

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN.....	3
3. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	3
4. DESARROLLO DEL PLAN.....	4
3.1 MEDIDAS DE CALIDAD A IMPLANTAR.....	4
3.2 OBJETIVOS Y ACCIONES.....	5
3.3 IMPLANTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	13
3.4 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	13
5. PERIODO Y FASES DE APLICACIÓN	14
4.1 VIGENCIA DEL PLAN.....	14
4.2 FASES DE EJECUCIÓN	14
4.3 SEGUIMIENTO DEL PLAN	15
6. ANEXOS.....	16

1. INTRODUCCIÓN

El Reglamento de la Inspección General de Servicios de la Universidad de Zaragoza, regulado mediante acuerdo de 5 de diciembre de 2018 del Consejo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza, incluye como mandato la elaboración del Plan General de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios, que *“incluirá las medidas de calidad a implantar, los compromisos y sus correspondientes indicadores; los objetivos estratégicos y programas operativos destinados a la evaluación y mejora continuas del servicio público de educación superior; así como los instrumentos y criterios para la medición de su grado de implantación y cumplimiento”* (Art. 5, 2, f) .

En ese sentido constituye un marco general para establecer las medidas de calidad a implantar en las distintas unidades, centros y servicios de la Universidad de Zaragoza, de forma coordinada, mediante la fijación de objetivos y la delimitación de actuaciones susceptibles de evaluación, proporcionando a la organización conocimiento sobre sus áreas de mejora e información significativa para la toma de decisiones. Este proceso contará con la participación de los distintos actores interesados: responsables académicos, responsables de los servicios, gestores, empleados públicos, estudiantes y ciudadanos en general.

Conviene tener presente que actualmente la Universidad de Zaragoza está trabajando en la Acreditación Institucional, que tiene por objeto los centros universitarios y los servicios que en ellos se imparten. Consideramos que se trata de una oportunidad y que hemos de aprovechar las sinergias para impulsar definitivamente la cultura de la calidad.

Señalar, por otra parte, que este Plan General de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios está elaborado desde una comprensión de la calidad en sentido amplio, como integradora de todos aquellos aspectos relevantes para la mejora y renovación de los servicios universitarios, sin reducirla a un conjunto de técnicas, más o menos sofisticadas, para la gestión.

Principios básicos de actuación:

La mejora de la calidad del servicio público de enseñanza superior está sujeta, conforme el Reglamento de la Inspección General de Servicios, a los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, economía, transparencia, celeridad, universalidad, participación de la comunidad universitaria, simplicidad y mejora continua (art. 16).

2. COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

El Plan General de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios ha sido elaborado por una comisión designada por el Rector, conforme al art. 5.2 f) del Reglamento de la Inspección General de Servicios.

El Rector, en su resolución de 17 de julio de 2019 y de 9 de octubre de 2019, designó como miembros de dicha comisión a:

D. Francisco Serón Arbeloa, Vicerrector de Prospectiva, Sostenibilidad e Infraestructura

D^a María Isabel Luengo Gascón, Directora de la Inspección General de Servicios

D. Francisco Javier García Ramos, Director de la Escuela Politécnica de Huesca

D^a María Dolores Roche Gil, Vicegerente Económica

D. Ángel Pascual Sanz, Vicegerente de Recursos Humanos

D^a Rosa Cercós Cucalón, Jefa del Servicio de Planificación Académica

D^a Susana Casaña Oliver, Administradora de la Facultad de Educación

D. Francisco José Pérez Barbero, Subdirector del Área de Calidad y Mejora

D^a Estefanía Serrano García, Subdirectora del Área de Innovación y Prospectiva

D^a Belén Pina Calvo, Técnico de Calidad y Mejora

Fecha de aprobación del Plan: 25 de noviembre de 2019

3. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PLAN

El **objeto** de este plan es establecer el marco general que posibilite a los servicios de la Universidad de Zaragoza, en el ámbito de sus competencias, planificar, ejecutar, medir y mejorar su actividad a fin contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución definidos en el documento *Política de Calidad de los Servicios de la Universidad de Zaragoza*. Asimismo, ha de posibilitar la evaluación, tanto interna, realizada por cada unidad, servicio, centro u órgano respecto de sus procesos y de los resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y concretar los oportunos planes de mejora, como externa, realizada por la Inspección General de Servicios mediante el análisis sistemático y continuado de la prestación de los servicios.

Su **ámbito** de aplicación, por tanto, son todos los centros, servicios y unidades de la Universidad que contribuyen al desarrollo de la actividad docente, de estudio, de investigación, de gestión y administración, de transferencia, de extensión y de bienestar social de la Universidad de Zaragoza.

4. DESARROLLO DEL PLAN

4.1. MEDIDAS DE CALIDAD A IMPLANTAR

El Plan General de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios no parte de cero¹. Las medidas a implantar han de recoger, por tanto, las diversas experiencias en materia de calidad de los servicios en la Universidad de Zaragoza. Estas medidas van a orientarse a:

- Consolidar la implantación de unas herramientas básicas de gestión en los diferentes centros, servicios y unidades, sobre las que articular los procesos de mejora e innovación: cartas de servicios, mapas de procesos y manuales de procedimientos.
- Avanzar en una administración más cercana, sencilla y ágil para los estudiantes y el personal docente e investigador (PDI), así como al resto de grupos de interés. Mejoras que resultan imposibles sin una participación activa de estudiantes y del Pdi, y sin las adecuadas políticas de comunicación y transparencia.
- Impulsar el desarrollo y generalizar el uso de la administración electrónica y las tecnologías de la información.
- Tener presentes los Objetivos del Desarrollo Sostenible y otros programas transversales de la UZ (Plan Igualdad, Prevención de Riesgos laborales, Responsabilidad social...) en la gestión de la calidad y su mejora en nuestros centros, servicios y unidades.
- Potenciar la puesta en marcha de grupos de trabajo y círculos de calidad como cauces de apoyo a nuestros planes de mejora e innovación, a través de la detección de las necesidades de nuestros grupos de interés y la mejora de nuestros procedimientos de trabajo.
- Analizar e implementar nuevas aplicaciones de apoyo a la gestión (gestor de procedimientos, gestor de expedientes, Argis...)
- Desarrollar una administración universitaria profesionalizada, con un personal motivado y cualificado. Para ello resulta imprescindible completar el mapa de funciones de cada uno de los puestos, y su permanente actualización.
- Normalizar y estandarizar la medición de la percepción de la calidad de nuestros servicios por parte de nuestros usuarios.
- Evaluación permanente y continua de la calidad de los servicios basada en la autoevaluación y la evaluación externa.

