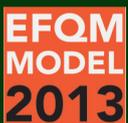




UNIVERSIDAD DE JAÉN



MEMORIA CONCEPTUAL EFQM UNIVERSIDAD DE JAÉN



Diciembre 2014

© Universidad de Jaén

Diseño y Maquetación:

Vicerrectorado de Planificación, Calidad, Responsabilidad Social y Comunicación. Universidad de Jaén.

Jaén, Diciembre de 2014



UNIVERSIDAD DE JAÉN

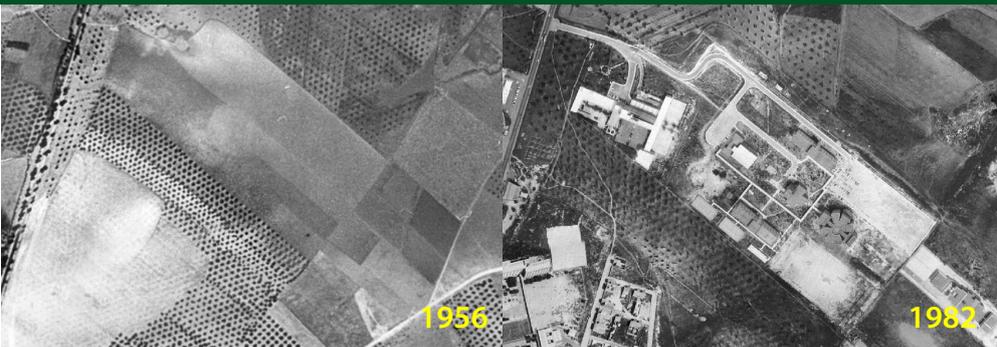
MEMORIA CONCEPTUAL EFQM UNIVERSIDAD DE JAÉN

AAC	Agencia Andaluza para el Conocimiento
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AFD	Actividades Físico-Deportivas
ALFIN	Alfabetización Informacional
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
AUDIT	Programa de ANECA para los Sistemas de Garantía Interna de Calidad de los Centros
AUPA	Asociación de Universidades Públicas de Andalucía
CAA	Comunidad Autónoma de Andalucía
CADEP	Comisión Sectorial de Calidad Ambiental, Desarrollo Sostenible y Prevención de Riesgos de la CRUE
CBUA	Catálogo de Bibliotecas de Universidades Andaluzas
CCEE	Ciencias de la Educación
CCSS	Ciencias de la Salud
CCSSJJ	Ciencias Sociales y Jurídicas
CCTL	Campus Científico Tecnológico de Linares
CEALM	Centro de Estudios Avanzados en Lenguas Modernas
CEP	Centro de Estudios de Postgrado
CICT	Centro de Instrumentación Científica-Técnica
CRUE	Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
CS	Consejo Social
CU	Comunidad Universitaria
CU	Catedrático de Universidad
CURSA	Comisión para la Regulación del Seguimiento y Acreditación de los Títulos Universitarios Oficiales.
CYD	Fundación Conocimiento y Desarrollo
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DEVA	Dirección de Evaluación y Acreditación (AAC)
EDUJA	Escuela de Doctorado de la Universidad de Jaén
EBC	Empresas Basadas en el Conocimiento
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
EI	Espacio Europeo de Investigación
EFQM	European Foundation for Quality Management
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EPS	Escuela Politécnica Superior
FECYT	Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología
GADE	Grado en Administración y Dirección de Empresas
GAP	Grado en Gestión y Administración Pública
GC1	Grupo Comparativo 1: Universidad pública andaluza presencial
GC2	Grupo Comparativo 2: Universidad pública andaluza presencial
GI	Grupos de Interés
GIE	Grupo de Interés Externo
GIES	Grupo de Interés Externo Sociedad
GIP	Grupo de Interés Personas
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
IES	Instituto de Enseñanza Secundaria
INE	Instituto Nacional de Estadística
ING-ARQ	Ingeniería y Arquitectura
IUI-AI	Instituto Universitario Investigación de Arqueología Ibérica
IPS-PM	Informe de Progreso Social del Pacto Mundial
JA	Junta de Andalucía
LAU	Ley Andaluza de Universidades
LOU	Ley Orgánica de Universidades
MEC	Ministerio de Educación y Ciencia

MECD	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
ONU	Organización de Naciones Unidas
OTRI	Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación
PA	Proceso de Apoyo
PAS	Personal de Administración y Servicios
PC	Proceso Clave
PCD	Profesor/a Contratado/a Doctor/a
PDI	Personal Docente e Investigador
PE	Proceso Estratégico
PEUJA	Plan Estratégico de la Universidad de Jaén
I PEUJA	I Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2003-10)
II PEUJA	II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2014-20)
PITC	Personal Investigador a Tiempo Completo
PS	Proceso de Soporte
Q1	Cuartil 1
RAUS	Red Andaluza de Universidades Promotoras de la Salud
REACU	Red de Agencias de Calidad Universitaria
RedOTRI	Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación
RedUGI	Red de Unidades de Gestión de la Investigación
RRHH	Recursos Humanos
RS	Responsabilidad Social
RSU	Responsabilidad Social Universitaria
SAAE	Servicio de Atención y Ayudas al Estudiante
SC	Servicios Complementarios
SCA	Servicios Complementarios Académicos
SGI	Servicio de Gestión de la Investigación
SGIC	Servicio de Garantía Interna de Calidad
SIAG	Servicio de Información y Asuntos Generales
SICODI	Sistema de Comunicación Dinámico
SIGC-SUA	Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén
SIU	Sistema Integrado de Información Universitaria
SINF	Servicio de Informática
SQRF	Sugerencias, Quejas, Reclamaciones y Felicidades
SIUJA	Sistema de Información de la Universidad de Jaén
SUA	Sistema Universitario Andaluz
SUE	Sistema Universitario Español
TIC	Tecnología de Información y Comunicación
TU	Titular de Universidad
U	Universidad
UA	Universidades Andaluzas
UCA	Universidad de Cádiz
UCO	Universidad de Córdoba
UCUA	Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas
UGR	Universidad de Granada
UJA	Universidad de Jaén
UNIA	Universidad Internacional de Andalucía
Universi TIC	Red Universitaria de TIC
UP	Universidad Pública
UPA	Universidades Públicas Andaluzas
UPP	Universidades Públicas Presenciales

Índice

INFORMACIÓN CLAVE	1
AGENTES FACILITADORES	7
Criterio 1. Liderazgo	7
Criterio 2. Estrategia	10
Criterio 3. Personas.....	13
Criterio 4. Alianzas y Recursos	16
Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios.....	19
CRITERIOS DE RESULTADOS	22
Introducción	22
Criterio 6. Resultados en los Clientes	23
Criterio 7. Resultados en las Personas.....	26
Criterio 8 Resultados en la Sociedad.....	29
Criterio 9. Resultados Clave.....	32
RELACIÓN DE EVIDENCIAS (enlaces a direcciones web)	36



INFORMACIÓN CLAVE

1.1 Hechos y Datos

La **Universidad de Jaén (UJA)** es una Institución Pública, creada por ley en el año 1993, para prestar el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio. En el año 2013 se ha celebrado la conmemoración del 20º Aniversario, trayectoria en que ha ido consolidando la orientación que se expresa en la declaración renovada de su **Misión**:

“La Universidad de Jaén es una institución pública de educación superior, un bien cultural, con rasgos singulares y alto grado de compromiso social que, mediante la mejora continua de la docencia, investigación, transmisión de la cultura y transferencia del conocimiento, tiene por finalidad contribuir al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible de su entorno.” (II Plan Estratégico UJA).

