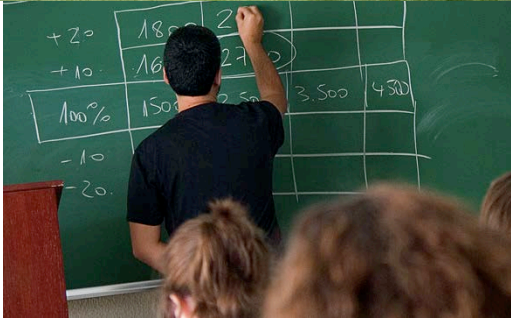
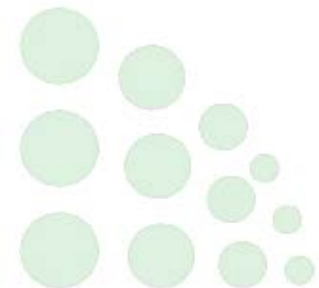




UNIVERSIDAD DE JAÉN



PROYECTO EFQM. 2013-2014.



PRE-EVALUACIÓN 2013

Reunión inicial: 11 de octubre de 2013.

Criterio 4: Alianzas y Recursos.

Subgrupo: Gestión de partners y proveedores y de recursos económico-financieros.

1. Herramienta Perfil.
2. Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.
3. Cronograma de desarrollo.



1. HERRAMIENTA PERFIL.



Herramienta Perfil. Instalación.

Para instalar la aplicación Perfil Cloud V.6. accederemos a la siguiente URL:

<http://serviciosperfil.clubexcelencia.org/Publish/Client/publish.html>

El navegador mostrará una pantalla como esta:

Perfil V 6.0
Perfil V 6.0

Nombre: Perfil V 6.0

Versión: 1.0.1.91

Editor: Perfil V 6.0

Se necesitan los siguientes requisitos previos:

- Windows Installer 3.1
- Microsoft .NET Framework 4 (x86 y x64)
- SQL Server Compact 3.5 SP2

Si ya tiene instalados estos componentes, puede [iniciar](#) ahora la aplicación. De lo contrario, haga clic en el botón de abajo para instalar los requisitos previos y ejecutar la aplicación.

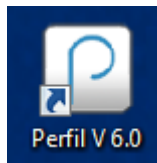
Recursos de .NET Framework y ClickOnce

Herramienta Perfil. Instalación

Pulsaremos sobre el botón Instalar y comenzará el proceso de instalación. Dependiendo del navegador utilizado, el proceso podría solicitar ejecutar o guardar el archivo "Setup.exe". En ambos casos se ejecutará, bien directamente o una vez guardado.

El proceso instalará todos los componentes necesarios para la herramienta Perfil. Si no tenemos instalado Framework 4.0 ni Microsoft SQL Server CE 3.5 SP2, aparecerán pantallas informándonos de que se van a instalar. En cada una de ellas deberemos pulsar el botón "Acepto".

Una vez concluido el proceso de instalación, abriremos Perfil a través del icono que tendremos en el escritorio y llegaremos a la siguiente pantalla:



Herramienta Perfil. Instalación.

Procedemos a configurar ahora los parámetros para trabajar en la nube:

Configuración Avanzada del Servidor

Configuración

Configuración Manual

Configuración a través de fichero

Configuración Manual

Tipo de Conexión:

Servidor DNS:

Puerto:

Directorio Virtual:

SSL:

Nombre:

Probar Conexión Aceptar

• Dejar marcado “Configuración Manual”

• Tipo de Conexión: Servicio Web.

• Servidor DNS: perfilcloud.clubexcelencia.org

• Puerto: (no poner nada)

• Directorio Virtual: ujaen

• SSL: deberá estar marcado

• Nombre: Servicio Perfil UJAEN

Herramienta Perfil. Instalación.

Una vez introducidos los parámetros, pulsaremos el botón “Probar Conexión” y si todo ha ido bien nos aparecerá debajo de los botones “Probar Conexión” y “Aceptar”, el siguiente aviso:



Pulsaremos el botón “Aceptar” y ya tendremos configurado el Servidor de la aplicación. Ahora, en la pantalla inicial de Perfil, podremos seleccionarlo y a continuación introducir nuestro nombre de usuario y contraseña para poder acceder al cuestionario de evaluación.

perfil 6.0

Inicio de sesión

Servidor
PERFIL_UJA_CLOUD + -

Idioma
Español (España)

Usuario
Usuario

Contraseña *
Contraseña *

* Diferencia entre mayúsculas y minúsculas

Aceptar Cancelar

Herramienta Perfil. Evaluación.

Una vez accedemos a Perfil, nos encontramos con la siguiente pantalla:



Seleccionaremos el proyecto EFQM UJAEN 2013-2014



Una vez Seleccionado el proyecto pulsaremos sobre "Abrir proyecto"

Herramienta Perfil. Evaluación.

Accederíamos a la pantalla de evaluador:



Herramienta Perfil. Evaluación.