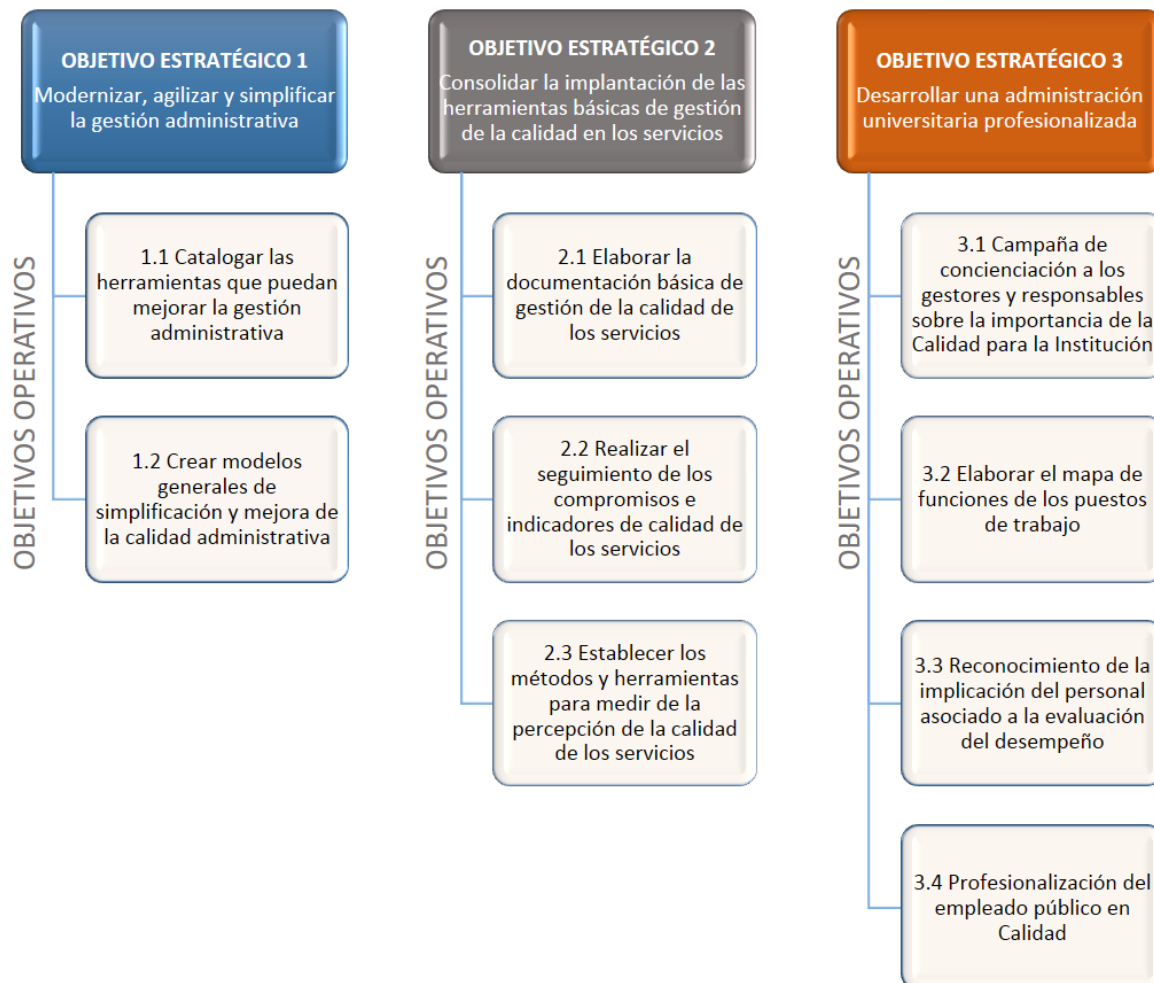
¹ Ver anexo nº 1: Referencias históricas a los planes de calidad en la UZ

4.2. OBJETIVOS Y ACCIONES

Los objetivos y acciones establecidas en este Plan se encuentran alineados con la Política de Calidad de los Servicios de la Universidad.

Incluye tres objetivos estratégicos que se despliegan en nueve objetivos operativos y veintidós acciones:

Objetivos estratégicos y operativos:



Acciones que desarrollan los objetivos operativos:

Los nueve objetivos operativos se despliegan a través de veintidós acciones. En la siguiente tabla se incluyen los responsables de ejecución de cada acción, así como los indicadores para medición del grado de ejecución de las mismas y sus responsables de seguimiento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: MODERNIZAR, AGILIZAR y SIMPLIFICAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO OPERATIVO 1.1: Catalogar las herramientas que puedan mejorar la gestión administrativa

	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
OBJETIVO OPERATIVO 1.1	1.1.1 Elaborar un catálogo de herramientas disponibles	Identificar las herramientas que puedan mejorar la gestión administrativa, recopilarlas en un espacio virtual accesible y ofrecerlas con información suficiente para su explotación.	Administración Electrónica	Inicio en Noviembre 2019	Herramientas con un manual sencillo, accesible y suficiente para su utilización	Área de Innovación y Prospectiva
	1.1.2 Difusión de las herramientas catalogadas	Para optimizar la asimilación de los empleados públicos de cada uno de los recursos se recomienda hacer difusión de cada una de las herramientas por separado comenzando por las de mayor interés y mantener un calendario de campañas periódicas que también informen de la existencia del catálogo con la relación completa	Gabinete de Imagen y Comunicación / Área de Innovación y Prospectiva	Una vez al mes desde febrero 2020	Número de visitas a la información / variación en el uso de la herramienta si hubiera datos sobre ello	Área de Innovación y Prospectiva
	1.1.3 Identificación de las herramientas necesarias	Identificación de las necesidades de la gestión de la Universidad que no están cubiertas por herramientas o cuyo desarrollo resulta cargante o penoso al trabajador	Área de Innovación y Prospectiva	Puesta en marcha en enero 2020	Repositorio creado y es posible alimentarlo y mantenerlo	Área de Innovación y Prospectiva

