



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

**SERVICIO DE PUBLICACIONES**

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:** SERVICIO DE PUBLICACIONES

**Responsable:** JOSÉ RAMÓN GINER MALLOL

**Dirección:** UNIVERSIDAD ALICANTE – AULARIO II (PLANTA BAJA)

**Teléfono:** 965903480

**Dirección de correo electrónico:** publicaciones@ua.es



## 1. Introducción

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

#### **COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN**

**LUIS T. BONMATÍ GUTIÉRREZ**

**RAÚL ÁLVAREZ GARCÍA**

**VICENTE M. NAVARRO BERTOMEU**

**LORENZO CARBONELL SOTO**

#### **PLAN DE TRABAJO**

Después de que a mediados de febrero de 2006 se formara el equipo de autoevaluación del Servicio de Publicaciones, este equipo asistió a todas las sesiones del Curso de presentación del plan de formación establecido por la UA. Este curso se desarrolló desde el 24 de febrero hasta el 26 de mayo en nueve sesiones semanales de 2 y 3 horas en las que recibió, primero, la enseñanza teórica precisa y después se realizaron talleres de trabajo.

Tras efectuar las encuestas de satisfacción de usuarios y de clima laboral, y después de que el personal del Servicio cumplimentara el cuestionario EFQM de excelencia, el equipo recibió los resultados de dichas encuestas y los analizó durante el mes de mayo para determinar un primer listado que recogió las fortalezas y debilidades del Servicio.

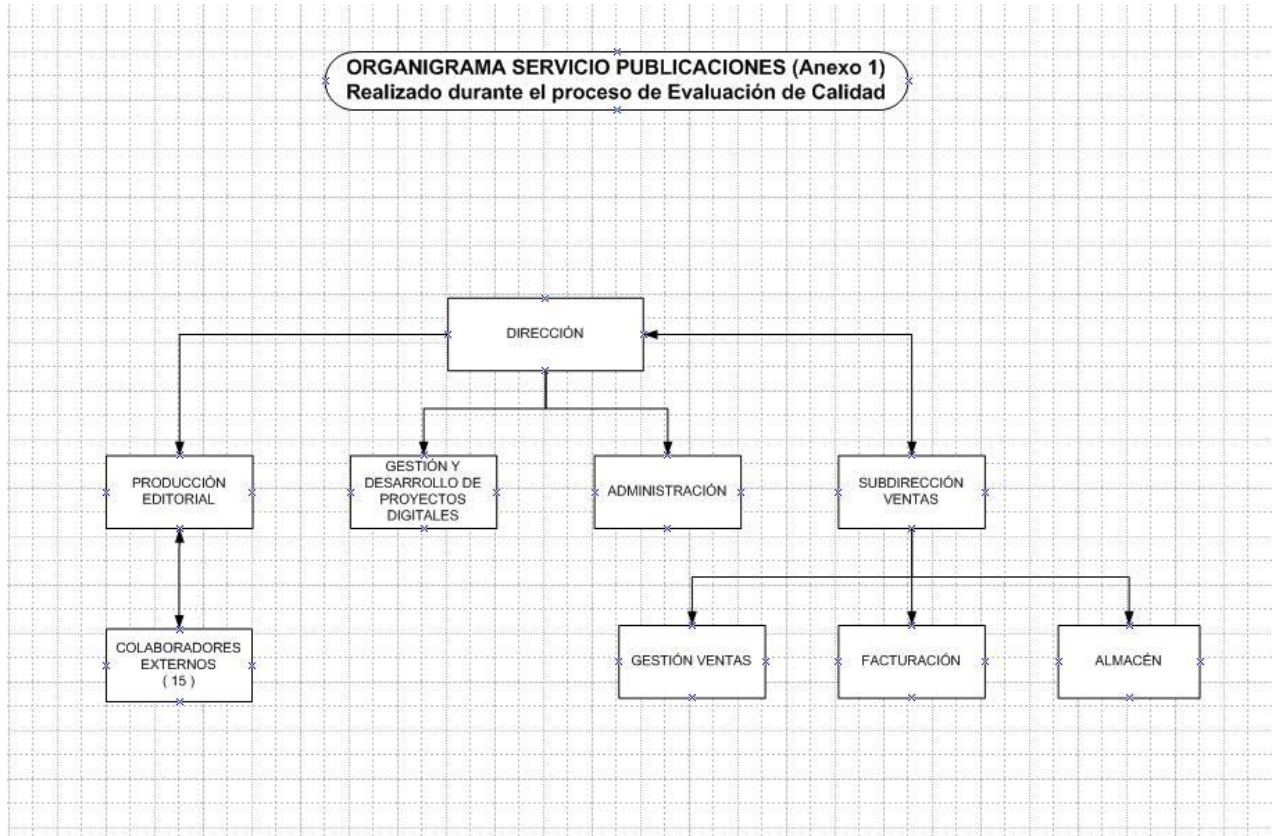
A continuación fueron agrupadas y redefinidas las áreas de mejora, analizando sus causas y proponiendo soluciones. Por último, se estableció un plan de acción, a partir de las soluciones propuestas, categorizando éstas, designando responsables y elaborando el plan de mejoras definitivo.

