

# PLAN DE CALIDAD DE LA GERENCIA



**VALORAR  
A LAS PERSONAS  
PARA  
CREAR VALOR**



Gerencia  
Universidad Zaragoza

## Contenido

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1. PRESENTACIÓN.....   | 3                                    |
| 2. MISIÓN.....   | 4                                    |
| 3. VISIÓN.....   | 4                                    |
| 4. VALORES.....  | 4                                    |
| 5. ANÁLISIS DAFO.....  | 5                                    |
| Amenazas.....  | 5                                    |
| Oportunidades.....   | 5                                    |
| Puntos Fuertes.....  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Áreas de Mejora.....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 6. OBJETIVOS GENERALES.....                                    | 7                                    |
| OBJETIVO GENERAL 1. AVANZAR EN EL GOBIERNO ABIERTO.....        | 8                                    |
| OBJETIVO GENERAL 2. AVANZAR CON UN PERSONAL MOTIVADO.....      | 9                                    |
| OBJETIVO GENERAL 3. AVANZAR CON UN NUEVA ESTRUCTURA.....       | 11                                   |
| OBJETIVO GENERAL 4. AVANZAR EN UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE..... | 12                                   |

## **1. PRESENTACIÓN**

Ya nadie duda de que una de las claves del éxito de una organización es contar con un equipo humano altamente motivado y está comprobado que este componente resulta imprescindible para que se desarrolle el talento y la innovación.

Convencidos de la necesidad de avanzar en el logro de esos valores, abordándolos de forma explícita y con decisión, entendemos que la motivación laboral es la mejor herramienta para crear valor en la organización con la seguridad de que sus consecuencias beneficiarán tanto a la Universidad como al trabajador, y por supuesto a los usuarios, dado que los resultados repercutirán, finalmente, en un mejor servicio a la sociedad.

En los actuales momentos de escasez de recursos, se aprecia aún más la enorme diferencia entre la actitud de un colaborador que hace lo mínimo y cobra un sueldo, frente a otro motivado que, en las mismas condiciones, piensa creativamente, se relaciona bien con sus compañeros y da lo mejor de sí. Por este motivo esta Gerencia ha tomado la decisión, de orientar este plan de calidad hacia su equipo de colaboradores, impulsando la motivación de las personas.

Tomada la decisión, son necesarias medidas concretas para consolidar ese equipo de colaboradores motivados, momento en el que surge la duda de qué hacer y por dónde empezar, ya que se presenta como una tarea nada fácil, especialmente en estos momentos, de una profunda y persistente crisis económica, y cuyo final no se acaba de vislumbrar..

Pero, lejos de amedrentarnos, estamos decididos a seguir adelante, aprovechando las oportunidades que se nos puedan presentar en el camino.

A tal fin, el Comité de Calidad de la Gerencia, en su reunión de 4 de febrero de 2013, acordó elaborar un Plan de Calidad de la Gerencia, para llegar a establecer unos objetivos en materia de calidad y unas estrategias y líneas de acción para conseguirlos.

Para ello, se consideró imprescindible contar con la participación y las aportaciones de todas las partes implicadas, a través de los responsables de unidades y servicios, lo que permitiría realizar un análisis de la situación y un primer diagnóstico. Se desarrollaron reuniones de trabajo con todos los Administradores, Jefes de Servicio y Unidades. Estas sesiones de trabajo fueron dinamizadas por el personal de la Unidad de Calidad y Racionalización.

Estas sesiones de trabajo sirvieron para concretar y reforzar esa voluntad manifestada por la Gerencia de que las personas han de ser el objetivo principal de nuestras acciones y nuestro fin último. Objetivo que podría sintetizarse en: VALORAR A LAS PERSONAS PARA CREAR VALOR, y que recoge nuestro convencimiento de que un equipo que avanza es un equipo capaz de crear valor en la Universidad de Zaragoza.

En el desarrollo de este plan tendremos en cuenta experiencias que ya se han formalizado en grandes y pequeñas organizaciones, sin olvidar las peculiaridades de nuestra universidad, a fin de que en el despliegue del plan avancemos en un proyecto

compartido, con un direccionamiento y unas responsabilidades claras, y fundamentado en unos pilares sólidos de funcionamiento como son la orientación al servicio, a la mejora continua en la gestión de los recursos públicos y a las personas que conformamos la organización, porque sin las personas nada es posible y esta Universidad no podrá avanzar.

