



# **PROTOCOLO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS**

**SERVICIO DE CONTROL DE GESTIÓN**

Septiembre de 2006



## ÍNDICE

**1. Introducción.** Se ha de incluir la composición del comité de autoevaluación, las etapas del proceso, la descripción del servicio, misión, visión y factores críticos de éxito, objetivos, servicios ofrecidos, grupos de interés y mapa de procesos.

**2. Análisis de resultados de las encuestas.** Se ha de incluir la población, muestra, porcentaje de respuesta y proceso de recogida de datos.

**3. Puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora.** Se ha de incluir un listado de puntos fuertes y áreas de mejora para cada uno de los criterios analizados para establecer posteriormente las acciones de mejora.

**4. Plan de mejoras.** Se ha de incluir el plan de mejoras del servicio.

**Anexos.** Informes de los resultados de las encuestas



# INFORME DE PLAN DE MEJORAS

**Servicio evaluado:** Control de Gestión

**Teléfono:** 965909742 - 965903938

**Dirección de correo electrónico:** Inmaculada.Vicente@ua.es

MC.Ferrandiz@ua.es

Paco.Pons@ua.es



## 1. Introducción

### 1.1. Composición del comité de autoevaluación y plan de trabajo

#### Comité de autoevaluación:

##### FICHA CONSTITUCIÓN EQUIPO DE TRABAJO

Evaluación del Servicios de: <b>Control de Gestión</b>			Doc. Nº 1 Fecha: 14-2-2006	
Nombre	Apellidos	Puesto de trabajo (en su caso, relación con el Servicio.)	Teléfono	E-mail
M <sup>a</sup> Inmaculada	Vicente Mora	Subdirectora de Control de Gestión	9742	Inmaculada.Vicente@ua.es
Francisco	Pons López	Subdirector de Presupuestos	3938	Paco.Pons@ua.es

#### Plan de trabajo:

##### Sesiones generales

Sesión 1. Presentación del plan y Formación inicial.

Fecha propuesta: 24 de Febrero (3 horas)

Sesión 2. Los grupos de interés del Servicio.

- 2.1. Identificación de los grupos de interés de cada Servicio.
- 2.2. Análisis de sus necesidades y expectativas.
- 2.3. Medida de la satisfacción: Encuestas e indicadores.

Fecha propuesta: 3 de Marzo (2 horas)

Sesión 3-4-5. Los procesos del Servicio.

- 3.1. Presentación de modelos de encuestas
- 3.2. Identificación: Mapa de procesos.
- 3.3. Estado actual.
- 3.4. Indicadores de seguimiento y resultados.



3.5. Documentación de un proceso clave.

Fechas propuestas: 10, 17 y 24 de marzo (2 horas cada una)

Sesión 6. Aplicación del cuestionario de autoevaluación.

- 6.1. Presentación.
- 6.2. Objetivos y aplicaciones.
- 6.3. Método de valoración.

Fecha propuesta: 31 de marzo (2 horas)

Sesión 7. Análisis de resultados de la evaluación.

- 7.1. Fortalezas y debilidades procedentes de la autoevaluación.
- 7.2. Inclusión de resultados de encuestas de satisfacción y de conclusiones de las sesiones anteriores.
- 7.3. Elaboración del primer listado de áreas de mejora.

Fecha propuesta: 7 de Abril (3 horas)

Sesión 8. Áreas de Mejora del Servicio.

- 8.1. Agrupación y redefinición de Áreas de Mejora
- 8.2. Análisis de causas.
- 8.3. Propuesta de soluciones.

Fecha propuesta: 5 de mayo (2 horas)

Sesión 9. El Plan de Mejoras del Servicio

- 9.1. Plan de Acción de las soluciones propuestas.
- 9.2. Designación de responsables.
- 9.3. Urgencia y necesidades.
- 9.4. Elaboración del Plan de Mejoras.