La UJA es una de las 50 universidades públicas del **Sistema Universitario Español -SUE-** (82 Universidades), a su vez, se integra en el **Sistema Universitario Andaluz-SUA**, formando parte de una de sus 10 universidades públicas y una privada.

Jurídicamente es una Institución de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio, que desarrolla sus funciones en régimen de autonomía y de coordinación con el sistema universitario. Tiene la consideración de Administración Institucional con Estatutos propios y vinculada a la Comunidad Autónoma de Andalucía (CAA).

El alcance y la capacidad de gestión de la UJA y sus ámbitos de decisión vienen condicionados por: 1. La configuración legal del contenido de su régimen de autonomía. 2. La distribución competencial de las distintas Administraciones educativas. 3. Los contextos normativos sobre el sistema universitario de obligada aplicación. 4. La dependencia financiera de la CAA.

La Universidad de Jaén tiene 2 Campus (Jaén y Linares), radicando su sede y servicios generales en la ciudad de Jaén. Las infraestructuras e instalaciones han ido en progresivo crecimiento y transformación hasta configurar el actual Campus de Jaén, con todos sus edificios reformados o en obra nueva, organizados por especialidad funcional. En Linares está actualmente en proceso de construcción el nuevo Campus Científico-Tecnológico. Las estrategias han promovido disponer de instalaciones modernizadas, con Campus sostenibles y seguros, construidos de acuerdo con los principios de diseño para todos y accesibilidad universal, generando espacios saludables, inclusivos y conectados con el desarrollo de su entorno (en el Anexo se detalla la estructura, evolución y accesibilidad de los entornos e instalaciones).

La Comunidad Universitaria (CU) está formada por los estudiantes, el personal docente e investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS).

Para el desarrollo de sus funciones, su estructura organizativa propia y de participación externa ha ido adaptándose y evolucionado hasta la actual configuración que se representa en la siguiente figura:



Figura 1. Información clave (en el Anexo se detalla estructura y evolución)

El capital humano de la UJA lo constituyen 1370 profesionales, 902 del colectivo PDI (66%) y 468 del colectivo PAS (34%), que, en su conjunto, dan cobertura a las necesidades de 16.124 estudiantes (curso 2013-14, ciclos, grados y másteres). En ambos colectivos (PDI y PAS) coexisten dos regímenes jurídicos de vinculación: funcionarios y personal laboral (funcionarios PDI 62%, PAS 58%). Su gestión es competencia plena de la UJA, si bien por la naturaleza de Universidad pública es de aplicación el sistema público de empleo en su selección, promoción, estructura, clasificación profesional y garantía de derechos, además, de la autorización previa de costes de la plantilla y la aplicación de la normativa de planificación económica y estructural del empleo público, lo que condiciona este ámbito de gestión.

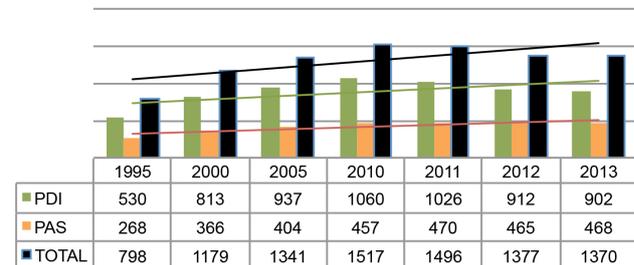


Figura 2. Información clave. (En el Anexo se detalla la estructura por colectivos, categorías y evolución. Indicadores de temporalidad y estabilidad).

En los agentes facilitadores se indican las estrategias, planes e instrumentos de gestión de las personas; en los resultados se verifican las políticas de crecimiento en la dotación de recursos, promoción y desarrollo de carreras (adaptadas a las normativas coyunturales antes referidas), estabilidad en el empleo, desarrollo de las capacidades (planes de formación y movilidad, plan de innovación docente, plan de I+D+i), los mecanismos impulsores para reconocer los logros y la contribución a los objetivos de mejora (contratos-programas, sistema de retribuciones por productividad), en el criterio 8 se aportan resultados sobre las políticas de responsabilidad social en las personas.

La UJA tiene autonomía económica-financiera, de gestión presupuestaria y de sus bienes, así como la plena capacidad para contratar. Este ámbito de gestión está determinado legalmente (regulación específica del sector público). Su sistema de ingresos está regulado por ley y de acuerdo con el principio de suficiencia financiera (Comunidad Autónoma) en el marco del Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía. En la siguiente figura se representa la evolución de ingresos y gastos (ejecutados).



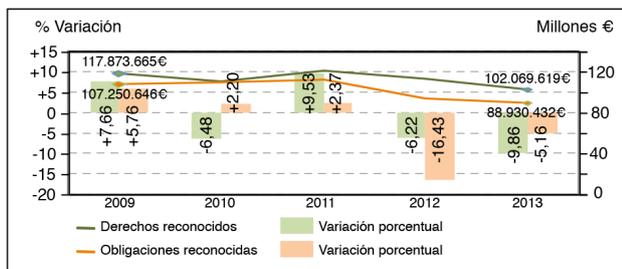


Figura 3. Información clave. Liquidación de presupuestos y gastos.

La capacidad financiera de la UJA viene determinada, fundamentalmente, por la dependencia de las transferencias y subvenciones (81%) y los ingresos por prestación de servicios (17%). Durante el ciclo evaluado en esta memoria se ha producido, además, un cierto deterioro de la situación de la tesorería, explicado por la caída del porcentaje de recaudación de los derechos del presupuesto corriente provenientes de la financiación autonómica, principalmente.

En cuanto a la estructura de los gastos, los corrientes representan el 85%, correspondiendo a los gastos de personal el 65% del total. Los resultados presentados manifiestan que se mantienen criterios de asignación del gasto para atender a las estrategias en los distintos ámbitos de la gestión, por ejemplo, crecen porcentualmente los recursos para el Plan de I+D+i (1,59% del total -2013-).

El contexto económico y presupuestario ha condicionado y determinado la adopción de acuerdos y políticas a nivel interno: criterios de racionalización del gasto, prioridad en los gastos de personal, en la gestión responsable de los pagos a proveedores o el incremento de las ayudas propias. Junto a las medidas coyunturales los resultados de gestión presupuestaria evidencian políticas de austeridad en el gasto público que ha permitido afrontar situaciones de riesgos por el contexto financiero universitario. Los mecanismos normalizados internos y externos de control demuestran el cumplimiento legal de la gestión presupuestaria de la UJA, atendiendo al principio de rendición de cuentas y resultados transparentes a los grupos de interés, en especial a la sociedad que proporciona los recursos (*en el criterio 9 se aportan los resultados y rendimientos claves económicos, en el Anexo se amplía la información con el Balance de 2013*).

