



## II PLAN DIRECTOR PARA LA CALIDAD EN LA GESTIÓN

La UMH desde su inicio ha realizado una decidida apuesta por la calidad. Como institución pública ha sido de las primeras en realizar una completa autoevaluación de la calidad de gestión que se ha llevado a cabo conforme a las recomendaciones del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) y, en el ámbito de las universidades españolas es la primera que ha editado una memoria de gestión como resultado de la auditoría externa realizada en noviembre de 2002.

El Plan Estratégico de Calidad de 1999 ponía un especial acento en el papel que Servicios y Unidades Administrativas debían jugar para asegurar los niveles de calidad docente e investigadora de nuestra universidad. En el ámbito de este Plan se puso en marcha el I Plan Director de la UMH con el objetivo de lograr una gestión ágil, cercana, eficaz, eficiente y orientada a resolver las cuestiones que estudiantes, docentes e investigadores requerían para desempeñar su labor. Este Plan Director incluía una serie de actuaciones para conseguir los objetivos estratégicos de:

- Modernización de la gestión merced a la gestión por procesos y la orientación hacia los resultados (de los procesos, los clientes, el personal y la sociedad).
- Asegurar la efectividad y eficiencia de las prestaciones de cada uno de los Servicios y Unidades Administrativas bajo los principios de: *innovación, capacidad de respuesta, utilidad, satisfacción del cliente y respeto del entorno*.
- Incrementar la accesibilidad de los servicios a los miembros de la Comunidad Universitaria.
- Implicar en la vida Universitaria al conjunto de miembros del Personal de los Servicios y Unidades Administrativas para obtener el valor añadido de su satisfacción laboral.



El I Plan Director incluía un calendario de trabajo que contemplaba para 2003 una revisión de las actuaciones y del grado de consecución de los objetivos. Lo que da origen a plantear este II Plan Director enmarcado dentro del Plan Estratégico de calidad de la UMH.

El I Plan Director para la Mejora de la Calidad en la Gestión, más allá de cualquier otro tipo de valoraciones respecto de su enfoque, despliegue o de su eficacia, ha tenido un claro efecto entre Servicios y Unidades Administrativas ya que ha permitido hablar de la calidad de nuestro trabajo, reflexionar sobre nuestra práctica e introducir principios básicos de gestión como son la necesidad de fijar objetivos, la importancia de medir los resultados de lo que se hace y, fundamentalmente, la preocupación por las tareas que son nuestra responsabilidad.

Desde el punto de vista de su efectividad, el I Plan Director ha alcanzado el 100% de los objetivos propuestos en el año 2001 y el 95% en el año 2002. Su grado de desarrollo ha sido del 100% en el caso de las acciones incluidas en “la modernización de la gestión administrativa”, del 95% en el objetivo de “asegurar la efectividad y eficiencia en la gestión administrativa”, del 80% en el objetivo de “incrementar la accesibilidad a los diferentes Servicios y Unidades Administrativas” y del 95% en las acciones incluidas en el objetivo de “valor añadido a la satisfacción laboral del PAS”.

Todos los Servicios y Unidades Administrativas disponen, en la actualidad, de Cartera de Servicios donde se especifica la misión, funciones y servicios que prestan. Se ha introducido con éxito la gestión del presupuesto por objetivos y, anualmente se firma el Pacto por la Calidad con Gerencia donde se especifican estándares de calidad de la gestión. El 71% de las unidades han realizado procesos de autoevaluación y un 48% han formalizado Cartas de Servicios hasta hoy.

El número de horas de formación en materia de calidad ha supuesto un total de 500 horas, incluyendo tanto seminarios específicos como, por ejemplo, "Calidad de la docencia: un reto permanente, una responsabilidad compartida"; cursos por Internet (“Calidad en la Universidad”); y actividades específicas, en forma de cursos sobre Modelo de Excelencia EFQM, dirigido al personal técnico con responsabilidades de dirección y gestión.

Por otro lado, la estrategia de Dirección por Objetivos introducida ha conducido a un cumplimiento de objetivos por los Servicios y Unidades Administrativas participantes en



torno al 95%, con rangos entre el 85% y el 120%. En total, en los 2 años de funcionamiento de este Plan Director se han distribuido un total de 40.216€ en incentivos a la calidad.

