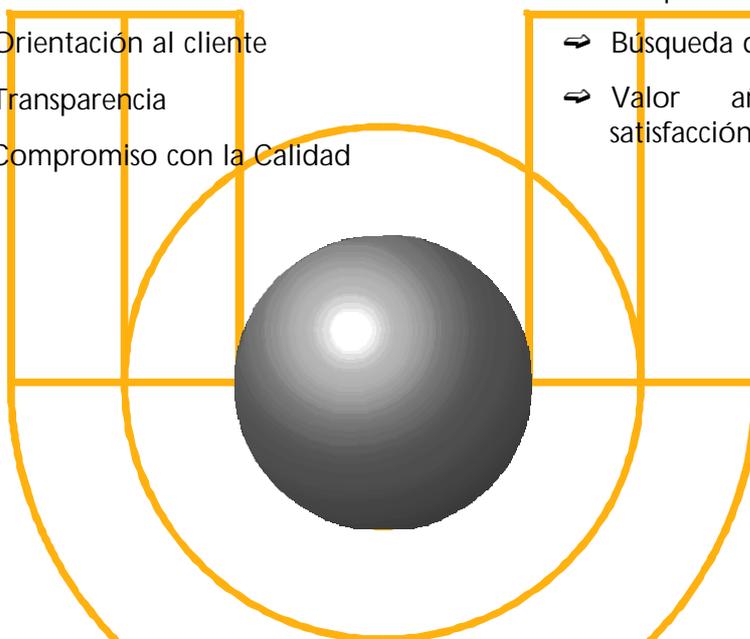


La puesta en marcha de una compleja institución como es una universidad genera una serie de dificultades de muy difícil cuantificación. Probablemente una de las más evidentes es que se hace indispensable realizar la gestión administrativa al tiempo que se diseñan procesos y rutinas de trabajo que posibilitan la actividad universitaria esencial: docencia e investigación. Es indudable que la gestión administrativa en las instituciones públicas es altamente compleja ya que debe garantizar el destino de los fondos públicos, sobre la premisa de que éstos no son ilimitados y deben aprovecharse al máximo. Cualquier duplicidad, gasto superfluo o inadecuado diseño de los procesos administrativos conduce, a la postre, a generar una bolsa de ineficiencia que repercutirá negativamente en la calidad de las enseñanzas y de las infraestructuras para la investigación y el desarrollo.

La evaluación y rediseño de aquellos procesos administrativos o de gestión que no satisfacen por completo las necesidades o expectativas de la comunidad universitaria es una tarea que compete al conjunto de estudiantes, profesores y personal del PAS, aunque no cabe duda que es una responsabilidad del Equipo de Gobierno de la Universidad y, en especial, de la Gerencia. Es precisamente desde este planteamiento que se presenta este documento.

Las características básicas que deben regir la gestión de los diferentes Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad Miguel Hernández son:

- ⇒ Innovación
- ⇒ Modernización
- ⇒ Orientación al cliente
- ⇒ Transparencia
- ⇒ Compromiso con la Calidad
- ⇒ Mejora continua
- ⇒ Búsqueda de Efectividad
- ⇒ Búsqueda de Eficiencia
- ⇒ Valor añadido de la satisfacción laboral del PAS



Lograr una gestión ágil, cercana, eficaz, eficiente y orientada a resolver las cuestiones que estudiantes, docentes e investigadores requieren para desempeñar su labor es una tarea que compete a todos los miembros de la comunidad universitaria, aunque indudablemente los Servicios y Unidades Administrativas tienen en esta labor un destacado papel.

La preocupación por la mejora continua de la gestión debe obedecer no solo a un planteamiento de profesionalidad y responsabilidad, sino que además, debe ir orientado hacia unos objetivos comunes y compartidos.