Fecha propuesta: 19 de mayo (2 horas)

Sesión 10. Presentación del Informe de Plan de Mejoras

Fecha propuesta: 26 de mayo (2 horas)



### **Sesiones del comité de autoevaluación**

Sesión 1. Elaboración de Misión y visión del servicio

Fecha realización: 28 de Febrero (2 horas)

Sesión 2. Elaboración del mapa de procesos del servicio

Fecha realización: 28 de Marzo (2 horas)

Sesión 3. Valoración del cuestionario de autoevaluación del servicio

Fecha realización: 9 de Mayo (2 horas)

Sesión 4. Elaboración de Fortalezas y Áreas de Mejora

Fecha realización: 25 de Mayo (2 horas)



### 1.2. Descripción del servicio: organigrama del servicio, dependencia en la estructura de la UA, número de empleados y ubicación física

El Servicio de Control de Gestión esta formado por las Subdirecciones de Control de Gestión y de Presupuestos y por la Administración del Servicio

Depende de la Gerencia de la Universidad y en la actualidad el puesto de Director del Servicio está vacante.

Tiene 3 empleados

Esta ubicado en la planta baja del edificio de Rectorado y Servicios Generales

### 1.3. Misión, visión y factores críticos de éxito

**Misión:** La misión del Servicio de Control de Gestión es elaborar el presupuesto, el cálculo de indicadores de financiación, el apoyo y coordinación de las auditorias externas, así como el seguimiento de las recomendaciones de sus informes; y desarrollar completamente el control interno, todo ello con criterios de eficiencia, transparencia y fiabilidad, y con un buen ambiente de trabajo

**Visión:** El Servicio de Control de Gestión dispone de un Sistema de Información que facilita de manera fiable y transparente los datos necesarios para el desarrollo de la misión. Emplea una dirección estratégica y realiza el cumplimiento de sus funciones mediante procesos bien definidos y gestionados con calidad. Dispone de un grupo humano con formación específica y motivado para liderar proyectos de mejora utilizando todas las tecnologías necesarias y siendo conocido por toda la Comunidad Universitaria

**Factores críticos de éxito:**

Fiabilidad y homogeneidad de los datos

Inteligibilidad de los datos por los usuarios

Intermediación eficaz

### 1.4. Objetivos y servicios ofrecidos

**Objetivos:**

Elaborar el presupuesto

Cálculo de indicadores de financiación

Apoyo y coordinación de las auditorias externas

Seguimiento de las recomendaciones de sus informes



### 1.5. Grupos de interés

Subdirección de Presupuestos: El principal usuario es la gerencia y el vicerrectorado de asuntos económicos.