## **2. MISIÓN**

La misión es la razón de ser de la organización, aquello que justifica su existencia. Se entiende por Gerencia toda la dimensión administrativa de la Universidad, tanto los servicios centrales como todos los demás servicios o unidades, independientemente de su dependencia, cuya misión es dar soporte administrativo en el ámbito docente, investigador y de prestación de servicios universitarios mediante un sistema de gestión basado en la eficacia, eficiencia y en la mejora continua.

## **3. VISIÓN**

La visión recoge lo que deseamos para el futuro, y responde a la pregunta ¿qué queremos ser? Sintetiza nuestra aspiración, implicando un cambio motivador e ilusionante. Es, por tanto, un objetivo ambicioso, que queremos perseguir.

La Gerencia de la Universidad de Zaragoza quiere ser reconocida por su excelencia en la prestación de servicios por personal cualificado, a través de un sistema de gestión concertado con las diferentes unidades de servicio de la Universidad, basado en la mejora continua y en el que prevalece la orientación al usuario

## **4. VALORES**

Los valores son las pautas o referentes principales que orientan el comportamiento de la organización. La Gerencia de la Universidad de Zaragoza reconoce como su principal valor al equipo de colaboradores con los que cuenta, y se plantea como objetivo principal trabajar para que este equipo avance y a su vez cree valor en la Universidad de Zaragoza.

Las actividades que se desarrollan en la Gerencia de la Universidad de Zaragoza se guían por los valores de:

- Transparencia,
- Mejora Continua,
- Implicación,
- Orientación al cliente,
- Profesionalidad

## **5. ANÁLISIS DAFO**

Para la realización del análisis DAFO se contó con la participación y las aportaciones de todas las unidades y servicios de la Gerencia. Se llevaron a cabo dos sesiones de trabajo a las que fueron convocados un total de 60 responsables de unidades y administradores de Centro, de los cuales asistieron 48 (80%). El objetivo principal de estas reuniones fue reflexionar y llegar a establecer la misión, visión y estrategias en materia de calidad para llegar a establecer los objetivos y acciones concretas de la Gerencia de la Universidad de Zaragoza, y comenzar un proceso participativo para la elaboración de un primer borrador del Plan de Calidad de la Gerencia.

### **Amenazas.**

- Financiación
- Efecto perverso que podrían tener los cambios inducidos por la crisis.
- Confusión e intromisión de la política en la gestión (Falta tradición en el respeto a la autonomía gestora de la Gerencia desde otras instancias UZ).
- No se consolidan las iniciativas a causa de los cambios de equipo directivo
- Descoordinación
- Imagen de la universidad en el entorno social cercano
- Falta de flexibilidad para adaptar las estructuras a nuevas situaciones.
- Clima de crispación en la sociedad trasciende a la Universidad.
- Cambios normativos o políticos.
- No hay calidad sin respeto al ordenamiento jurídico

### **Oportunidades**

- Espacio Europeo de Educación Superior y Espacio Europeo de Investigación
- Buen momento para modificaciones estructurales importantes (se asumen mejor): Oportunidad para el cambio.
- Apertura a la financiación externa (mecenazgo...)
- Competencia entre Universidades
- Nuevas Tecnologías: Las informáticas se han convertido en herramientas consolidadas y han dejado de ser una oportunidad.
- Sí que lo son las redes sociales, interacción con usuarios o potenciales usuarios.
- Utilizar los aspectos amenazantes (ya conocidos) de imagen de la UZ para mejorarla.
- Mayor cultura de calidad en la UZ.
- Posibilidad de aprender de otras universidades (presencia en foros de participación).

### Puntos Fuertes

Se detectaron cuatro grandes áreas que recogen los puntos fuertes:

- **La propia institución de la UZ**, como organización consolidada y dinámica, que ofrece unos servicios de educación de calidad e investigación, demandados por la sociedad, y que goza de prestigio institucional.  
Cuenta, por otra parte, con experiencia y conocimiento en la gestión de la Universidad, lo que representa una garantía de continuidad frente a los cambios de gobierno
- **Las personas**. En general se considera que la UZ cuenta con un personal cualificado y profesional, identificado y comprometido con las necesidades de la institución, con iniciativa y buena disponibilidad para adaptarse a cambios
- **La organización y el funcionamiento**. Se destaca la descentralización en la gestión económica y de recursos, así como su orientación al usuario.
- **Los recursos materiales**, considerados suficientes y de calidad, destacando una buena dotación de equipamiento informático y tecnológico.