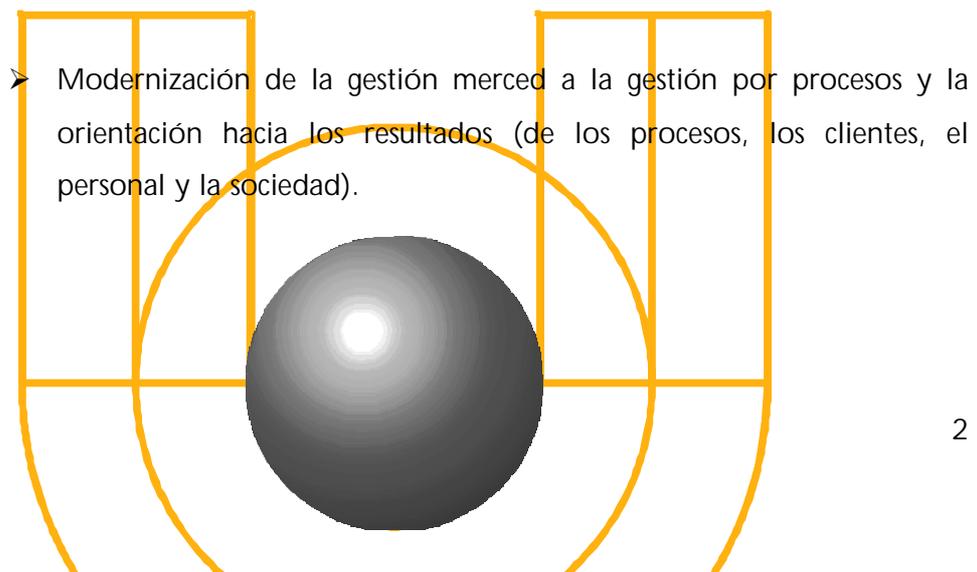


La misión de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad Miguel Hernández no es otra que “facilitar las mejores condiciones para desarrollar la labor docente y de innovación e investigación científica, técnica y artística”.

Para desarrollar su importante misión los diferentes Servicios y Unidades Administrativas adquieren un cierto nivel de especialización aunque en ningún caso esto debiera suponer la existencia de procesos verticales que generan incomodidad, dificultades de accesibilidad e ineficiencia en la gestión.



Precisamente para impulsar el compromiso con la Calidad del conjunto de Servicios y Unidades Administrativas se fijan, para el período 2000-2003, los siguientes objetivos estratégicos:



- 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.

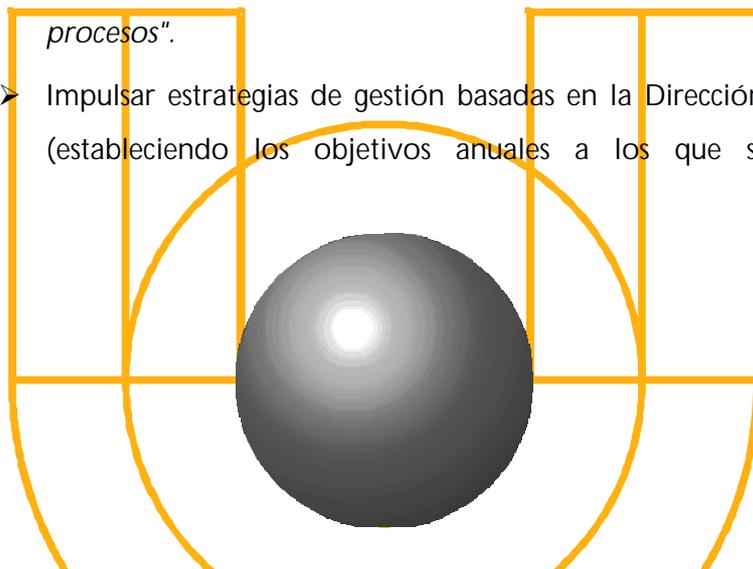


Para lograr estos objetivos será necesaria la colaboración de todos y, según los casos, llegar a consensos en las diferentes mesas y comisiones de trabajo actualmente en curso. Para alcanzar estos objetivos se han diseñado una serie de **estrategias** que deben ir desarrollándose paulatinamente conforme a la planificación que aquí se presenta:

Objetivo 1: Modernización de la Gestión Administrativa:

“La totalidad de Servicios y Unidades Administrativas elaborarán su Cartera de Servicios e instaurarán estrategias de Dirección por objetivos”

- Definir la misión y contenidos de la Cartera de Servicios de cada Servicio o Unidad Administrativa.
- Identificar en cada caso los procesos clave más relevantes. Desarrollar actividades/instrucciones de trabajo. Designar *“responsables de procesos”*.
- Impulsar estrategias de gestión basadas en la Dirección por Objetivos (estableciendo los objetivos anuales a los que se vinculará el



presupuesto de cada Servicio o Unidad, consensuándolos y asumiendo la responsabilidad de su consecución).

