



**PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES-  
PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES  
Convocatoria 2002**

**PROTOCOLO PARA LA REDACCIÓN DEL  
INFORME FINAL**

*Aprobado en Consejo Ejecutivo de fecha 2/7/2004*

**CENTRO DE INSTRUMENTACIÓN CIENTÍFICA**



**Universidad de Granada**

**Lugar y fecha: Granada, 14 de marzo de 2006.**

## **Índice**

### **1. Introducción**

**1.1. Identificación del Servicio evaluado y de la convocatoria de evaluación**

### **2. El proceso de evaluación**

**2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CIA y plan de trabajo**

**2. La fase externa: Composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo**

### **3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo**

### **4. Resultados de la evaluación de los criterios**

**4.1. Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del servicio**

**4.2. Liderazgo**

**4.3. Política y estrategia**

**4.4. Personas**

**4.5. Alianzas y recursos**

**4.6. Procesos**

**4.6. Resultados en los clientes**

**4.7. Resultados en las personas**

**4.8. Resultados en la sociedad**

**4.9. Resultados clave**

### **5. Síntesis de la evaluación externa: fortalezas y debilidades**

### **6. Plan de Mejora**

### **7. Valoración del proceso de evaluación**

### **8. Anexo 1: Documentación utilizada en la evaluación.**

## 1. Introducción

### 1.1. Identificación de la Unidad evaluada y de la convocatoria de evaluación

#### 1. Definición.

El Centro de Instrumentación Científica (CIC), como "Centro específico" de los previstos en el artículo 21 de los vigentes Estatutos de la Universidad de Granada, proporciona soporte instrumental a la investigación científica y técnica; asesoramiento científico sobre técnicas experimentales; participa en cursos de especialización y en la enseñanza experimental de estudios universitarios y presta servicios a otras instituciones públicas o empresas de carácter público o privado.

#### 2. Evolución de la estructura administrativa.

La historia del CIC de la Universidad de Granada comienza con la creación de algunas estructuras, no necesariamente de carácter experimental, para la prestación de servicios a toda la Universidad. Estas estructuras, inicialmente aisladas entre sí, por evolución y desarrollo han dado lugar, con los años, al Centro actualmente existente. Aunque el proceso de evolución ha sido continuo y complejo es posible señalar en él distintas etapas y acontecimientos que se relatan a continuación y que han conducido al estado actual.

##### 2.1. Antecedentes.

Hasta el año 1970 existen algunos "Servicios Generales", independientes entre sí, (Junta de Adquisiciones, Servicio de Imprenta y Publicaciones, Servicio de Animales de Laboratorio, Servicio de Soplado de Vidrio, Servicio de Fotografía y Servicio de Reproducciones) que aparecen en distintos momentos, cada uno de ellos con un director al frente. Su creación y puesta en marcha es difícil de documentar, pero en todo caso son anteriores a Junio de 1971, y tenían como objetivo economizar recursos prestando servicio, en teoría, a toda la Universidad.

##### 2.2. Creación de la "Comisión de Servicios Técnicos".

En el año 1971 se estima que es necesaria alguna forma de coordinación entre esos Servicios Generales y para ello se crea la "Comisión de Servicios Técnicos" (por acuerdo de la Junta de Gobierno de 20 de Junio de 1971), con un Presidente y un Secretario de la Comisión, ésta formada por el Gerente, Interventor General de la Universidad, los Directores de los Servicios que la constituyen y un representante de las Facultades con incidencia en los servicios. En el transcurso de los años desaparecen algunos de los servicios existentes en el momento de su creación y se incorporan otros nuevos.

##### 2.3. Creación de los "Servicios Técnicos de Apoyo a la Investigación".

En el año 1985, y como desarrollo de la LRU, entran en vigor los Estatutos de la Universidad de Granada (aprobados por Decreto 162/1985, de 17 de Julio), en cuyo Título V "De los Servicios de Apoyo a la Comunidad Universitaria", Capítulo primero, "De los Servicios Generales", artículo 286, se definen los "Servicios Técnicos de Apoyo a la Investigación".

En este Capítulo se establece su carácter (artículo 280), definición (artículo 286), dirección (artículos 281 y 282), "Comisión del Servicio" (artículo 283), y "Reglamento del Servicio" (artículo 283). A partir de ese momento aparece una estructura única, con fuerte apoyo político y vocación de crecimiento, con gran aporte de medios materiales y personales, que sustituye a la voluntariosa pero poco eficaz "Comisión de Servicios Técnicos" que careció de los unos y de los otros.

Su Reglamento de Régimen Interno desarrolla con todo detalle los artículos de los Estatutos, arriba mencionados, y otros muchos aspectos de su gobierno y funcionamiento.

2.4. Cambio de denominación a “Centro de Instrumentación Científica”. Nuevo organigrama.

Durante el curso académico 1.993-94 y para una mejor gestión de los Servicios Técnicos de Apoyo a la Investigación, la “Comisión de Servicios Técnicos” aprobó el nuevo organigrama, elaborado al amparo de lo establecido en el art.5 de su Reglamento, proponiendo asimismo el cambio de nombre que, con autorización del Rectorado y conocimiento de la Junta de Gobierno, celebrada el 10 de Junio de 1994, pasó a denominarse Centro de Instrumentación Científica (CIC).

2.5. Año 2003: definición como “Centro específico”.

El Centro de Instrumentación Científica, de acuerdo con lo que establece el artículo 180 de los vigentes Estatutos de la Universidad de Granada (aprobados por Decreto 325/2003, de 25 de Noviembre, de la Junta de Andalucía), pasa a ser un “Centro específico” de los definidos en el artículo 21 de los citados Estatutos.