Podemos acceder al **Cuestionario** a través de los botones de **Preguntas** y **RoadMap**. Una vez accedemos, podemos desplegar en la parte izquierda el menú bien por Criterios o por Ejes. Si no debemos responder a alguna pregunta, introduciremos cualquier carácter en las evidencias y pulsaremos la flecha verde de la parte inferior derecha

The screenshot shows the 'Pregunta' (Question) interface. On the left is a navigation tree with 'Criterios' (Criteria) and 'Ejes' (Axes) sections. Under 'Criterios', 'Liderazgo' (Leadership) is expanded to show '1a', '1a1', and '1a2'. Under 'Ejes', 'Marco Estratégico y Cultura de Referencia' is expanded to show '1a'. The main area displays a question: '¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?'. Below the question is a 'Sugerencia' (Suggestion) box with three bullet points: 'Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.', 'Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.', and 'Han comunicado a todos los grupos de interés la...'. To the right is an 'Ayuda' (Help) box. Below these is an 'Escala' (Scale) with five points: 'No existe un documento formal que exprese la...', 'Misión, visión y valores: - definidos - documentados - comunicados a todos los...', 'La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...', 'La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.', and 'Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...'. A horizontal scale bar below the points shows a value of 0. At the bottom, there are 'Evidencias (500 caracteres máximo)' (Evidence) input fields, with the first one containing 'Evidencia 1'. A 'Borrar' (Clear) button and a green arrow button are at the bottom right.

Herramienta Perfil. Evaluación.

Los botones de exploración ) permiten ver descripciones y ayudas útiles para valorar

Pregunta

Estrategia 2c >> 2c1

Pregunta

Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?

Sugerencia

Identifica el conjunto de Indicadores Clave que responden a lo más relevante de su misión y a lo que más valoran sus grupos de interés clave: clientes, personas, sociedad y resultados clave de la Actividad.
Cuenta con un sistema que le permite el seguimiento de los resultados de dichos indicadores clave para evaluar el progreso

Ayuda

Escalas

Actividad inexistente o anecdótica.	La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de...	Cuenta con procesos sistemáticos para la identificación o puesta al día de los indicadores más representativos...	Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
0	10		85	100

Evidencias (500 caracteres máximo)

La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.
Realiza un seguimiento de los resultados de los mismos, frente a los objetivos establecidos, aunque no estructurado y sistematizado.
Conoce algunos de los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos existentes para lograrlo.
Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:

- Tienen una lógica clara con procesos definidos y formalizados en buena parte.
- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.
- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.
- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.

Botón

Herramienta Perfil. Evaluación.



Una vez hayamos terminado de valorar sobre alguna de las preguntas del cuestionario, pulsaremos en el menú superior el botón **Guardar**, de esta forma, los datos introducidos irán llegando al coordinador de la evaluación conforme cada pregunta vaya siendo valorada por cada evaluador. El sistema permite **Finalizar** la evaluación únicamente cuando se han contestado a todas las preguntas del cuestionario. Si se intenta finalizar sin haber contestado (o al menos rellenado con algún carácter los recuadros de texto de alguna evidencia) alguna pregunta, el sistema avisará de esta circunstancia y no dejará finalizar. Una vez finalizada la evaluación no se podrán modificar las valoraciones.



Al pulsar el botón de **Guardar** se nos preguntará para confirmar y posteriormente nos pedirá una ruta para guardar un archivo .cev con nuestros valores asignados a las preguntas contestadas del cuestionario.

Al estar trabajando en la nube, no será necesario guardar, pero puede ser aconsejable para mantener una copia en local.

2. Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

REUNIÓN INICIO



Análisis de las preguntas del cuestionario.
Aplicación del esquema REDER para identificación de PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA y puntuación.

AUTOEVALUACIÓN



Realización de la autoevaluación individual.
Línea de asesoramiento técnico.

PROCESAR INFORMACIÓN



La coordinación de la autoevaluación realiza el procesamiento de la información de las autoevaluaciones individuales.

REUNIÓN DE CONSENSO

Análisis conjunto de los resultados de autoevaluación y Consenso.

Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

OBJETIVOS DE LA PRE-EVALUACIÓN

Reflexión colectiva sobre el **NIVEL DE EXCELENCIA ACTUAL DE LA GESTIÓN** a través del cuestionario de la Herramienta Perfil.

IMPORTANTE

- Identificar fortalezas para reforzarlas.
- Identificar áreas de mejora.

PLAN DE MEJORAS

SECUNDARIO

- Realizar una valoración de puntuación aproximada y orientativa.

IMPORTANTE

- Comprender el valor que puede aportar a la gestión universitaria la utilización del referente del Modelo de Excelencia.

APRENDIZAJE GESTIÓN

Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

ABORDAR LAS PREGUNTAS CONSIDERANDO:

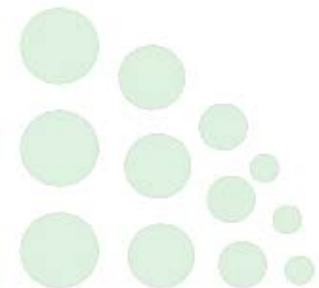
Que se puede demostrar la implantación de las prácticas de gestión que sugiere el Modelo EFQM.

PERO TENIENDO EN CUENTA SIEMPRE

El contexto de la Universidad: particularidades del sistema de gestión propio de las Universidades públicas.