Todo este proceso se realizó en parte en las sesiones de trabajo colectivas (con otros Servicios) con una duración de 20 horas (formación de la UA), y en parte en sesiones no presenciales, un total de 14, que han ocupado al equipo de trabajo otras 20 horas.

El informe fue difundido entre los demás miembros del servicio y no se recibió sugerencia alguna.

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

### ORGANIGRAMA



**El Servicio de Publicaciones depende jerárquicamente del Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación.**

**El número de empleados del Servicio es de ocho.**

**El Servicio de Publicaciones está situado en tres despachos de la planta baja del Aulario II. El almacén se encuentra en el sótano del mismo edificio.**

1.3. Misión, visión y factores críticos de éxito

**La misión de Publicaciones de la Universidad de Alicante es editar la investigación universitaria para su difusión entre la comunidad científica y su divulgación en la sociedad con criterios de calidad y eficiencia.**

**La visión y los factores críticos de éxito pueden encontrarse en el Plan Estratégico de Publicaciones que se está elaborando de forma paralela a esta evaluación.**



#### 1.4. Objetivos y servicios ofrecidos

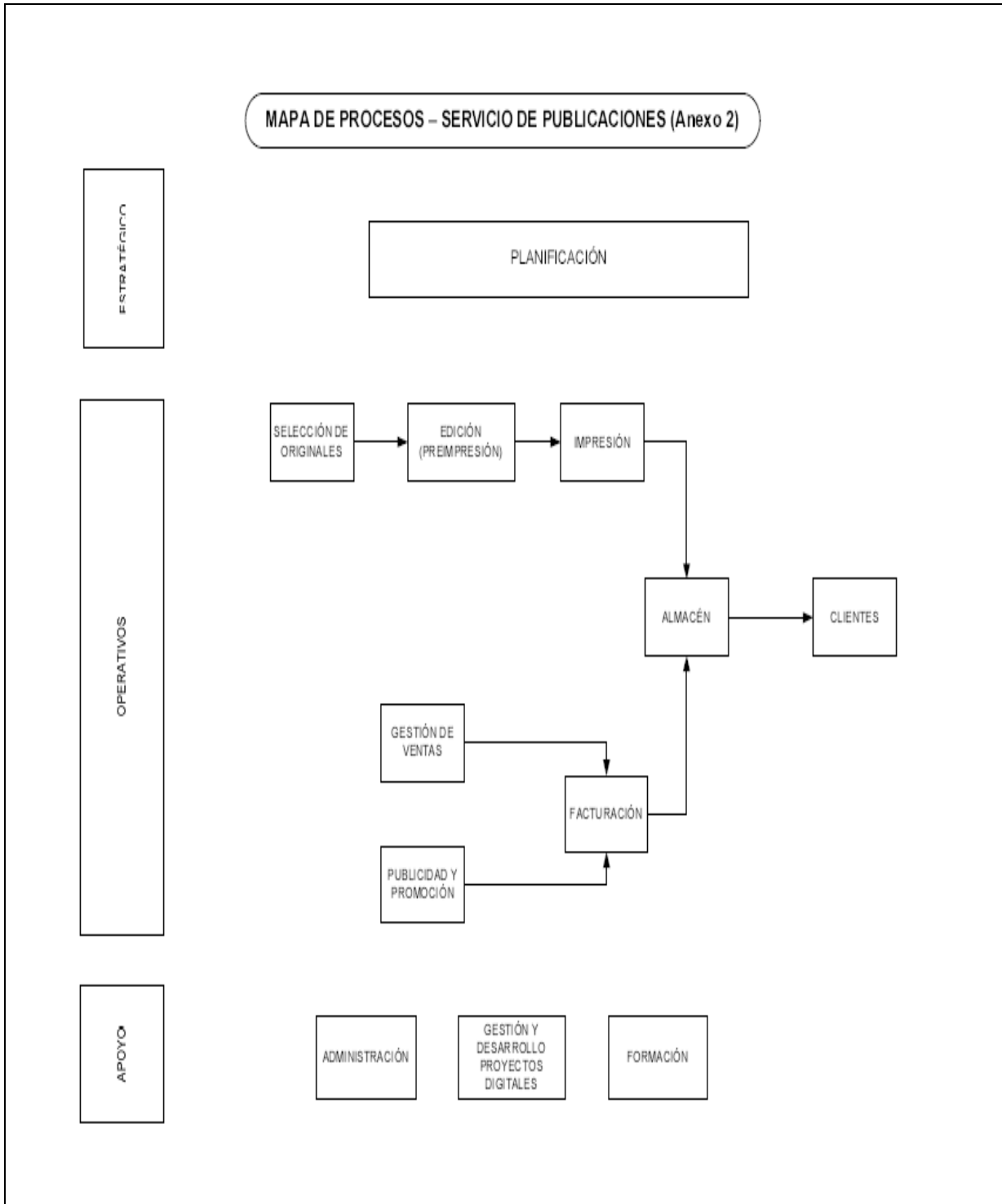
**El objetivo principal del Servicio de Publicaciones es editar la investigación universitaria con calidad y eficiencia, y difundirla lo mejor posible, dentro del marco general de las directrices de la Universidad de Alicante.**