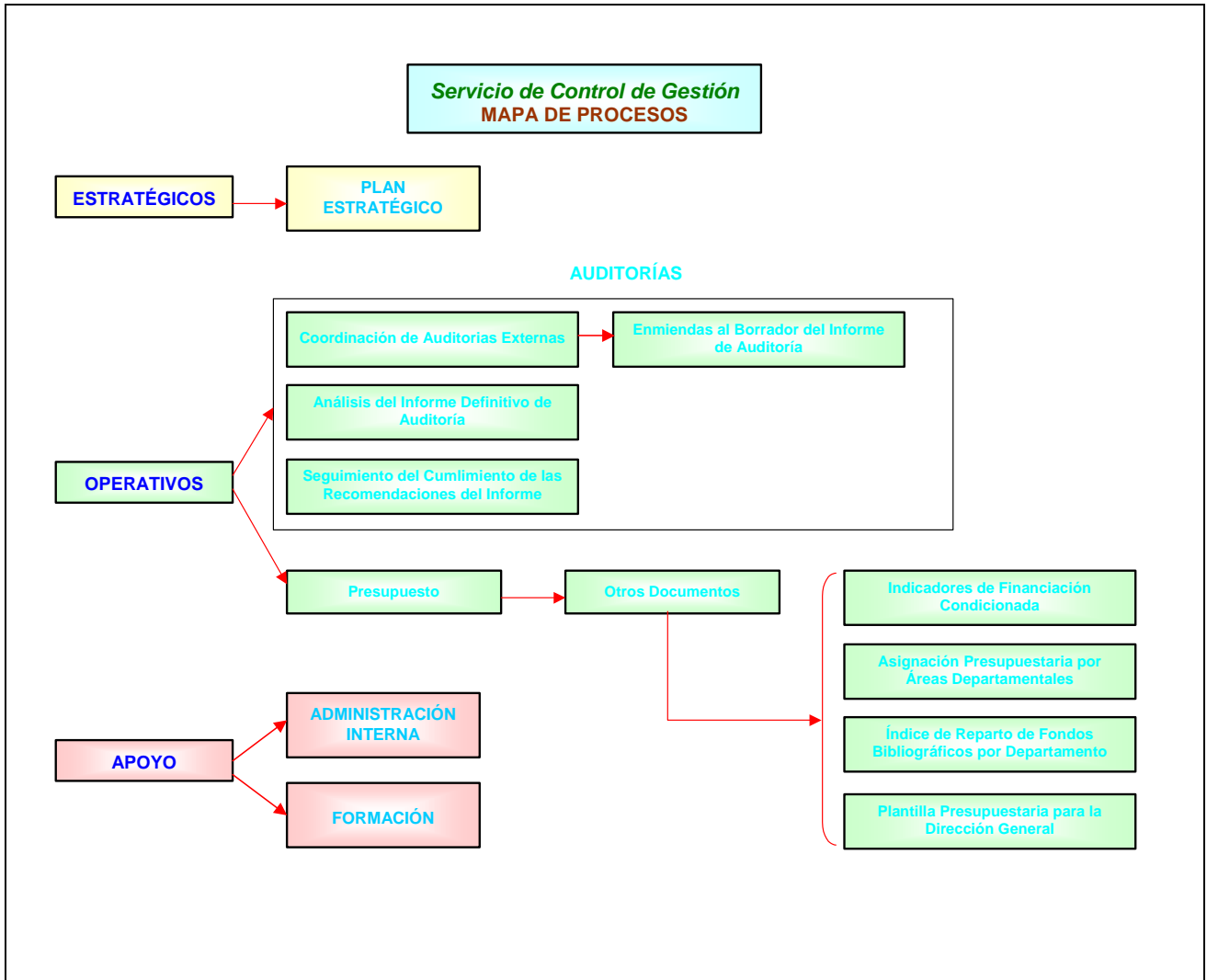
Subdirección de Control de Gestión: El principal usuario es la empresa externa que realiza las auditorías por encargo tanto de la Intervención General de la Conselleria de Economía, Hacienda y Ocupación, como de la Sindicatura de Cuentas.

Asimismo, el personal del servicio se relaciona también con:

- Centros y departamentos para solicitar información necesaria para la elaboración del presupuesto.
- Otros servicios (contabilidad, gestión económica, investigación, servicio jurídico, alumnado, etc.) solicitando documentación pedida a su vez por la empresa auditora.
- Proveedores que se limitan exclusivamente a la petición de material de oficina.



### 1.6. Mapa de procesos





## 2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 2.1. Población y muestra

Población sobre la que se hacen las encuestas y muestra seleccionada (para cada una de las encuestas realizadas a los diferentes grupos de interés).

**Número de encuestas:**

**Encuesta de clima laboral: 2**

**Encuesta de satisfacción de usuarios: 17 Gestores de programas institucionales, 12 Servicios UA, 7 Departamentos y 3 Otros**

**Cuestionario de Autoevaluación del Servicio: 2**

### 2.2. Proceso de recogida de datos

Descripción del proceso para recoger las respuestas de los diferentes grupos de interés.