**CONTEXTUALIZAR LAS
PREGUNTAS EN EL MARCO
UNIVERSITARIO**



ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

- 1. **Segmentan partners y proveedores**, de acuerdo con la estrategia de la organización, y **adoptan las políticas y procesos adecuados** para trabajar juntos eficazmente.
- 2. **Favorecen y establecen relaciones sostenibles** con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia mutuos.
- 3. Se aseguran de que **partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización**.
- 4. Establecen **redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza** que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.
- 5. Trabajan con su partners para lograr **beneficios mutuos y mayor valor** para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos.

Pregunta 4a1

¿Se identifica a los aliados (clientes u otras organizaciones) y proveedores necesarios para asegurar el cumplimiento de la estrategia de la organización, y se establecen con ellas alianzas y acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?

Pregunta 4a2

¿La política de alianzas con otras organizaciones clave se basa en la búsqueda de un desarrollo mutuo, la transferencia de conocimientos, la mejora de los procesos por medio del aprovechamiento de las sinergias, y el apoyo a una relación innovadora y creativa?

ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

A través de la reflexión/respuesta indicadas en las escalas de puntuación se va estableciendo las prácticas de gestión implantadas y qué grado de sistematización se dispone (CICLO REDER).

PRIMERA PARTE

ELEMENTOS
ASOCIADOS A
LAS
PRÁCTICAS
DE GESTIÓN

SEGUNDA PARTE

APLICACIÓN
A LA
PRÁCTICAS
DEL CICLO
REDER

Pregunta

Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?

Sugerencia

Identifica el conjunto de Indicadores Clave que responden a lo más relevante de su misión y a lo que más valoran sus grupos de interés clave: clientes, personas, sociedad y resultados clave de la Actividad.
Cuenta con un sistema que le permite el seguimiento de los resultados de dichos indicadores clave para evaluar el progreso

Ayuda

Escalas

Actividad inexistente o anecdótica.	La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de...	Cuenta con procesos sistemáticos para la identificación o puesta al día de los indicadores que representan numerosos...	Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
0	10	50	85	100

0

Evidencias (500 caracteres máximo)

Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:

- Tienen una lógica clara con procesos definidos y formalizados en buena parte.
- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.
- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.
- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.

PREGUNTA/S

SUGERENCIAS
Orientaciones sobre las prácticas de gestión

ESCALA

PRÁCTICAS

REDER

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 4a1

¿Se identifica a los aliados (clientes u otras organizaciones) y proveedores necesarios para asegurar el cumplimiento de la estrategia de la organización, y se establecen con ellas alianzas y acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Escala 2 (10+ a 35)

Se han identificado los proveedores y aliados clave, y se establecen con ellos acuerdos de colaboración.

Existe un **proceso sistemático de gestión de proveedores**, que incluye la identificación, el desarrollo y la gestión de las interrelaciones para alinearlos con la estrategia de la Organización.

Escala 3 (35+ a 60)

Existe un **proceso sistemático de identificación y desarrollo de alianzas clave** (con clientes, proveedores u otras organizaciones), en función de la estrategia y planes operativos. Las alianzas clave están definidas, desarrolladas y documentadas, y se gestionan sistemáticamente, contando con responsables con el nivel de autoridad necesario.

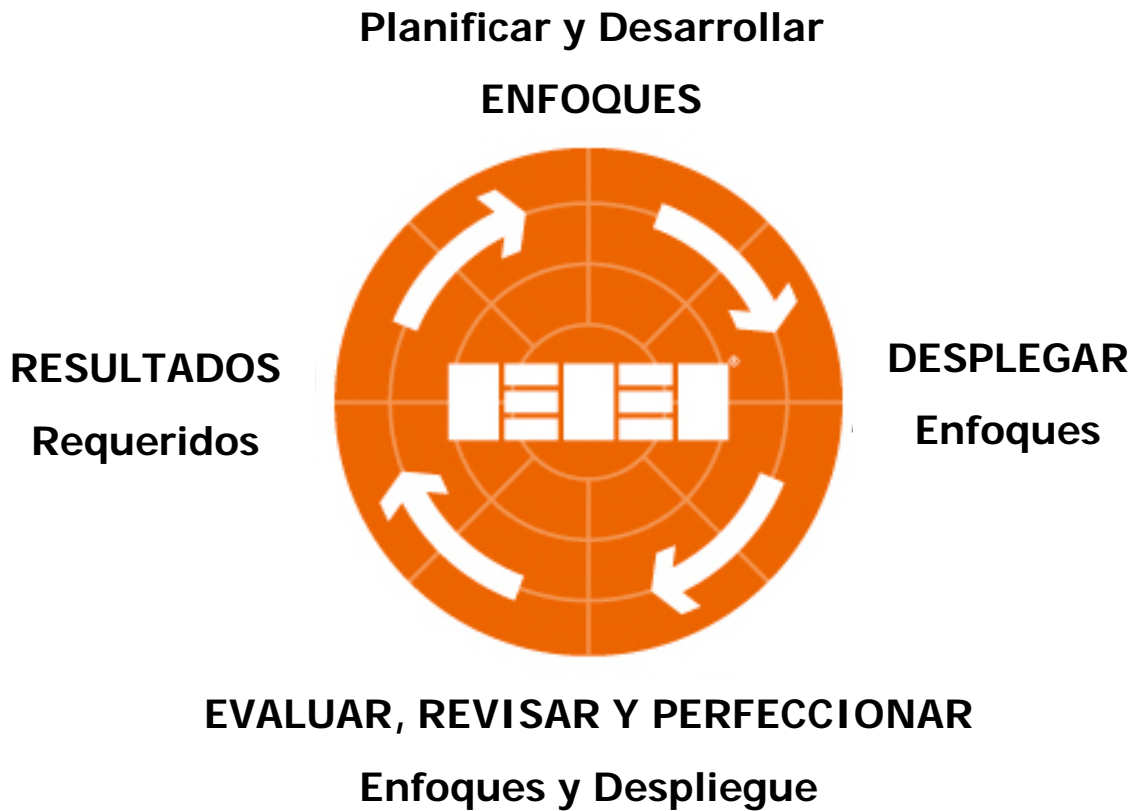
Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso sistemático de gestión de las alianzas** para asegurar la correcta ejecución de la estrategia. Se construye una relación sostenible con los aliados y proveedores basada en la confianza mutua y el aprendizaje conjunto.

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.



EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

Escala 2 (10+ a 35)

Escala 3 (35+ a 60)

ENFOQUE

- Procesos definidos y formalizados (en parte).
- Lógica clara.
- Centrados en necesidades de grupos de interés.
- Apoyan la estrategia.

Procesos definidos y formalizados y están vinculados con otros procesos relevantes.

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

DESPLIEGUE

Escala 2 (10+ a 35)

Escala 3 (35+ a 60)

Escala 4 (60+ a 85)

Implantados (estructurado) en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.

Implantados (estructurado) en más de la mitad de las áreas relevantes.

implantados plenamente en las áreas relevantes, y de forma estructurada.

Son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permite flexibilidad y agilidad organizativa.

Cuando proceda

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

EVALUAR REVISAR Y PERFECCIONAR

Escala 2 (10+ a 35)

Indicadores y objetivos de eficacia. Control de las desviaciones sobre los objetivos previstos.

Alguna mejora.

Escala 3 (35+ a 60)

Adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.

Revisión. Mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.

Escala 5 (85 a 100)

Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).

Escala 4 (60+ a 85)

Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.

Se revisan de manera sistemática (cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.)

Se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.

Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

COMPARACIÓN Y REFERENTE

Escala 3 (35+ a 60)

Escala 4 (60+ a 85)

Escala 5 (85+ a 100)

Algunas comparaciones con referencias externas.

Algún aspecto en el que son referencia para otros.

Actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.

Son referencia para otros en muchos aspectos.

Se reconocen como modelo de referencia global.

Cuando proceda

Proyecto EFQM



Pregunta

Criterios

Liderazgo

1a

1a1

1a2

1b

1c

1d

1e

Estrategia

Personas

Alianzas y Recursos

Procesos, Productos Servicios

Resultados en los Cli

Resultados en las Personas

Resultados en la Soci

Resultados Clave

Ejes

Marco Estratégico y Cultura de Referencia

1a

Liderazgo

1a

>> 1a1

Pregunta

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?

Sugerencia

- Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.
- Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.
- Han comunicado a todos los grupos de interés la

Ayuda

Escalas

No existe un documento formal que exprese la...	Misión, visión y valores: - definidos - documentados - comunicados a todos los...	La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...	La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
---	--	---	---	--

0 10 35 60 85 100

0

Evidencias (500 caracteres máximo)

Evidencia 1

Borrar

PUNTOS FUERTES

- Se indica con PF: anotamos las prácticas consolidadas, con evidencias que las demuestren (en la medida que se conozcan).
- Evitar suposiciones no evidenciadas.

ÁREAS DE MEJORA

- Se indica con AM: anotamos las prácticas no desarrolladas.

Podemos rectificar

Pregunta

Criterios

- Liderazgo
 - 1a
 - 1a1
 - 1a2
 - 1b
 - 1c
 - 1d
 - 1e
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos, Productos Servicios
- Resultados en los Cli
- Resultados en las Personas
- Resultados en la Soci
- Resultados Clave

Ejes

- Marco Estratégico y Cultura de Referencia
 - 1a

Liderazgo

1a

>> 1a1

Pregunta

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?

Sugerencia

- Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.
- Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.
- Han comunicado a todos los grupos de interés la

Ayuda

Escalas

No existe un documento formal que exprese la...	Misión, visión y valores: <ul style="list-style-type: none">- definidos- documentados- comunicados a todos los...	La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...	La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su desarrollo y son un modelo de referencia.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
---	---	---	---	--

0 0 35 60 85 100

0

Evidencias (500 caracteres máximo)

Evidencia 1

Borrar

PUNTUACIÓN

Según la Escala. Atendiendo a las prácticas implantadas y el nivel REDER aplicado

MOVER EL ICONO DE PUNTUACIÓN

Posicionarse en valores múltiplo de cinco.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 4a1

¿Se identifica a los aliados (clientes u otras organizaciones) y proveedores necesarios para asegurar el cumplimiento de la estrategia de la organización, y se establecen con ellas alianzas y acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Escala 2 (10+ a 35)

Se han identificado los proveedores y aliados clave, y se establecen con ellos acuerdos de colaboración.