**Los objetivos y servicios, aunque se conozcan, no están definidos explícitamente.**

#### 1.5. Grupos de interés

- **Usuarios (clientes profesores y clientes compradores)**
- **Personal**
- **Equipo rectoral**
- **Colaboradores**
- **Sociedad**
- **Proveedores**
- **Administración General**

#### 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).

#### Encuesta de satisfacción de usuarios

**Tipo de encuesta:** Telefónica asistida por ordenador

**Realización:** Del 20 al 31 de marzo de 2006

**Tamaño de la muestra:** 41

**Distribución por tipos usuarios:** Autores (26), Librerías (10), Compradores (5)

#### Encuesta sobre clima laboral del Servicio

**Tipo de encuesta:** Cuestionario – Respuestas anónimas

**Realización:** Abril de 2006

**Tamaño de la muestra:** 7

**Distribución por tipos usuarios:** Personal del Servicio

#### Cuestionario de autoevaluación siguiendo el modelo EFQM de excelencia

**Tipo de encuesta:** Cuestionario – Respuestas anónimas

**Realización:** Abril de 2006

**Tamaño de la muestra:** 7

**Distribución por tipos usuarios:** Personal del Servicio





## 2.2. Proceso de recogida de datos

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

**Durante el proceso de autoevaluación del Servicio se han realizado las tres encuestas descritas en el apartado anterior. La Unidad Técnica de Calidad hizo llegar al grupo de trabajo de Publicaciones sus resultados, tratados estadísticamente.**

**Sobre las encuestas y resultados el grupo de trabajo llevó a cabo su labor de evaluación de la calidad del Servicio.**

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

#### 1. LIDERAZGO

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El líder delega responsabilidades en el Personal del Servicio	La comunicación entre la dirección y el personal no es adecuada y no se suelen comunicar los cambios
El personal tiene autonomía en sus puestos de trabajo	La dirección no reconoce oportuna y adecuadamente los esfuerzos y logros del personal
La Dirección se implica con los grupos de interés	No existen mecanismos para impartir formación y compartir la información
La Dirección detecta los cambios necesarios y lidera su desarrollo (cambios sociales, universitarios, tecnológicos...)	No hay sistemas implantados para conocer y satisfacer las necesidades de los grupos de interés

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

### 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El Servicio informa de sus recursos al Personal y los pone a su disposición, normalmente de forma verbal o a través del correo electrónico	El Servicio no analiza de forma explícita la incidencia de sus actividades en el desarrollo de sus procesos clave
El Servicio se anticipa a futuras necesidades	No existe un sistema de recogida de datos que detecte las necesidades en los grupos de interés
	El Servicio no tiene determinados por escrito su misión, visión y objetivos, por lo que no se comunican de manera sistemática a los grupos de interés



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

**3. PERSONAS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ÁREAS DE MEJORA</b>
El horario del personal se adecua a las necesidades del Servicio	Los perfiles de los puestos de trabajo vacantes no se revisan para su cobertura adecuada
El personal del Servicio es autónomo y responsable en su trabajo pues tiene sus tareas bien definidas	No se evalúa sistemáticamente el rendimiento del personal ni se establecen medidas para mejorarlo
El personal del Servicio dispone de recursos para el mejor desempeño del trabajo (Internet, equipos informáticos...)	No se fomenta la implicación del personal en el trabajo
	No se intercambian de forma sistemática los conocimientos y experiencias del personal
	No se potencia el buen ambiente de trabajo