OBJETIVO OPERATIVO 1.2: Crear modelos generales de simplificación y mejora de la calidad administrativa

OBJETIVO OPERATIVO 1.2	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
	1.2.1 Identificar modelos de simplificación o agilización administrativa	Identificar experiencias de simplificación o agilización y preparar un manual sobre dicha experiencia que pueda ser reutilizable o ejemplarizante	Área de Innovación y Prospectiva	Al menos una experiencia al mes desde febrero 2020	Número de experiencias recogidas	Área de Innovación y Prospectiva
	1.2.2 Difusión de buenas prácticas en simplificación y/o agilización y detección de procesos susceptibles de mejora	Una vez elaborado el manual sobre la experiencia realizar difusión a los gestores y responsables de los servicios solicitando que indiquen si dicha experiencia puede reproducirse en su unidad y, también, que identifiquen y remitan otros procesos susceptibles de simplificación. Invitar a desarrollarlo de forma autónoma	Área de Innovación y Prospectiva	Una vez al mes desde febrero de 2020	Respuestas de los servicios a la difusión del manual, nuevas experiencias identificadas y solicitudes de ayuda para la simplificación	Área de Innovación y Prospectiva
	1.2.3 Reconocimiento a la contribución con el objetivo de la institución de forma autónoma	Una forma de incentivar la participación en la mejora de la calidad de los servicios es haciendo uso del salario emocional a través del reconocimiento público del personal. Para ello se promocionará y trasladarán las experiencias que los servicios y sus responsables han realizado de forma autónoma y que también han contribuido a la simplificación administrativa. Podría ser, además, contemplado en la evaluación del desempeño	Vicegerencia de RRHH	Cada vez que se desarrolle el objetivo operativo 3.2.2	Interés por figurar en la iniciativa	Área de Innovación y Prospectiva

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: CONSOLIDAR LA IMPLANTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

OBJETIVO OPERATIVO 2.1: Elaborar la documentación básica de gestión de la calidad de los servicios

	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
OBJETIVO OPERATIVO 2.1	2.1.1 Elaborar las cartas de servicios	Los servicios que no disponen de carta de servicios la elaborarán conforme al Procedimiento PE-01.3.	Responsable del servicio	Primer semestre 2020	Ratio: Nº cartas de servicios elaboradas/Nº cartas pendientes de elaborar	Área de Calidad y Mejora
	2.1.2 Revisar las cartas de servicios	Los servicios que tengan aprobada su carta de servicios y no hayan realizado revisión o seguimiento de la misma deberán proceder a su actualización.	Responsable del servicio	Primer semestre 2020	Ratio: Nº cartas de servicios revisadas/Nº cartas pendientes de revisar	Área de Calidad y Mejora
	2.1.3 Elaborar el mapa de procesos de los Servicios	Elaborar el mapa de procesos general de los servicios de la Universidad de Zaragoza que incluirá los macroprocesos estratégicos, clave y de apoyo	Área de Calidad y Mejora	Primer semestre 2020	Mapa de procesos elaborado (si/no)	Área de Calidad y Mejora
	2.1.4 Elaborar los manuales de procedimientos	Identificación y elaboración de los procedimientos estratégicos, clave y de apoyo de los servicios	Responsable del servicio	Segundo semestre 2020	Ratio: Nº procedimientos elaborados/Nº procedimientos identificados	Área de Calidad y Mejora

OBJETIVO OPERATIVO 2.2: Realizar el seguimiento de los compromisos e indicadores de calidad de los servicios

OBJETIVO OPERATIVO 2.2	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
	2.2.1 Diseñar una herramienta informática para la medición de indicadores, análisis de resultados y evaluación de los servicios	Se diseñará una herramienta informática para la gestión de indicadores (definición, seguimiento, evolución, difusión...), autoevaluaciones y evaluaciones externas de los servicios.	Vr Prospectiva	Primer semestre 2020	Diseño de la herramienta ¿Fase Piloto?	Área de Calidad y Mejora
	2.2.2 Realizar el seguimiento de indicadores y compromisos de calidad de cartas de servicios	Los responsables de cada indicador realizarán el seguimiento del mismo poniendo en marcha los mecanismos necesarios. El resultado del seguimiento se registrará en la herramienta informática correspondiente	Responsable del servicio	Segundo semestre 2020	Informe de seguimiento de la carta de servicios Ratio: Nº indicadores seguidos/Nº indicadores de cada carta de servicios	Área de Calidad y Mejora

OBJETIVO OPERATIVO 2.3: Establecer los métodos y herramientas para medir la percepción de la calidad de los servicios

OBJETIVO OPERATIVO 2.3	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
	2.3.1 Establecer la metodología y herramientas para medir la percepción de los usuarios en función de los servicios prestados	En función de las características de cada servicio y sus usuarios se establecerá la metodología y herramientas para medir la percepción de la satisfacción de los mismos	Responsable del servicio/Área de Innovación y Prospectiva/Área de Calidad y Mejora	2020	Nº servicios que van a medir la satisfacción de usuarios y tipo de herramienta Herramientas diseñadas	Área de Calidad y Mejora
	2.3.2 Establecer las herramientas para medir el clima laboral del PAS	Diseño de encuesta de clima laboral/Celebración de focus group	Responsable del servicio/Área de Calidad y Mejora	Segundo semestre 2020	Encuesta diseñada e implementada en aplicación informática	Área de Calidad y Mejora

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: DESARROLLAR UNA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA PROFESIONALIZADA

OBJETIVO OPERATIVO 3.1: Campaña de concienciación a los gestores y responsables sobre la importancia de la Calidad para la Institución