Existe un **proceso sistemático de gestión de proveedores**, que incluye la identificación, el desarrollo y la gestión de las interrelaciones para alinearlos con la estrategia de la Organización.

Escala 3 (35+ a 60)

Existe un **proceso sistemático de identificación y desarrollo de alianzas clave** (con clientes, proveedores u otras organizaciones), en función de la estrategia y planes operativos. Las alianzas clave están definidas, desarrolladas y documentadas, y se gestionan sistemáticamente, contando con responsables con el nivel de autoridad necesario.

Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso sistemático de gestión de las alianzas** para asegurar la correcta ejecución de la estrategia. **Se construye una relación sostenible con los aliados y proveedores basada en la confianza mutua y el aprendizaje conjunto.**

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

CONCEPTOS EFQM: VER GLOSARIO

ALIANZA:

Relación de trabajo duradera entre organización y partners en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo esencial los objetivos estratégicos de la organización.

PARTNER:

Aliado externo de carácter estratégico que la organización escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

PROVEEDOR:

Organización que suministra productos o servicios.

CONTEXTUALIZAR EN EL SISTEMA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Se han identificado los proveedores y aliados clave, y se establecen con ellos acuerdos de colaboración.

Existe un **proceso sistemático de gestión de proveedores**, que incluye la identificación, el desarrollo y la gestión de las interrelaciones para alinearlos con la estrategia de la Organización.

Existe un **proceso sistemático de gestión de las alianzas** para asegurar la correcta ejecución de la estrategia.

Se construye una **relación sostenible con los aliados y proveedores** basada en la confianza mutua y el aprendizaje conjunto.

Primero: Contextualizar a la Universidad el alcance y aplicación de los conceptos de aliados y proveedores, relacionados con las funciones y necesidades en la gestión, con los marcos normativos que los regulan y con el sistema competencial. ¿Qué alianzas? ¿Para qué? ¿Qué necesidades de prestación de productos y servicio? ¿Qué necesidades están externalizadas?

¿Disponemos de estrategias, políticas o criterios definidos de Alianzas y Proveedores?

¿Disponemos de una información estructurada y segmentada de los aliados, partners y proveedores en relación con las estrategias, alcance de la relación y beneficios o necesidades?

¿Incluimos la participación en redes (propias o útiles para el ámbito universitario que permitan identificar y desarrollar alianzas?

¿Disponemos de sistemas definidos para realizar los acuerdos de colaboración/contratación?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

CONTINUA

Se han identificado los proveedores y aliados clave, y se establecen con ellos acuerdos de colaboración.

Existe un **proceso sistemático de gestión de proveedores**, que incluye la identificación, el desarrollo y la gestión de las interrelaciones para alinearlos con la estrategia de la Organización.

Existe un **proceso sistemático de gestión de las alianzas** para asegurar la correcta ejecución de la estrategia.

Se construye una **relación sostenible con los aliados y proveedores** basada en la confianza mutua y el aprendizaje conjunto.

PRINCIPAL

¿Cómo realizamos la gestión de las alianzas y de los proveedores? ¿Aplicamos sistemas, procedimientos, procesos que incluyan la identificación, selección, desarrollo, control, evaluación?

¿Podemos demostrar que el despliegue de las alianzas y proveedores abarca todas las áreas relevantes que previamente se han identificado cómo necesarias para desarrollar la estrategia?

¿Disponemos de datos e indicadores que nos permitan evaluar la gestión de alianzas y proveedores? ¿Incluyen indicadores de eficacia y eficiencia?

¿Están establecidas los sistemas y competencias para tomar decisiones de revisión y, en su caso, mejoras de las relaciones con aliados y la gestión de los proveedores?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

CONTINUA

Se han identificado los proveedores y aliados clave, y se establecen con ellos acuerdos de colaboración.

Existe un **proceso sistemático de gestión de proveedores**, que incluye la identificación, el desarrollo y la gestión de las interrelaciones para alinearlos con la estrategia de la Organización.

Existe un **proceso sistemático de gestión de las alianzas** para asegurar la correcta ejecución de la estrategia.

Se construye una relación sostenible con los aliados y proveedores basada en la confianza mutua y el aprendizaje conjunto.

PRINCIPAL

¿Disponemos de algún mecanismo para conocer la percepción de los aliados y proveedores? ¿Se utiliza esta información para revisar la gestión de aliados y proveedores? ¿Disponemos de algún ejemplo relevante?

¿Podemos demostrar que se han realizado acciones de mejora en los enfoques y procesos de la gestión de alianzas y proveedores?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos e indicadores? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 4a2

¿La política de alianzas con otras organizaciones clave se basa en la búsqueda de un desarrollo mutuo, la transferencia de conocimientos, la mejora de los procesos por medio del aprovechamiento de las sinergias, y el apoyo a una relación innovadora y creativa?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Escala 2 (10+ a 35)

Se desarrollan acuerdos-marco, acuerdos de colaboración y/o alianzas con proveedores y aliados basados en criterios de servicio (acuerdos de nivel de servicio).