- Establecer sistemas de incentivos sobre la base de los resultados alcanzados en cuanto a los procesos clave, el cumplimiento de objetivos y el impacto en la Comunidad de las actuaciones de los diferentes Servicios o Unidades Administrativas.

Objetivo 2: Asegurar efectividad y eficiencia de la gestión administrativa:

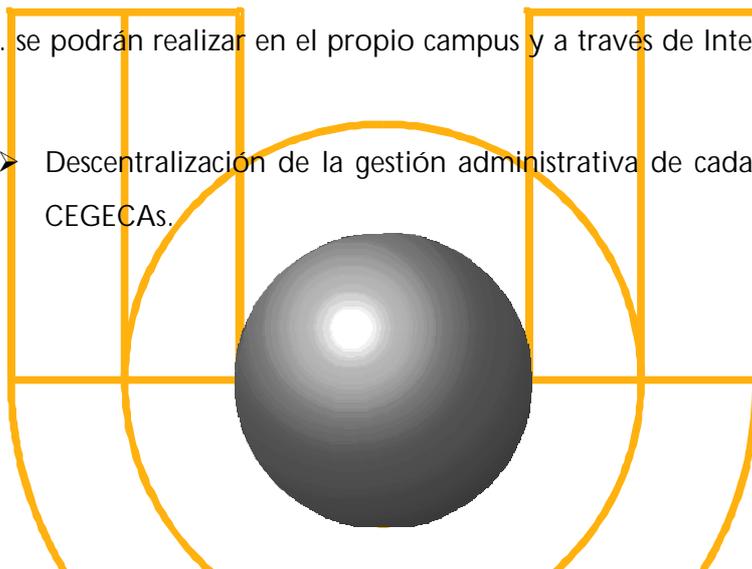
“La totalidad de Servicios y Unidades Administrativas se acreditarán mediante un sistema reconocido de certificación”

- Impulsar procesos de autoevaluación para la mejora de la gestión de los diferentes Servicios o Unidades Administrativas, sobre la base de un Sistema de Acreditación o de Certificación.
- Fomentar estrategias de Benchmarking para "aprender" de los mejores tanto en el contexto de otras Administraciones Públicas como en el entorno de la iniciativa privada.
- Establecer un Sistema de Indicadores bajo soporte ofimático que facilite la gestión de los recursos bajo un enfoque proactivo que vincule objetivos y resultados a fin de planificar futuras actividades.

Objetivo 3: Incrementar la accesibilidad a los diferentes Servicios y Unidades Administrativas:

“La totalidad de las solicitudes de información, trámites administrativos más habituales, etc. se podrán realizar en el propio campus y a través de Internet o desde los TPs”.

- Descentralización de la gestión administrativa de cada Campus en los CEGECAs.



- Impulsar la creación y mantenimiento de las páginas Web de los diferentes Servicios y Unidades Administrativas de forma que se incrementen las posibilidades, comodidad y accesibilidad a los Servicios y Unidades Administrativas a través de Internet y de los TPS.
- Transparencia en la Gestión. Difusión de los resultados de la Gestión de los diferentes Servicios o Unidades Administrativas.

Objetivo 4: Valor añadido de la Satisfacción laboral del PAS:

“Establecer un sistema de evaluación de la satisfacción del PAS con su labor profesional y los medios para realizar su tarea”

- Analizar las condiciones ergonómicas y de higiene laboral de las diferentes dependencias.
- Establecer un sistema de medición y análisis de la satisfacción laboral del personal.
- Desarrollar planes de formación sobre la base de las necesidades identificadas por los propios Servicios y Unidades Administrativas.
- Desarrollar plan de formación al inicio de la actividad en la Universidad con información específica sobre la LRU y la Universidad Miguel Hernández.