Los objetivos e indicadores fijados ha permitido orientar los esfuerzos en una determinada dirección y señalado los objetivos institucionales más importantes durante una fase, que no debemos olvidar, coincide con un período de creación de esta Universidad que ha supuesto para todos un gran esfuerzo.

Las directrices generales del Plan Estratégico de la UMH contemplan entre sus líneas de acción preferente las de lograr una gestión profesional, eficiente y rigurosa y unos recursos humanos consolidados, profesionales y altamente cualificados.

La preocupación por lograr una administración universitaria profesional, eficaz, orientada a la calidad, ha sido una constante preocupación y la razón principal de que se pusiera en marcha el I Plan Director. También ahora es la principal razón para proponer un II Plan Director, en consonancia con la aprobación del II Plan Estratégico de Calidad de la UMH, que nos permita potenciar la capacidad de nuestros profesionales, que centre nuestros esfuerzos en la mejor atención a los diferentes grupos profesionales que conforman la comunidad universitaria, que posibilite una gestión universitaria profesional, que introduzca técnicas de gestión eficaces orientadas a la mejora de la calidad, que responda a las nuevas exigencias en materia de certificación que se plantean desde la agencias con competencias en materia de calidad universitaria autonómica, nacional y europea, y que, en definitiva, nos permita crear un espacio donde la docencia y la investigación puedan desarrollarse con el mayor éxito.

Este II Plan Director para la Calidad en la Gestión comparte entre sus objetivos los principios de los modelos de gestión de la calidad y busca favorecer al máximo el compromiso de esta Universidad con los estudiantes, con profesores, con los sectores productivos de nuestro entorno, en definitiva, con la Sociedad que financia nuestras actividades y que espera y necesita de nosotros una respuesta eficaz para contribuir a su demanda de búsqueda de una mayor calidad de vida.



## **objetivos:**

- Desarrollar el marco que garantice una **Gestión Administrativa Profesional**.
- Potenciar las propias **capacidades de nuestros profesionales**.
- Especificar **Compromisos de Calidad** con nuestros diferentes clientes.
- Asegurar la **Accesibilidad** a todos nuestros servicios.
- Utilizar la **Gestión por Procesos** para incrementar nuestra eficacia.
- Buscar la **Mejora Continua** como garantía de calidad para la comunidad universitaria.
- Medir lo que hacemos y **rendir cuentas** de los resultados que alcanzamos.
- Colaborar en **proyectos internacionales** de mejora de la gestión universitaria.
- Lograr la **Certificación** de Procesos, Servicios y Unidades en los términos previstos por ANECA y otras Agencias o Instituciones.

Buscamos una gestión profesional, orientada al cliente, que facilite la implicación de todos los profesionales, que maximice la accesibilidad a todos sus servicios y que basa en la gestión por procesos la horizontalidad para la eficacia de las tareas que debemos asumir. Buscamos una gestión que tome decisiones basándose en datos, que busque la mejora continua de sus actividades y resultados y que tenga el compromiso de rendir cuentas ante la Comunidad Universitaria y ante la Sociedad; una gestión que asuma su compromiso social y que busca la cooperación con otras instituciones como método para ser mejores; una gestión, por último, que asuma el reto de someterse a procesos de evaluación externa y que vea en la Certificación de Unidades y Servicios Administrativos un referente y una oportunidad para la mejora.



## Desarrollo de los objetivos del II Plan Director

1. Desarrollar el marco que garantice una **Gestión Administrativa Profesional**.
  - a. Gestionar por Competencias.
  - b. Presupuestar por Objetivos.
  - c. Diseñar una nueva RPT que refleje una estructura organizativa de Servicios y Unidades Administrativas.
  - d. Poner en marcha un sistema de Reconocimiento a la mayor implicación y eficacia.
  - e. Prevenir riesgos laborales.
  - f. Desarrollar una gestión administrativa respetuosa con el entorno.
2. Potenciar las propias **capacidades de nuestros profesionales**.
  - a. Poner en marcha un Plan de Formación centrado en tareas.
  - b. Promocionar la delegación de competencias en responsables de procesos.
  - c. Realizar una valoración periódica del Clima Laboral entre el PAS.
3. Especificar **Compromisos de Calidad** con nuestros diferentes clientes.
  - a. Revisar las competencias de las Unidades (revisando las Carteras de Servicios actuales).
  - b. Implantar en todas las unidades la “Carta de Servicio”, especificando compromisos de calidad.
  - c. Difundir en web las Cartas de Servicios.
4. Asegurar la **Accesibilidad** a todos nuestros servicios.
  - a. Facilitar el acceso a todos nuestros servicios vía web.