Escala 3 (35+ a 60)

Existe un proceso sistemático de desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y aliados, basadas en al beneficio mutuo y el aprovechamiento de sinergias, creando equipos de trabajo con personas, objetivos, procesos y recursos compartidos.

Se promueve el uso de la creatividad y la aportación de ideas en el marco de las alianzas, bien individualmente o bien a través de equipos de trabajo.

Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de gestión de alianzas estratégicas, que incluye el desarrollo, la innovación y la mejora conjuntos, así como la gestión de riesgos de todo tipo.

Se han establecido estrategias conjuntas con los aliados.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Se desarrollan acuerdos-marco, acuerdos de colaboración y/o alianzas con proveedores y aliados basados en criterios de servicio (acuerdos de nivel de servicio).

Existe un proceso sistemático de desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y aliados, basadas en el beneficio mutuo y el aprovechamiento de sinergias, creando equipos de trabajo con personas, objetivos, procesos y recursos compartidos.

Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de gestión de alianzas estratégicas, que incluye el **desarrollo, la innovación y la mejora conjuntos, así como la **gestión de riesgos** de todo tipo.**

Se han establecido estrategias conjuntas con los aliados.

¿Disponemos de datos que nos permitan demostrar si las relaciones con los aliados y proveedores, cuando proceda, se basan en acuerdo marcos de colaboración y desarrollados en acuerdo operativos? ¿algunas de estas relaciones generan estrategias conjuntas?

¿En la gestión que se realizan de las alianzas y proveedores (acuerdo, contrataciones) se incluye cláusulas o enfoques sobre beneficio mutuo (objetivos comunes) y el aprovechamiento de sinergias (valor que se aporta), creando equipos de trabajo con personas, objetivos, procesos y recursos compartidos?

Dependiendo de la naturaleza y alcance de las alianzas, acuerdos, convenios o proveedores, ¿se establecen sistemas y se aplican para el análisis de riesgos?

¿Podemos indicar ejemplos relevantes de relaciones sostenibles y continuadas con aliados y proveedores que demuestren, en alguna medida, que están fundamentadas en los beneficios mutuos (metas compartidas, recursos, conocimientos)?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Se desarrollan acuerdos-marco, acuerdos de colaboración y/o alianzas con proveedores y aliados basados en criterios de servicio (acuerdos de nivel de servicio).

Existe un proceso sistemático de desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y aliados, basadas en al beneficio mutuo y el aprovechamiento de sinergias, creando equipos de trabajo con personas, objetivos, procesos y recursos compartidos.

Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de gestión de alianzas estratégicas, que incluye el desarrollo, la innovación y la mejora conjuntos, así como la gestión de riesgos de todo tipo.

Se han establecido estrategias conjuntas con los aliados.

¿Podemos indicar ejemplos relevantes como algunas de estas alianzas y relaciones con proveedores aportan oportunidades de aprendizaje?

¿Podemos indicar ejemplos relevantes como algunas de estas alianzas y relaciones con proveedores aportan valor, especialmente, en los procesos y en la prestación de servicios?

¿Podemos indicar ejemplos relevantes como algunas de estas alianzas y relaciones con proveedores se orientan y aportan innovación y mejoras?

¿Los mecanismo para conocer la percepción de los aliados y proveedores aportan información sobre la satisfacción y grado de beneficio mutuo conseguido.

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos e indicadores? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

- 1. Implantan **estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general** de la organización y asegurar su resistencia y flexibilidad financiera.
- 2. Diseñan los **procesos de planificación, control, información y revisión económica financiera** para optimizar el uso de recursos.
- 3. Asignan **recursos según las necesidades a largo plazo** y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- 4. Implantan **procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.**
- 5. **Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles** teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

Pregunta 4b1

¿Se ha definido e implantado una estrategia económico-financiera en el corto, medio y largo plazo, así como los planes y procesos que la despliegan, alineada con la Estrategia de la Organización?

Pregunta 4b2

¿Se definen y gestionan las inversiones de la Organización de acuerdo con la estrategia, para hacerla realidad y como apoyo a los principios de la mejora continua?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

SISTEMA DE FINANCIACIÓN

**CONTEXTUALIZAR EN EL
SISTEMA UNIVERSITARIO
PÚBLICO LA GESTIÓN
ECONÓMICA Y FINANCIERA**

SISTEMA DE INVERSIONES

**SISTEMA DE
PLANIFICACIÓN**

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

PLANIFICACIÓN INVERSIONES

SISTEMA DE GESTIÓN

**GESTIÓN ECONÓMICA -
FINANCIERA**

GESTIÓN DE INVERSIONES

**SISTEMA DE CONTROL Y
RENDICIÓN DE CUENTAS**



EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 4b1

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

¿Se ha definido e implantado una estrategia económico-financiera en el corto, medio y largo plazo, así como los planes y procesos que la despliegan, alineada con la Estrategia de la Organización?