Para concluir este apartado se aportan algunos datos básicos del posicionamiento de la UJA en el contexto del sector universitario (curso 2013-2014, Universidades públicas presenciales -49-).

Posicionamiento	SUE	SUA
Estudiantes matriculados	1,23% (31º)	6,43% (6º)
Nuevo ingreso en grado	1,56% (27º)	6,97% (5º)
Incremento de estudiantes extranjeros en movilidad (2008/09 a 2011/12)	UJA 56%	SUE 39% SUA 29%
Ratio PDI/PAS (2012/13)	UJA 1,83%	SUE 1,93% SUA 1,85%
% PDI con vinculación permanente (2012-13)	UJA 81%	SUE 61% SUA 69%
% PDI doctor (2012-13)	UJA 80%	SUE 72% SUA 75%
Gasto corriente por alumno/a (2012-13) en euros.	UJA 5.020	SUE 6.453 SUA 5.623 (43º) (9º)

Tabla 1. Información clave.

1.2 Hitos Históricos Clave, Ruta hacia la Excelencia y Reconocimientos

Los antecedentes históricos universitarios de la UJA se remontan al siglo XVI (Estudio General de Santa Catalina), a las actividades formativas en ingeniería de las Escuelas de Jaén y de Linares (100 años) y al campus de Jaén de la Universidad de Granada. Como Institución autónoma fue creada por Ley del Parlamento de Andalucía en 1993, aprobando sus primeros Estatutos en 1998 y revisándose tras las reformas legislativas de 2001 y 2007. Durante este periodo se han sucedido cuatro mandatos rectorales, tras un primer periodo de una Comisión Gestora.

El hito clave que más ha condicionado las estrategias y la gestión del cambio de la Universidad ha sido el proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el Espacio Europeo de Investigación (EEI), especialmente por la reforma del sistema de titulaciones que ha supuesto un nuevo diseño de los planes de estudios, sistemas de enseñanza/aprendizaje y asumir el papel de liderazgo en el desarrollo del conocimiento y la innovación, además de potenciar la gestión y prestación de nuevos servicios.

La Universidad de Jaén cuenta con una larga trayectoria de cultura organizacional orientada hacia la calidad y la excelencia, habiendo participado en los Planes de Calidad de evaluación institucional durante 1998-2006 (todas las Titulaciones, Departamentos y Unidades de gestión-evaluación EFQM-) que permitió disponer y aplicar los primeros planes de mejora. En la siguiente tabla se representan los **hitos más relevantes** de los últimos años en relación a los sistemas de gestión de la calidad implantados:

Año	Hito	Resultados
2007	Plan de la Mejora y Calidad de los Servicios	Gestión por procesos
2008	Sistemas de gestión de la calidad de la OTRI, Biblioteca y Deportes	Certificación ISO 9001 (3 ciclos)
2009	Sistema de garantía de calidad de los centros (SGIC-AUDIT)	7 centros diseño certificado ANECA
2009	Diseño de planes de estudio	Acreditación inicial (verificación) DEVA-AAC
2010	Seguimientos anuales (2009-2014) según especificaciones DEVA-AAC	DEVA-AAC
2010	Publicación de las Cartas de Servicios. Revisión en 2013	Todas las unidades
2011	Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén (SIGC-SUA)	Certificación ISO 9001: 2008 (3 ciclos y renovación en 2014)
2013	Proyecto EFQM. Sistema de gestión global de la Universidad	Autoevaluación
2014	Certificación de la implantación de los sistemas de garantía de calidad de los centros (SIGC-AUDIT)	2 Facultades
2014	Acreditación de los títulos (experiencia piloto) DEVA-AAC	2 títulos de grado con acreditación
2014	Acreditación del Centro de Lenguas Modernas por la DEVA-AAC	Acreditación positiva

Tabla 2. Información clave. (En el criterio 8 se ha incluido el resultado de premios y reconocimientos, en el Anexo se detallan).

1.3 Retos y estrategias

La UJA ha cerrado un ciclo estratégico con el Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2003-2010 (prorrogado hasta 2013), con revisión profunda y actualización en 2008. El ciclo ha contado con memorias de seguimiento anuales y un informe de ejecución global. En 2014 se ha iniciado un nuevo ciclo estratégico con la aprobación del II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2014-2020.



Figura 4. Información clave. Gestión Estratégica

En la figura anterior se representan los aspectos integrados de la gestión estratégica de la UJA. Hay un principio básico de gobernanza que es la participación activa en el diagnóstico y formulación estratégica de los grupos de interés, en especial la comunidad universitaria, que participa también en su aprobación definitiva por el Consejo de Gobierno de la UJA.

La información utilizada en el proceso del análisis DAFO, los informes y la matriz resultante aseguran que las estrategias consideran todas las capacidades internas, los ámbitos de mejora de los procesos y desarrollo de las capacidades internas y mediante alianzas, las necesidades y expectativas de los grupos de interés, las directrices, estrategias y objetivos del sector universitario, los contextos y riesgos del entorno y del sector, identificando las oportunidades y amenazas.

El proceso de formulación estratégica ha evolucionado en la revisión realizada en el año 2008, así como en la elaboración del nuevo PEUJA, si bien mantiene los aspectos esenciales representados, reforzando su estructura en torno a cinco áreas clave, relacionadas con las misiones de la Universidad (Docencia, Investigación, Transferencia del Conocimiento y Transmisión de la Cultura), y a la que se ha añadido el área específica y transversal de Responsabilidad Social.

El proceso de autoevaluación EFQM ha permitido incorporar en la gestión estratégica de los resultados un cuadro estructurado según los cuatro criterios que el Modelo de referencia propone, completando así, una visión más globalizada, transparente e interrelacionada de los resultados que la UJA logra (en el Anexo se detalla y amplía información del proceso de participación y la evolución referida).

La Misión de la Universidad de Jaén (I PEUJA): “Fomentar y contribuir, mediante la orientación al entorno, al desarrollo de la sociedad, a través de una formación e investigación, innovadora y de calidad” está construida sobre el núcleo de funciones esenciales: generación de conocimiento y difusión (formación e investigación), enmarcada en las exigencias del contexto de la sociedad del conocimiento (innovación) y en la dimensión territorial de su entorno social (fomentar y contribuir al desarrollo de la sociedad) y respondiendo a un fin esencial de la política universitaria y del proceso de construcción y armonización del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el Espacio Europeo de Investigación (EEI) (calidad en la formación

y la investigación). En la revisión del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2008) se completó la Misión con nuevas orientaciones en respuesta a nuevas necesidades de la sociedad y del entorno: **1.** Orientación a la inserción y la formación a lo largo de la vida de su alumnado. **2.** Orientación a las demandas de investigación, desarrollo e innovación de su contexto socioeconómico. **3.** Orientación a contribuir a la dinamización cultural de la provincia de Jaén.

En la siguiente tabla se resume la **Visión** de la UJA (en el Anexo se presenta en su totalidad).

I Plan Estratégico de la Universidad de Jaén. Revisión 2008. Visión	
Calidad Mejora Resultados	Alto nivel de calidad docente e investigadora, y de influencia en su entorno. Orientada a mejorar sus resultados en el ámbito de la formación, investigación e innovación.
Académica	Adaptación de su oferta académica al EEES. Postgrados de calidad, diferenciados y vinculados a las demandas del entorno.
Investigación	Investigación competitiva e innovadora con relevancia internacional. Orientada a buscar soluciones a la sociedad y su entorno.
Extensión cultural.	Agente dinamizador de la cultura de su entorno. Espacio abierto a las diferentes formas de expresión.
Gobierno	Gobierno próximo y dialogante. Autonomía (Centros-Departamentos), corresponsabilidad en los objetivos.
Gestión	Gestión profesional, eficaz, eficiente, orientada a los resultados y a la satisfacción de los grupos de interés.
Personas	Plantilla altamente cualificada y motivada.
Financiación	Recursos financieros suficientes, diversificados, con significación a través de la transferencia del conocimiento y la prestación de servicios profesionales.
Recursos	Infraestructuras adecuadas y competitivas para las funciones que desarrolla. Utiliza intensivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la formación, investigación y gestión.
Comunidad universitaria	Fomenta la movilidad y el bilingüismo entre los miembros de la comunidad universitaria. Mantiene vínculos permanentes con sus egresados.
Proyección entorno. Alianzas	Impulsa actividades y colabora con las promovidas por los agentes sociales e institucionales, fundamentalmente con las de presencia en la provincia de Jaén.
RSU. Valores	Formación integral. Cooperación internacional al desarrollo.

Tabla 3. Información clave. Visión I PEUJA Revisado 2008.

En la tabla nº. 1 Criterio 2, se han identificado los retos y cambios establecidos en la revisión estratégica, y la incorporación de las cuatro perspectivas en la estructura de la estrategia (ver figura nº 4) permite identificar los factores clave de la gestión estratégica de la UJA. De forma esquemática, los factores clave de éxito de su gestión que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de la Universidad de Jaén y sirven de parámetro para el análisis de los resultados, son los siguientes (en el Anexo se representa la relación con los retos y factores de éxito):



¿Cómo damos respuesta a ...?
Orientación a los/as estudiantes-usuarios/as.
Desarrollo de las personas de la organización y de sus capacidades.
Sistemas de gestión orientados a la mejora continua.
Sostenibilidad económica y transparencia.
Alianzas colaborativas y beneficiosas.
Compromiso con la responsabilidad social.

En el criterio 5 se explica el sistema de gestión de la UJA basado en el desarrollo integrado de procesos y procedimientos estatutarios que permite hacer efectivo la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico, sus despliegues y los procesos de los sistemas de gestión de la calidad en los que se integra la gestión operativa. En la figura nº 1 del criterio 5 se representa, además, el sistema de responsabilidades para los distintos ámbitos de gestión.

1.4 Mercados, Servicios y Clientes

Como se explica en el criterio 5, la UJA presta los servicios determinados legalmente para el ámbito del servicio público de la Educación Superior. En su estructura se diferencia el núcleo básico de conservación y creación de conocimientos (investigación) y distribución y aplicación de conocimientos (docencia, transferencia y extensión), junto a un conjunto de servicios complementarios en apoyo a la investigación y docencia, y servicios transversales de apoyo a la comunidad universitaria y a la sociedad. La naturaleza pública de los servicios prestados (funciones sociales y colectivas), la extensión de éstos y las interrelaciones de los sistemas integrados de gestión (ciclos cliente-proveedor-interno) determinan la multiplicidad, identificación y segmentación de grupos de interés y la identificación de diferentes objetivos en función de distintas necesidades y expectativas, de las cuales algunas se proyectan sobre las mismas funciones y prestaciones de servicios y otras actúan como expectativas añadidas.

En la siguiente tabla se aporta una relación de los servicios que presta la UJA, identificando la ubicación principal de los resultados asociados y de los grupos de interés relacionados y, mediante subíndices se indican los servicios mejorados (M), ampliados (A) y nuevos servicios desarrollados (NS). (En el Anexo se completa la información con los cuadros de los grupos de interés).

Servicios-Actividades	Gr.Interés Resultados
Servicios funcionales. Misión Institucional de la UJA	
Docencia. Títulos Oficiales	
Proceso Diseño de Planes de Estudios ^M	9b
Oferta de Títulos Oficiales ^A	6b, 9a, 9b
Captación y matrícula de nuevos estudiantes ^M	6b, 9a, 9b
Desarrollo de la docencia/aprendizaje ^M	6a, 6b, 9b
Grupos de interés: Estudiantes-Familias-Administración Educativa-Gobierno/Dirección UJA-Empleadores-Universidades-Sociedad.	
Docencia-Formación Permanente ^A	6a, 6b Estudiantes
Servicios claves complementarios (Docencia)	
Movilidad ^A	67a, 67b, 9a
Bilingüismo ^{NS}	67a, 67b

Prácticas de empresa ^A	6a, 6b
Emprendimiento. Empleabilidad ^{NS}	6a,6b,8b,9a
Programas de Atención a Estudiantes con necesidades educativas especiales ^A	6a, 8b
Enseñanza virtual (TIC) ^{NS}	67a, 67b
Grupos Interés: Estudiantes-Familias-PDI-PAS-Administración Educativa-EEES-Gobierno/Dirección UJA-Aliados-Empleadores-Universidades-Sociedad.	
Formación Integral. Servicios Complementarios Claves. Programas:	
Actividades físico-deportivas ^A	6a, 6b, 8b
Sensibilización y formación medioambiental ^{NS}	8a, 8b
Voluntariado y cooperación internacional ^A	8a, 8b
Grupos Interés: Estudiantes-Familias-PDI-PAS-Administración Educativa-Aliados-Organizaciones sociales-Sociedad.	
Relaciones Clientes. Servicios Complementarios Claves.	
Becas y ayudas ^A	6a, 6b, 8b
Programas de difusión estudiantes secundaria	6b, 9a, 9b
Oficina de antiguos estudiantes ^{NS}	8a
Oficina del Defensor Universitario	6b
Grupos Interés: Comunidad universitaria- Antiguos estudiantes-Gobierno/Dirección UJA- Administración Educativa-Ciudadanía-Sociedad.	
Investigación-Transferencia.	
Gestión Plan I+D+i ^A	7a,7b, 9a, 9b
Proyectos internacionales ^{NS}	7a, 9a, 9b
Oferta Científico-Tecnológica-Humanística ^A	7a,6b, 9a, 9b
Contratos y Convenios de Investigación ^A	6b, 8b, 9a,9b
Propiedad Industrial e Intelectual	9b
Creación de Empresas (EBC)	8b
Convocatorias I+D+i en Cooperación ^{NS}	
Grupos Interés: PDI- Gobierno/Dirección UJA- EEI- Administración Educativa/investigación-Entidades contratantes-Sociedad.	
Extensión Universitaria.	
Oferta de actividades culturales ^A	8a, 8b
Cursos de Extensión Universitaria ^A	8a, 8b
Gestión de las Fundaciones Culturales ^A	8a, 8b
Grupos Interés: Clientes externos-estudiantes PDI- Gobierno/Dirección UJA- Administración Educativa/cultural -Entidades contratantes-Sociedad.	
Servicios Complementarios Claves. Transversales.	
Biblioteca ^{NS}	6a, 6b, 9b
Publicaciones ^A	6a, 6b
Unidad de Cultura Científica y de la Innovación ^{NS}	8b
Grupos Interés: Comunidad universitaria-Clientes externos-Autores/editores- Gobierno/ Dirección UJA- EEI- Administración Educativa/científica-Aliados/proveedores/Sociedad.	
Servicios de Gestión. SIGC-SUA.	
Servicios integrados de gestión de los recursos ^M . 1. Económicos. 2. Infraestructuras y equipamientos. 3. Humanos. 4. Información y conocimiento, 5. Gestión documental.	6, 7, 8, 9
Prestación de servicios y apoyo técnico ^M . 1. Investigación. 2. Apoyo científico/técnico. 3. Académicos. 4. Complementarios. 5. Apoyo institucional.	6, 7, 8, 9

Tabla 4. Información clave. Principales servicios prestados por la UJA.

El servicio público de la Educación Superior no se plantea en un ámbito territorial exclusivo a nivel provincial, regional o nacional. Las titulaciones de las universidades andaluzas se ofertan a través de un distrito único que funciona coordinadamente (es constante un 80%, aproximadamente, de alumnado de la provincia), la internacionalización de nuestras actividades forma parte de las estrategias de la UJA, alineadas con las propias del SUE y del EEES y del EEI. No obstante, es necesario indicar que la UJA mantiene una especial relación con los entornos internacionales próximos y de vinculación histórica (Europa, América Latina, Norte de África), y proyecta, preferentemente, sus actividades en su entorno provincial.

Su oferta de títulos oficiales viene determinada por su autonomía, pero en el marco del sistema de programación nacional y sujeta al régimen de autorización por la CAA. Su actual oferta ha evolucionado adaptándose a la demanda social, a las necesidades de la sociedad y a la garantía de una enseñanza de calidad.

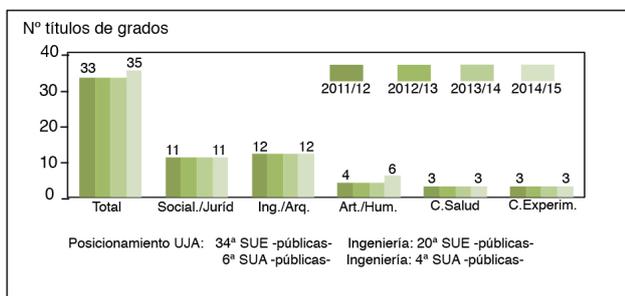


Figura 5. Información clave. Oferta de títulos de grado.

1.5 Cadena de valor (Procesos operativos, Partners y Proveedores)

La propuesta de valor de los servicios que presta la UJA contempla todo el ciclo de diseño-promoción-realización-evaluación-mejora/innovación.

Identificación de necesidades y expectativas, especificaciones legales, capacidades, rendimientos. Diagnóstico y formulación estratégica (DAFO).	Tabla nº. 2 Criterio 5.
Requisitos internos en la prestación de servicios. Compromisos de calidad.	Sistema competencial UJA. Figura nº. 1 Criterio 5.
Promoción y puesta en valor.	Tabla nº. 3 Criterio 5. Anexo. Cuadro Grupos de interés.
Realización.	Sistemas integrados de gestión de la calidad.
Retroalimentación. Evaluación-mejora/innovación. Sistemas integrados de gestión de la calidad.	Figura nº. 1 Criterio 1.

Tabla 5. Información clave. Cadena de valor.

Los SGIC consolidados en su normalización y certificación son: 1. Sistema de Garantía Interno de Calidad (SGIC-AUDIT) de las Facultades y Escuelas de la UJA, que se interrelaciona con el sistema del diseño, seguimiento y acreditación de los títulos oficiales. Sistemas que garantizan que la gestión académica se realiza conforme a los objetivos y los factores de éxito en la generación de las competencias de aprendizaje y profesionales. 2. El Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén (SIGC-SUA), constituye el

marco adecuado para hacer efectivo el despliegue de los objetivos operativos en la gestión y soporte de los servicios prestados.

Estos sistemas, además, permiten implantar el ciclo de mejora continua de la gestión, analizar cómo son utilizados los recursos y aportar información del grado de consecución de objetivos y de la satisfacción de grupos de interés. Los mapas de procesos, su desagregación, estructura documental, indicadores asociados y mejoras, se detallan en el Anexo.

Las estrategias y políticas han impulsado el desarrollo de las tecnologías para adaptarse a las necesidades y cambios que demandaban las funciones, la gestión, los miembros de la CU y los sistemas de información y gestión del conocimiento. Los planes operativos han dispuesto de recursos continuados (entre un 3% y 4% del total del presupuesto). Algunos de los retos más significativos han sido el desarrollo de los Espacios Virtuales de la UJA, orientados a dar respuesta a los cambios de los procesos docente/ aprendizaje y al desarrollo de espacios colaborativos para la gestión, prestación de servicios y mecanismos interactivos no presenciales.

En la propuesta de valor, mejora e innovación de los servicios que presta la UJA y para el desarrollo de las capacidades necesarias, las alianzas y las relaciones con los proveedores constituyen un elemento clave y estratégico en la gestión. En Tabla nº. 1 Criterio 4 se establecen los objetivos básicos para la formulación de las alianzas y se explican los mecanismos y procesos para su gestión. La coordinación y cooperación universitaria e interadministrativa, la promoción de ámbitos colaborativos para el cambio del entorno socioeconómico y el desarrollo de los programas y enfoques de responsabilidad social son, además, criterios básicos para su identificación, formalización y gestión. En el Anexo puede verse el Mapa de alianzas de la UJA y la relación de proveedores y servicios externalizados seleccionados mediante procedimiento de contratación.

Los valores y estrategias de la UJA promueven el compromiso de universidad socialmente responsable, que implementa mediante un esquema y gestión de la responsabilidad social que integra la perspectiva social, económica y medioambiental en un proyecto de sostenibilidad de sus rendimientos e impactos en los grupos de interés y en la sociedad, y en relación, además, con la dimensión social y colectiva de sus funciones. La adhesión a los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, entre otros, y la realización de los Informes Anuales de Progreso Social, han creado el marco para la identificación de acciones y políticas que se alinean con la formulación de objetivos específicos. En el criterio 1c se explican los aspectos básicos de este esquema, aunque por su carácter transversal, se realizan referencias en el resto de los criterios, los resultados de este enfoque se recogen en el criterio 8, en el Anexo se detalla el esquema y alcance de RSU.

1.6 Estructuras de Gestión y Actividades Directivas

El sistema de gobierno de las Universidades públicas se rige por una serie de principios y órganos establecidos por la LOU, distinguiendo entre las funciones de gobierno, representación, gestión y control (asignadas a órganos distintos). Este sistema ha de garantizar el principio democrático mediante la representación de los sectores de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno y de representación, asegurando así su participación en el esta-



blecimiento de estrategias, directrices, políticas y normativa interna. En esta regulación se diferencian las decisiones de ámbito funcional de la UJA y las de aprobación y control de los recursos presupuestarios, aprobados estos, en última instancia, por el Consejo Social (Órgano de participación de la sociedad). Sin embargo en este sistema de gobierno colegiado, también están reforzados los procesos ejecutivos en la toma de decisiones, mediante propuestas del Rector al Consejo de Gobierno y la responsabilidad de ejecutar los acuerdos de los órganos de gobierno generales.

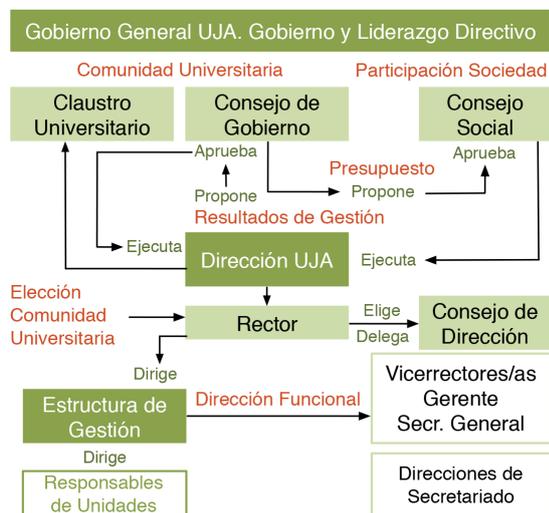


Figura 6. Información clave. Gobierno y Liderazgo.

En la figura se representa el sistema efectivo del gobierno y liderazgo directivo de la gestión general de la UJA, al que habría que incorporar el desarrollado en los ámbitos de los Centros y Departamentos. Este liderazgo viene determinado por la distribución competencial estatutaria: 1, Dirección por cargos electos y designados, primer nivel; 2, y de dirección de las estructuras organizativas para la gestión (sistema de provisión de puesto), segundo nivel, que responde al principio de jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas. Sin embargo, este sistema competencial es compatible con los principios y estrategias indicadas en el criterio 1 y que sintetizamos en: Liderazgo compartido, diálogo, profesionalidad y corresponsabilidad en la gestión. El sistema de representación en el gobierno, de delegaciones y de participación de las personas, directamente o través de sus representantes (Tabla nº. 1 Criterio 1), garantiza un marco negociado-compartido de decisiones.

El sistema de gobierno, liderazgo y participación descrito enmarca los mecanismos implantados para la gestión de los objetivos del sistema universitario (contrato-programa de la Junta de Andalucía), de las estrategias internas y sus despliegues sectoriales, de la evaluación de los despliegues de objetivos individuales, por equipos o de las estructuras organizativas, de los resultados de los planes y programas desarrollados, de los sistemas de calidad y de los resultados integrados de la gestión de la Universidad. La gestión de los resultados se explica en:

Figura nº. 1 Criterio 1	Secuencias de responsabilidades.
Figura nº. 2 Criterio 2.	Gestión estratégica e integrada de los resultados.
Tabla nº. 2 Criterio 3.	Participación en comisiones.
Figura nº. 1 Criterio 5	Sistema integrado de procesos y ámbitos competenciales.
Introducción de criterios de resultados.	Cuadros interrelacionados de resultados.

Tabla 6. Información clave. Gestión de los resultados.

El Gobierno y la Dirección de la UJA impulsan el marco que garantiza la gestión comprometida con la ética y el buen gobierno, promoviendo los Valores que se identifican en sus planes estratégicos, comprometiéndose con códigos de conducta y principios éticos internacionales (ver resultados criterio 8), aplicando las declaraciones de las políticas incluidas en sus planes de RSU y en los sistemas de calidad, y asegurando su cumplimiento mediante mecanismos de control y garantías de los derechos. Para una información detallada ver Informe de Progreso Social-Pacto Mundial de la Universidad de Jaén (2013), y en el Anexo los Valores de la Universidad de Jaén.

Los valores que guían las actuaciones de la Universidad de Jaén para cumplir con las funciones que tiene encomendadas son: compromiso institucional, satisfacción con el trabajo bien hecho, flexibilidad, respeto, tolerancia, igualdad, solidaridad, responsabilidad social y pensamiento crítico.

Tabla 7. Información clave. Valores del I PEUJA (versión revisada 2008).

1.7 Sobre esta memoria

Esta memoria representa la reflexión colectiva sobre la gestión y los resultados de la Universidad en el ciclo de los últimos cuatro años, coincidentes con la finalización de la implantación del primer Plan Estratégico y del periodo de cambio y consolidación de nuevo sistema de titulaciones (EEES). También lo es con el contexto de crisis económica y los impactos que ha supuesto para el ámbito de la educación superior.

La reflexión colectiva se ha realizado mediante el proceso de autoevaluación en el que han participado más de 50 personas. Su realización y presentación interna y externa permite progresar en el objetivo estratégico (PEUJA II) de avanzar en la estrategia de la gestión de la calidad total, mediante la línea de implementar modelos de referencia que aporten una visión global e integrada de la gestión y concretada en la acción de ejecutar el proyecto de implantación del Modelo EFQM de Excelencia en el ámbito de la gestión, queda para completar esta estrategia en 2015, implementar la acción de ejecutar los planes de mejora identificados en el proceso de evaluación según el referente EFQM.

La estructura de esta memoria se ajusta a las guías establecidas para desarrollar memorias EFQM en formato conceptual. Se compone de la Memoria y el Anexo, y se aporta un documento para la ampliación visual de las figuras y gráficos de los resultados.

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Introducción

Visión estratégica del liderazgo. El sistema de liderazgo de la UJA viene determinado por la organización competencial de la UJA, según se explica en la Información Clave de la Memoria. A su vez, por los valores y los propósitos incluidos en la estrategia. En esencia consiste, como afirma la Visión: **1. Gobierno próximo, Dirección dialogante y Gestión ejercida con profesionalidad. 2. Corresponsabilidad para cumplir los objetivos institucionales y afrontar los retos presentes y futuros (1a).**

Los objetivos estratégicos han establecido los elementos impulsores para lograr la Visión: **1. Involucración y responsabilidad de las personas en la toma de decisiones. 2. Mejorar el sistema de información y comunicación, incluidos los mecanismos que inciden en la gestión de la información, para que en los distintos ámbitos de decisión se adopten decisiones basadas en información fiable y precisa (1b, 1c).**

En la siguiente tabla se identifican algunos de los agentes que facilitan la implantación de un liderazgo compartido:

Participación representativa en los Órganos de Representación y Gobierno, en la Comisiones Estatutarias y de Servicios Universitarios.	Introd.1d, 3c. 5e.
Equipos de dirección. Distribución competencial y de delegación. Sistema de coordinación ámbitos directivos-operativos.	Transversal
Participación representativa en el proceso de formulación y seguimiento estratégico.	2c, 2d
Participación paritaria en los procesos de negociación y en las comisiones de aplicación y seguimientos de planes.	3a, 3c, 3e
Participación en los Comités de Calidad de los sistemas de gestión.	3c, 5b
Participación en los grupos de trabajo de desarrollo de objetivos y directrices de calidad, grupos internos de mejora.	3c

Tabla 1. Criterio 1. Estilo de liderazgo. Participación de las personas.