### Áreas de Mejora

Aparecen cuatro grandes áreas de mejora, que tienen que ver con:

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...

## **6. OBJETIVOS GENERALES**

A la vista de todo lo anterior, se han definido los siguientes Objetivos Generales:

1. Avanzar en el Gobierno Abierto
2. Avanzar con un personal más motivado
3. Avanzar con una nueva estructura
4. Avanzar en un organización eficiente

Estos objetivos generales se despliegan en las estrategias y líneas de acción que se definen a continuación, cuyo responsable de seguimiento será el Gerente:

PLAN DE CALIDAD DE LA GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

**OBJETIVO GENERAL 1. AVANZAR EN EL GOBIERNO ABIERTO**

| Áreas de Mejora  | Acciones   | Responsable   | Inicio   | Final    | Recursos Internos /Externos         | Indicadores                                  |
|--|--|---|----------|----------|-------------------------------------|--|
| 1.1 Mejorar las estrategias de gobierno de la gerencia de la Universidad | 1.1.1 Estudiar la forma, condiciones y características necesarias para la implantación de estrategias de <i>gobierno abierto</i> en el entorno de la Gerencia de la Universidad. | Director del Área de Calidad y Administración del SICUZ | 15/10/13 | 31/03/14 | Grupo de trabajo                    | Elaboración Informe                          |
| 1.2 Mejorar la participación y colaboración                              | 1.2.1 Creación de un “buzón de sugerencias de mejora”  | Jefa de la Unidad de Calidad y Racionalización          | 15/10/13 | 31/03/14 | Unidad de Calidad y Racionalización | Creación del buzón<br>-Nº Reconocimientos    |
|  | 1.2.2 Creación de un observatorio de “buenas prácticas”  | Jefa de la Unidad de Calidad y Racionalización          | 15/10/13 | 31/03/14 | Unidad de Calidad y Racionalización | Creación Observatorio<br>-Nº Reconocimientos |



PLAN DE CALIDAD DE LA GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

**OBJETIVO GENERAL 2. AVANZAR CON UN PERSONAL MOTIVADO**

| Áreas de Mejora                      | Acciones  | Responsable                | Inicio   | Final    | Recursos Internos / Externos                     | Indicadores  |
|--------------------------------------|---|----------------------------|----------|----------|--|--|
| 2.1. Mejorar la Comunicación Interna | 2.1.1 Realizar campañas sobre conveniencia de lectura diaria del iUnizar  | Jefe Gabinete Comunicación | 15/10/13 | 31/12/14 | Gabinete de Comunicación                         | - Número de lectores diarios   |
|                                      | 2.1.2 Definición de la información corporativa, responsabilidad sobre su creación y actualización y niveles de acceso de todos los universitarios | Jefa Gabinete del Rector   | 15/10/13 | 31/12/14 | Gabinete del Rector                              | - Informe  |
|                                      | 2.1.3 Organización de la Información y documentación interna (repositorio con información, gestión documental)                                    | Gerente                    | 01/01/14 | 31/12/14 | Grupo de trabajo                                 | - Número de repositorios información y gestión alojados en INTRANET                            |
|                                      | 2.1.4 Identificar, estudiar y valorar los espacios, canales y medios disponibles para la comunicación interna                                     | Jefa Gabinete del Rector   | 15/10/13 | 31/12/14 | SICUZ/ Unidad de Calidad y Racionalización / CIU | - Web actualizada<br>- Divulgación a todos los afectados<br>- Listas distribución actualizadas |
|                                      | 2.1.5 Desarrollar herramientas intranet que faciliten la comunicación y el trabajo colaborativo en web  | Gerente                    | 01/01/14 | 31/12/14 | Grupo de trabajo                                 | - Número de repositorios información y gestión alojados en INTRANET                            |
|                                      | 2.1.6 Mejorar y sistematizar la información recogida en iUnizar   | Jefa Gabinete del Rector   | 15/10/13 | 31/12/14 | Gabinete Imagen C. SICUZ CIU                     | - Manual de estilo y contenido<br>- Nº de usuarios<br>- Campañas divulgación                   |
|                                      | 2.1.7 Permanente actualización de un Manual de bienvenida   | Jefa Gabinete del Rector   | 15/10/13 | 31/12/14 | Apoyo unidades RR.HH. CIU                        | - Actualización trimestral<br>- Manual de Bienvenida   |