Escala 2 (10+ a 35)

Se ha **desarrollado un plan económico-financiero, con horizonte anual, que refleja la estrategia de la Organización.**

Existen **procesos para dar soporte a la estrategia económico-financiera.**

Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado una estrategia económico-financiera con **horizonte a corto, medio y largo plazo, alineada con la estrategia de la Organización.**

Existen **procesos sistemáticos** para dar soporte a la estrategia económico-financiera, **incluyendo la gestión y minimización de los riesgos más relevantes, así como los mecanismos de control necesarios para asegurar la fiabilidad de los estados financieros.**

Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la estrategia económico-financiera, **incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, la fiabilidad de los estados financieros y el valor añadido económico de las actividades.**

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Primero: Determinar los condicionantes, normativas, requisitos y procedimientos que caracterizan el sistema económico-financiero de la Universidad, así como el sistema competencial establecido.

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia económico-financiera, **incluyendo análisis de escenarios alternativos**, análisis de sensibilidad, la **gestión de riesgos**, la **fiabilidad de los estados financieros** y el **valor añadido económico de las actividades**.

¿Se establecen estrategias y planes financieros-económicos?
¿Qué instrumentos de planificación disponemos y aplicamos?

¿Qué alcance temporal tiene? ¿Disponemos de presupuestos anuales y, cuando procede, de planificaciones o programaciones a medio (más de un año) o largo plazo (más de tres años)?

¿Existen y se aplican metodologías, procedimientos o procesos para realizar la planificación financiera-económica?
¿Qué elementos de información se utilizan y su relevancia y alcance para los distintos ámbitos de la Universidad?

¿Podemos demostrar que la planificación y presupuesto da respuesta a la estrategia financiera y económica y a la general de la Universidad? ¿Éstas están integradas?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

CONTINUA

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia económico-financiera, **incluyendo análisis de escenarios alternativos**, análisis de sensibilidad, la **gestión de riesgos**, la **fiabilidad de los estados financieros** y el **valor añadido económico de las actividades**.

¿La planificación y presupuestos contemplan todas las fuentes de financiación, y cuando procede (contextualizar al ámbito universitario) incorpora el análisis de riesgos y de escenarios alternativos de financiación?

¿Las estrategias y planificación financiera-económica establecen objetivos y metas que permitan realizar el seguimiento y grado de consecución?

¿Existen y se gestionan procesos operativos para ejecutar y realizar el seguimiento de la planificación y presupuesto financiero-económico?

¿Los procesos incluyen mecanismos de control y que asegure la fiabilidad de la información?

¿ Los procesos incluyen el sistema de informes para evaluar la planificación y gestión presupuestaria, aportando un sistema de información transparente a los grupos de interés?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

CONTINUA

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia económico-financiera, **incluyendo análisis de escenarios alternativos**, análisis de sensibilidad, la **gestión de riesgos**, la **fiabilidad de los estados financieros** y el **valor añadido económico de las actividades**.

¿Los procesos incluyen un sistema de indicadores que permitan evaluar el grado de ejecución y los niveles de eficacia conseguidos (incluir indicadores de cumplimiento legal)?

¿Se incluye en el sistema de informes e indicadores información y conocimiento sobre el valor añadido de las actividades en relación a los recursos?

¿Los procesos incluyen el sistema de seguimiento y revisión?

¿Se revisa periódicamente la planificación financiera-económica, incluidos la derivadas por cambios en las estrategias?

¿Ejemplos de mejora y perfeccionamiento?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos e indicadores? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

VALORACIÓN

Si de forma razonable y demostrable concluimos con una respuesta afirmativa de las preguntas indicadas podemos identificar los **puntos que consideremos fuertes** (prácticas bien implantadas con aplicación de la REDER). En la medida de lo posible, identificaremos las evidencias que entendemos que demuestran la fortaleza.

Si por el contrario, obtenemos una respuesta negativa podemos identificar **áreas de mejora**, considerando cuáles **pueden ser relevantes aplicando el Modelo EFQM y en el contexto de la Universidad**.

Tras la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora **asignaremos la puntuación** que entendamos que mejor se ajusta a la escala de calibración del cuestionario.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

VALORACIÓN

MUY IMPORTANTE PARA ESTE CRITERIO

EXISTE UNA CORRESPONDENCIA DIRECTA ENTRE ESTOS SUBCRITERIOS DE GESTIÓN DE LAS ALIANZAS/PROVEEDORES Y EL CRITERIOS 9 RESULTADOS CLAVES (ECONÓMICOS/FINACIEROS).

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA

Sería importante para facilitar la pre-evaluación de resultados que se reflexionase sobre indicadores que son más relevantes.

Por ejemplo: Evolución Financiera/Económica. Inversiones. Gestión de pagos e ingresos. Los ratios de gestión/liquidación presupuestaria. Gestión de proveedores.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

VALORACIÓN

PUNTUACIÓN

RECOMENDACIÓN: Asignar la puntuación no debe constituir una preocupación, **NO ES una actividad exacta**. La técnica de consenso permite obtener medias con desviaciones de hasta 25 puntos.