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

### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Los colaboradores clave están identificados y trabajan de acuerdo con los objetivos del Servicio	El Servicio no evalúa ni previene impactos negativos (ergonomía, higiene, seguridad...)
Las compras e inversiones se adecuan a los objetivos del Servicio	Falta evaluar la eficacia de las TIC utilizadas en el Servicio
Los materiales son actualizados y mejorados sistemáticamente	No existen criterios recogidos por escrito para la gestión de recursos y por ello no se evalúan ni revisan sistemáticamente

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

### 5. PROCESOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El Servicio se preocupa por los cambios tecnológicos e implanta los que estima adecuados con el debido asesoramiento externo	No se realizan encuestas de satisfacción de usuarios y falta establecer un sistema para recoger reclamaciones y sugerencias
Al delegar responsabilidades, el Servicio estimula el carácter creativo e innovador del personal e incorpora sugerencias al esquema general de procesos	No están definidos por escrito los procesos del Servicio ni se miden sus resultados con indicadores.
Existe una asignación correcta de tareas y responsabilidades que se conoce de manera informal	No se miden las expectativas de los grupos de interés para satisfacerlas
	No se comunican los cambios a los grupos de interés
	Falta medir los resultados derivados de los cambios

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

### 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El trato que se dispensa al usuario es cortés y adecuado, como demuestra la encuesta de satisfacción de usuarios realizada por la Unidad Técnica de Calidad	No existe un procedimiento sistemático para conocer la satisfacción de los usuarios
Hay una buena comunicación entre los usuarios, el personal del Servicio y la dirección	Faltan indicadores de rendimiento relevantes para conocer la satisfacción del usuario
Las escasas quejas que se reciben se solucionan con rapidez y eficacia	Falta implantar un sistema para analizar las causas de los resultados que se obtienen y si éstas se ajustan a lo planificado
Los usuarios están satisfechos con el resultado final, como demuestra la encuesta de satisfacción de usuarios realizada por la Unidad Técnica de Calidad	

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

**7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La relación de los usuarios con el Servicio es satisfactoria, como demuestra la encuesta de satisfacción de usuarios realizada por la Unidad Técnica de Calidad	No existe un procedimiento sistemático para conocer la satisfacción del personal del Servicio
El personal conoce los recursos materiales de que dispone y su manejo, y los considera adecuados para cumplir su función	Faltan indicadores para conocer la satisfacción del usuario
Es escasa la tasa de absentismo entre el personal del Servicio	Falta diseñar y establecer un plan de reuniones para el Servicio
En general, los miembros del Servicio están satisfechos con el puesto de trabajo	En algún caso, las relaciones interpersonales dentro del Servicio no son las adecuadas
	El nivel de satisfacción del personal respecto al desarrollo de su carrera profesional es bajo



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

**8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El número de quejas que se reciben es insignificante	No existen indicadores de percepción de la sociedad sobre la actuación del Servicio
Las quejas que se reciben son rápidamente solucionadas	Falta promover actuaciones para reducir los consumos (luz, agua...)
El Servicio se relaciona con otros Servicios de Publicaciones universitarios y entidades externas para, conociéndolos, mejorar sus procesos	



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

**9. RESULTADOS CLAVE**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ÁREAS DE MEJORA</b>
El estado de conservación de materiales, edificios y equipos es adecuado para alcanzar los objetivos.	El Servicio no tiene definidos ni mide sus indicadores clave
La labor administrativa que se realiza en el Servicio es la correcta	No se miden periódica y sistemáticamente los resultados de los procesos clave de gestión
Los usuarios conocen y utilizan los recursos del Servicio que tienen a su disposición: web, libros, promociones, catálogo, boletines...	Falta establecer los objetivos y medir sus resultados

### 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 están definidos de forma explícita los objetivos y servicios de Publicaciones	No tener desarrollado el plan estratégico	Desarrollar el Plan Estratégico y elaborar la carta de servicios				1
Hay procesos y procedimientos que no están documentados	No haber desarrollado antes el plan estratégico	Elaborar un manual de procedimientos y procesos claves del Servicio de Publicaciones				2
La comunicación y las relaciones de la dirección con el personal no son siempre las adecuadas	Las relaciones interpersonales de los componentes del Servicio	Definir e implantar un procedimiento de comunicación, en el que se establezcan unos canales de comunicación adecuados				3