**Encuesta de satisfacción de usuarios: telefónica asistida por ordenador**



**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**1. LIDERAZGO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ÁREAS DE MEJORA</b>
La dirección del servicio, en nuestro caso las subdirecciones, ya que no hay director, está visiblemente implicada en el desarrollo de los objetivos fundamentales del servicio	No existe la delegación de responsabilidades
La eficacia de los cambios es revisada , informalmente, por todo el personal del servicio compartiendo los conocimientos obtenidos	No está cubierto el puesto de director del Servicio

**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El programa de actuación del servicio se establece en función del análisis, informal, de las necesidades de los grupos de interés	No se evalúan los resultados de los años anteriores
El esquema de procesos claves está perfectamente identificado según refleja el mapa de procesos	No se analiza la incidencia de las actividades en el desarrollo de los procesos claves
Los responsables de los procesos claves están perfectamente determinados según refleja el organigrama del servicio	No se evalúa la disponibilidad de los grupos de interés para que se alcancen los objetivos del servicio
El personal del Servicio ha elaborado el Plan Estratégico del mismo y se ha dado traslado a Gerencia	

**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**3. PERSONAS**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La actividad del servicio está organizada de acuerdo con sus objetivos	No se realizan planes específicos de formación para el personal del servicio
Los horarios del personal están adaptados a la actividad del servicio, corroborado por la encuesta de usuarios	No se fomenta el desarrollo profesional del personal del servicio
El personal del servicio actúa con independencia y responsabilidad, reflejado en la encuesta de clima laboral	No se desarrolla la capacidad de trabajo en equipo entre su personal
Las necesidades de comunicación están identificadas	
El clima laboral facilita el intercambio de experiencias y conocimiento entre sus miembros y lo corrobora la encuesta	
En el servicio hay un buen ambiente de trabajo evidenciado en la encuesta de clima laboral	
El personal del servicio dispone de los recursos y servicios necesarios para el desempeño de su tarea	

**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**4. ALIANZAS Y RECURSOS**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Los colaboradores clave están identificados, informalmente, y se trabaja con ellos para el logro de los objetivos	No se evalúa la incidencia de los colaboradores en el trabajo del servicio
Las experiencias positivas de otras personas u organizaciones son incorporadas a la práctica del servicio, por ejemplo las contenidas en los presupuestos de otras universidades	No se evalúa la gestión de los recursos disponibles
Las instalaciones favorecen unas buenas condiciones de trabajo	No se evalúan ni previenen suficientemente los impactos negativos en el personal del servicio de la higiene y seguridad y la ergonomía
El personal del servicio dispone de la información importante, ya sea a través de la web de la universidad, ya sea compartiendo la información interna del servicio	

**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**5. PROCESOS**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Los grupos de interés están perfectamente identificados tal como recoge el punto 1.5	No hay indicadores de procesos y objetivos de rendimiento
Las funciones y responsabilidades están claramente asignadas tal como recoge el mapa de procesos	No se prueban los cambios ni se evalúan los resultados producidos por los mismos
Las propuesta innovadoras son incorporadas en los procesos informalmente, lo que se ve facilitado por el número reducido de miembros del servicio	No se documentan los procesos por escrito. El mapa de procesos que se adjunta pone en marcha esta área de mejora
El servicio atiende las expectativas y necesidades de los usuarios al tener un contacto directo con los mismos	
Se revisan los procesos claves cuando se manifiestan las necesidades al percibir las directamente los responsables	



**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ÁREAS DE MEJORA</b>
La comunicación entre los usuarios y el servicio es directa	No existe un procedimiento basado en encuestas ni indicadores para determinar la evolución de la satisfacción de los usuarios ni se ha establecido un objetivo a alcanzar relacionado con la misma
El trato a los usuarios es educado tal como recoge la encuesta de satisfacción	El servicio no dispone de página web
Las quejas son atendidas por existir un trato directo entre responsable y usuario	No se analiza la relación entre planificación y resultados