Este Plan Director presenta novedades importante en las estrategias de gestión y, probablemente, una de las más significativas se corresponde con el objetivo de establecer un Plan de Incentivos a la Calidad (ver anexo I).

Por último es necesario que este Plan Director se desarrolle en diferentes etapas para garantizar su éxito. De este modo, se priorizan unas actuaciones sobre otras y unos objetivos antes que otros. En el anexo II se puede consultar el calendario previsto durante los tres próximos años.



ANEXO I

1 PLAN DE INCENTIVOS A LA CALIDAD:

La responsabilidad ética profesional y social que se adquiere al trabajar en una Universidad pública justifica, por sí sola, la preocupación de todos por asegurar e incrementar los niveles de calidad de las diferentes prestaciones de servicio que se llevan a cabo diariamente en las variadas actividades de la vida universitaria. No obstante, la mayoría de las Universidades españolas buscan afianzar este interés por la calidad merced a estrategias de difusión, de facilidades para participar en planes de mejora y, también, con sistemas de incentivación de esa mayor dedicación o esfuerzo que supone mantener la iniciativa, incrementar la accesibilidad, las prestaciones y la tendencia positiva en los resultados que se alcanzan.

La gestión administrativa resulta siempre compleja y máxime en organizaciones, como la universitaria, donde su tamaño, nivel de prestación y variedad de los servicios se incrementan casi anualmente. Hasta la fecha, son diversas las iniciativas para mejorar la gestión pero una de las estrategias de dirección más extendidas y que cuenta con mayor soporte es la "Dirección por Objetivos". Este sistema de gestión permite claramente fijar qué se propone hacer, cuantificarlo y evaluar si ha sido posible alcanzar las metas establecidas, analizando pros y contras de la gestión realizada, las posibles barreras y los logros alcanzados, normalmente, en cada año.



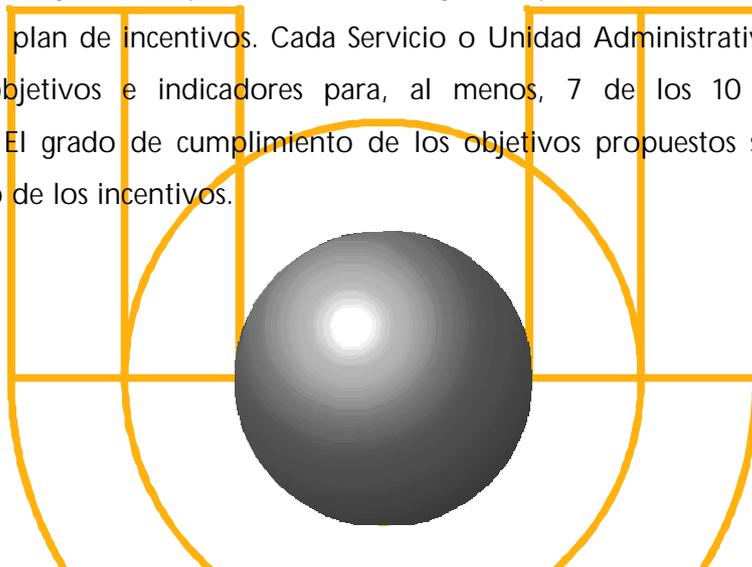
Esta estrategia, unida al "diseño de procesos de trabajo" es suficiente, muchas veces, para introducir notables mejoras en la gestión y para incrementar, por tanto, los niveles de calidad de los servicios que se prestan.

Ambas estrategias de dirección han sido impulsadas desde la Gerencia de la Universidad en el convencimiento de que pueden resultar estrategias útiles para lograr el compromiso de asegurar e incrementar la calidad de las diferentes prestaciones de servicio a la comunidad universitaria. Es en base a la complejidad de los procesos y en función de los objetivos que se proponen como se pretende elaborar los presupuestos, las plantillas de personal y la evaluación de resultados.

El Plan de Incentivos a la Calidad que presentamos parte de esta iniciativa y propone, para el caso de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad Miguel Hernández, una estrategia basada en incentivar el logro de los objetivos prefijados anualmente y de los estándares de calidad incluidos en la gestión por procesos que se lleva a cabo.