3. Cronología de las dotaciones de equipos y locales.

La dotación de los elementos materiales necesarios para conseguir lo que actualmente es el CIC se ha ido produciendo, generalmente, a “impulsos” como consecuencia de convocatorias de infraestructura, bastante separadas en el tiempo, en las que se conseguían de golpe un conjunto de equipos que estaban en la “lista de espera” de las peticiones de los usuarios. Además unos acontecimientos “arrastraban” a otros, de modo que no es raro comprobar que hubo que habilitar locales, de prisa y corriendo, porque no había sitio para instalar un conjunto de equipos adquiridos o en trámite de adquisición.

3.1. Las primeras dotaciones de equipos y locales ocurren en el quinquenio 1985/1989, en el que se hacen importantes actuaciones (en gran parte financiadas con fondos procedentes del presupuesto de la propia Universidad de Granada) que sientan las bases para hacer realidad el proyecto iniciado tras la entrada en vigor de los nuevos Estatutos.

Entre ellas cabe destacar, en el año 1985, las obras de adaptación de algunos locales de la planta baja del recientemente recuperado “Edificio Mecenas” para instalar en ellos los primeros equipos para técnicas experimentales de cierta entidad: microsonda de electrones (EPM), microscopio electrónico de barrido entidad: microsonda de electrones (EPM), microscopio electrónico de barrido (SEM) y 2 microscopios electrónicos de transmisión (TEM). Esta tarea continúa en el año 1986 con equipos para otras técnicas: Cromatografía (HPLC), Espectroscopia infrarroja por transformada de Fourier (IRS), Análisis elemental (EAN), Espectrómetro de masas de baja resolución (MSP) y Resonancia magnética nuclear (RMN). En 1987 se incorpora el equipo de fluorescencia de rayos-X (XRF) y en 1989 el equipo de espectroscopia de absorción atómica (AAS). También en este quinquenio se compran abundantes elementos para la dotación de los laboratorios de apoyo a los equipos de microscopia electrónica [preparación de muestras biológicas (PMB) y preparación de muestras minerales (PLD)], de los Talleres [Vidrio (VID), Mecánico (TOR) y Eléctrico (TAL)], y de las unidades que constituyen el actual Servicio de Tratamiento de la Imagen [Fotografía (FOT), Análisis de imagen (LAI) y Video (VTR)].

3.2. Durante los años 1990 y 1991 se produce la reforma del primer edificio del “Animalario”, hoy destinado a la producción de animales después de varias adaptaciones, la última de ellas con motivo de la construcción del segundo edificio.

3.3. La ampliación de equipos y espacios (principalmente con Fondos STRIDE Y FEDER) continua en el año 1992 cuando se adquiere un microscopio electrónico de alta resolución Philips CM20, y en el año 1993 cuando se pone en marcha la compra de un importante

número de instrumentos, entre los que destacan: Resonancia de Espín Electrónico (EPR); Magnetómetro-Suceptibilímetro (SM); Cromatógrafo Iónico; Granulometría (ATP); ICP-Masas (ICP); Citómetro de flujo (FLC); 3 equipos de RMN de 500, 400 y 300 Mhz.; Contador de Centelleo Líquido para C-14; Rectificadora cilíndrica universal, Rectificadora superficies planas y Horno de templar, los tres equipos para el Taller mecánico, Microscopio estereoscópico y Ultramicrotomo para PMB.

- 3.4. La necesidad de espacios para instalar estos equipos, unida a la evidente carencia de aquellos, que ya existía, obliga a realizar con la máxima urgencia obras de adecuación de los espacios existentes y ampliación de los mismos, destacando la construcción de dos módulos, próximos al edificio principal, con una superficie de 144 m<sup>2</sup> cada uno.
- 3.5. En el año 1994 continúa la política de compra de nuevos equipos para implantar nuevas técnicas y renovar o mejorar las anteriormente existentes. La instrumentación más importante adquirida fue : Difractómetro de Rayos X para monocristales (DRX) (2º equipo); Analizador elemental CHNSO (EAN) (2º equipo); Electroforesis bidimensional y Electroforesis capilar (EC); Espectrómetro de masas de alta resolución (HRMS); Liofilizador (LIO); importante actualización del Microscopio electrónico de barrido (SEM); Laboratorio integrado de análisis (Calorimetría diferencial de barrido (DSC); Termogravimetría (TG) y Espectrofotometría UV-VIS-NIR); Espectrómetro de masas con fuente de ionización térmica (TIMS).
- 3.6. Las adquisiciones citadas en el párrafo anterior obligan, otra vez, a incorporar nuevos espacios y a realizar las correspondientes obras de adaptación que afectan a otros 250 m<sup>2</sup>, lo que permite no sólo instalar los nuevos equipos adquiridos, sino también trasladar, desde los locales cedidos temporalmente por la Facultad de Ciencias, el antiguo equipo de Difracción de Rayos X y el Laboratorio de Datación por C-14.
- 3.7. Además, es de destacar que se dota al Centro de un sistema de alimentación ininterrumpida de electricidad de 160 KVA que, desde su funcionamiento, garantizó una calidad inmejorable del suministro eléctrico.
- 3.8. En el curso académico 1994-95 se adjudicaron y empezaron las obras de ampliación y reforma del Animalario por un importe de 85.725.895 pesetas, y también se dió un gran impulso al anteproyecto de un nuevo edificio para el C.I.C., con un crédito de 675 millones de pesetas, aproximadamente, procedente como en el caso anterior de Fondos FEDER. El nuevo edificio estará situado en un solar existente a espaldas del “Edificio Mecenas”, al final del paseo central del Campus de Fuentenueva.
- 3.9. En el curso académico 1994-95 se adquieren los siguientes equipos: Espectrofotómetro de Absorción Atómica PERKIN ELMER 5100 PC (para sustitución del anteriormente existente que estaba prácticamente inservible); Espectrómetro de masas de baja resolución FISON S-VG, PLATFORM II (sustitución del existente, obsoleto); actualización del equipo de Infrarrojos Nicolet 205 SXB. También se procede a una importante actualización informática del Difractómetro de Rayos X STOE-SIEMENS AED 2.
- 3.10. Construcción del 2º edificio para el Animalario: entre los años 1996-1999, y después de ejecutar varios proyectos complementarios al primitivo que eran imprescindibles para la puesta en marcha del mismo, se consigue poner en servicio este segundo pabellón destinado a experimentación animal (quirófanos, laboratorios, etc.).