En estas etapas iniciales es mejor actuar con sentido común, ponderando todos los aspectos y con cierta prudencia. **En la fase de consenso se puede realizar ajustes técnicos de puntuación.**

REFLEXIONAR: Si en todas las preguntas nos posicionásemos en 50 puntos seríamos una organización con un alto nivel de excelencia (500+), muy consolidados en la implantación de las prácticas y la REDER (ciclo completo) y en los resultados logrados. Hemos iniciado el recorrido, con muchas fortalezas, pero con necesidad de ser sistemáticos en la aplicación de la REDER, que se consigue con identificación y aplicación de mejoras y, a veces, con tiempos adecuados para madurar.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 4b2

¿Se definen y gestionan las inversiones de la Organización de acuerdo con la estrategia, para hacerla realidad y como apoyo a los principios de la mejora continua?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Escala 2 (10+ a 35)

Se ha desarrollado un **plan de inversiones** con **horizonte anual**, que **apoya la estrategia de la Organización**.

Existen **procesos para dar soporte a los planes de inversión**.

Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado una **estrategia de inversiones** con **horizonte a corto, medio y largo plazo**, **alineada con la estrategia de la Organización**.

Existen **planes y procesos sistemáticos** para dar soporte a la estrategia de inversiones, **incluyendo la gestión y minimización de los riesgos más relevantes**.

Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la estrategia de inversiones, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el **impacto económico, social y medioambiental**.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. SEGUNDA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de inversiones, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

Primero: Determinar los condicionantes, normativas, requisitos y procedimientos que caracterizan la política y ejecución de las inversiones de la Universidad, así como el sistema competencial establecido.

¿Se establecen estrategias y planes de inversión? ¿Qué instrumentos de planificación disponemos y aplicamos?

¿Qué alcance temporal tiene? ¿Disponemos de presupuestos anuales de inversión y, cuando procede, de planificaciones o programaciones a medio (más de un año) o largo plazo (más de tres años)?

¿Existen y se aplican metodologías, procedimientos o procesos para realizar la planificación de inversiones? ¿Qué elementos de información se utilizan y su relevancia y alcance para los distintos ámbitos de la Universidad?

¿Podemos demostrar que la planificación y presupuesto de inversiones dan respuesta a la Misión y estrategia de la Universidad y apoya a la mejora? ¿Éstas están integradas?

CONTEXTUALIZAR LAS
INVERSIONES A LA
GESTIÓN FINANCIERA Y
ECONÓMICA DE LA
UNIVERSIDAD

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. SEGUNDA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

CONTINUA

Existe un **proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de inversiones, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.**

CONTEXTUALIZAR LAS INVERSIONES A LA GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD

¿La planificación y presupuestos de inversión contemplan todas las fuentes de financiación, y cuando procese (contextualizar al ámbito universitario) incorpora el análisis de riesgos y de escenarios alternativos?

¿Se realiza análisis de impactos económicos, social y medioambiental de las inversiones y desinversiones (contextualizar a la universidad), de tangibles e intangibles?

¿Las estrategias y planificación de inversiones establecen objetivos y metas que permitan realizar el seguimiento y grado de consecución?

¿Existen y se gestionan procesos operativos para ejecutar y realizar el seguimiento de la planificación y presupuesto de inversiones?

¿Los procesos incluyen mecanismos de control y que asegure la fiabilidad de la información?

¿ Los procesos incluyen el sistema de informes para evaluar la planificación y gestión de las inversiones, aportando un sistema de información transparente a los grupos de interés?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4b. SEGUNDA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

CONTINUA

Existe un **proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de inversiones, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.**

PRINCIPAL

¿Los procesos incluyen un sistema de indicadores que permitan evaluar el grado de ejecución y los niveles de eficacia conseguidos (incluir indicadores de cumplimiento legal)?

¿Disponemos de cuadros evolutivos temporales de inversiones realizadas?

¿Los procesos incluyen el sistema de seguimiento y revisión?

¿Se revisa periódicamente la planificación de inversiones, incluidas la derivadas por cambios en las estrategias?

¿Ejemplos de mejora y perfeccionamiento?

CONTEXTUALIZAR LAS INVERSIONES A LA GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos e indicadores? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

3. Cronograma de desarrollo.



octubre 2013: reuniones pre-evaluación

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11 <small>REUNIÓN INICIAL: SUBCRITERIO 4a y 4b</small>	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Finalización de autoevaluación individual

**PRIMERA SEMANA
NOVIEMBRE**

**¿Reunión de
consenso?**

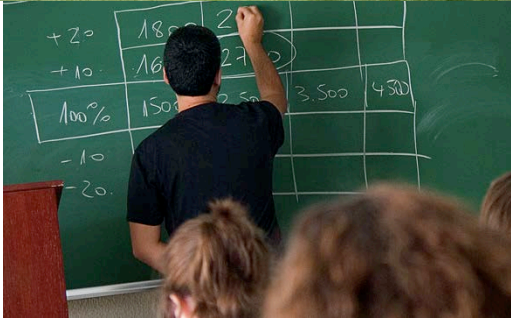
**¿NECESIDADES DE REUNIONES
INTERMEDIAS?**

NECESIDAD DE CONSULTA O ASESORAMIENTO SOBRE AUTOEVALUACIÓN E INSTALACIÓN Y USO DE DE LA HERRAMIENTA.

SERVICIO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN



UNIVERSIDAD DE JAÉN



PROYECTO EFQM. 2013-2014.