La implicación del personal y su satisfacción con el trabajo no son las apropiadas	Desacuerdos sobre la estrategia y el funcionamiento del Servicio	Elaborar un plan general del Servicio especificando los objetivos y la estrategia a medio y largo plazo				4
No hay establecidos indicadores para conocer la satisfacción del personal, los procesos clave del Servicio, y el nivel de satisfacción de usuarios y grupos de interés	Al no reparar en ellos no se ha dedicado tiempo para su implantación. Además, no se dispone de los recursos necesarios.	Definición y uso de indicadores que permitan conocer la satisfacción del personal, el desarrollo de los procesos clave del Servicio y el nivel de satisfacción de usuarios y grupos de interés				5
El Servicio no comunica de forma sistemática, objetivos, planificación y estrategia a los grupos de interés	No estar explicitados por escrito	Elaborar un plan de comunicación externa				6
No se revisan los perfiles de los puestos de trabajo para su adecuada cobertura al quedar vacantes.	La peculiaridad del Servicio de Publicaciones dentro de la administración de la Universidad	Elaborar un plan de formación específica del Personal de Publicaciones				7



Falta promover actuaciones para reducir los consumos (luz, agua...) y prevenir los impactos ergonómico-ambientales	Desatención	Concienciar al personal de la necesidad de reducir consumos innecesarios y desarrollar planes para ello				<b>8</b>
--	-------------	---	--	--	--	----------

#### 4. PLAN DE MEJORAS

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	Responsable de la realización	Fecha inicio-fin	Recursos necesarios	Indicador de seguimiento
1.1 Desarrollar el Plan Estratégico	a) Redacción b) Aprobación c) Difusión d) Seguimiento	- Grupo de trabajo - Director Servicio - Gerencia	2º Semestre 2006	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos
1.2. Elaborar la carta de servicios	a) Redacción b) Aprobación c) Difusión d) Seguimiento	- Grupo de trabajo - Director Servicio - Unidad Técnica de Calidad	2º Semestre 2006 – 1er Semestre 2007)	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos
1.3 Elaborar un manual de procedimientos y procesos claves del Servicio de Publicaciones	a) Identificación procesos b) Documentación c) Publicación d) Seguimiento	Grupo de trabajo	A lo largo del año 2007	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos

<p><b>1.4 Definir e implantar un procedimiento de comunicación, en el que se establezcan unos canales de comunicación adecuados</b></p>	<p>a) Redacción b) Aprobación c) Implantación d) Seguimiento</p>	<p><b>Director del Servicio</b></p>	<p><b>A lo largo del año 2007</b></p>	<p><b>Existen suficientes recursos</b></p>	<p><b>Cumplimiento de plazos</b></p>
<p><b>1.5 Dentro del plan estratégico de la UA, elaborar un plan general del Servicio especificando los objetivos y la estrategia a medio y largo plazo</b></p>	<p>a) Redacción b) Aprobación c) Difusión d) Seguimiento</p>	<p><b>Director del Servicio</b></p>	<p><b>A lo largo del año 2007</b></p>	<p><b>Existen suficientes recursos</b></p>	<p><b>Cumplimiento de plazos</b></p>
<p><b>1.6 Definición y uso de indicadores que permitan conocer la satisfacción del personal, el desarrollo de los procesos clave del Servicio y el nivel de satisfacción de usuarios y grupos de interés</b></p>	<p>a) Definición b) Aprobación c) Implantación d) Seguimiento</p>	<p><b>Responsables de cada área</b></p>	<p><b>2º Semestre 2007 – 1er Semestre 2008</b></p>	<p><b>Existen suficientes recursos</b></p>	<p><b>Cumplimiento de plazos</b></p>
<p><b>1.7 Elaborar un plan de comunicación externa</b></p>	<p>a) Redacción b) Aprobación c) Implantación d) Seguimiento</p>	<p><b>Director y Subdirector del Servicio</b></p>	<p><b>2º Semestre 2007</b></p>	<p><b>Existen suficientes recursos</b></p>	<p><b>Cumplimiento de plazos</b></p>

#### 4. PLAN DE MEJORAS

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	Responsable de la realización	Fecha inicio-fin	Recursos necesarios	Indicador de seguimiento
2.1 Elaborar un plan de formación específica del Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Propuesta de acciones</li> <li>b) Redacción</li> <li>c) Aprobación</li> <li>d) Realización</li> <li>e) Actualización</li> </ul>	Servicio de Selección y Formación (en contacto con Publicaciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a), b) y c) 2º Semestre 2006.</li> <li>d) 1er Semestre 2007</li> </ul>	Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos
2.2 Concienciar al personal de la necesidad de reducir consumos (luz, agua...) innecesarios y desarrollar planes para ello	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Redacción</li> <li>b) Aprobación</li> <li>c) Ejecución</li> <li>d) Seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rectorado</li> <li>Gerencia</li> </ul>		Existen suficientes recursos	Cumplimiento de plazos