3.11. Nuevo edificio CIC: al final del año 1998 comienzan las obras para la construcción del largamente esperado edificio nuevo. En este mismo año y por decisión del Vicerrectorado de Investigación, queda adscrito al CIC el Laboratorio de Análisis con Radioisótopos (LAR), instalado en los sótanos de la Facultad de Ciencias, pero pendiente de equipamiento y puesta en marcha, cosa que se realizó de forma inmediata.

3.12. En el mes de mayo del año 2000 se realiza el traslado a las nuevas instalaciones del CIC, que son inauguradas oficialmente, el día 4 de Octubre de ese mismo año, por el Excmo. Sr. Presidente de la Junta de Andalucía, D. Manuel Chaves González. Los nuevos locales permiten trasladar el equipo de ICP-MASAS, que desde su adquisición ocupando unos locales cedidos por la Facultad de Ciencias.

3.13. En el año 2002 comienza la adaptación de unos locales del sótano del nuevo edificio para el LAR, ya que la consolidación de su adscripción al Centro fue posterior a la redacción del proyecto de la nueva sede del CIC. En el año 2003 se realiza el traslado del laboratorio a las nuevas instalaciones, una vez conseguida la autorización preceptiva del Consejo de Seguridad Nuclear (CSN), liberando así los últimos locales ocupados en el edificio de la Facultad de Ciencias.

#### 4. Dotación de la plantilla de Personal de Administración y Servicios.

Si en el punto 3, referido al conjunto equipos-locales, se hace alusión a que algunos acontecimientos obligaban a urgentes actuaciones improvisando soluciones a problemas planteados por falta de una adecuada planificación, en el caso de las dotaciones de personal la falta de soluciones, o la lentitud de las mismas, se hace más evidente. Aún ahora planificar simultáneamente equipos, locales y personal es misión casi imposible. También en el caso del personal las dotaciones se hacen a “impulsos”, pero no de convocatorias sino de “voluntad política”.

4.1. Con anterioridad a 1985, año en el que se crean los “Servicios Técnicos de Apoyo a la Investigación”, solamente existían tres contratos laborales: 2 Grupos III (VID) y 1 Grupos IV (ANI). Esto quiere decir que, en la práctica, también en personal se empieza de cero.

4.2. A partir del año 1985 y hasta el año 1990, como consecuencia de la adquisición de equipos, se realiza la mayor dotación de plazas de personal técnico en la historia del CIC. En ese periodo de tiempo se produce, inicialmente, la contratación laboral de 2 Grupos I, 1 Grupo II, 19 Grupos III y 3 Grupos IV. Esta situación fue transitoria ya que, tras un proceso de reclasificación, se convirtieron en 13 Grupos I, 4 Grupos II, 5 Grupos III y 3 Grupos IV, que suman 25 puestos de trabajo que debían atender las distintas tareas de carácter técnico de los equipos adquiridos.

En este mismo sexenio se cubren 4 plazas para atender la “Administración”: 1 de Administrador (funcionario del Grupo C) y 3 Laborales (1 Grupo III para administración y 2 Grupos IV para servicios no técnicos).

4.3. Después del año 1990 y hasta la actualidad se cubren por Personal Técnico, sólo 9 plazas del Grupo I (1 en 1992, 2 en 1993, 3 en 1999, 2 en 2000, y 1 en 2001 por reclasificación de un Grupo II).

En este mismo periodo de tiempo se cubren por Personal de Administración, 1 funcionario del Grupo C (1992), y 2 funcionarios del Grupo D (1995 y 2000).

En la actualidad, después de superar las pruebas de promoción interna convocadas, la plantilla de personal de administración se compone de 1 funcionario del Grupo B y 4 funcionarios del Grupo C.

En cuanto al Personal de Servicios (no técnico) se refiere, la dotación en el periodo al que nos referimos fue de 1 Grupo III (en 2001) y 8 Grupos IV (2 en 1993, 5 en 2000 y 1 en 2001).

## 5. Conclusión

De forma muy esquemática podemos decir:

- a) Que los edificios y locales son bastante buenos, tanto en extensión como en la calidad de sus instalaciones.
- b) Los equipos existentes son numerosos y mayoritariamente de buena calidad, si bien hace falta seguir la política de actualización de algunos, ya obsoletos, cuya sustitución urgente ha sido solicitada por los propios grupos de investigación en la última convocatoria de infraestructura, todavía no resuelta.
- c) La dotación de personal es deficiente para la demanda de servicios que formulan nuestros investigadores, estando a la espera de la puesta en marcha de la nueva RPT recientemente aprobada. Con la dotación actual no se pueden atender más equipos de los actualmente existentes, ni se pueden extender más servicios a la jornada de tarde.

## 2. El proceso de evaluación

### 2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CIA, plan de trabajo

La elección de los miembros de Comité Interno de Autoevaluación (CIA) se realizó entre personas implicadas en la realidad diaria del Centro de Instrumentación Científica (CIC) y que, además de ser buenos conocedores de los problemas de funcionamiento del mismo, tenían amplia experiencia universitaria en gestión, administración y servicios, procurando, a su vez, cubrir el más amplio espectro en las distintas áreas de conocimiento relacionadas con las técnicas experimentales que gestiona el CIC.