La lógica del sistema es muy sencilla. Anualmente los Servicios y Unidades Administrativas fijan, conjuntamente con la Gerencia, sus objetivos con respecto a una serie de criterios y desarrollan, a lo largo del año, sus estrategias para lograrlos. Estos objetivos, asociados a presupuestos para las diferentes unidades son, por tanto, pactados con la Gerencia y evaluados al finalizar cada anualidad. Este compromiso por realizar una determinada actividad, con unos determinados resultados, constituye un elemento decisivo para la estrategia de mejora de la calidad que se desea impulsar y es la base del sistema de incentivación.

El porcentaje de cumplimiento de los objetivos pactados es la base sobre la que se asienta este plan de incentivos. Cada Servicio o Unidad Administrativa, anualmente, establecería objetivos e indicadores para, al menos, 7 de los 10 criterios arriba especificados. El grado de cumplimiento de los objetivos propuestos serviría de base para el cálculo de los incentivos.



La financiación se realiza según cumplimiento: de acuerdo al grado de cumplimiento total de la unidad se establecerá la cantidad de financiación que le corresponde a cada unidad, como se refleja en la siguiente tabla:

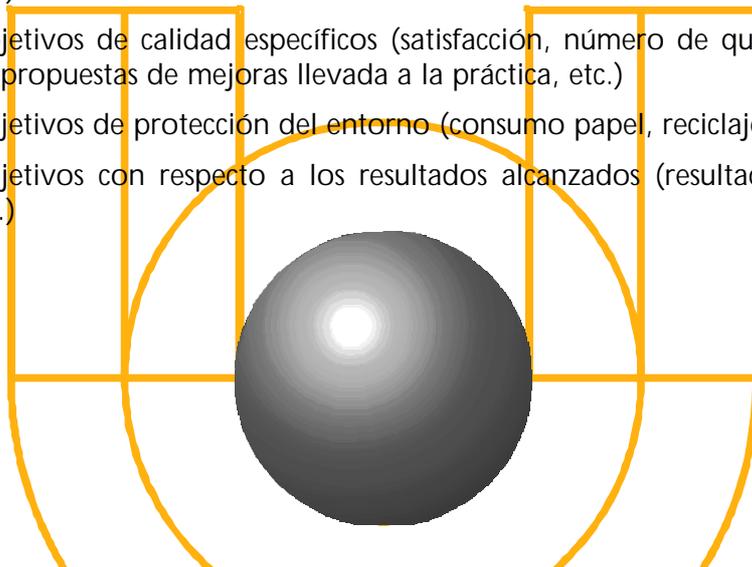
Grado de cumplimiento	Financiación
>115%	120%
106 – 115%	115%
90 – 105%	100%
80 – 89%	70%
<80%	0%

El Plan de Incentivos para el PAS incluye:

- ❑ Presupuesto extraordinario para realizar formación complementaria, lo que supone la concesión de permisos y licencias para la formación y dotación económica para afrontar los costes derivados de dicha formación.
- ❑ Presupuesto extraordinario para realizar actividades deportivas en horario no laboral
- ❑ Presupuesto extraordinario para realizar un viaje durante los periodos vacacionales.
- ❑ Presupuesto extraordinario para prestaciones sociales adicionales (por ejemplo, bonos comedor, guardería, ayuda material escolar, etc...)
- ❑ Presupuesto extraordinario para la realización de un proyecto documentado de trabajo específico para asegurar las mejoras implantadas, implantar un nuevo proceso, etc.
- ❑ Figurar en el expediente personal de cada empleado la distinción alcanzada

Los criterios que deben abarcar los diferentes objetivos que se elaboren podrían corresponder a:

1. Objetivos de la estrategia de dirección o de gestión
2. Objetivos de accesibilidad (horario, web, etc.)
3. Objetivos de formación del personal (ejecución plan de formación, etc.)
4. Objetivos de los procesos clave identificados (diseño, evaluación, revisión, etc.)
5. Objetivos de calidad específicos (satisfacción, número de quejas, porcentaje de propuestas de mejoras llevada a la práctica, etc.)
6. Objetivos de protección del entorno (consumo papel, reciclaje tóner, etc.)
7. Objetivos con respecto a los resultados alcanzados (resultados, tendencias, etc.)