OBJETIVO	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
	3.1.1 Elaborar una campaña de comunicación	Implicar a los gestores y responsables en la importancia de la consecución de la calidad para su desarrollo profesional y satisfacción laboral. Puede aprovecharse la presentación de la Inspección General de Servicios	Gabinete de Imagen y Comunicación	Enero 2020	Porcentaje de gestores y responsables alcanzados	Área de Innovación y Prospectiva

OBJETIVO OPERATIVO 3.2: Elaborar el mapa de funciones de los puestos de trabajo

OBJETIVO OPERATIVO 3.2	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
	3.2.1 Completar y mantener actualizado un mapa de funciones de cada uno de los puestos.	El mapa de funciones es fundamental para poder desarrollar un servicio profesional y con integrantes perfectamente cualificados. Deberá completarse el mapa o en su defecto actualizar los trabajos previamente realizados.	Recursos Humanos	Abril 2020	Porcentaje de puestos incluidos en el mapa / Número de puestos revisados en los últimos doce meses	Área de Innovación y Prospectiva
	3.2.2 Establecer ciclos de revisión por parte del ocupante y de su responsable	Diseñar el procedimiento para la revisión. Establecer periodos de revisión y evaluación que obliguen al responsable a certificar su acuerdo.	Área de Calidad y Mejora	Bienal. Comienza en Dic 2020	Número de puestos revisados en los últimos doce meses	Área de Innovación y Prospectiva

OBJETIVO OPERATIVO 3.3: Reconocimiento a la implicación del personal asociado a la evaluación del desempeño

OBJETIVO OPERATIVO 3.3	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable indicadores
	3.3.1 Reconocer en el currículum laboral visible en la aplicación informática People la participación en los procesos de calidad	El trabajo de los miembros de la comunidad por contribuir a la calidad no debe ser ignorado y la forma de acreditar su participación y que pueda ser posteriormente valorado es que la propia institución lo tenga recogido y pueda certificarlo	Recursos Humanos	Noviembre 2019. Reuniones previas. Febrero 2020. Arranque	Disponibilidad de la funcionalidad / número de miembros participantes incluidos	Área de Innovación y Prospectiva
	3.3.2 Almacenar y visibilizar otras iniciativas relacionadas con la acreditación de la calidad de los servicios aunque no estén relacionadas con las promovidas directamente con la Institución	Establecer un espacio virtual que permita almacenar e indizar las acreditaciones de los Servicios aunque estas no estén directamente vinculadas con la calidad	Área de Calidad y Mejora	Diciembre 2020	Existe el espacio virtual	Área de Innovación y Prospectiva

OBJETIVO OPERATIVO 3.4: Profesionalización del empleado público en Calidad

OBJETIVO OPERATIVO 3.4	Acciones	Descripción	Responsable ejecución	Plazo	Indicadores	Responsable seguimiento de indicadores
	3.4.1 Identificación de recursos disponibles	Identificar, estudiar y valorar herramientas tanto externas como internas que faciliten la gestión de la calidad por parte de los trabajadores de la UZ. Una de las barreras de trabajo en la búsqueda de la calidad es la dificultad de alcanzar los objetivos con los medios al alcance del funcionario medio. La Inspección General de Servicios puede tanto asesorar como facilitar el acceso a utilidades y aplicaciones que simplifiquen la tarea que permita ascender en la gestión de la calidad	Área de Calidad y Mejora	Febrero 2020	existencia de un catálogo con herramientas que simplifiquen en cada una de las tareas solicitadas desde la Inspección	Área de Calidad y Mejora

<p>3.4.2 Ofertar planes formativos que tengan aplicación directa en la consecución de la calidad de la Universidad de Zaragoza</p>	<p>Desarrollar una oferta formativa alineada con los objetivos de la Universidad y, siempre que sea posible, que la parte práctica de esta oferta formativa pueda revertir positivamente en el servicio al que pertenece el alumno</p>	<p>Área de Calidad y Mejora</p>	<p>Plan formativo de 2020</p>	<p>Existe una oferta formativa que cumple con este criterio. Número de cursos ofertados</p>	<p>Área de Calidad y Mejora</p>
<p>3.4.3 Utilizar los recursos de formación en aula virtual para la tutela del desarrollo de tareas vinculadas con la calidad</p>	<p>Utilizar los espacios formativos virtuales para acompañar a grupos de trabajadores en el cumplimiento de una tarea permite crear un compromiso colectivo con el objetivo además de crear un espacio de diálogo que puede ser supervisado y dirigido. Además facilita el reconcomiendo</p>	<p>Área de Calidad y Mejora</p>	<p>Sin plazo</p>	<p>Porcentaje de éxito en la consecución del objetivo del curso</p>	<p>Área de Calidad y Mejora</p>

4.3. IMPLANTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

De acuerdo con lo establecido en la Política de calidad de los servicios de la UZ, los ODS se integrarán en las acciones, procesos y procedimientos del sistema de garantía de calidad de los servicios. Para ello, cada unidad se comprometerá con ellos integrando la práctica activa de la sostenibilidad en la prestación de sus funciones y servicios.

Particularmente, harán referencia expresa a dicho compromiso en sus documentos estratégicos, su material promocional, sus páginas web y redes sociales, y difundirán por dichos canales la información relativa a la implementación de los ODS. En el establecimiento de sus compromisos de calidad incluirán objetivos ligados a ellos y a su cumplimiento.

Dicho compromiso comprenderá, en los casos que proceda, acciones formativas que capaciten al personal para integrar los ODS en su desarrollo laboral, la evaluación profesional teniendo en cuenta las competencias relativas a ellos, pudiendo proponer la inclusión de conocimientos en ODS dentro de los procesos de selección y en la descripción de las funciones de los puestos de trabajo.

El grado de implantación de las acciones que integren los ODS será uno de los criterios tenidos en cuenta en los procesos de autoevaluación y evaluación externa de los servicios.

4.4. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

La evaluación de la calidad de los servicios de la Universidad consiste en analizar de manera sistemática y continuada la prestación de los servicios en relación con las expectativas de los usuarios internos y externos y la medición del grado de cumplimiento de los compromisos previamente establecidos. La finalidad es identificar y establecer posibles áreas de mejora orientadas a la mejora continua.

