de percepción que tiene la Sociedad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su esfera de influencia. Por lo tanto, no ha sido posible determinar tendencias, relaciones causales ni cumplimiento de objetivos, ni se comparan los índices de percepción social con los de otras unidades organizativas.

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: 5,6

No existen sistemas estructurados que permitan la recogida de información sobre los aspectos relacionados con este tipo de indicadores de rendimiento, aunque como se ha incrementado su plantilla y las subvenciones que se conceden. El Centro por sí sola no tiene capacidad para llevar a cabo este tipo de estudios. Pero sin duda, el resultado de las actividades realizadas tiene una repercusión tangible en la población de Carmona, así como en el colectivo universitario.

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):

Los resultados globales de este criterio son los más elevados, obteniendo 15 puntos.

Se ha producido una mejora en los servicios prestados por el Centro y en su capacidad económica. Se ha mejorado económicamente con un aumento progresivo del presupuesto y en la calidad y cantidad de actividades que se ofrecen a los clientes. Se ha potenciado y reforzado el Centro con el interés de adecuarla a los objetivos estratégicos de la Universidad. De igual forma se cumplen los objetivos fijados, aunque no se comparan los resultados obtenidos con los de otras instituciones similares con el fin de fijar niveles de referencia para los objetivos propios ni se han detectado evidencias de que constituyan la base para la mejora y la toma de decisiones de gestión.

Sería importante hacer hincapié en los indicadores de los procesos, de los recursos y de la gestión del conocimiento, porque éstos serán seguramente los que marquen a medio plazo las diferencias competitivas. Es necesario desarrollar un sistema estructurado e integral de información que permita el seguimiento de los resultados claves del Centro Cultural.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

PUNTOS FUERTES:

- Cumplimiento del presupuesto
- Cumplimiento de los objetivos marcados para el Centro
- El Área presenta tendencias positivas anuales en algunas de las actividades que realiza

ÁREAS DE MEJORA:

- Establecer un sistema de indicadores vinculado al mapa de procesos y al conjunto de actividades que facilite el seguimiento de los objetivos, acciones y constituya la base de las decisiones de gestión y de la mejora continua
- Desarrollar un sistema estructurado e integral de información que permita el seguimiento de los resultados claves del Centro.
- Mejorar la difusión de los resultados de las distintas actividades del Centro entre los grupos de interés.

Subcriterio: 9ª (RESULTADOS)

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6,7

Aunque en el Centro se miden sus principales resultados, presupuestos, plazos, etc. no se hace presenta ningún análisis sistemático, ni se perciben consecuencias de los datos obtenidos, sobre todo de las desviaciones que se producen en las ejecuciones de las distintas actuaciones.

Subcriterio: 9b (INDICADORES)

Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 3,1

No se han establecido mediciones para todos los procesos ni tampoco hay indicadores para todos ellos y no ha sido posible determinar tendencias, relaciones causales, ni cumplimiento de objetivos; tampoco se comparan los indicadores con los de otras Unidades.

**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 las áreas de mejora siguientes.

- 1.- Plan Estratégico u operativo del Centro Cultural que permita y facilite el despliegue de las políticas de la Universidad Pablo Olavide y Ayuntamiento de Carmona en el ámbito de la cultura.
- 2.- Planes de actuación del Centro que se desplieguen mediante un esquema de procesos claves que contengan, objetivos, actuaciones, recursos necesarios, responsables e indicadores de rendimiento y de satisfacción, y además facilite:
 - a) el cumplimiento de los objetivos
 - b) la determinación de tendencias
 - c) la comparación
- 3.- Sistematización de las herramientas de recogida de necesidades, expectativas y satisfacción de clientes, personas y la sociedad, así como de la elaboración de informes derivados de las mismas.
- 4.- Establecimiento de un sistema de comunicación eficaz y un sistema de reconocimiento de las personas del Centro que contribuya a una mayor implicación de las mismas en proyectos de mejora continua que incrementen la satisfacción de los diferentes usuarios.
- 5.- Sistematizar las relaciones los representantes de la Sociedad de Carmona.