PLAN DE CALIDAD DE LA GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

| Áreas de Mejora                                | Acciones  | Responsable      | Inicio   | Final    | Recursos Internos /Externos | Indicadores  |
|--|---|------------------|----------|----------|-----------------------------|--|
| 2.2 Mejorar la Formación Permanente            | 2.2.1 Realizar un estudio de necesidades reales de formación orientada al puesto de trabajo | Vicegerente RRHH | 15/10/13 | 31/12/14 | Grupo de Trabajo            | - Nuevas actividades formativas realizadas en el periodo propuesto |
| 2.3 Reconocer el trabajo individual y de grupo | 2.3.1 Evaluación del desempeño  | Gerente          | 15/10/13 | 31/12/14 | Grupo de Trabajo            | - Numero de evaluaciones realizadas                                |

**OBJETIVO GENERAL 3. AVANZAR CON UN NUEVA ESTRUCTURA**

| Áreas de Mejora   | Acciones  | Responsable      | Inicio   | Final    | Recursos Internos /Externos | Indicadores  |
|---|---|------------------|----------|----------|-----------------------------|--|
| 3.1 Rediseñar la Estructura Organizativa del PAS (Borrador del Anteproyecto de Plantilla de Referencia) | 3.1.1 Nombramiento del responsable de la elaboración del Borrador de la Plantilla de Referencia | Gerente          | 15/10/13 |          |                             | Nombramiento   |
|   | 3.1.2. Elaboración del borrador de Plantilla de Referencia del PAS                              | Vicegerente RRHH | 15/10/13 | 31/12/14 | Recursos internos           | - Número de unidades visitadas y evaluadas para su inclusión en plantilla. |

**OBJETIVO GENERAL 4. AVANZAR EN UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE**

| Áreas de Mejora   | Acciones  | Responsable                                    | Inicio   | Final    | Recursos Internos /Externos         | Indicadores   |
|---|---|--|----------|----------|-------------------------------------|---|
| 4.1 Mejorar la documentación básica para las Unidades y Servicios | 4.1.1 Establecer una metodología única y mecanismos básicos para la elaboración de manuales de procedimientos en unidades (Modelo UZ) | Jefa Unidad de Calidad y Racionalización       | 15/10/13 | 31/12/13 | Grupos de Trabajo /Técnicos Calidad | - Realización de manuales básicos y modelos para elaboración procedimientos     |
|   | 4.1.2 Establecer una metodología única y mecanismos básicos para la elaboración de Carta de Servicios en la unidades (Modelo UZ)      | Jefa de la Unidad de Calidad y Racionalización | 15/10/13 | 31/12/13 | Grupos de Trabajo /Técnicos Calidad | - Realización de manuales básicos y modelos para elaboración Cartas de Servicio |
|   | 4.1.3 Establecer una metodología única y mecanismos básicos para la elaboración de los mapas de procesos en las unidades (Modelo UZ)  | Jefa de la Unidad de Calidad y Racionalización | 15/10/13 | 31/12/13 | Grupos de Trabajo /Técnicos Calidad | - Realización de manuales básicos y modelos para elaboración Mapas de Procesos  |

PLAN DE CALIDAD DE LA GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

| Áreas de Mejora  | Acciones   | Responsable                          | Inicio   | Final    | Recursos Internos /Externos                 | Indicadores  |
|--|--|--------------------------------------|----------|----------|---|--|
| 4.2 Mejorar la planificación y la organización del trabajo | 4.2.1 Elaborar Carta de Servicios en Unidades y Servicios                                      | Responsables de Unidades y Servicios | 01/01/14 | 30/06/14 | Grupos trabajo en Unidades y Servicios/ UCR | -Número de Cartas de Servicio realizadas<br>-Número de asistencias y apoyos realizados a requerimiento de unidades |
|  | 4.2.2 Elaborar Mapa de Procesos en Unidades y Servicios  | Responsables de Unidades y Servicios | 01/01/14 | 30/06/14 | Grupos trabajo en Unidades y Servicios/UCR  | -Número de Mapas de Procesos realizados<br>-Número de asistencias y apoyos realizados a requerimiento de unidades  |
|  | 4.2.3 Favorecer el trabajo en equipo. Foros de discusión y puesta en común de buenas prácticas | Gerente                              | 01/01/14 | 31/12/14 | Responsables de Unidades y Servicios        | - Número de foros, encuentros realizados   |