Los responsables de los servicios, a partir de la información obtenida por la aplicación de las evaluaciones propondrán planes de mejora de los servicios que presten.

La evaluación se desarrollará a través de:

- La **Autoevaluación** es un método sistemático para recopilar, analizar y reflexionar acerca de la organización y los servicios prestados, realizada por cada unidad, servicio, centro u órgano teniendo en cuenta fundamentalmente el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad establecidos, la valoración y revisión de los indicadores, así como las medidas de percepción de los usuarios. El objetivo es identificar los puntos fuertes y las deficiencias y concretar los planes de mejora. La autoevaluación se realizará cada 2 años.
- El **Plan de Mejora** será realizado por cada servicio o unidad a partir del diagnóstico realizado en la autoevaluación. Este documento recogerá las acciones a implantar, sus responsables así como el periodo de ejecución de las mismas.
- La **Evaluación Externa** será realizada por la Inspección General de Servicios mediante un análisis sistemático y continuado de la prestación de los servicios, en base a las autoevaluaciones realizadas, las evidencias generadas y el seguimiento de los planes de mejora establecidos. La Inspección general de servicios concretará anualmente los servicios que serán objeto de evaluación, proceso al que será sometido cada servicio al menos una vez cada 4 años.



5. PERIODO Y FASES DE EJECUCIÓN

5.1. VIGENCIA DEL PLAN

El plan entrará en vigor tras su aprobación y tendrá una vigencia de 4 años.

Finalizado el periodo de vigencia se elaborará un nuevo Plan que dará continuidad al anterior incluyendo nuevas medidas de calidad a implantar, nuevos objetivos y acciones de despliegue.

5.2. FASES DE EJECUCIÓN

Fase inicial

La finalidad de esta fase inicial previa será presentar el Plan y sus implicaciones a los diferentes centros, servicios y unidades, principalmente a través de reuniones en las que se tratará de llegar a todos los grupos de interés que integran la comunidad universitaria.

El Plan se publicará en la página web de la Inspección General de Servicios y se dará difusión a través de distintos canales de comunicación de la Universidad y en los formatos más adecuados en función de los grupos de interés a los que se deba dirigir la información.

Fase de desarrollo

Tras la fase inicial se iniciará la operatividad del Plan que se llevará a cabo durante los dos primeros años desde su entrada en vigor.

Durante estos dos años se pondrán en marcha todas las acciones que despliegan los objetivos operativos conforme a las fechas indicadas en las fichas descriptivas de cada acción.

Paralelamente, y a lo largo de la vigencia de este Plan, los servicios comenzarán a realizar sus autoevaluaciones y planes de mejora, conforme al calendario establecido por la Inspección General de Servicios.

5.3. SEGUIMIENTO DEL PLAN

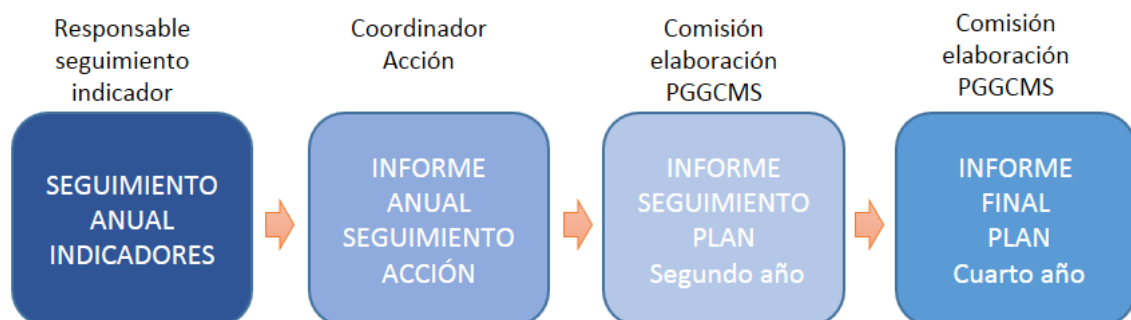
Tras el segundo año de desarrollo del Plan, la Comisión para su elaboración elaborará un informe de seguimiento que incorporará, al menos, capítulos específicos sobre:

- Grado de cumplimiento de las acciones y objetivos operativos planteados
- Resultados obtenidos
- Propuestas de mejora y redefinición de objetivos, en su caso
- Resultado de las autoevaluaciones y evaluaciones externas realizadas

Dicho informe se basará en los informes anuales elaborados por los coordinadores de cada acción que incluirá el seguimiento de los indicadores y el grado de cumplimiento de las mismas, en su caso.

A la finalización del Plan la Comisión elaborará un informe final.

Tanto del informe de seguimiento como del informe final se dará cuenta al Rector y al Gerente de la Universidad de Zaragoza.



ANEXO 1

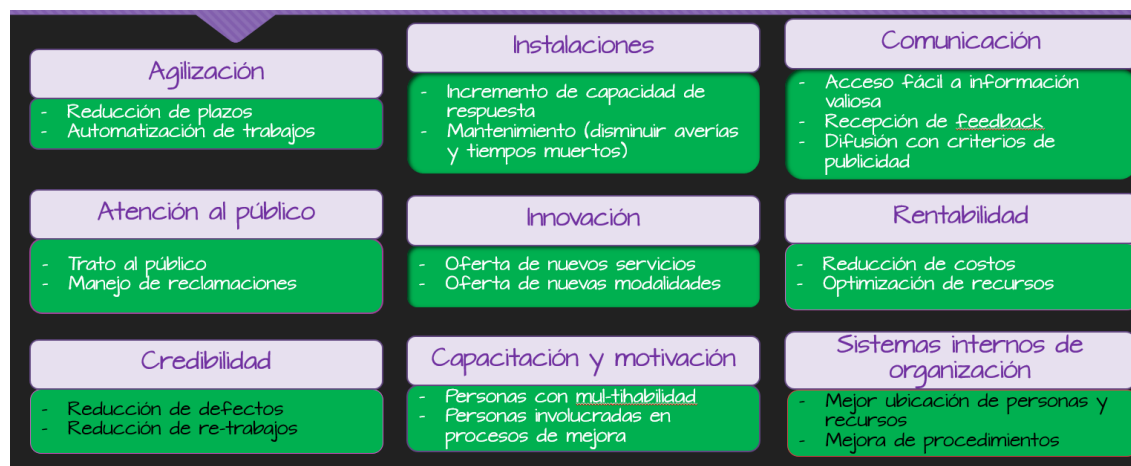
REFERENCIAS HISTÓRICAS A LOS PLANES DE CALIDAD EN LA UZ