Impulso a la calidad y la excelencia. Las estrategias han promovido el desarrollo, la consolidación y la integración de sistemas de gestión de la calidad en los ámbitos académicos y operativos de gestión (normalizados, certificados y acreditados externamente). La UJA ha formado parte de las pruebas piloto promovidas por la ANECA para la certificación del Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros (AUDIT), y ha sido reconocido por Telescopi el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGC-SUA) como práctica innovadora y de valor estratégico, sistema consolidado tras cinco años de certificación externa. El compromiso y liderazgo de los sucesivos equipos de dirección ha impulsado la hoja de ruta hacia la cultura de la excelencia que se ha explicado en la introducción de la Memoria y se reseñan en el subcriterio 1d. (1b, 1d).

Esquema de responsabilidad social universitaria (RSU). La responsabilidad social forma parte de los Valores de la UJA y es un elemento distintivo en su estrategia (2c). Es inherente a las funciones sociales y colectivas de su Misión Institucional dando respuestas a las necesidades de la sociedad, y se hace efectivo a través del mantenimiento de programas co-

laborativos con entidades externas e impulsando internamente políticas, planes y programas (1c) con un esquema transversal que integra: 1. Resultados socialmente responsables respecto a las funciones básicas. 2. Resultados de los impactos de la actividad de la UJA respecto a los grupos sociales externos. 3. Resultados de las acciones adicionales de RS en relación a los grupos sociales y sociedad. (1b, 1c, 1d, 1e). Quedan incorporados los siguientes ámbitos:

1. Marco jurídico de cumplimiento de la legalidad. (2a).
2. Adhesión y aplicación de instrumentos internacionales. (1c, 2c). Respeto a los derechos humanos, a la diversidad e igualdad (1a, 1d, 3e).
3. Identificación (intereses e impactos), objetivos e interrelaciones con los grupos de interés en responsabilidad social (2a, 4a, 4b, 4c).
4. Comportamiento ético y gobernanza de la UJA (1a,1c,1d)
5. Rendición de cuentas y transparencia. (Transversal).
6. Políticas de calidad, sostenibilidad, igualdad (1b, 4c, 3e).
7. Políticas activas en responsabilidad social (Transversal) Ver en Anexo desarrollo.

Tabla 2. Criterio 1.

Gestión de los Resultados. La participación y corresponsabilidad se extiende en la determinación, evaluación, priorización de la mejora de los rendimientos futuros. En la figura nº. 2 Criterio 2 se representa la estructura integrada de los resultados clave, en la figura nº. 1 de esta introducción se representan los ámbitos de coparticipación en el ciclo de seguimiento, el sistema básico de informes y algunas de las remisiones a los grupos de interés a fin de generar confianza en la gestión y la orientación a obtener resultados equilibrados. (1b). Esta gestión se fundamenta en el SIUJA (proceso de datos e información estadística institucional), en el que se aplica planes de optimización y se alinea con el sistema de datos homogeneizados de la administraciones educativas.

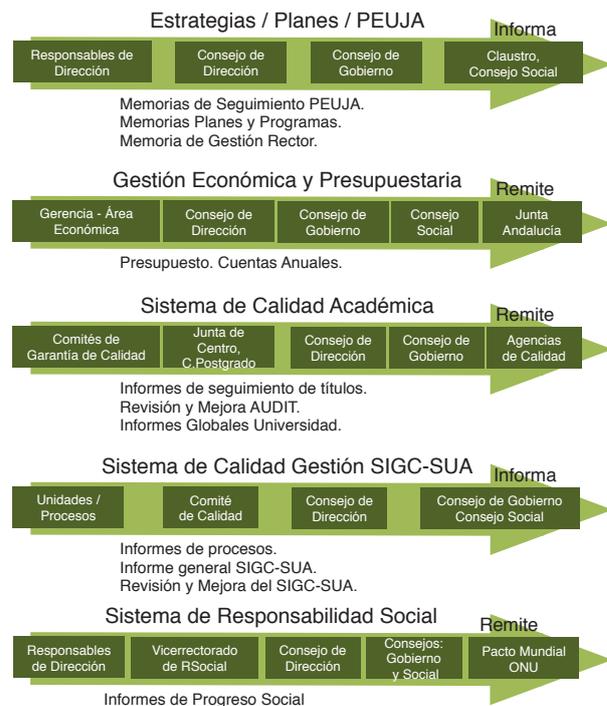


Figura 1. Criterio 1.