8. Objetivos de cumplimiento presupuestario (porcentaje de gasto, etc.)
9. Objetivos con respecto al proceso de Acreditación (autoevaluación, acreditación, etc.)
10. Objetivos de difusión de las actividades realizadas (memoria anual, etc.)

Ejemplos de indicadores que pueden enunciarse podrían ser los siguientes:

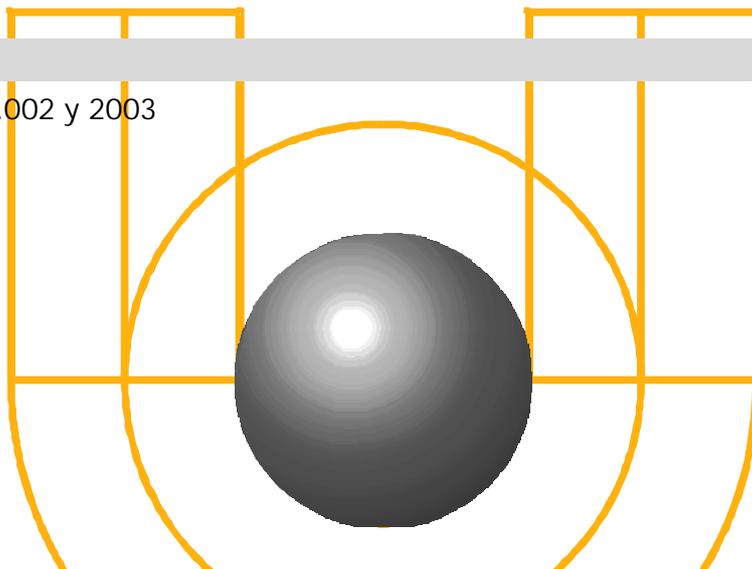
- Número de procesos identificados y definidos con asignación de responsable y actividades/instrucciones básicas de trabajo
- Porcentaje de procesos clave con actividades/instrucciones de trabajo definidas
- Porcentaje de indicadores monitorizados de los diferentes procesos clave del Servicio
- Definir resultados en los indicadores de los procesos clave
- Porcentaje de clientes satisfechos con el Servicio o Unidad Administrativa
- Porcentaje de puestos de trabajo con las habilidades, funciones y conocimientos definidos
- Demoras en la realización de determinadas actividades
- Porcentaje de servicios ofrecidos por el Servicio o Unidad Administrativa con información en la web
- Cumplimiento de objetivos en materia de calidad
- Desarrollo del Plan de Formación
- Reducción en el consumo de papel no reciclado.
- Porcentaje de cumplimiento del presupuesto anual.

SEGUIMIENTO

Cada Servicio o Unidad Administrativa suministrará la información necesaria para realizar el seguimiento que permite cumplir el Plan de Incentivos.

DURACIÓN

Años 2.001, 2.002 y 2003



ANEXO II

CALENDARIO 2001-2003

Objetivo 1: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	2001	2002	2003
Servicios o Unidades Administrativas que habrán definido su misión y elaborado su Cartera de Servicios			
Asuntos Económicos	X		
Bibliotecas	X		
CEGECAs	X		
Observatorio Ocupacional	X		
Oficina de Comunicación, Marketing y Publicidad		X	
Oficina de Relaciones Internacionales		X	
Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación	X		
Oficina Técnica	X		
Servicio de Alumnado	X		
Servicio de Control Interno		X	
Servicio de Estudios y Planificación	X		
Servicio de Gestión y Control de la Calidad	X		
Servicio de Prevención de Riesgos Laborales		X	
Servicio de Recursos Humanos	X		
Servicios Informáticos	X		