La Unidad de Racionalización de la Universidad de Zaragoza se crea por resolución del Rectorado de 7 de noviembre de 1988. Es concebida como un grupo de especialistas en el estudio de métodos y procedimientos que, mediante el análisis y crítica sistemática de las formas de trabajo administrativo existentes, elaboran propuestas de desarrollo y aplicación de procedimientos y métodos más sencillos y eficaces, por medio de la simplificación de impresos y documentación en general, distribución de los puestos de trabajo en las oficinas u otros lugares, mejora del diseño de los equipos utilizados en el trabajo, economía de esfuerzo humano y reducción de las fatigas innecesarias, creación de mejores condiciones ambientales de trabajo, etc.

En su primera etapa (1989 - 1993) el objetivo fundamental estaba centrado en la mejora de procesos: simplificación, homogeneización y mejora de los métodos y procedimientos, siendo la principal metodología el trabajo en equipo, con participación trabajadores implicados.

El primer trabajo realizado fue un estudio del apoyo administrativo a Departamentos, al objeto de describir el perfil del puesto de trabajo (auxiliar administrativo) y elaborar el manual de procedimientos. El resultado fue el “Manual de Procedimientos y normas de gestión administrativa de los Departamentos universitarios”. Además, se analizaron y mejoraron procedimientos como: Secretarías de los Centros, Sección de Tercer Ciclo y Estudios Propios, Registro General de la Universidad, relativos a los Estudios Propios de la Universidad, Abono Bancario (ingresos excepto matrícula), Procedimiento de Expedición de Títulos Oficiales, Expedición de Títulos Propios de la Universidad, Normativa 1/89 relativa a licencias, permisos y ausencias del P.A.S., Servicio de Recogida y Reparto del Correo de la Universidad... También se participó en la elaboración de normativas: 2/89 relativa al procedimiento de ausencia por I.L.T del P.A.S., 1/91 relativa al procedimiento de ausencia por I.L.T. del P.D.I., Normativa sobre escritos oficiales en la Universidad...

La siguiente etapa (1993–1996) estuvo centrada en la Dirección Participativa por Objetivos (DPPO). Aunque liderada por Gerencia y la Unidad de Control Interno, esta iniciativa resultará significativa para el posterior desarrollo de las políticas de calidad, ya que se comienzan a establecer objetivos, se identifican áreas claves de resultados, se implantan indicadores... La siguiente imagen resume las principales áreas clave y criterios de medición de la DPPO:



La tercera etapa (1994 – 2000) que podríamos denominar como de “Calidad en la Gestión”, se superpone con la segunda y comprende dos **subperiodos**

- 1: Programa Piloto de Calidad en la Gestión Universitaria (1994-1996) (patrocinado por la Conferencia de Rectores Europeos (CRE) y el Centre Européen pour la Management Strategique des Universités (ESMU), dentro del programa de Cohesión Europea.
- 2: Programa de Mejora en la Calidad de la Gestión (1997-1999)

El objetivo fundamental de esta etapa estaba centrado en acciones de mejora orientadas a la satisfacción de clientes (internos/externos), implicándolos a través de su participación directa, siendo la metodología de trabajo grupos de mejora y de trabajo que elaboren propuestas de mejora en temas relacionados con los procesos de gestión del área en que el grupo trabaja.

Respecto al programa piloto, el rector y el equipo de gobierno consideran que puede resultar **provechos** participar en este programa, valorándose de forma positiva tanto la propuesta de trabajo como la posibilidad de trabajar con otras universidades, intercambiar experiencias...

Entre las acciones emprendidas con motivo de este programa piloto cabe reseñar: Análisis de los canales de información para la coordinación y mejora de la misma; Implantación de un Procedimiento de Reclamaciones y Sugerencias; Minoración de los tiempos de presencia de los estudiantes en el proceso de matrícula; Sistema de cita previa. Estructura del sistema informático cliente/servidor para reducir los tiempos de acceso a la base de datos; Análisis e implantación de un sistema informático de gestión de personal; Diagnóstico de la calidad que los estudiantes perciben en la gestión de los servicios; Aplicación de esta metodología de trabajo en equipo a los estudios de Funciones de los puestos de trabajo en Laboratorios, en Conserjerías...

Dentro del Programa de Mejora de la Calidad se establecieron una serie de grupos de mejora:

- Grupo de mejora de gestión académica
- Grupo de mejora de gestión de personal
- Grupo de mejora de gestión económica
- Grupo de mejora de gestión de expedientes
- Grupo de mejora de imagen y comunicación
- Grupo de mejora de infraestructuras y servicios
- Grupo de trabajo de formación
- Grupo de trabajo de reclamaciones y sugerencias.

PLAN ESTRATÉGICO (2001-2005) DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA.

Dentro del Plan Estratégico se establecía como objetivo “Implantar un sistema de calidad institucional” (objetivo nº 3), algunas de cuyas estrategias y acciones implicaban a la Unidad de Calidad y Racionalización. Entre ellas cabe destacar:

Formar en calidad:

- Implantar un plan de formación en calidad para profesores y personal de administración y servicios
- Crear grupos de mejora continua

Se impartieron varias ediciones del curso “Introducción a la Calidad: Herramientas de mejora”, se impartieron módulos de “Calidad” y “Planificación Estratégica” en el curso de formación para la

funcionarización del personal laboral; también se convocaron varias sesiones de formación a los responsables de Unidades con motivo del despliegue de la Planificación Estratégica de la Gerencia, sobre Planificación Estratégica, Procesos, Grupos de Mejora, Cartas de Servicio..., un curso sobre “El Modelo EFQM: el proceso de autoevaluación”.