- b. Ampliar canales de relación con los clientes.
  - c. Establecer mecanismos para escuchar sugerencias.
5. Utilizar la **Gestión por Procesos** para incrementar nuestra eficacia.
- a. Elaborar manuales de procedimientos clave.
  - b. Desarrollar el mapa de procesos buscando la horizontalidad.
  - c. Desarrollar foros de gestión universitaria para una mejora de la calidad de la gestión.
6. Buscar la **Mejora Continua** como garantía de calidad para la comunidad universitaria.
- a. Impulsar la labor de los equipos de mejora.
  - b. Introducir estrategia de benchmarking como método de aprendizaje y mejora.
  - c. Ampliar el reconocimiento a la innovación y mejora continua.
7. Medir lo que hacemos y **rendir cuentas** de los resultados que alcanzamos.
- a. Desarrollar la estrategia de Pacto por la Calidad (Dirección por Objetivos).
  - b. Realizar, tras aplicar sistemas de autoevaluación, auditorías de gestión por organismos o agentes independientes para la certificación de procesos.
  - c. Especificar indicadores de rendimiento asociados a los compromisos de calidad con los clientes, evaluando los resultados teniendo como referencia el cumplimiento de estos compromisos de calidad.
  - d. Publicar memorias de gestión de la actividad realizada.
8. Colaborar en **proyectos internacionales** de mejora de la gestión universitaria.



- a. Participar en convenios de colaboración de carácter internacional.
  - b. Propiciar intercambios con universidades e instituciones europeas, iberoamericanas y del resto del mundo.
9. Lograr la **Certificación** de Procesos, Servicios y Unidades en los términos previstos por ANECA y otras Agencias o Instituciones.
- a. Certificar Servicios y Unidades por ANECA.
  - b. Certificar conforme Normas ISO procesos clave de gestión administrativa.
  - c. Mantener el Sello de Excelencia Europea que reconoce la calidad de la gestión realizada.
  - d. Incentivar a la calidad reconocida.

### **Sistema de incentivos**

Con el propósito de estimular y reconocer la mayor eficacia y la preocupación por la mejora de la calidad de la gestión universitaria en el marco de la UMH, se establecen los siguientes programas de incentivos:

1. Programa de incentivos a la innovación y mejora continua
2. Programa de incentivos a la mayor implicación y eficacia
3. Programa de incentivos a la calidad reconocida

La dotación para cada uno de los 3 programas de incentivos serán establecidos anualmente, por acuerdo del Consejo Social a propuesta del Consejo de Gobierno, siendo posteriormente comunicados por la Gerencia a todos los Servicios y Unidades Administrativas.

1. Programa de incentivos a la innovación y mejora continua.

Una sencilla estrategia que posibilita el éxito en las organizaciones es aprovechar al máximo el conocimiento que las personas que integran la organización poseen como



resultado de su actividad, de su experiencia y de su preparación. Las ideas, soluciones, e innovaciones fruto del conocimiento, son un capital que abre oportunidades de mejora. En el marco del II Plan Director para la Calidad en la Gestión se ponen en marcha dos estrategias independientes pero complementarias: la primera, al Premio a la Mejor Sugerencia; la segunda, los incentivos a los resultados de los equipos de mejora.

a. Mejor Sugerencia

Se consolidará el Premio anual a la mejor sugerencia que posibilite mejoras significativas en la atención al cliente, en la reducción de tiempos de trabajo, en el ahorro de costes, en la protección del entorno, aportación a la puntuación EFQM, grado de mejora en los indicadores incluidos en PESCA, etc. Este premio busca incentivar mejoras en los procesos y en los resultados fruto de la capacidad creativa de las personas. En definitiva, busca incrementar nuestra calidad de la mano de una mayor efectividad, eficiencia, accesibilidad o comodidad en la realización de las tareas.

Podrán participar todos los miembros de la Comunidad Universitaria. Anualmente un Jurado formado por representantes de todos los grupos profesionales estamentales de la UMH y con profesionales de prestigio de otras instituciones o empresas, valorarán las propuestas y otorgarán este premio que será ratificado por el Comité de Calidad de la UMH.

b. Equipos de Mejora

Su objetivo es incentivar la innovación y la mejora continua de los procesos y actividades que se realizan en el ámbito de la gestión. Se incentivará la formación y actuación de los equipos de mejora. Se parte de la idea de que nadie más indicado para mejorar los procesos que aquellas personas directamente implicadas, en esencia la idea se centra en que la capacidad de innovación está en los profesionales que asumen diariamente la responsabilidad de la gestión de los procesos y actividades administrativas.

Los equipos de mejora, regulados en el reglamento de Órganos con Competencias en Materia de Calidad de la UMH, posibilitan reflexionar sobre la práctica con el objeto de incrementar la calidad de la misma. Su objetivo es analizar en un breve plazo una actividad, proceso o resultado



que requiere de una mejora, llevando a la práctica las soluciones ideadas y comprobando el grado de efectividad. La constitución de los equipos de mejora podrá incluir PAS, PDI, estudiantes o personal ajeno a la propia Universidad (expertos en determinadas cuestiones). El número de integrantes podrá ser variable. La duración de los trabajos de un equipo de mejora, aunque sujeto a variabilidad, no debe superar los 9 meses.

Las propuestas de innovación o mejora tendrán identificadas: el área de mejora que se aborda, las alternativas de mejora que se proponen, la elección del método que se pone en práctica, la evaluación del resultado de dicha práctica.

Se establece un incentivo máximo por equipo de mejora, a repartir conforme al criterio de sus integrantes, con un máximo por participante. La no asistencia a un 85% de las reuniones de trabajo del equipo de mejora, o un absentismo (por cualquiera de las causas) conforme al registro del sistema de control de presencia de 8 días al año, serán motivo para no percibir este incentivo.

La cantidad asignada al equipo de mejora será función de las ventajas que suponga en términos de plusvalías: atención al cliente (satisfacción), eficacia (mejora resultados), eficiencia (ahorro costes o tiempos) y comodidad en el desempeño de las tareas. Este incentivo se percibirá una vez implantada la propuesta (o propuestas) y evaluado su rendimiento.

El número mínimo de un equipo de mejora se establece en 3 participantes. No se podrá participar en un mismo año en más de 2 equipos de mejora.

## 2. Programa de incentivos a la mayor implicación y eficacia.

El I Plan Director contemplaba una serie de incentivos a la calidad que constituían un primer paso en la introducción de un sistema de Dirección por Objetivos. El II Plan Director amplía el sistema de incentivos a las diferentes unidades y perfiles profesionales sobre la base de la estrategia de “Pacto por la Calidad” que, en esencia, busca favorecer la mejora continua en todos aquellos ámbitos de actividad del PAS.



Estos incentivos buscan reconocer la implicación y eficacia de las personas que activamente participan en la puesta en práctica de los procesos administrativos que favorecen el marco donde desarrollar una docencia e investigación excelente. La puesta en práctica de un sistema de reconocimiento a las personas responde a la política de crear el marco donde impulsar una gestión administrativa completamente profesional, donde las líneas de trabajo respondan a objetivos programados. Al mismo tiempo, se busca incrementar la participación activa de todas las personas.

Este sistema de incentivos parte del reconocimiento de la responsabilidad de las personas y de la importancia de su contribución y capacidad creativa, por lo que una de sus premisas reside, precisamente, en la atribución de autoridad para ejercer sus competencias con la mayor autonomía y responsabilidad.

El personal de los distintos Servicios y Unidades se acogerá voluntariamente a este sistema de incentivos y podrá optar a un incentivo de pago anual (en el mes de abril). Anualmente se definirá el importe máximo a percibir como incentivo. Son requisitos los siguientes:

- Que la totalidad del personal del Servicio o Unidad Administrativa se acojan a este sistema de incentivos.
- Que se hayan acordado con la Gerencia los objetivos y estándares anuales de la unidad estableciendo un “Pacto por la Calidad”.
- Que se haya desarrollado la Carta de Servicios de la unidad en papel y web y se especifiquen los compromisos de calidad de la unidad y el método de evaluación de los mismos.
- Que se alcance un nivel de cumplimiento de, al menos, el 80% global, reduciéndose el incentivo proporcionalmente.
- En el caso del incentivo de carácter personal, que el nivel de absentismo (por cualquiera de sus causas) registrado en el sistema de control de presencia de la persona en concreto sea, como máximo, de 8 días al año. En el caso de incentivo de carácter



colectivo, que el absentismo superior a 8 días al año se encuentre justificado y será un máximo de 30 días al año para todo el conjunto.

La base para el cálculo del incentivo individual se establecerá anualmente en función de la cantidad máxima de incentivo pactado con Gerencia. De este modo, el incentivo que pudiera computar a un Servicio o Unidad Administrativa por aplicación del sistema de Dirección por Objetivos, se distribuirá entre las personas del Servicio o Unidad Administrativa al inicio de la anualidad, por lo que todos conocerán los objetivos que desean alcanzar y el incentivo máximo que es posible lograr en esa anualidad.

En este sentido, el cálculo del incentivo individual que pudiera corresponder se efectuará considerando los siguientes porcentajes:

- 10% en función del rendimiento de la UMH en el sistema de incentivos ligados a objetivos de calidad suscrito con la Dirección general de Enseñanzas Universitarias de la Consellería de Educación, en concreto a lo referido a la I+D y la matrícula.
- 25% en función del grado de cumplimiento de los objetivos del Servicio o Unidad pactados anualmente con Gerencia. Los objetivos propuestos abarcarán las siguientes áreas: gestión (acreditación o certificación, resultados en procesos clave), formación del personal, accesibilidad, gestión medioambiental, difusión de actividades, cumplimiento presupuestario y satisfacción de clientes, así como aquellas otras que se estimen deban ser potenciadas en el futuro. La propuesta incluirá la ponderación de los distintos objetivos en función de su importancia para el cliente, y sobre la base de los requisitos de mayor capacidad, dedicación o complejidad de los distintos procesos de actividad de los que se deriven. Los objetivos de gestión relativos a los procesos clave de la Unidad y los de satisfacción de clientes supondrán un mínimo del 60% del total.
- 33% en función del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad definidos para el puesto de trabajo concreto, para lo que se evaluará el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad de los Servicios y Unidades Administrativas.



- 20% si la unidad ha realizado satisfactoriamente un proceso de autoevaluación conforme a la Guía de Acreditación de Servicios y Unidades Administrativas de la UMH y lleva a cabo el plan de mejora anual pactado con Gerencia.
- 10% en función de las horas de formación en materias directamente relacionadas con las competencias que se desempeñan realizadas por la persona, a razón de un 5% cada 15 horas.
- 2% en función de que la persona haya identificado (o mantengan actualizadas) el conjunto de competencias que se deben desempeñar en el ejercicio de sus funciones básicas esenciales para la correcta gestión de los procesos clave de la unidad.

En el caso de los Jefes de Servicio o responsables de Unidades Administrativas se considerarán los siguientes porcentajes, teniendo cuenta del mismo modo que la base para el cálculo del incentivo individual se establecerá anualmente en función de la cantidad máxima de incentivo pactado con la Gerencia. De este modo, el incentivo que pudiera corresponder a un Servicio o Unidad Administrativa por aplicación del sistema de Dirección por Objetivos, se distribuirá entre las personas del Servicio o Unidad Administrativa al inicio de la anualidad, por lo que todos conocerán los objetivos que desean alcanzar y el incentivo máximo que es posible lograr en esa anualidad:

- 20% en función del rendimiento de la UMH en el sistema de incentivos ligados a objetivos de calidad suscrito con la Dirección general de Enseñanzas Universitarias de la Consellería de Educación, en concreto a lo referido a la I+D y la matrícula.
- 15% en función del grado de cumplimiento de los objetivos del Servicio o Unidad pactados anualmente con Gerencia. Los objetivos propuestos abarcarán las siguientes áreas: gestión (acreditación o certificación, resultados en procesos clave), formación del personal, accesibilidad, gestión medioambiental, difusión de actividades,



cumplimiento presupuestario y satisfacción de clientes, así como aquéllas otras que se estimen deban ser potenciadas en el futuro. La propuesta incluirá la ponderación de los distintos objetivos en función de su importancia para el cliente, y sobre la base de los requisitos de mayor capacidad, dedicación o complejidad de los distintos procesos de actividad de los que se deriven.