Los miembros son:

- Eduardo Barea Cuesta; Director del CIC, Presidente del Comité.
- Jaime Lazuen Alcón; Técnico CIC.
- Juan Moliz Medina; Técnico CIC.
- Gloria Moreno Gutiérrez; Administradora CIC.
- David Porcel Muñoz; Técnico CIC, Secretaría Comité.
- Juan Manuel Salas Preregrín; Investigador.
- Fernando Bea Barredo; Investigador

Este grupo, que se propuso trabajar con independencia y autonomía, estableció una primera programación de actividades en la que se contemplaron reuniones periódicas que en principio fueron de un día a la semana, con una duración de dos horas. En estas reuniones se debatieron extensamente los temas previstos y, disponiendo de la documentación precisa, se procedió al estudio de los cuestionarios de la Guía de Evaluación de Servicios.

Los trabajos del CIA se interrumpieron en diversos periodos cuando se estimó que lo más conveniente era, por ejemplo, recopilar más información o proceder a la realización de encuestas –usuarios y personal- que se consideraban de gran relevancia para la conclusión del proceso.

## **CRONOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL CIC**

<b>Año</b>	<b>Acciones</b>	<b>Consecuencias</b>
------------	-----------------	----------------------

2003 (febrero)

Notificación de que el CIC entra en el Plan de Evaluación de Servicios 2003-2007

El CIC será evaluado después de otros servicios, y se concreta su evaluación para los años 2006-2007.

2003 (febrero)

Solicitud de constitución del CIA.

Constitución del CIA.

2004 (enero)

Alteración, de la planificación de evaluación de los servicios.

La evaluación del CIC se adelanta al año 2004.

2004 (febrero)

Jornada de formación del CIA.

2004 (marzo)

Programación trabajo del CIA.

Reuniones periódicas todas las semanas.

Trabajo con las tablas EFQM

2004 (junio)

Encuesta satisfacción personal.

Elaboración y estudio de resultados.

2004 (Septiembre)

Encuestas satisfacción usuarios.

Elaboración y estudio de resultados.

2004 (Octubre)

Se retoman reuniones periódicas.

Discusión resultados encuestas.

2005 (febrero)

Comienzo de la redacción del borrador del informe del CIA.



## **2.2. La fase externa: Composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo**

El CEE ha estado constituido por:

- D. Andrés Sampedro Nuño, de la Universidad de Oviedo, en calidad de presidente.
- D. Conrado Rillo Millán de la Universidad de Zaragoza, como profesional de Servicios de Apoyo a la Investigación.
- D. Rodrigo Llano-Ponte Álvarez, de la Universidad del País Vasco en calidad de experto EFQM.

Programa de la visita

Lunes 21 de Noviembre.

- 18.00 h. Reunión preparatoria del CEE.
- 19.00 h. Recepción del Vicerrector de Planificación, Calidad y Evaluación Docente.
- 21.30 h. Cena Institucional.

Martes 22 de Noviembre.

- 09.00 h.-10.00 h. A petición del CEE se altera el programa previsto, al que no se le había hecho por parte del CEE observación ni sugerencia alguna, sustituyendo la “Reunión del CEE con la Dirección del CIC” (prevista en el programa) por una reunión con el CIA. Esto repercutió en toda la programación, y propició, a juicio del CIA, el que la información de conjunto sobre el CIC no pudiera exponerse ante el CEE. En esta reunión el CEE pone de manifiesto la no coincidencia entre la guía que ellos tienen y la que el CIA dispone, existiendo una cierta discrepancia con referencia a si se contestaban preguntas en el Informe en la secuencia establecida en la guía o por el contrario si tal o cual cosa estaba en una página u otra. Además piden información complementaria que por otra parte ya se les había brindado.
- 10.00 h.-11.30 h. Visita al CIC. La alteración realizada con anterioridad conduce a que esta visita no tenga lugar, en este día ni a esta hora.
- 11.30 h.-12.00 h. Café.
- 12.00 h.-13.00 h. Audiencia Pública con el personal del Centro. La presidencia del CEE manifiesta ante el personal su excesivo conformismo con la Dirección del Centro.
- 13.00 h.-14.00 h. Audiencia Pública con los usuarios del Centro. La presidencia del CEE lamenta que no exista representación del sector industrial granadino, no quiere oír las posibles explicaciones de la Dirección del Centro e interpela a los usuarios extrañándose de que no sean críticos con la Dirección.
- 14.30 h.-16.30 h. Almuerzo de trabajo con el Vicerrector de Investigación.

Miércoles 23 de Noviembre.

- 9.30 h.-10.30 h. Audiencia Pública. Los sectores implicados habían asistido a las anteriores audiencias, y seguramente por ello no se presentan personas a esta. El CEE considera que es el momento de realizar una visita al Centro, visita que estaba programada para el día anterior con objeto de que hubieran estado mejor informados antes de las entrevistas con los distintos colectivos. Durante la visita y al final de ella ponen de manifiesto su sorpresa ante las instalaciones, organización y preparación del personal.
- 11.30 h. Café. No se puede realizar, todas las actividades se desplazan ya que la visita ha durado demasiado y la presidencia del CEE ha realizado parte de la visita sólo ya que a preferido realizarla en sentido inverso a como se había planeado.
- 12.00 h. Reunión del CEE para preparar el informe preliminar.

- 12.30 h. 13.30 h. Reunión con el CIA. Se realizan diversas observaciones y entre ellas la más destacada fue que el informe de autoevaluación no refleja la realidad del Centro, ya que la situación apreciada por el CEE es mejor que la se desprende del informe, según su propia opinión.

Se realiza la sugerencia de que sería mejor reescribir el informe con las indicaciones que realizan y nos detallan las páginas de la nueva guía que debiéramos de leer. Este nuevo informe se ha realizado y se ha enviado a los miembros del CEE, aunque no parece haber tenido ningún efecto sobre el informe de evaluación externa.

### **3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo**

El CEE recibe el informe interno de autoevaluación con tiempo suficiente para su estudio, comprueba que cumple con los requisitos metodológicos y técnicos especificados en la Guía para Evaluadores Externos de Servicios Universitarios, facilitada por el Consejo de Coordinación Universitaria, pero comprueba que no responde exactamente al modelo recogido en la Guía de Autoevaluación de Servicios Universitarios del PACU 2001-2006. A pesar de todo, no manifiestan la existencia de ningún problema hasta su llegada a Granada.

#### Criterio 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio.

El CEE considera que debiera de incluirse en este criterio una tabla de personal actual del Centro. El CIA estima que esta estaba incluida en las tablas que se adjuntaban de Administración.

#### Criterio 1. Liderazgo.

El CEE pone de manifiesto que en este criterio no hemos destacado la carencia de un Plan Estratégico así como que tampoco existe un Plan de Gestión de la Calidad. Realmente estos dos puntos débiles aparecen como tales en el criterio referente a Política y Estrategia, en el informe del CIA.

#### Criterio 2. Política y Estrategia.

No hay nada que resaltar en este criterio.

#### Criterio 3. Personas.

El CEE reflexiona en este criterio sobre la conveniencia de definir los puestos de trabajo de todos los servicios que componen el CIC, establecer un plan de formación para el personal y configurar un sistema de comunicación tanto en dirección horizontal como vertical. El CIA no sólo está de acuerdo con estas observaciones sino que así han sido descritas como puntos débiles y algunos de ellos se concretan como propuestas de mejora.

#### Criterio 4. Alianzas y Recursos.

Nada que reseñar.

#### Criterio 5. Procesos.

En este criterio las discrepancias fueron considerables y el CEE puso de manifiesto que la organización de los procesos era un tanto extraña y poco habitual en el diseño de los sistemas de gestión de la calidad. Tras sus observaciones, se replanteó la presentación de los mismos y se le remitió un informe de autoevaluación reescrito no sólo teniendo en cuenta sus observaciones sobre este criterio sino asumiendo muchas de sus consideraciones sobre el resto del informe. Creemos que este informe reescrito no llegó a tiempo antes de que el informe de Evaluación Externa estuviese acabado y por ello inciden en determinados aspectos ya subsanados.

Criterio 6. Resultados en los Clientes.

Nada significativo que reseñar.

Criterio 7. Resultados en las Personas.

Nada que reseñar.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad.

Sin observaciones.

Criterio 9. Resultados Clave.

En este criterio el CEE observa la existencia de un frase desafortunada en el Informe de Autoevaluación y el CIA la retira en el informe reescrito, lamentando que solo se hallan fijado en el aparente sentido peyorativo de la misma al no haberse entendido su sentido, debido posiblemente a una mala redacción. Lo único que se quería poner de manifiesto es que en la prestación de un servicio público hay que considerar algo más que la efectividad del mismo, esto es, el valor que tiene por sí solo la existencia de la prestación de ese servicio, independientemente de otros aspectos relacionados con él.

## **4. Resultados de la evaluación**

### **4.1. Evolución y Contexto Actual del Servicio**

Se ha realizado una prolija descripción de los antecedentes y estado actual del Centro, Consideramos que era necesario hacerlo de este modo pues en nuestro desarrollo a lo largo del tiempo hemos ido adquiriendo nuestra idiosincrasia, que nos hace singulares.

Nuestra valoración en este apartado ha sido de (5), entendemos que ha sido perfectamente entendida por el CEE, si bien estos han puesto de manifiesto la necesidad de complementar nuestro informe con una tabla del personal actual del Centro, además de la que se incluía como apéndice en las tablas que acompañaban a la memoria de autoevaluación.

### **4.2. Liderazgo**

El CIA ha valorado este apartado de forma general con (3). Este valor es fruto de considerar que nos encontramos con deficiencias en las actividades de mejora de la calidad ya que no tenemos implantado ningún Sistema de Calidad. También ha contribuido a esta valoración el no poder reconocer de un modo adecuado los esfuerzos para la mejora del personal. Por último hay que considerar que el CIA ha puesto de manifiesto la necesidad de crear Unidades de Coordinación dentro de las distintas áreas de conocimiento del Centro.

### **4.3. Política y Estrategia**

En el momento de someternos al proceso de autoevaluación la Universidad de Granada no disponía de Plan Estratégico y nuestro Centro tampoco, si bien esto no implica que no existiesen objetivos plurianuales que se van cumpliendo a lo largo del tiempo. Esta consideración junto con el hecho de tener un Reglamento Interno de Funcionamiento no actualizado (el reglamento con el que regimos nuestro funcionamiento data de 1986), ha sido la responsable de que la valoración general de este apartado sea de (2).

#### **4.4. Personas**

En este criterio existe una gran discrepancia entre el Informe de Autoevaluación y las consideraciones realizadas por el CEE, ya que este último considera que no se han expresado debidamente las fortalezas. La valoración general del apartado es de (2), bajo las siguientes consideraciones; carencia de un Plan de Formación Específico para el personal, carencia de un estudio que permita el análisis y descripción de los puestos de trabajo y deficiente coordinación de los intereses del CIC con la política de personal de la Universidad de Granada.

Tras la consideración del CEE de que el personal es uno de los principales activos con que cuenta el centro, revisamos nuestra valoración al alza y la establecemos en (3).

#### **4.5. Alianzas y recursos**

La valoración promediada de este apartado ha sido de (4). Aspectos muy relevantes y bien considerados son el de Nuevas Tecnologías y Asignación, Control y Optimización de Recursos. En este criterio se puso de manifiesto al CEE que nuestras debilidades están originadas por no disponer de procedimientos normalizados para la relación con otras Unidades de la Universidad y por no disponer de un plan de actualización de los equipos que, como es lógico, han venido deteriorándose con el paso del tiempo. Este plan, además, no depende en gran medida de nosotros, ya que la fuerte financiación que requiere está condicionada por la política general de inversiones de la Universidad.

#### **4.6. Procesos**

El CEE realizó diversas consideraciones en este apartado. En primer lugar, puso de manifiesto la falta de homogeneidad de tratamiento entre el personal técnico y el administrativo, ya que sólo en este último existía una organización tradicional basada en las tareas. En segundo lugar se sorprendieron con la presentación un tanto singular del mapa de procesos. Estas consideraciones fueron asumidas por el CIA y, como consecuencia, se ha elaborado un nuevo mapa de procesos. La valoración de este criterio por el CIA es de (3) y estamos plenamente de acuerdo en que esta etapa debe de servir para rediseñar los procesos del servicio, eliminando los pasos que no aporten valor, adaptando los procedimientos en función de las necesidades y expectativas de los clientes y mentalizando al personal en la necesidad de su cumplimiento.

#### **4.7. Resultados en los clientes**

Las consideraciones realizadas en este apartado han sido: que el tiempo de respuesta a las peticiones de los usuarios es aceptable; que la cualificación del personal es elevada; que la satisfacción de los usuarios es un elemento destacado en la planificación del Centro; que el CIC está bien considerado en relación con servicios similares del entorno. Pero, en otro sentido, también se ha puesto de manifiesto: la falta de indicadores adecuados para cuantificar la satisfacción de los usuarios; el no tener protocolos unificados de atención al público; una escasa participación de los clientes en el funcionamiento del Centro.

Por ello, nuestra valoración en este criterio es de (2). Hay que indicar que esto es reflejo de un proceso de implantación de la calidad poco desarrollado o incipiente.

#### 4.8. Resultados en las personas

El CIA recoge con suficiente análisis crítico la situación actual en cuanto a puntos fuertes y débiles del Centro y propone adecuadas medidas de mejora, y así ha sido entendido por el CEE, aunque éste hace la observación de que no se han puesto suficientemente de relieve las fortalezas del servicio y que debieran de estar plasmadas en el informe de autoevaluación de modo que el diagnóstico de nuestra situación fuese un reflejo más fiel de la realidad. Esto ha sido fruto de un exceso de rigor crítico y a que determinados puntos débiles estimábamos que no podían ser compensados con nuestras fortalezas. Nuestra valoración general en este criterio es de (2), si bien el CEE estima que debe de ser superior.

#### 4.9. Resultados en la sociedad

La valoración general de este criterio, atribuida por el CIA, es de (3). Hemos considerado muy importante el hecho de no tener un sistema establecido para la medición de los procedimientos de mejora así como no disponer un sistema adecuado para el análisis de la demanda social. Sin embargo, si están establecidas de modo adecuado las actividades de impacto social así como el análisis de las mismas.

#### 4.10. Resultados clave

Como ya se ha indicado en anteriores criterios, en este hay que resaltar el hecho de que nos encontramos en un punto de transición, donde aún no se ha establecido de un modo pleno y maduro un sistema de calidad, si bien es cierto que son numerosas las actuaciones realizadas con el objetivo de que nos conduzcan al mismo, como así nos lo hizo ver el CEE.

### 5. Síntesis de la evaluación externa: Fortalezas y debilidades

<b>SINTESIS DE EVALUACIÓN EXTERNA</b>		
<b>Unidad: Centro de Instrumentación Científica</b>	<b>Universidad de Granada Granada</b>	<b>Convocatoria de 2003</b>
<b>PUNTOS FUERTES</b>		<b>PUNTOS DÉBILES</b>
<b>1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO</b>		
Desarrollo histórico que ha conducido a una situación de equilibrio estable.	No se dispone de un Plan Estratégico.	
Gran compromiso de la comunidad universitaria mantenida en el tiempo.		
<b>2. LIDERAZGO</b>		
La información, actualización y la mejora continuada como cultura general.	Carencia de una infraestructura adecuada para la difusión y marketing del Centro.	
Alto grado de compromiso e iniciativa del personal del Centro.	Deficiencias en la coordinación entre Unidades.	
<b>3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>		
Numeroso equipamiento de reciente adquisición.	Reglamento interno no actualizado.	
Localización en un centro nuevo y adecuado.	No disponer de un Plan de Calidad establecido	

	en el Centro.
<b>4. PERSONAS</b>	
Autonomía y Responsabilidad del personal.	No existe Plan de Formación.
Alto nivel de formación y cualificación.	Inadecuado sistema de motivación.
<b>5. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	
Dirección, personal y usuarios abiertos a nuevas propuestas de mejora.	Carencia de acuerdos protocolizados con otras unidades de la Universidad.
Se dispone de las técnicas más modernas y el equipamiento más avanzado.	No existe un plan de sustitución de equipos en el tiempo.
<b>6. PROCESOS</b>	
Procesos clave claramente identificados.	No hay "Plan de Contingencia".
Usuarios tipificados e identificados.	No están concluidos los procesos de documentación y seguimiento de las Buenas Prácticas de Laboratorio.
<b>7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	
De modo general el nivel de satisfacción de los usuarios es alto.	Deficiencias en el cuestionario de satisfacción, así como en los indicadores.
Comparativamente en relación con otros Centros o Servicios de la Universidad, disponemos de un alto grado de conocimiento de las necesidades de los usuarios.	Insuficiente conocimiento de la función y misión del Centro dentro y fuera del entorno universitario.
<b>8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	
Alto grado de satisfacción del personal.	No existe un procedimiento para el reconocimiento profesional.
Esfuerzo continuado por estar al día en nuevos procedimientos.	No hay un método para recoger la opinión del personal.
<b>9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	
Permitir que los costos de mantenimiento de grandes equipos de I+D sea menor.	No hay indicadores normalizados para cuantificar el impacto en la sociedad.
La captación de recursos de I+D por parte de los grupos es mayor.	Técnicas no adecuadas para la difusión de los resultados obtenidos.
<b>10. RESULTADOS CLAVE</b>	
Existe una buena gestión.	No existe un sistema de financiación que permita la proyección en el futuro.
Existe un exhaustivo conocimiento de todos y cada uno de los parámetros de funcionamiento del centro.	Los sistemas de objetivos están sometidos a los cambios en el ámbito político.

## 6. Plan de Mejora



### PLAN DE MEJORA DEL CENTRO DE INSTRUMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA CONVOCATORIA 2003

LOGO S  
UNIVERSIDAD

ÁMBITO:						
Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL (1)	PLAZO (2) (corto (C), medio (M), largo (L)	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (3)	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN (4) (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad)	META A CONSEGUIR (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad) (5)	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN (6) dd/mm/aa
<b>1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO</b>						
1. 1						
<b>2. LIDERAZGO</b>						
2. 1	Implantación de un Sistema de Calidad.	L	Dirección			30/01/09
2. 2	Establecer un Sistema de Proyección y Marketing	M	Dirección			30/01/07
<b>3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>						
3. 1	Plan Estratégico	M	Comisión de Centro			30/06/07

3. 2	Actualizar Reglamento Interno	C	Comisión de Centro			30/01/07
<b>4. PERSONAS</b>						
4. 1	Estudio, Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo del Centro	L	Administración			30/01/09
4. 2	Plan de Formación	L	Administración			30/01/09
<b>5. ALIANZAS Y RECURSOS</b>						
5. 1	Protocolizar los Acuerdos con otras Unidades de la Universidad	M	Administración			30/01/07
5. 2	Implementación de nuevas tecnologías para la gestión	M				
<b>6. PROCESOS</b>						
6. 1	Dotarnos de un Plan de Contingencia	L	Comisión			30/01/09
<b>7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>						
7. 1	Dotarnos de parámetros adecuados para el sondeo de las necesidades de los usuarios.	M	Comisión			30/01/07
<b>8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>						
8. 1	Establecer mecanismos de comunicación con grupos de interés.	M	Dirección			30/01/07
	Mejorar canales de comunicación interna	M	Dirección			30/01/07
<b>9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>						
9. 1	Realizar “Jornadas de Trabajo”, bajo el auspicio del Centro	L	Personal Técnico			30/01/09

(1) Las acciones de mejora estarán descritas de forma concisa, concreta y realista. En el caso de que se requieran fases diferentes para su desarrollo, indíquense numeradas en orden creciente.

(2) Indíquese el plazo en el que se prevé acometer y desarrollar la acción. Corto: 6 meses; Medio: un año; Largo: dos años.

(3) Indicar con concreción la/s persona/s o cargo/s que se responsabilizará/n de la acción.

(4) Se señalará el indicador que se utilizará para comprobar el nivel de ejecución de la acción. El indicador no debe ser una propuesta, ni un estudio, ni un deseo, sino un resultado o una evidencia contrastable, preferentemente de tipo binario, SI/NO, o de tipo cuantitativo (nº de fondos bibliográficos)



adquiridos, porcentaje de reducción de grupos de práctica, porcentaje de graduados con trabajo, n° o % de profesorado participantes en proyectos de innovación, relación de asignaturas optativas suprimidas/añadidas, n° de ordenadores adquiridos, ....). Siempre deberá tenerse como referencia la situación del Servicio al finalizar la evaluación. El indicador debe poder mostrar el progreso conseguido mediante el desarrollo de la acción.

(5) Se entiende como meta a conseguir el valor que se propone alcance el indicador propuesto en el plazo indicado. Debe tener en cuenta la situación de partida encontrada tras la evaluación.

(6) Se indicará la fecha prevista para la terminación de la acción. Debe ser coherente con el plazo propuesto.

## 7. Valoración del proceso de evaluación externa

En el informe de Evaluación Externa el CEE justifica su idoneidad para llevar a cabo el proceso de evaluación del Centro de Instrumentación Científica de la Universidad de Granada. Por su parte el CIA no manifiesta ningún reparo a esta afirmación ya que los perfiles profesionales de los miembros del CEE en principio así lo avalan.

También hay que destacar que el CEE resalta la cordialidad y el trato recibido por el equipo de trabajo del Centro, el Vicerrectorado de Calidad y Vicerrectorado de Investigación, que ha facilitado enormemente el proceso a la vez que ha permitido seguir una agenda densa de trabajo en unas condiciones inmejorables.

En lo referente a las propuestas de mejora el CEE considera que las realizadas por el CIA son adecuadas, aunque deben de priorizarse para optimizar el impulso adquirido en esta primera fase, y su propuesta es la siguiente:

- Actualización del Reglamento de Régimen Interno.
- Plan de Gestión de la Calidad.
- Plan Estratégico Plurianual.
- Plan de Formación.
- Establecimiento de Indicadores de:
  - o De gestión.
  - o De Satisfacción de Usuarios.
  - o De Satisfacción de Personal.
- Disponer de herramientas en la Intranet que integren las actividades de los servicios, control presupuestario, personal, comunicaciones, recursos instrumentales y gestión de conocimiento.
- Potenciar la web como herramienta de difusión y apertura del Centro hacia el sector productivo regional y la sociedad en general.
- Participar en actividades de transferencia tecnológica y difusión de cultura científica.

El CIA hace suyas todas estas propuestas de mejora y agradece en lo que vale el trabajo realizado por el CEE.

**8. Anexo 1: Documentación utilizada en la evaluación.**

APARTADO CON EL QUE SE RELACIONA	FUENTE / EVIDENCIA	Utilización (Sí/No)
<b>CRITERIO 0. Evolución y Contexto actual del Servicio</b>	- Cuadro de variables del entorno socioeconómico	Si
	- Datos estadísticos del Servicio	Si
	- Plantilla y organigrama del servicio en su evolución	Si
	- Encuestas de satisfacción interna y externa	Si
	- Normativa y reglamentos específicos del Servicio	Si
	- Normativa general de la Universidad	Si
	- Plan Estratégico de la Universidad	No
	- Plan de Mejora del Servicio	No
	- Planificación del Servicio	Si
	- Evolución de las variables cuantitativas del Servicio en relación con el conjunto de variables de la Universidad	No
	- Tablas 1 y 2 de la Administración, según Guía de Autoevaluación	No
<b>CRITERIO 1. Liderazgo</b>	- Reglamentos, Estatutos ...	Si
	- Documentos de objetivos anuales o plurianuales	Si
	- Ejemplos de comunicaciones, equipos de trabajo	No
	- Planes estratégicos del Servicio y de la Universidad	No
	- Planes operativos	No
	- Cursos de formación en gestión de calidad	Si
	- Organigrama del Servicio	Si
	- Ejemplos de felicitaciones	Si
	- Resultados de encuesta de personal	Si
	- Plan de evaluación de rendimiento personal	No
<b>CRITERIO 2. Política y Estrategia</b>	- Legislación que afecte al Servicio	Si
	- Modelos y resultados encuestas del personal	Si
	- Plan de comunicación del Servicio	No
	- Documentos, informes, actas de comisiones del Servicio ...	Si

<b>CRITERIO 3. Personas</b>	- Planes de formación y desarrollo del personal	No
	- Documentación relacionada con los procesos de selección	Si
	- Documentación sobre la evaluación del personal	No
	- Organigrama y diseño de perfiles profesionales	Si
	- Planes de seguridad y salud laboral	Si
	- Manuales de funciones del personal del Servicio	Si
	- Tablas 2 y 3 de Administración	Si
<b>CRITERIO 4. Alianzas y Recursos</b>	- Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio	No
	- Inventarios	Si
	- Documento de Propiedad Intelectual de la Universidad	No
	- Documento de ética institucional	No
	- Informe de gestión presupuestaria	Si
	- Plan de marketing	No
	- Página web	Si
	- Manual de procedimientos	Si
	- Modelos de encuestas	Si
- Tablas 1,2 y 4 de Administración	Si	
<b>CRITERIO 5. Procesos</b>	- Entrevistas y encuestas de satisfacción	Si
	- Mapa de procesos	Si
	- Manual de procedimientos	Si
	- Planes de formación y actualización del personal	No
	- Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.)	Si
	- Planes de seguimiento de los procesos	No
	- Informes de evaluación y/o de auditorías externas	No
	- Planes de mejora en ejecución	No
	- Tabla 5 de Administración	Si
	- Modelos y resultados de encuestas	Si
	- Indicadores de procesos	No
- Datos estadísticos y ratios	Si	
- Reglamento del Servicio	Si	
<b>CRITERIO 6. Resultados en los Clientes</b>	- Tablas de indicadores	Si
	- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	Si

	- Tabla 6 de la Administración	Si
	- Modelo y resultados de encuestas	Si
<b>CRITERIO 7. Resultados en las Personas</b>		
	- Manuales de funciones del personal del Servicio	No
	- Tablas de indicadores	No
	- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	Si
	- Modelo y resultados de encuestas	Si
<b>CRITERIO 8. Resultados en la Sociedad</b>		
	- Tablas de indicadores	Si
	- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social	Si
	- Modelo y resultados de encuestas y entrevistas	Si
<b>CRITERIO 9. Resultados Clave</b>		
	- <i>Dossier</i> de datos estadísticos del Servicio	Si
	- Resultados de auditorias, revisiones o evaluaciones	No
	- Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)	Si

## 9. Anexo 2: Perfil de suficiencia del Servicio.

**NO INCLUIR EN EL INFORME FINAL. PRESENTAR APARTE SEGÚN LAS SIGUIENTES INDICACIONES.**

Una vez integrados el Autoinforme y el Informe de Evaluación Externa, se mostrará el resultado de la evaluación para cada uno de los siguientes apartados, mediante el siguiente **perfil de suficiencia**:

El perfil de suficiencia forma parte del Informe Final y, por tanto, **se elaborará por el Comité de Autoevaluación**, teniendo en cuenta tanto su percepción como la del Comité Externo, **siendo necesario tener en cuenta, salvo justificación en contra, la valoración emitida por éste.**

No obstante, este perfil de suficiencia **tendrá un carácter reservado, quedando a disposición del Servicio evaluado**, si bien se enviará una copia del mismo al Vicerrectorado/unidad de calidad de la Universidad y otra a la Dirección de la UCUA.

El perfil de suficiencia se constituye, de esta forma, en **un referente de mejora para el Servicio** sin necesidad de hacer público su situación.

Para mayor garantía de confidencialidad, el perfil de suficiencia **se identificará mediante un código** de cuatro letras/números, que el propio Servicio establecerá, y comunicará de forma confidencial al Vicerrectorado/unidad de Calidad de la Universidad y a la Dirección de la UCUA.

**El perfil de suficiencia con su código de identificación se enviará a la UCUA junto con el Informe Final, PERO EN HOJA APARTE.**

CÓDIGO

C  
3  
4  
6

Muy Deficiente	Deficiente	Normal	Satisfactorio	Muy satisfactorio
----------------	------------	--------	---------------	-------------------

<b>CRITERIO : 1) LIDERAZGO (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 2) POLÍTICA Y ESTRATEGIA (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Recogida de información relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Planificación de los objetivos de mejora	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Recursos disponibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la Estrategia General de la Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 3) PERSONAS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 4) ALIANZAS Y RECURSOS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Identificación/implantación de nuevas tecnologías y difusión de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 5) PROCESOS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Desarrollo de los nuevos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 6) RESULTADOS EN LOS CLIENTES (VALORACIÓN GLOBAL )</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 7) RESULTADOS EN LAS PERSONAS (VALORACIÓN GLOBAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>CRITERIO : 8) RESULTADOS EN LA SOCIEDAD (VALORACIÓN GLOBAL)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 1. Análisis de la demanda social</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 2. Actividades de impacto</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 3. Análisis del impacto</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CRITERIO : 9) RESULTADOS CLAVE (VALORACIÓN GLOBAL)</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>