Unidad de Racionalización coordinó los dos grupos de mejora que se crearon: “Información Administrativa de interés para el personal docente e investigador de la UZ y “Ventanilla universitaria virtual”, presentando sus respectivos informes.

Establecer las estructuras necesarias:

- Crear el Gabinete de Imagen y Comunicación

La Unidad de Racionalización elaboró un informe para la puesta en marcha del Gabinete de Imagen y Comunicación: organigrama, funciones, dotación...

Definir e implantar un sistema de incentivación.

- Elaborar un documento analítico sobre sistemas de incentivos existentes en otras universidades.

Se recogió y analizó la información, elaborándose propuesta

Definir un sistema de Información que ayude a la toma de decisiones.

- Elaborar el catálogo de procedimientos de gestión de la Universidad de Zaragoza

Se comenzó a recoger, aunque este objetivo quedaría concretado en el plan de gerencia

PLAN ESTRATÉGICO DE GERENCIA (2002 – 2005). Se trata de un plan sectorial, dentro del Plan Estratégico, siendo pretensión: *“orientar nuestro trabajo hacia nuestros usuarios, hacer una gestión transparente, comprometernos en procesos de mejora continua, lograr que nuestros empleados públicos se sientan orgullosos de trabajar en esta universidad, garantizar la eficacia y eficiencia en todas nuestras actuaciones propiciando un cambio profundo en nuestra cultura organizacional, que debe orientarse a satisfacer las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad universitaria”*. Sus objetivos y estrategias quedaron definidos de la siguiente manera:

OBJETIVO 1: GARANTIZAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

- E 1.1: Aplicar un sistema de calidad en la gestión donde la cultura de la organización esté orientada a la mejora continua.
- E 1.2: Definir un sistema de información que ayude a la toma de decisiones.

OBJETIVO 2: POTENCIAR LA ORIENTACIÓN AL USUARIO

- E 2.1: Conocer las necesidades de los usuarios.
- E 2.2: Desarrollar una política de comunicación y difusión de nuestros servicios.

OBJETIVO 3: POTENCIAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

- E 3.1: Conseguir un ambiente que propicie un mayor rendimiento laboral y satisfacción personal.

Entre las principales líneas de acción 1.1.1.

- Definir la misión y la cartera de servicios de cada unidad administrativa.
- Identificación y documentación de procesos claves.

- Elaboración del catálogo de procedimientos.
- Creación de grupos de mejora.
- Elaboración de un procedimiento para implantar un sistema de iniciativas de mejora.
- Establecer las estructuras necesarias: Comité de calidad para la gestión.
- Desarrollar un sistema integrado de información corporativa (Data Ware House).
- Formular un sistema de indicadores.
- Definición y elaboración de cuadros de mando.
- Creación de una base de datos de la producción científica de la UZ
- Establecer un observatorio de detección de necesidades para adecuar la respuesta de la gestión a las mismas.
- Elaboración de cartas de servicio.
- Mejora de páginas web.
- Difusión del catálogo de procedimientos.
- etc

Es de destacar que a este plan podían añadirse líneas de acción por parte de las unidades y servicios, cosa que algunas hicieron.

La puesta en marcha del Espacio Europeo de Educación Superior supuso una cierta reorientación de las actividades de calidad en la universidad, ya que la construcción de un Sistema de Gestión de la calidad de las Titulaciones se convirtió en un objetivo prioritario. Aunque fueron muchas las iniciativas que se fueron adoptando en nuestra universidad para dar respuesta a este reto, señalar solamente 2.

- La participación de la Unidad de Calidad y Racionalización en las Reuniones del llamado “Grupo Norte”. El objetivo, dar respuestas a la implantación de un Sistema de Garantía de Calidad para la Verificación de Titulaciones, conforme establecía el R.D. 1393/2007, en su Anexo I, punto 9. Para ello se planteó la necesidad de elaborar un documento común que englobara todos los procedimientos asociados a este punto 9 de Sistema de Garantía de Calidad. Finalmente se definió dicho documento, con 15 procedimientos básicos. El trabajo de este grupo se compartió en el Foro Almagro de Universidades.
- La aprobación de una Planificación Estratégica de la Convergencia Europea en la Universidad de Zaragoza 2006-2008, y que se autodefinía como *“una serie de estrategias que se despliegan en acciones para la adaptación de las titulaciones, así como el cambio, adaptación y puesta al día de todos los aspectos relacionados con procesos administrativos, metodologías docentes activas y colaborativas, acciones dirigidas a estudiantes y la formación a lo largo de la vida”*.

Desde el punto de vista de la unidad de calidad supuso una importante dedicación no sólo en su colaboración a la hora de definir procedimientos o de acompañar los procesos de acreditación y renovación, sino que ha sido necesario ir poniendo en marcha un sistema de gestión de las encuestas (Atenea), generar un sistema de información interno de datos (Datuz) y alimentar otros externos (Siiu, rankings...), adecuar la información pública de las titulaciones en la web institucional (estudios.unizar.es), etc.

En este periodo, aunque no se abandonó la calidad de los servicios y centros (ahí están los sellos EFQM de la Biblioteca Universitaria, los programas Audit...) sí que quedó supeditada al desarrollo de la calidad de las titulaciones.

PLAN DE CALIDAD DE GERENCIA 2013 – 2016

Valorar a las personas para crear valor.

El Plan parte de la premisa de que una de las claves del éxito de una organización es contar con un equipo humano altamente motivado, requisito imprescindible para que se desarrolle el talento y la innovación. Motivación más necesaria si cabe en un contexto de escasez de recursos como en el que se plantea el Plan.