- 5% en función del cumplimiento de la normativa de salud laboral y la no ocurrencia de accidentes laborales en el ámbito de su actividad.
- 35% en función del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad definidos para el Servicio o Unidad Administrativa, para lo que se evaluará el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad de los Servicios y Unidades Administrativas.
- 20% si la unidad ha realizado satisfactoriamente un proceso de autoevaluación conforme a la Guía de Acreditación de Servicios y Unidades Administrativas de la UMH y lleva a término el plan de mejoras anual pactado con Gerencia.
- 5% en función del grado de cumplimiento presupuestario en la estrategia de “Presupuestos por Objetivos”.

El personal de laboratorio podrá acogerse a este Programa de incentivos cumpliendo con el requisito de acordar con Gerencia los objetivos y estándares anuales de la actividad (DPO) estableciendo un “Pacto por la Calidad” y los requisitos establecidos para el conjunto del PAS. Como en los casos anteriores, la base para el cálculo del incentivo individual se establecerá anualmente en función de la cantidad máxima de incentivo pactado con Gerencia. De este modo, el incentivo que pudiera computar a un Servicio o Unidad Administrativa por aplicación del sistema de Dirección por Objetivos, se distribuirá entre las personas del Servicio o Unidad Administrativa al inicio de la anualidad, por lo que todos conocerán los objetivos que desean alcanzar y el incentivo máximo que es posible lograr en esa anualidad. En este sentido, los incentivos que pudieran corresponder se ajustarán a los siguientes porcentajes:



- 20% en función del rendimiento de la UMH en el sistema de incentivos ligados a objetivos de calidad suscrito con la Dirección general de Enseñanzas Universitarias de la Consellería de Educación, en concreto a lo referido a la I+D y la matrícula.
- 40% en función del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad definidos para el puesto de trabajo, definidos en la Carta de Servicios.
- 20% en función del correcto uso de los equipamientos y fungibles para prácticas de estudiantes, estimado en función de los partes de mantenimiento por averías, incidencias o robos
- 10% en función del correcto reciclado de sustancias tóxicas biológicas, etc., correcta señalización e implantación de las medidas protectoras y cumplimiento de la normativa de prevención de accidentes.
- 8% en función de las horas de formación en materias directamente relacionadas con las competencias que se desempeñan, a razón de un 1% cada cinco horas.
- 2% en función de que se hayan identificado (o mantengan actualizadas) el conjunto de competencias que se deben desempeñar en el ejercicio de sus funciones básicas de su actividad.

### 3. Programa de incentivos a la calidad reconocida.

El reconocimiento de la calidad de la gestión realizada por agencias o instituciones externas a la UMH supone una dedicación y compromiso mayor por asegurar e incrementar la calidad de las actividades que se realizan y un enfoque en la gestión que busca maximizar la efectividad, eficiencia y orientación al cliente. Al reconocimiento social y profesional que supone este reconocimiento externo se le sumará, además, un incentivo a



la calidad del trabajo reconocido por instituciones o agencias externas a la propia UMH.

El personal que participe en procesos de certificación de la calidad podrá optar a un incentivo de pago anual (en diciembre) que se mantendrá durante los 3 años siguientes a obtener la certificación, siempre y cuando se mantenga dicha certificación.

45% para todas las personas directamente involucradas en la actividad certificada.

25% si se es responsable de alguno de los procesos clave certificados.

20% en función de los resultados en los indicadores de rendimiento de los procesos certificados en los que se tenga una parte activa (tiempo estimado de dedicación al proceso superior al 35%).

10% si se acredita formación en materia de calidad (al menos 15 horas en los dos últimos años) relacionada con la certificación en curso.



## **Definiciones**

Se recoge, seguidamente, una descripción de las acciones que contempla el II Plan Director y que integran la estrategia de la UMH para asegurar y mejorar la calidad de la gestión.

## **Cartera de Servicios**

*Documento que recoge las principales funciones y áreas de responsabilidad de un Servicio o una Unidad.*

Elementos esenciales: definición del ámbito de actuación (normalmente en términos de “misión”) y relación de funciones, actividades o áreas de responsabilidad.