Servicios o Unidades Administrativas que habrán identificado sus procesos clave y desarrollado actividades/instrucciones de trabajo y designado responsables de procesos			
	2001	2002	2003
Asuntos Económicos		X	
Bibliotecas			X
CEGECAs		X	
Observatorio Ocupacional	X		
Oficina de Comunicación, Marketing y Publicidad			X
Oficina de Relaciones Internacionales		X	
Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación	X		
Oficina Técnica		X	
Servicio de Alumnado		X	
Servicio de Control Interno			X
Servicio de Estudios y Planificación		X	
Servicio de Gestión y Control de la Calidad	X		
Servicio de Prevención de Riesgos Laborales			X
Servicio de Recursos Humanos		X	
Servicios Informáticos		X	

Servicios o Unidades Administrativas que habrán establecido sistemas de gestión basados en la Dirección por Objetivos			
	2001	2002	2003
Asuntos Económicos	X		
Bibliotecas			X
CEGECAs		X	
Observatorio Ocupacional	X		
Oficina de Comunicación, Marketing y Publicidad			X
Oficina de Relaciones Internacionales		X	
Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación	X		
Oficina Técnica		X	
Servicio de Alumnado		X	
Servicio de Control Interno			X
Servicio de Estudios y Planificación		X	
Servicio de Gestión y Control de la Calidad	X		
Servicio de Prevención de Riesgos Laborales			X
Servicio de Recursos Humanos	X		
Servicios Informáticos	X		
Sistema de Incentivos		Debe estar establecido en esta anualidad	

Objetivo 2: ASEGURAR EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	2001	2002	2003
Servicios o Unidades Administrativas que habrán puesto en marcha procesos de autoevaluación			
Asuntos Económicos		X	
Bibliotecas			X
CEGECAs			X
Observatorio Ocupacional	X		
Oficina de Comunicación, Marketing y Publicidad			X
Oficina de Relaciones Internacionales		X	
Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación		X	
Oficina Técnica		X	
Servicio de Alumnado		X	
Servicio de Control Interno			X
Servicio de Estudios y Planificación		X	
Servicio de Gestión y Control de la Calidad	X		
Servicio de Prevención de Riesgos Laborales			X
Servicio de Recursos Humanos		X	
Servicios Informáticos		X	
Seminario Benchmarking	1 Seminario	2 Seminarios	2 Seminarios

Servicios o Unidades Administrativas que habrán establecido un Sistema de Indicadores bajo soporte ofimático			
	2001	2002	2003
Asuntos Económicos	X		
Bibliotecas			X
CEGECAs		X	
Observatorio Ocupacional	X		
Oficina de Comunicación, Marketing y Publicidad			X
Oficina de Relaciones Internacionales		X	
Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación	X		
Oficina Técnica		X	
Servicio de Alumnado		X	
Servicio de Control Interno			X
Servicio de Estudios y Planificación		X	
Servicio de Gestión y Control de la Calidad	X		
Servicio de Prevención de Riesgos Laborales			X
Servicio de Recursos Humanos		X	
Servicios Informáticos	X		

Objetivo 3: INCREMENTAR LA ACCESIBILIDAD A LOS DIFERENTES SERVICIOS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS	2001	2002	2003
Descentralización de la gestión administrativa de los Campus en CEGECAs	100%		
Servicios o Unidades Administrativas que dispondrán de portal Web			
Asuntos Económicos	X		
Bibliotecas	X		
CEGECAs	X		
Observatorio Ocupacional	X		
Oficina de Comunicación, Marketing y Publicidad	X		
Oficina de Relaciones Internacionales	X		
Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación	X		
Oficina Técnica		X	
Servicio de Alumnado		X	
Servicio de Control Interno			X
Servicio de Estudios y Planificación		X	
Servicio de Gestión y Control de la Calidad	X		
Servicio de Prevención de Riesgos Laborales			X
Servicio de Recursos Humanos	X		
Servicios Informáticos	X		
Difusión de resultados alcanzados de la gestión de cada Servicio o Unidad Administrativa	Anualmente	Anualmente	Anualmente

Objetivo 4: VALOR AÑADIDO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL P.A.S.	2001	2002	2003
Puestos de trabajo evaluados por sus condiciones ergonómicas	10%	60%	80%
Establecimiento de un sistema de evaluación de la satisfacción del personal		Debe estar establecido en esta anualidad	
Horas de formación para el PAS	680	700	710
Formación al incorporarse a la UMH	Debe estar establecido en esta anualidad		