Tras definirse la misión, visión y valores de la Gerencia, entendida como toda la dimensión administrativa de la Universidad de Zaragoza, y la realización de un análisis DAFO, se detectaron cuatro grandes áreas de mejora:

1. **La planificación y organización del trabajo**, prestando especial atención al liderazgo y las personas, así como a la cultura organizativa.
2. **Personas /Formación /Comunicación**: falta de motivación, falta coordinación, desarrollo de las personas, desarrollo de la carrera profesional, incentivar la creatividad y la innovación, incentivación. Mejorar Plan de Formación: formación más orientada al desempeño, desconocimiento de necesidades y expectativas de los usuarios, no hay mecanismos. Comunicación interna y externa...
3. **La necesidad de cambios en la estructura organizativa**: rigidez de la estructura, necesidad de redistribución de efectivos en la RPT, asignación de puestos básicos al responsable de la unidad, redistribución de personal, cambios en la estructura derivados de cambios (EEES, SGIC...), coordinación con otras unidades...
4. **La eficiencia organizativa**: Necesidad de mejorar la documentación básica de las unidades, incluyendo procedimientos de trabajo, compromisos de calidad e indicadores...:

Definiéndose los siguientes Objetivos Generales:

- a) Avanzar en el Gobierno Abierto
- b) Avanzar con un personal más motivado
- c) Avanzar con una nueva estructura
- d) Avanzar en un organización eficiente

La siguiente tabla resume las estrategias y líneas de acción del plan, valorando sus resultados al final del periodo de vigencia, si bien hay que señalar que con posterioridad se han seguido desarrollando algunas acciones: se han elaborado nuevas cartas de servicio, se han seguido trabajando las funciones, etc.

AVANZAR EN EL GOBIERNO ABIERTO

1.1 Mejorar las estrategias de gobierno de la gerencia de la Universidad

Director del Área de Calidad y Administración del SICUZ

implantar estrategias de *gobierno abierto*

Constituido grupo (9 personas)
Pendiente respuesta

Jefa de la Unidad de Calidad y Racionalización

Creación de un "buzón de sugerencias de mejora"

Elaborado procedimiento y formulario web
Recibidas 12 propuestas

Jefa de la Unidad de Calidad y Racionalización

Creación de un observatorio de "buenas prácticas"

Elaborado procedimiento
Recibidas 1 buena práctica

1.2 Mejorar la participación y colaboración

AVANZAR CON UN PERSONAL MOTIVADO

2.2 Mejorar la Formación Permanente

Director del Área de Calidad y Administración del SICUZ

Realizar un estudio de necesidades reales de formación orientada al puesto de trabajo

Pendiente de respuesta

2.3 Reconocer el trabajo individual y de grupo

Gerente

Evaluación del desempeño

Aprobado documento Carrera Profesional. Incluye vinculación Evaluación de Desempeño, sobre la que se ha presentado propuesta a Mesa PAS y está pendiente:

2.1. Mejorar la Comunicación Interna

Jefe Gabinete Comunicación

Realizar campañas sobre conveniencia de lectura diaria del iUnizar

Pendiente respuesta

Jefa Gabinete del Rector

Definición de la información corporativa, responsabilidad sobre su creación y actualización y niveles de acceso de todos los universitarios

Identificar, estudiar y valorar los espacios, canales y medios disponibles para la comunicación interna

Permanente actualización de un Manual de bienvenida

Pendiente respuesta

AVANZAR CON UN NUEVA ESTRUCTURA

3.1 Rediseñar la Estructura Organizativa del PAS (Borrador del Anteproyecto de Plantilla de Referencia)

Gerente

Nombramiento del responsable de la elaboración del Borrador de la Plantilla de Referencia

Elaboración del borrador de Plantilla de Referencia del PAS

Se ha nombrado a la responsable de Plantilla. Se ha elaborado un documento por la Responsable de Plantilla de Referencia con un análisis de la Estructura Organizativa del PAS que se ha entregado al Rector y al nuevo Gerente

RESUMENS DE GRUPOS DE TRABAJO Y PARTICIPANTES

DENOMINACIÓN	Nº grupos	Nº particip.
Cartas de Servicios	40	237
Gobierno Abierto	1	9
Mejora de la documentación	1	7
Plantilla de Referencia	1	15
Comité de Calidad Gerencia	1	7
TOTALES	44	275

Gerente

Desarrollar herramientas intranet que faciliten la comunicación y el trabajo colaborativo en web

Se organizó desde Gerencia con SICUZ sesiones de presentación de Alfresco como herramienta colaborativa, se está utilizando como Foro para la puesta en común de dudas en Gestión Económica.

se ha trabajado con el SICUZ para la puesta en común de herramientas de Google

Jefa Gabinete de Comunicación

Mejorar y sistematizar la información recogida en iUnizar

Pendiente respuesta

Gerente

Organización de la Información y documentación interna (repositorio con información, gestión documental)

Secretaría General ha creado un repositorio que permite la búsqueda de toda la normativa interna por lo que no era pertinente duplicar la acción. La pag. Web de gerencia aglutina información de personal y económica

AVANZAR EN UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE

Jefa de la Unidad de Calidad y Racionalización

Establecer una metodología única y mecanismos básicos para la elaboración de manuales de procedimientos en unidades (Modelo UZ)

Establecer una metodología única y mecanismos básicos para la elaboración de Carta de Servicios en las unidades (Modelo UZ)

Establecer una metodología única y mecanismos básicos para la elaboración de los mapas de procesos en las unidades (Modelo UZ)

Se constituyó Grupo de Trabajo de Mejora de la Documentación y ha elaborado Guías para elaboración de Cartas de Servicio y otra para Mapas de Mejora. Queda pendiente Manual de Procedimientos (ha faltado tiempo; interferencia con administración electrónica)

Responsables unidades

Elaborar Carta de Servicios en Unidades y Servicios

Elaborar Mapa de Procesos en Unidades y Servicios

Cartas de Servicios. Se han notificado 40 grupos de trabajo con 237 participantes. Elaboradas 38 cartas (de ellas 5 en proceso) quedarían 16 pendientes. Mapas de Procesos Elaborados 6

Gerente

Favorecer el trabajo en equipo. Foros de discusión y puesta en común de buenas prácticas

Distintas reuniones con responsables de unidades. Constitución comité de Calidad de la Gerencia. Creación de Grupos de Trabajo: 43. Gestión Académica: foros a través de web

4.1 Mejorar la documentación básica para las Unidades y Servicios

4.2 Mejorar la planificación y la organización del trabajo