Ventajas: identifica con claridad cuáles son las competencias y las funciones que se desempeñan.

## **Presupuestos por Objetivos**

*Herramienta de gestión que posibilita orientar los esfuerzos para lograr objetivos estratégicos e innovadores.*

Elementos esenciales: objetivos (estratégicos -o derivados de la actividad de la que se es responsable- e innovadores –que se corresponden con actividades que se desea realizar o poner en marcha en la anualidad-) que se propone alcanzar, acciones previstas para conseguir dichos objetivos, desglose de gastos (presupuesto necesario para llevar adelante dichas acciones).

Ventajas: al asignar presupuesto a las líneas de actuación que se proponen para alcanzar los objetivos se favorece la eficiencia y mejora la gestión señalando aquello que es “importante”.



## Gestión por Procesos

*Herramienta de gestión que permite encadenar de forma secuencial y ordenada el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se realizan diariamente para lograr la satisfacción del cliente.*

Elementos esenciales: identificar necesidades y expectativas de los clientes, determinar nuestra capacidad de trabajo y definir tareas y la mejor organización de las actividades para lograr el máximo nivel de satisfacción de los clientes y de nosotros mismos (se acompaña de un gráfico del proceso que recoja entradas, salidas y las tareas en forma esquemática -flujos de actividad-). Cada proceso cuenta con un responsable del proceso que vela por su normal desarrollo, por su mejora continua y se responsabiliza de las relaciones con otros responsables de proceso con los que se producen interdependencias. Normalmente se definen indicadores para conocer el grado de efectividad de los procesos.

Ventajas: nos permite ser más conscientes y conocer mejor las tareas que debemos realizar, reduce la variabilidad innecesaria, acorta tiempos e incrementa la satisfacción de las personas que se esfuerzan por hacer un buen trabajo y la del cliente.

## Dirección por Objetivos

*Herramienta de gestión basada en un estilo de dirección participativa que facilita identificar objetivos, implica a las personas para que sean capaces de alcanzarlos y establece un mecanismo de reconocimiento.*

Elementos esenciales: objetivos (una parte corresponden a objetivos estratégicos y otra a objetivos propios), estándares que se consensuan en función de recursos y demandas e incentivos asociados al grado de cumplimiento de los estándares. Los objetivos se asocian a indicadores que informan de si se alcanzan los estándares.

El elemento crucial en la DPO es la fijación de estándares ya que el objetivo muchas veces permanece inmutable (por ejemplo, lograr que todos los estudiantes realicen en un solo desplazamiento a la universidad la matrícula) variando, en cambio, anualmente el estándar (por ejemplo, 85% en el primer año, 87% en el segundo y, a partir de aquí, manteniendo el estándar por considerarlo óptimo).



Ventajas: ayuda a alcanzar metas más innovadoras, permite un uso racional de los recursos disponibles, informa de nuestro grado de eficacia, permite reconocer el esfuerzo que se realiza.

## Carta Servicios

*Documento que informa al cliente de qué hacemos, cómo, cuándo, dónde y a qué nos comprometemos fruto de nuestra reflexión sobre de qué somos capaces.*

Elementos esenciales: los compromisos con el cliente constituyen la característica más importante de estos documentos. Estos compromisos se derivan de las funciones principales que se desempeñan (procesos de actividad) y se evalúan en función de los indicadores definidos para conocer el grado de efectividad de los procesos de actividad. Incluye información sobre accesibilidad y canales para presentar sugerencias, felicitaciones o reclamaciones.

Ventajas: acota el campo de actuación y de relación con el cliente informando de sus derechos y de sus deberes. Colabora a que el cliente haga un uso más responsable de los servicios ya que modera sus expectativas.

## Acreditación

*Herramienta de evaluación y mejora de la calidad de la gestión.*

Elementos esenciales: evidencias (documentos, registros, soporte informático, informes, gráficos, web, etc.) que permitan poner de manifiesto el enfoque, alcance e implicación y cómo se evalúa y mejora la calidad de las actividades.

Ventajas: nos permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora. Nos prepara para la auditoría externa contemplada en Plan Calidad Universitaria (ANECA) y que da lugar a la certificación de procesos, Servicios o Unidades Administrativas.