**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El personal del servicio plantea directamente iniciativas sobre el funcionamiento del mismo lo que se ve facilitado por su reducido número	No se identifican sistemáticamente los aspectos más valorados por el personal que inciden en su satisfacción
El personal del servicio se encuentra satisfecho en el mismo y tiene buenas relaciones entre sí tal como refleja la encuesta de clima laboral	No se establecen de forma sistemática procesos basados en encuestas ni en indicadores para conocer el grado de satisfacción del personal
La relación con los usuarios es adecuada y lo refleja la encuesta de satisfacción de los mismos	
Los recursos materiales son adecuados y así se ve en la encuesta de clima laboral	
La tasa de absentismo es despreciable. < 1%	
Los resultados del servicio producen satisfacción del personal del mismo y se ve en la encuesta de clima laboral	

**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
<p>El número de quejas recibido por parte de personas que no pertenecen a la universidad es insignificante. Cuando se trabaja con ellas se hace directamente e inmediatamente se atienden sus demandas</p>	<p>El Servicio no se relaciona con otros organismos de fuera de la Universidad dedicados a una función similar</p>
<p>El personal del servicio realiza tareas de reciclado de papel, de tóner, control de apagado de luces y aire acondicionado siguiendo la línea general de la Universidad</p>	

**3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA**

**9. RESULTADOS CLAVE**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Se cumplen los horarios	No se mide de forma periódica y sistemática el resultado de los procesos. No hay indicadores.
La labor administrativa del servicio es adecuada. La encuesta de satisfacción de usuarios es un indicador de este hecho	No se analizan los resultados de servicios similares
Los resultados del servicio son satisfactorios en las dos subdirecciones	No evolucionan favorablemente los resultados de los procesos del servicio

### 3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA

#### ACCIONES DE MEJORA PRIORIZADAS

ÁREAS DE MEJORA AGRUPADAS	CAUSAS	ACCIONES DE MEJORA	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
No está cubierto el puesto de director del Servicio		Cubrir el puesto de director del servicio				
No se evalúan los resultados		Definición y uso de indicadores de evaluación de resultados				
No se documentan los procesos		Elaborar un manual de procedimientos y procesos del servicio				
No se forma de manera específica al personal del servicio		Elaborar un plan de formación específico del personal				
No se definen objetivos		Elaboración del Plan Estratégico del Servicio y la Carta de Servicios				



<p>No existe un procedimiento para determinar la evolución de la satisfacción de los usuarios ni se ha establecido un objetivo a alcanzar relacionado con la misma</p>		<p>Elaborar una página web que incluya una ventanilla de sugerencias así como encuestas dirigidas al personal y a los usuarios. La satisfacción de éstos y la del Servicio se medirá mediante indicadores</p>				
--	--	---	--	--	--	--

#### 4. PLAN DE MEJORAS

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	Responsable de la realización	Fecha inicio-fin	Recursos necesarios	Indicador de seguimiento
1.1 Definir y usar indicadores de evaluación de resultados de clientes, empleados y del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición</li> <li>- Aprobación</li> <li>- Implantación</li> <li>- Seguimiento</li> </ul>	Personal del Servicio	2006-2008	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos
1.2 Elaborar un manual de procedimientos y procesos del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar procesos</li> <li>- Documentación</li> <li>- Publicación</li> <li>- Seguimiento</li> </ul>	Personal del Servicio	Último trimestre de 2006 – Último trimestre 2007	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos
1.3 Elaboración del Plan Estratégico del Servicio y la Carta de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción</li> <li>- Aprobación</li> <li>- Difusión</li> <li>- Seguimiento</li> </ul>	Personal del Servicio Gerencia	2006 - 2008	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos
1.4 Elaborar una página web que incluya una ventanilla de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de contenidos</li> <li>- Confección junto con el CPD</li> </ul>	Personal del Servicio Personal del CPD	2007	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos

**4. PLAN DE MEJORAS**

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	Responsable de la realización	Fecha inicio-fin	Recursos necesarios	Indicador de seguimiento
2.1 Cubrir el puesto de director del servicio		Gerencia			
2.2 Elaborar un plan de formación específico del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de cursos</li> <li>- Redacción</li> <li>- Aprobación</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Actualización</li> </ul>	Personal del Servicio Servicio de Selección y Formación	Elaboración en 2007	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos