

## DIAGNÓSTICO RESUMEN DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA







## Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
1.1. Objeto.....	3
1.2. Metodología.....	3
2. Mapa de Procesos General.....	6
3. Análisis de Procesos.....	8
3.1. Glosario de Términos.....	8
3.2. Fichas de Procesos.....	8
3.3. Propuestas de Mejora.....	17
4. Conclusiones.....	21
5. Referencias.....	23





# 1. Introducción

## 1.1. Objeto

El objeto de este documento es exponer los resultados obtenidos tras el análisis realizado de los procesos de la Universidad Internacional de Andalucía, UNIA.

El resultado en esta primera fase se centra en la revisión y análisis de los procesos y procedimientos existentes con el objeto de conseguir que sean más eficaces y eficientes en la organización.

Este documento se complementa con otros dos:

- **Mapa Global de Procesos de la UNIA.**
- **Fichas de Procesos de la UNIA.**

## 1.2. Metodología

El análisis de la situación actual se ha desarrollado en base a dos partes:

- Recogida de información.
- Definición de mapa de procesos.

En este primer análisis se ha pretendido determinar y definir cada uno de los procesos, a partir del trabajo previo ya existente y aportar valor al sistema en base a:

- Mayor rigor técnico.
- Menos burocracia.
- Simplificación de procedimientos.
- Posibles innovaciones para el sistema.
- Eficacia y eficiencia del sistema.

Como punto de partida se ha analizado la documentación actual existente y se han realizado una serie de entrevistas y reuniones de trabajo con los responsables de los procesos con el objetivo de validar y ampliar la información recabada. Se han considerado los sistemas actuales utilizados en la organización y su aficción a los procesos.

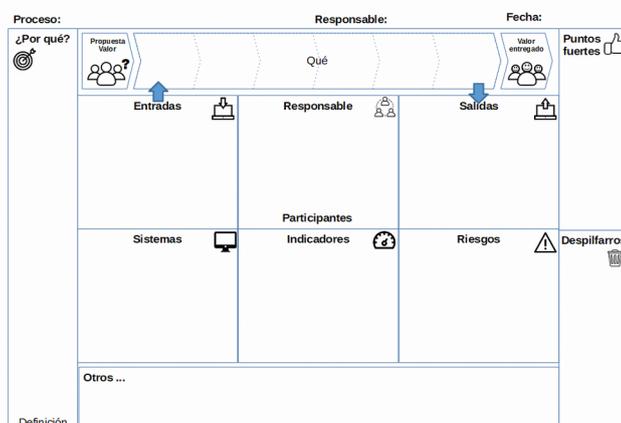


Figura 1: Lienzo de análisis de procesos.



En el desarrollo de las distintas entrevistas y reuniones se ha usado un lienzo que permitió identificar los puntos principales del proceso analizado. Los distintos lienzos de trabajo se anexan a este documento.

El principal entregable de este análisis es el **mapa de procesos de la situación actual** y las fichas de los procesos.

Sobre un primer análisis se ha realizado un proceso reflexivo con los propios responsables de procesos mediante nuevas entrevistas y reuniones de trabajo, así como con los interlocutores de la universidad para el desarrollo de este proyecto. Los puntos clave considerados en esta etapa han sido:

- Revisión del documento borrador de diagnóstico de la situación actual de los procesos de la UNIA.
- Revisión del mapa de procesos actual.
- Enfoque sobre el tipo de procesos (estratégico, clave o soporte).
- Análisis de las dudas originadas.
- Revisión y en algunos casos re-enfoque de los procesos identificados inicialmente.
- Búsqueda e identificación de las interrelaciones existentes entre los distintos procesos identificados.
- Análisis de sub-procesos, búsqueda de flujos dentro de un proceso único.
- Identificación de carencias y propuestas de mejora.
- Análisis de indicadores de procesos y de resultados.

Un aspecto importante a destacar es la **necesidad de separar procesos y áreas funcionales** en el análisis, así como de identificar lo que son **responsabilidades o funciones asociadas a dichas áreas**, y que no se trasladan a un proceso o al mapa de procesos.

Los procesos se agrupan en tres niveles: estratégicos, clave y de apoyo o soporte.

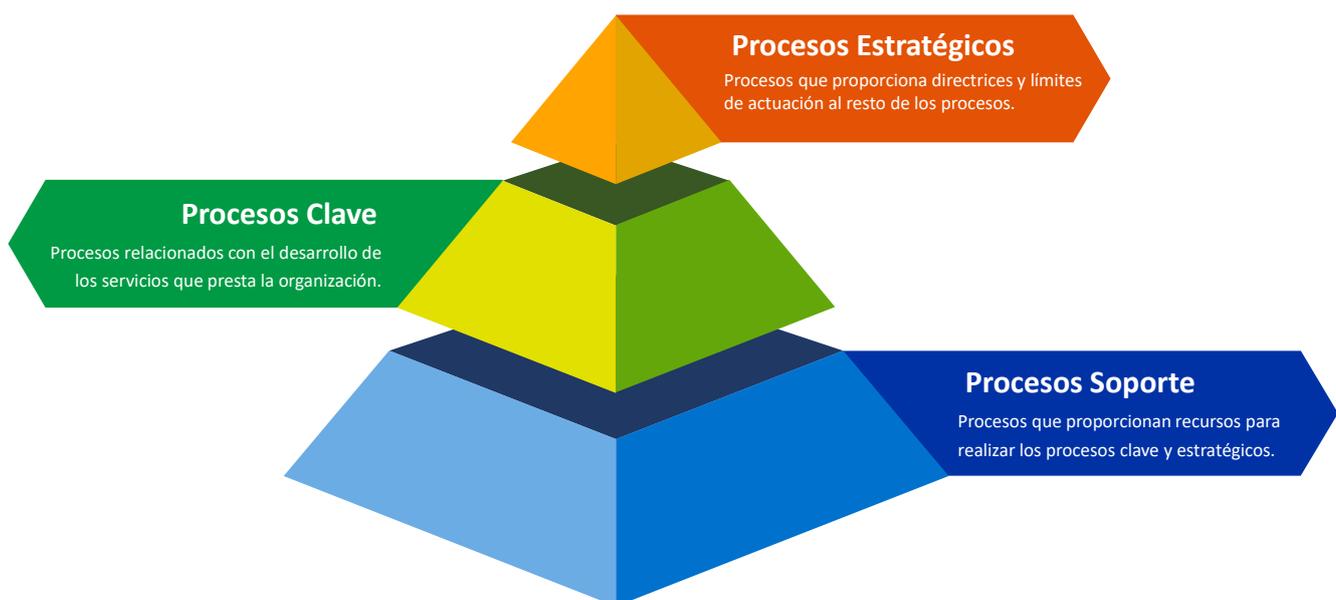


Figura 2: Estructura del los procesos de la organización.



Uno de los resultados, complemento del mapa de procesos son los diagramas de interrelaciones de cada uno de los procesos identificados, que de forma conjunta constituyen el **mapa de procesos general** de la UNIA.

## 2. Mapa de Procesos General

Se establece este mapa de procesos general de la UNIA como reflejo del análisis realizado. Este mapa se centra en los procesos clave que despliega la universidad para llegar a sus usuarios y a la sociedad en general.

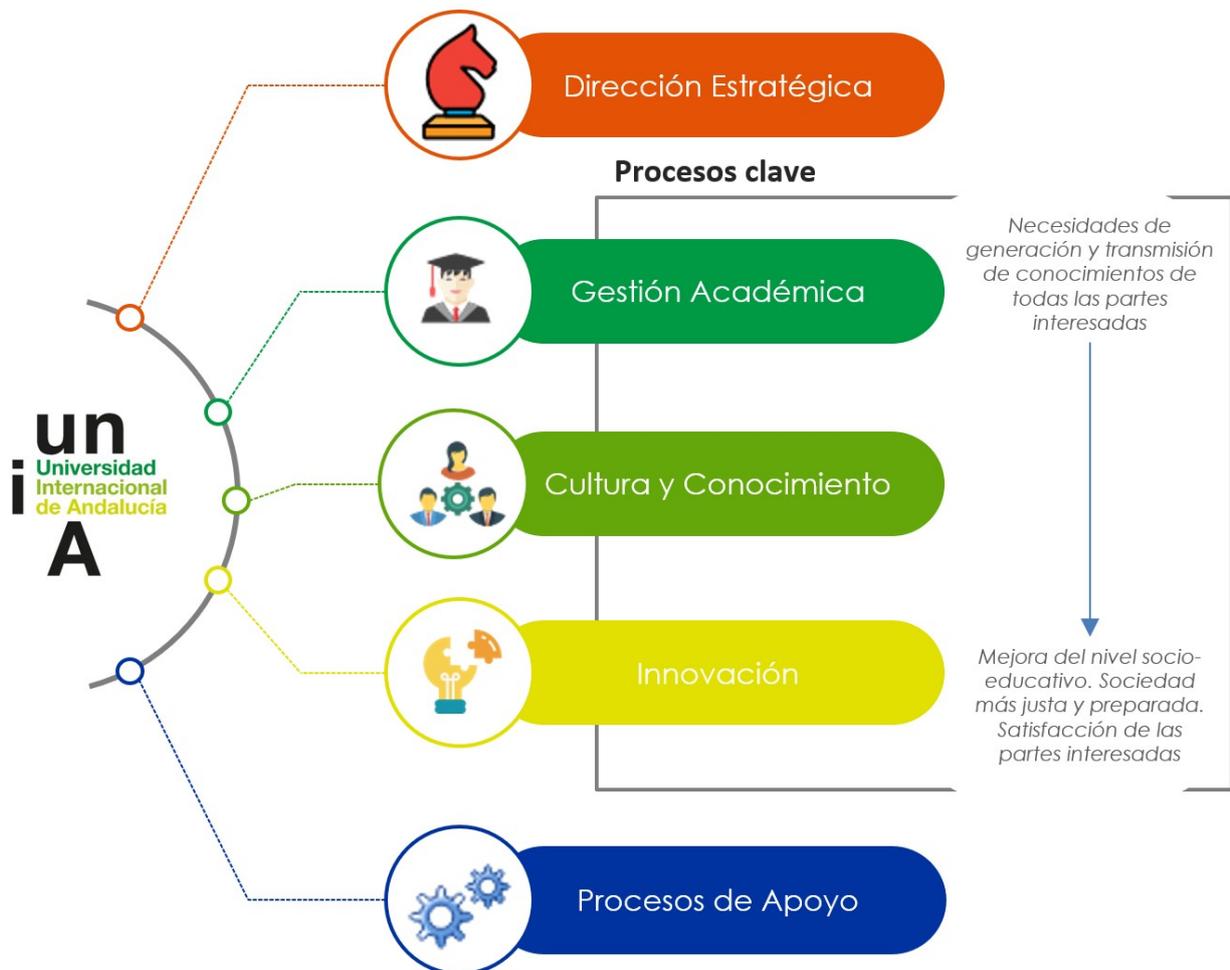


Figura 3: Mapa de procesos actual de la UNIA.

A su vez, los procesos estratégicos se despliegan en tres:

- Gobierno Eficaz y Socialmente Responsable.
- Enseñanza Innovadora y de Calidad.
- Internacionalización y Cooperación.

Mientras que los procesos de apoyo o soporte se dividen en:

- Asesoramiento Legal.
- Asistencia Institucional.
- Comunicación.
- Contratación.



- Control Interno.
- Evaluación y Calidad.
- Gestión de los RRHH.
- Gestión de Residencia.
- Gestión Económica.
- Gestión Normativa.
- Gestión TIC.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Recursos para el Aprendizaje, Divulgación del Conocimiento e Investigación.
- Servicios Generales.

El mapa global de procesos, que se adjunta a este documento diagnóstico muestra todas estas relaciones en el flujo de cada uno de los procesos. Además, estas relaciones también se describen en cada una de las fichas de proceso.



### 3. Análisis de Procesos

#### 3.1. Glosario de Términos

Se aporta un glosario de términos para la interpretación de la posterior interpretación de las fichas de procesos.

Entradas	Elementos externos al proceso necesarios para llevarlo a cabo.
Flujos	Trámites o pasos a seguir en el proceso para transformar entradas en salidas.
Interacciones	Correlaciones, relaciones mutuas entre procesos en el que uno sigue una línea de continuidad con el otro.
Interesados	Personas, áreas, instituciones, etc., con necesidades o expectativas en el proceso que hay que considerar para el desarrollo o en los resultados del proceso.
Macroproceso	Agrupación de procesos, en este caso, por niveles: estratégico, clave o soporte.
Objeto	Descripción concisa de la finalidad del proceso.
Participantes	Persona o área que participa directamente en parte o totalidad del proceso.
Proceso	Secuencia ordenadas y lógica de actividades de transformación que a partir de unas entradas obtiene unos resultados o salidas.
Proceso clave	Proceso que genera productos o servicios que van a los clientes internos y externos de la institución. Están relacionados con el desarrollo o producción de los servicios que presta y dan sentido a la misión de la organización.
Proceso de apoyo o soporte	Proceso que proporciona recursos para realizar los procesos clave y, en algunos casos, estratégicos.
Proceso estratégico	Proceso que proporciona directrices y límites de actuación al resto de los procesos y que son realizados por los órganos de gobierno.
Responsable	Persona o personas con la responsabilidad en los resultados del proceso.
Riesgos	Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.
Salidas	Elementos o unidades de resultados producidos por el proceso.

#### 3.2. Fichas de Procesos

Los resultados del análisis de los distintos procesos establecidos se muestran en las distintas fichas de los procesos que acompañan a este informe.

En un primer nivel se encuentran los **procesos estratégicos**, dentro del macroproceso de dirección estratégica, cuyo enfoque es claramente orientado a proyectos. Esto implica que



el análisis de los mismos muestra un flujo para el desarrollo de proyectos, acciones, políticas, etc., como se ve en las fichas de los mismos.

Se han identificado los siguientes procesos estratégicos:

- **Gobierno Eficaz y Socialmente Responsable**

El objeto de este proceso se centra en:

- Establecer políticas, directrices institucionales y organizacionales (planes, programas, proyectos, acuerdos, reglamentos, resoluciones, etc.).
- Garantizar la transparencia e información pública.
- Desarrollar una gestión participativa, innovadora y socialmente responsable.
- Gestión presupuestaria de la universidad.

Este proceso marca la gestión en toda la organización y engloba:

- Planificación, evaluación y seguimiento del plan estratégico y calidad. Mejora continua.
- Planificación y dirección de la ejecución presupuestaria. Rendición de cuentas.
- Planificación, dirección y gestión de los recursos humanos (selección, formación y evaluación de los mismos) y del desarrollo personal.
- Gestión por procesos y reconocimiento de las buenas prácticas docentes y de gestión.
- Ética y buen gobierno. Gestión de gobierno socialmente responsable.
- Toma de decisiones, legalmente fundamentadas, y basada en datos.
- Transparencia e información pública.

A modo resumen, los principales flujos identificados en el proceso son:

- Gestión estratégica.
- Elaboración y revisión del presupuesto.
- Desarrollo de planes de actuación interna (innovación, recursos humanos, infraestructuras, responsabilidad social, ...)

- **Enseñanza Innovadora y de Calidad**

Este proceso tiene como objeto:

- Definir el catálogo de enseñanzas de la UNIA.
- Definir una oferta de enseñanzas que responda a las necesidades y demandas del mercado y de la sociedad, amplía, variada y atractiva.

A modo resumen respecto lo que se identifica en la ficha del proceso que se anexa, los principales flujos identificados son:

- Definición de líneas estratégicas en el campo de la enseñanza.
- Recepción y estudio técnico y económico de propuestas.
- Aprobación, en su caso, de la oferta de enseñanzas.

- **Internacionalización y Cooperación**

Este proceso es el resultado de análisis inicial de dos procesos que inicialmente se analizaron de forma independiente, incluso en distinto nivel, como eran "Internacionalización" (estratégico) y "Cooperación" (clave). El resultado después de este diagnóstico es un único proceso que enmarca a ambos.



Los principales objetivos del mismo son:

- Canalización de políticas para la cooperación universitaria en Andalucía.
- Desarrollo de la función de la universidad como agente de cooperación.
- Identificación y explotación de recursos para la internacionalización y cooperación de la UNIA, especialmente América Latina y Magreb.
- Atracción del talento internacional.

Los flujos que se despliegan dentro del proceso son:

- Colaboración con otras entidades (empresas, asociaciones, fundaciones, administraciones, etc.) para el fomento y explotación de sus vías y actuaciones de cooperación.
- Gestión de proyectos de internacionalización y cooperación.
- Comunicación y difusión de los proyectos de internacionalización y cooperación.
- Gestión de redes internacionales y/o de cooperación.

En el siguiente nivel se encuentran los **procesos clave**, cuyo desarrollo se enmarca dentro de las directrices establecidas por los procesos de dirección estratégica. En este caso, como ocurría con los procesos estratégicos, el enfoque también está claramente orientado a proyectos, especialmente en los procesos de Cultura y Conocimiento y en el de Innovación. Como anteriormente esto implica que el análisis de los mismos muestra un flujo para el desarrollo de los proyectos y acciones que despliegan.

Se han identificado los siguientes procesos clave:

- **Gestión Académica**

Se trata de un proceso con un alto protagonismo en la organización. La gestión académica incluye docencia posgrado y formación especializada, tanto en la perspectiva de gestión administrativa, como a nivel académico.

El objeto o misión del proceso es la ejecución de toda la oferta formativa que realiza la UNIA.

En relación a la gestión con el alumnado dentro de la ejecución de los programas formativos engloba:

- Captación de alumnos.
- Gestión de Admisión y Matrícula.
- Gestiones con alumnos en el desarrollo de programas formativos.
- Gestión de becas.
- Gestión de prácticas y orientación profesional.
- Gestión y Emisión de títulos.
- Gestión de la Información y la Comunicación.

Por otro lado, esta ejecución de programas formativos engloba la gestión de las enseñanzas:

- Gestiones relativas al profesorado; contrataciones, seguimiento y control, y liquidaciones.
- Gestiones relativas a la enseñanza. Ejecución de los programas formativos; Gestión de Recursos para las enseñanzas (espacios, materiales, ...) y soporte de las enseñanzas.

Otro aspecto importante a destacar en la interrelación de este proceso con el sistema de garantía de calidad y de seguimiento de títulos oficiales.



- **Cultura y Conocimiento**

El proceso de “Cultura y Conocimiento” se desarrolla de forma transversal en la organización e implica:

- Realización de la actividad cultural dirigida a universitarios y sociedad.
- Reflexión intelectual, creación, fomento y difusión de la cultura y conocimiento.
- Creación de redes para implicar a la sociedad.
- Desarrollo de la visibilidad de la UNIA.

Los flujos identificados dentro del proceso son:

- Gestión y ejecución de actividades culturales.
- Desarrollo de proyectos en red.
- Desarrollo de proyectos de divulgación del conocimiento.

- **Innovación**

El último de los procesos clave identificado es el de innovación, que debe tomar protagonismo como aspecto diferenciador de la UNIA. La identificación del proceso dentro del marco conceptual ha pasado por diferentes niveles de reflexión y en el mapa de procesos. Por tanto, tiene margen de desarrollo en el marco de gestión y de gobierno.

Se trata de un proceso que debe alimentarse de las directrices establecidas dentro de la “Gestión y Gobierno Eficaz” y que tiene fuertes interrelaciones con otros procesos, a todos los niveles.

Actualmente el objeto del proceso incluye:

- Definición de criterios y modelos de innovación, ajustados a los proyectos de enseñanza-aprendizaje.
- Mejora de procesos de docencia: Necesidades de cambios pedagógicas, y explotación de nuevas posibilidades tecnológicas.
- Promoción de la innovación a través de buenas prácticas de difusión del conocimiento: Promoción de las herramientas, métodos de trabajo, e ideas y pensamientos innovadores entre el personal docente, alumnado y PAS.
- Despliegue de la visión innovadora. Responder a competencias digitales (DIGCOM).

Para el desarrollo de este objeto se despliegan los siguientes flujos:

- Soporte y asistencia técnica.
- Gestión de las acciones formativas.
- Gestión de los proyectos de innovación.
- Virtualización, puesta en marcha, seguimiento y soporte didáctico-metodológico.

Por último, para el desarrollo de estos procesos es necesario desarrollar los **procesos soporte o de apoyo** de la organización. Estos procesos se focalizan en áreas funcionales concretas o partes de ellas. Sin embargo, conviene resaltar que el trabajo desarrollado se centra en procesos. En el funcionamiento regular de la UNIA estas áreas tienen tareas o actividades que desempeñan, que puede que no se reflejen todas en los flujos de los procesos que se han definido.

Actualmente en la UNIA se identifican los siguientes procesos soporte:

- **Asesoramiento Legal**

El objeto de este proceso es:

- 
- Tratamiento de las reclamaciones presentadas a la Universidad, así como la gestión de cualquier asunto jurídico (informes, recursos, demandas, etc.).
  - Asistencia a los órganos de gobierno.

Este proceso se identifica de forma independiente del de Gestión Normativa, que se analiza más adelante.

Los flujos identificados son:

- Asesoramiento a órganos de gobierno y fedatario de acuerdos.
- Gestión de recursos y asesoría jurídica.
- Asistencia a mesas de contratación.

#### • **Asistencia Institucional**

Este proceso engloba los siguientes puntos:

- Asistencia personal y atención protocolaria a los órganos de gobierno de la UNIA.
- Reunir toda la información necesaria para el desempeño del Rector/a y Vicerrectores, en coordinación con el responsable de comunicación y otros departamentos.
- Redacción de informes.
- Resolver conflictos, atender y canalizar peticiones y recibir visitas, para facilitar estas tareas al Rector/a y Equipo de Gobierno.
- Establecer pautas en la gestión de actividades y agenda del equipo de gobierno.
- Planificar y gestionar actos y eventos.

Para lo cual, el proceso incluye los siguientes flujos:

- Organización de agenda.
- Protocolo institucional.
- Organización de eventos y actos institucionales.
- Gestión de bases de datos de contactos.
- Elaboración de informes.
- Atención de visitas/consultas.

#### • **Comunicación**

El análisis del proceso de comunicación comenzó en este proyecto con una perspectiva estratégica; este enfoque estratégico de la comunicación se integra transversalmente en los tres procesos identificados dentro de la Dirección Estratégica.

El objeto del proceso enmarca los siguientes puntos:

- Informar y planificar con las áreas las actividades de difusión.
- Proyectar, crear y difundir una imagen positiva de la UNIA.
- Generar notoriedad de la UNIA.
- Conseguir una imagen coordinada y unificada de la Universidad.

Para lo cual, el proceso tiene que realizar los siguientes flujos:

- Análisis, programación y elección de soportes/medios
- Diseño y desarrollo de materiales, textos, audiovisuales, ...
- Elaboración y ejecución de planes de difusión.
- Mantenimiento de redes y otros soportes de difusión (contratación y seguimiento con los medios / soportes)
- Seguimiento del impacto de la comunicación (redes, web, ...)



Conviene remarcar que este proceso, junto con el de Asistencia Institucional actualmente están desarrollados por el mismo responsable.

- **Contratación**

El proceso de Contratación sirve para la gestión y asesoramiento para la contratación de obras, suministros, servicios, contratos administrativos especiales y cualquier otro enmarcado en el ámbito de la contratación administrativa, necesarios para la satisfacción de las necesidades de la Universidad.

- **Control Interno**

El proceso de Control Interno tiene una doble función. Por un lado, fiscalizadora, que implica:

- La fiscalización previa de los actos que reconozcan derechos de contenido económico, aprueben gastos, acuerden movimientos de fondos o aquéllos que sean susceptibles de producirlos.
- La intervención formal de la ordenación del pago.
- La intervención material del pago.

Y por otro, de control financiero:

- El examen de registros contables, cuentas o estados financieros, mediante la aplicación de concretos procedimientos de análisis.
- El examen de operaciones individualizadas y concretas.
- La comprobación material de inversiones y otros activos.
- La comprobación de aspectos parciales y concretos de una serie de actos efectuados por el ente controlado.
- Otras comprobaciones decididas por la Unidad Administrativa de Auditoría y Control Interno en atención a las características especiales de las actividades realizadas por los entes sometidos a control.

Se trata de un proceso sujeto a estricta normativa y muy regulado, como son:

- Normas de ejecución del presupuesto.
- Reglamento de organización y funcionamiento de la unidad administrativa de auditoría y control interno de la UNIA, aprobado en Consejo de Gobierno de 19 de mayo de 2015.

En base a lo indicado anteriormente, existen dos flujos identificados:

- Fiscalización.
- Control financiero.

- **Evaluación y Calidad**

Este proceso es un proceso amplio y muy presente a lo largo de muchos de los procesos analizados. El objeto del proceso de Evaluación y Calidad de la UNIA implica:

- Fomentar, dar soporte y apoyar la cultura de la calidad y la mejora continua.
- Gestionar la evaluación docente del profesorado de los Títulos oficiales coordinados por la UNIA.
- Dar soporte al Sistema de Garantía de Calidad de los estudios de posgrado: asesoramiento, apoyo y gestión documental.
- Elaborar y poner en marcha estudios de expectativas y percepción de grupos de interés.
- Dar soporte al seguimiento y la reacreditación de títulos oficiales.



El análisis realizado intenta unificar en un proceso varias líneas de actuación como son la evaluación de la satisfacción, la gestión de datos, quejas y sugerencias, así como el sistema de garantía de calidad de títulos y la acreditación de los títulos oficiales. Además, existe una reflexión del mismo para el desarrollo de la evaluación de las áreas de gestión y servicios, no solo de la gestión académica.

Los flujos que desarrolla son:

- Estudios de satisfacción.
- Gestión del buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.
- Gestión de datos académicos.
- Sistema de garantía de calidad de los títulos.
- Gestión del programa excelencia del profesorado.
- Gestión del seguimiento y reacreditación de títulos oficiales.

#### • **Gestión de RRHH**

El análisis realizado del proceso dividió el proceso original en dos, segregando todos aquellos aspectos relacionados con la gestión de la prevención de riesgos laborales.

El objeto de este proceso es la gestión y control de los expedientes administrativos y vida laboral de las personas que trabajan en la UNIA (acceso, altas y bajas, nóminas, desarrollo profesional, formación, ...).

A partir del diagnóstico realizado, los flujos de trabajo de gestión de recursos humanos se agrupan en los siguientes:

- Gestión de acceso.
- Gestión de situaciones administrativas.
- Gestión de expediente administrativo.
- Gestión del control de presencia.
- Gestión de nóminas.
- Gestión de ayudas de acción social.
- Coordinación de la gestión por competencias.
- Gestión de la evaluación del desempeño.
- Gestión del desarrollo profesional.
- Gestión por procesos.

#### • **Gestión de Residencia**

En el diagnóstico realizado se ha segregado el proceso de Gestión de Residencia del de Servicios Generales. El objeto de este proceso es gestionar los servicios de alojamiento y actividades propias de la residencia en las distintas sedes de La Rábida y Baeza, tanto para iniciativas propias de la UNIA, como externas de otras instituciones.

Los flujos necesarios para el desempeño de esta gestión son:

- Gestión de alojamiento interno y externo y zonas comunes.
- Recepción de residentes.
- Mantenimiento de habitaciones.
- Salida de residentes.
- Alquiler o cesión de instalaciones.



- **Gestión Económica**

El objeto del proceso de Gestión Económica es:

- Por un lado, la gestión y control de los procedimientos relacionados con la ejecución económica y patrimonial, aplicando criterios de transparencia, eficacia, eficiencia, compromiso, calidad, participación y sostenibilidad.
- Y por otro, la elaboración de anteproyecto de presupuesto y rendición de cuentas.

El análisis realizado intenta unificar en un proceso varias líneas de actuación como son la gestión de ingresos y gastos, cobros y pagos, así como cualquier movimiento económico, elaboración de presupuesto y la rendición de cuentas.

Para lo cual, los flujos que despliega son:

- Gestión de ingresos y cobros
- Gestión de gastos y pagos.
- Tramitación de contratos menores.
- Tramitación previa de comisiones de servicios.
- Tramitación previa de honorarios docentes.
- Elaboración de presupuesto.
- Rendición de cuentas.

- **Gestión Normativa**

El objeto de este proceso es, por un lado, la elaboración, gestión y revisión de normativa interna y procedimientos, así como de acuerdos y convenios con la UNIA y, por otro, la gestión de la administración electrónica y registro de la universidad.

En el desempeño de este proceso se realizan los siguientes flujos:

- Elaboración/revisión de normativa.
- Puesta en marcha de procedimientos electrónicos.
- Gestión de convenios.
- Gestión del registro de la Universidad.
- Archivo.

- **Gestión TIC**

La misión del proceso es:

- Dar soporte de tecnologías de la información a las distintas áreas de la universidad.
- Proporcionar los medios tecnológicos adecuados a las áreas encargadas de la docencia e investigación para el desarrollo de sus actividades.

El análisis del proceso parte de la identificación de los flujos establecidos actualmente y la respuesta al catálogo de servicios CRUE.

Para el desempeño del proceso resultan necesarios los siguientes flujos:

- Asesoramiento a otras áreas.
- Adquisiciones de material y servicios informáticos
- Seguimiento de contratos.
- Implantación de sistemas, aplicaciones, etc.
- Gestión de sistemas, redes, comunicación, identidad y seguridad.
- Asistencia a otras áreas, usuarios/clientes.
- Gestión de almacén y mantenimiento de equipos.



- **Prevención de Riesgos Laborales**

Como proceso complementario, pero independiente de la gestión de los recursos humanos, se ha identificado el proceso de Prevención de Riesgos Laborales. Este proceso se centra en:

- Gestión de un sistema preventivo que garantice la seguridad y salud de las personas trabajadoras en entornos de trabajo saludables.
- Inculcar cultura preventiva.

Los flujos necesarios para el desarrollo del proceso son:

- Evaluación de la prevención de riesgos.
- Implantación de la planificación de la actividad preventiva.
- Sensibilización en cultura preventiva.
- Seguimiento de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- Coordinación de las actividades empresariales.
- Planificación e implementación de planes de autoprotección.
- Coordinación de la vigilancia de la salud.

- **Recursos para el Aprendizaje, Divulgación del Conocimiento e Investigación**

El objeto de este proceso es doble:

- Poner a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad recursos para el aprendizaje, investigación y divulgación del conocimiento, en todos los soportes disponibles para que la institución pueda responder con agilidad y flexibilidad a las demandas de una sociedad en permanente estado de cambio.
- Edición y publicación de materiales generados preferentemente por la comunidad universitaria, así como de los materiales institucionales que den a conocer la actividad de la Universidad.

Se trata de un amplio proceso con distintas líneas de actuación. En el análisis realizado se ha unificado los distintos flujos en un único proceso.

Los flujos que se despliegan en el proceso son:

- Catalogación, clasificación y mantenimiento del catálogo (herramienta de descubrimiento de la UNIA).
- Gestión de publicaciones y del repositorio institucional.
- Producción audiovisual.
- Gestión de descargas, visualizaciones y préstamos. Estadísticas
- Obtención de documentos físicos y digitales.
- Gestión de instalaciones.
- Gestión de recursos digitales.
- Difusión, formación y atención a usuarios.
- Gestión de archivo.

- **Servicios Generales**

El proceso de Servicios Generales tiene como objeto:

- Apoyo al desarrollo de las actividades académicas, culturales y administrativas en las sedes de la UNIA.
- Adopción de las medidas preventivas y correctoras que garanticen el buen funcionamiento de los equipos y las instalaciones.



Como en anteriores procesos, se define un único proceso que abarca los siguientes flujos de trabajo:

- Gestión de espacios.
- Mantenimiento de instalaciones.
- Gestión de almacén.

Como resultado del análisis y se ha mencionado anteriormente, la Gestión de Residencia se segregó como proceso independiente.

### 3.3. Propuestas de Mejora

En base al diagnóstico de la situación actual de los procesos de la UNIA se han identificado una serie de aspectos susceptibles de mejora y para su reflexión o punto de partida en la fase de mejora del proyecto.

Con carácter general se establecen las siguientes propuestas de mejora:

- Identificar procesos o flujos no documentados y que conviene documentar:
  - La **gestión de estudiantes** debería ser considerada como un proceso independiente.
  - Si bien, en la definición del mapa actual de procesos no se explicita ningún proceso para la **gestión de la investigación**, existen evidencias de su realización.
  - La **gestión por procesos** requiere del desarrollo del flujo y la sistemática de trabajo, donde se analicen periódicamente, el grado de actualización de los procesos valorando cambios en fichas interacciones, indicadores, flujos, etc.
  - La **gestión de la web** es un proceso necesario, que no está identificado. Actualmente esta responsabilidad no está clara; existe un parte técnica que se desempeña desde el área TIC y una parte de contenidos.
  - Igual ocurre con la **gestión del sistema de información**, proceso que debe integrar la gestión de la calidad de los datos, extracción de éstos, generación de informes externos, etc.
- La **gestión del conocimiento** dentro de la organización es un área de mejora, por lo que se podría desarrollar un sistema o flujo para la gestión del conocimiento interno de la UNIA.
- La definición de responsables de las interrelaciones entre procesos, así como los canales de comunicación.
- El establecimiento de mecanismos de alarma sobre procesos, como “banderas rojas”<sup>1</sup>.

Igualmente, se identifican las siguientes propuestas de mejora en algunos de los procesos analizados.

Proceso	Propuestas de Mejora
Procesos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de mecanismos para incrementar la captación de recursos externos.</li></ul>
Gestión eficaz y socialmente responsable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir un sistema de información integral que sirva de soporte de contenidos para toma de decisiones, transparencia, memorias.</li></ul>

<sup>1</sup> Mecanismo banderas: bandera verde implica que el proceso funciona correctamente, bandera ámbar supone una llamada de alerta o precaución y bandera roja implica problemas graves en el proceso.



Proceso	Propuestas de Mejora
Enseñanzas innovadoras y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de un horizonte o líneas estratégicas a medio largo plazo para la definición o priorización de enseñanzas.</li> </ul>
Enseñanza Innovadora y de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de un horizonte o líneas estratégicas a medio largo plazo para la definición o priorización de enseñanzas.</li> <li>• Establecimiento de mecanismos para la captación de recursos.</li> </ul>
Gestión Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la aplicación UXXI de cara a enriquecer y mejorar los procesos y productos gestionados a través de la misma.</li> <li>• Automatización del proceso de liquidación de honorarios docentes.</li> </ul>
Cultura y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciación de los estudios de satisfacción de las actividades desarrolladas.</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso y promoción de proyectos innovadores en la gestión.</li> <li>• Dotar de estructura que soporte el proceso de innovación.</li> </ul>
Asistencia Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de responsabilidades del proceso que realizan diferentes unidades independientes entre sí.</li> <li>• Análisis de carga de trabajo e influencia por el desempeño entre este proceso y el de Comunicación.</li> <li>• Coordinación con las secretarías de los órganos de gobierno.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sistemática o flujo asociada a la comunicación interna, que regule la comunicación interna actual.</li> <li>• Análisis de carga de trabajo e influencia por el desempeño del proceso por el mismo responsable de Asistencia Institucional.</li> <li>• Implementación y actualización constante de tecnologías aplicada a la comunicación, tanto desde el proceso de innovación, como de gestión TIC.</li> </ul>
Evaluación y calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la evaluación docente y de todo el profesorado.</li> <li>• Mejora de recursos técnicos y apoyo tecnológico para la evaluación.</li> <li>• Desarrollo de sistema de evaluación y calidad de administración y servicios.</li> <li>• Potenciación en la coordinación con otras áreas.</li> </ul>
Gestión de residencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciación de usos de las residencias no solo para las actividades de la UNIA, extendiéndolo a usos externos</li> </ul>



Proceso	Propuestas de Mejora
Gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sistemática o flujo asociada a la comunicación interna, que regule la comunicación interna actual en los flujos del proceso de gestión de recursos humanos.</li> <li>• Desarrollo y promoción de la gestión de información asociada al proceso de gestión de recursos humanos.</li> </ul>
Gestión económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización del proceso de liquidación de honorarios y gastos docentes, relacionado con Área de Gestión Académica, y de otras áreas que produzcan los mismos documentos.</li> <li>• Transversal: Mayor control y automatización en la gestión de cobros de matrículas y tasas</li> <li>• Automatización de gestión de conformidades.</li> <li>• Actualización y seguimiento de inventario.</li> <li>• Eliminación progresiva del papel.</li> <li>• Procedimentar<sup>2</sup> y uniformar la documentación y comunicación procedente de las diferentes áreas-unidades administrativas que ejecutan actividades que conllevan ingresos o gastos.</li> <li>• Procedimentar el archivo digital de documentación interna del área. (mientras la administración electrónica se implante en su totalidad).</li> </ul>
Gestión normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de un sistema de gestión de archivo que se adecue a las actuales necesidades de la Universidad. Precisa de la dirección desde la Secretaría General y del área CRAI, así como establecer responsables. Esta planificación incluye la gestión de los archivos físicos y la creación de una red de archivos: oficina – sede – archivo central.</li> </ul>

---

2 Desarrollo de un mecanismo para la gestión de incidencias de carácter económico en los convenios y subvenciones, acuerdos, contratos de patrocinio por falta de un procedimiento ágil y/o documentación pertinente para cumplir con las obligaciones y derechos recogidos en los mismos.



Proceso	Propuestas de Mejora
Recursos para el aprendizaje, divulgación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación y desarrollo de la difusión de los servicios bibliotecarios online en dos líneas:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Marketing de los servicios a través de las redes sociales y otros medios, mejora de la información disponible y la web, así como la información directa a los grupos y miembros comunidad universitaria.</li><li>◦ Colaboración con otras áreas para integrar nuestro servicio en el campus virtual y en el desarrollo de las enseñanzas.</li></ul></li><li>• Planificación del proceso de digitalización de los servicios y de los recursos del área CRAI, para adaptarnos a las nuevas demandas en la formación.</li><li>• Implantación de un sistema de gestión de archivo que se adecue a las actuales necesidades de la Universidad. Precisa de la dirección desde la Secretaría General. Esta planificación incluye la gestión de los archivos físicos y la creación de una red de archivos: oficina – sede – archivo central.</li></ul>



## 4. Conclusiones

Al margen de lo expuesto anteriormente en cada uno de los procesos y de forma adicional, las principales conclusiones resultado del diagnóstico realizado son:

- El compromiso de la dirección y la participación de los distintos responsables y personal entrevistado denotan un alto interés por mejorar.
- El análisis realizado hasta ahora muestra una línea base de los procesos y debe marcar una hoja de ruta para la **mejora continua de los mismos y avanzar en su desarrollo** (evaluar la eficacia del análisis, de indicadores, desarrollo de procedimientos documentados, etc.)
- Se han identificado y revisado los distintos procesos que aparecen en este informe. Consecuencia del análisis el mapa ha ido evolucionando en su despliegue, como se muestra en la siguiente figura.

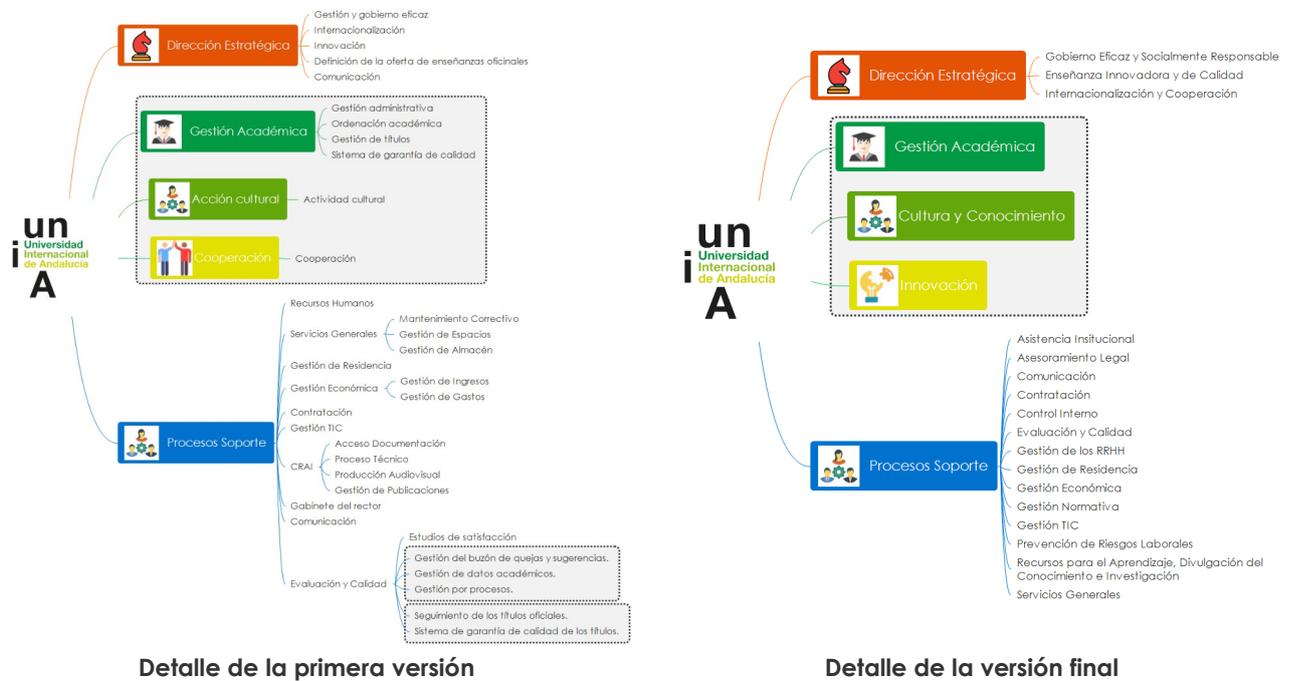


Figura 4: Evolución del mapa de procesos.

- En el análisis realizado se ha buscado que los procesos clave debe tener relación con uno o varios procesos estratégicos que le proporcionen directrices y marque su marco de desarrollo. Las actuaciones desarrolladas en cualquiera de los procesos clave deben tener origen en un plan inicial o estrategia.
- Igualmente, resultado del análisis se ha buscado que los procesos soporte muestren el apoyo para poder desarrollar los procesos de nivel superior, que son los que generan valor.
- Se han identificado las conexiones e interrelaciones entre las acciones desarrolladas en procesos dentro del nivel estratégico, como con procesos clave.
- Conviene seguir analizando el nivel de responsabilidad y participación de las áreas responsables e implicadas en los procesos.



- Como conclusión adicional, se han identificado algunas áreas de mejora por parte del equipo de trabajo y que no tienen porque ser las únicas y que hay que seguir desarrollando.
- Algunos procesos, especialmente procesos soporte, se han considerado como un único proceso, pero podrían dividirse en procesos independientes.
- La gestión por procesos requiere una visión global. Se recomienda la puesta en valor de la Gestión de Procesos, donde se analicen periódicamente los procesos, el grado de actualización de los mismos valorando cambios en fichas interacciones, indicadores, flujos, etc.
- Una conclusión vinculada al proceso de gestión del conocimiento es la existencia de una gran vinculación con los procesos de enseñanza y la frontera en muchos casos no está clara.
- La gestión de la web es un proceso necesario, que no está definido. Actualmente esta responsabilidad no está clara; existe un parte técnica que se desempeña desde el área TIC y una parte de contenidos.
- Igual ocurre con la gestión del sistema de información , proceso que debe integrar la gestión de la calidad de los datos, extracción de éstos, generación de informes externos, etc.



## 5. Referencias

Las principales fuentes de información secundaria utilizadas para el análisis han sido:

- Cartas de Servicios de las distintas áreas funcionales.
- Catálogo de servicios TIC - CRUE versión 3.
- Estatutos de la UNIA (Decreto 236/2011, de 12 de julio de 2011).
- Memoria de Responsabilidad Social de la UNIA 2018-19.
- Memoria EFQM de la UNIA 2018.
- Normas de ejecución del presupuesto.
- Organigrama de Dependencias Funcionales y Orgánicas de la UNIA. Rev.2.0 (09/02/2020).
- Página web de la UNIA.
- Reglamento de organización y funcionamiento de la unidad administrativa de auditoría y control interno de la UNIA, aprobado en Consejo de Gobierno de 19 de mayo de 2015.
- Resolución de 29 de noviembre de 2019, de la Universidad Internacional de Andalucía, por la que se determina la estructura de gobierno. (BOJA Número 235 - Jueves, 5 de diciembre de 2019).