Ref.1a.1	Agente/Enlaces	Descripción
Desarrollo de la Misión, Visión y Valores. Orientación y dirección estratégica. Evidencia* : • PEUJA. Protocolos de elaboración. Web. • Encuesta de clima laboral y liderazgo. Ref. 2c, 2d. Result. ^R : 9b7, 9b8, 9b9		La Dirección participa directamente en el proceso de formulación estratégica en la definición, revisión^M y el desarrollo de la Misión, la Visión y los Valores , coordinando las mesas o grupos de trabajo de los ejes estratégicos y procediendo a su revisión, previa, a la aprobación por el Consejo de Gobierno. Promueven la implicación y el compromiso activo de todos sectores de la comunidad universitaria y demás grupos de interés, mediante la participación en su elaboración y desarrollo y con el despliegue de comunicación . ^R Mediante el despliegue estratégico (consenso de objetivos contratos-programas en centros y departamentos y objetivos operativos en unidades) se asegura el alineamiento estratégico de todas las estructuras organizativas . ^R
Anexo*	- Cuadro de participación del PEUJA.	
Ref.1a.2	Agente/Enlaces	Descripción
Comportamiento ético y socialmente responsable. Evidencia* : • Memoria/Informe de progreso Social (Pacto Mundial ONU). • Protocolos. Ref. 1c, 2c, 2d, 4b Resultados ^R : 8a14, 6b27		La Dirección impulsa el marco que garantiza la gestión comprometida con la ética y el buen gobierno : 1. Adhesión a códigos internacionales. 2. Aplicando controles internos que garanticen la integridad de los comportamientos y la gestión de las personas. 3. Desarrollando el esquema de RSU . Avances (2012): "Protocolo para la prevención y protección frente al acoso sexual y acoso sexista" y el "Procedimiento de gestión preventiva de los conflictos vinculados a situaciones de acoso laboral en el trabajo" ^{MM} . Objetivo estratégico 2014: Código de buen gobierno, ético y de conducta .
Anexo*	- Cuadro de indicadores del Informe de progreso Social.	
Ref.1a.3	Agente/Enlaces	Descripción
Estilo, acciones, competencias de la acción del liderazgo. Ref. 3a, 3b, 3c Result. ^R : 7a1, 7a8, 7b12		Están determinadas y evaluadas las acciones de comunicación de la Dirección (Plan de comunicación SIGC-SUA ^M) y definidas las competencias (modelo de gestión por competencias ^M) y las acciones de liderazgo de los responsables de las Unidades (encuesta de liderazgo ^R), que se evalúan y analizan periódicamente ^R , fomentando la formación específica en liderazgo (Plan de Formación ^M).
Anexo*	- Cuadro desagregado de la encuesta de liderazgo.	
Ref.1b.1	Agente/Enlaces	Descripción
Rendimiento y mejora del sistema de gestión. Evidencia* : SIGC-SUA / AUDIT Ref. 1b, 2c, 4d Result. ^R : Ej. 9b7-18-12.		En todos los ámbitos de la gestión se establecen, evalúan, revisan y actualizan los objetivos prioritarios y los resultados a alcanzar ^M . La evaluación de los resultados se realiza de acuerdo con el sistema competencial y de gobierno (<i>ver introducción</i>), promoviendo la corresponsabilidad (<i>tabla nº 1</i>). En el proceso de auto-evaluación se ha establecido un cuadro integrado/equilibrado de resultados ^M .
Anexo*	- Cuadro de Indicadores y resultados de la Universidad (2b2). - Seguimientos de Títulos-Informes de revisión y mejora.	
Ref.1b.2	Agente/Enlaces	Descripción
Capacidades, riesgos, escenarios y confianza. Evidencia* : • Análisis DAFO. • Resultados del Modelo financiación JA. • Cuadro participación en los órganos del sistema universitario (2a2). • Web Campus Cient.Tecnól.Linares • Web Campus Excelencia Internac. Ref. 2a, 2b, 2c, 4a, 4b. Resultados ^R : 9a1, 9a8		Identificación de capacidades, riesgos y escenarios : 1. Diagnóstico y formulación estratégica (aplicación de la metodología DAFO) ^R . 2. Conocimiento directo mediante la participación de la Dirección en los plenos y sectoriales de coordinación del sistema universitario nacional y andaluz ^R . Aplicación : 1. Cuatro perspectivas en las que se estructuran cada objetivo del Plan Estratégico. 2. Revisión estratégica (2008) ^M . 3. Medidas operativas específicas (Plan de racionalización económica) ^M . Ejemplos de confianza generada en grupo principal de financiación y sociedad : 1 cumplimiento continuado de los objetivos del contrato-programa JA ^R , 2 creación y desarrollo del Campus Científico-Tecnológico de Linares ^R , 3, participación en Campus de Excelencia ^R , 4 implantación de nuevos títulos ^R .
Ref.1c.1	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión de necesidades, expectativas y opiniones de los grupos interés externos. Evidencia* : • Documentación SIGC-SUA. • Planes revisión información clientes. Ref. 2a, 5a, 5b, 5e.		Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés externos y especificados en factores y compromisos de calidad (procesos/servicios SIGC-SUA) ^R . Contraste de opiniones de satisfacción y percepción de la mejora: procesos de retroalimentación de clientes (aplicados planes de mejora) ^M . Implicación personal de la Dirección con los clientes externos a la CU se realiza mediante canales y mecanismos específicos. Con los estudiantes, especialmente, a través de los órganos de representación estudiantil.
Anexo*	- Cuadro de grupos de interés y sistema de información (2a1). - Cuadro fuentes y participación externa (2a2).	

Ref.1c.2	Agente/Enlaces	Descripción
	Cultura de la responsabilidad y transparencia en la rendición de resultados. Ref. 2d, 4b, 4e	Promover una cultura basada en la responsabilidad y en la rendición de cuentas a los grupos de interés y a la sociedad constituye un principio y elemento cultural esencial que define a la Universidad (objetivos estratégicos)*. Mecanismos consolidados de rendición de cuentas*, información abierta y compartida (Web, Anuario Estadístico) y puesta en funcionamiento del Portal de Transparencia*^M .
Ref.1c.3	Agente/Enlaces	Descripción
	Impulso de valores y liderazgo social. Evidencia* : Web: Planes Voluntariado. Cooperación internacional. Igualdad. Aula Verde. Integración Social. Vida Saludable. Divulgación Científica. Ref. 2c, 4a Resultados^R : Crit.8 9b19	La Dirección mantiene relaciones constantes con la sociedad y promueven estrategias, planes y alianzas* para potenciar una Universidad activa y colaborativa promotora del cambio de su entorno socioeconómico (objetivos estratégicos), en el marco de la finalidad de su Misión de contribuir al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible de su entorno. El esquema de RSU aplicado (1a2) sirve de marco de impulso de acuerdos y convenios para sensibilizar y formar en valores sociales (interna y externamente)*.
	Anexo*	• Ver planes: Voluntariado. Cooperación internacional. Igualdad. Aula Verde. Integración Social. Vida Saludable. Divulgación Científica. Extensión del conocimiento a través de la oferta cultural y cursos de mayores.
Ref.1d.1	Agente/Enlaces	Descripción
	Compromiso e implicación en la cultura de la excelencia, la innovación y el aprendizaje. Evidencias* : Web Planes referidos. Ref. 2d, 3b, 3c, 5a, 5b, 5e. Result.^R : 7a4-5-6-7-8. 7b7-8-9-10-11-12-16-17.	Mecanismos impulsores de la implantación de la participación y la cultura de la excelencia: (ver en tabla nº 1 y figura nº 1 participación y corresponsabilidad): 1. Recursos facilitados: Planes de Mejora y Calidad de los Servicios . 2. Planes de Innovación . 3. Planes de I+D+i . 4. Formación en calidad y excelencia . 5. Evaluación por objetivos, recompensa por productividad y reconocimientos* . Los rendimientos son evaluados periódicamente (ciclos de gestión de los sistemas de calidad, periodicidad de los planes), así como la satisfacción de las personas (ámbito de las estructuras organizativas de gestión) ^R .
Ref.1d.2	Agente/Enlaces	Descripción
	Valores de Igualdad y diversidad. Evidencias* : • Memoria/Informe de Progreso Social (Pacto Mundial ONU). • Plan de Igualdad. • Proyecto Accesibilidad. • Feria Internacional. Ref. 1a, 2c, 3e, 4c, 5e Result.^R : 8a10, 8b1	La Universidad de Jaén está adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000) desde el año 2009 y aplica los 10 Principios de Pacto y realiza el Informe de Progreso*, entre ellos, el de políticas activas para favorecer la igualdad, el respecto al diversidad y la integración social, principios recogidos explícitamente en los Valores de la UJA, y que se instrumentalizan mediante diagnósticos de los riesgos y los planes activos: I Plan de Igualdad (2011-2015)* , Integración de actuaciones en el Proyecto de Accesibilidad Global de la Universidad de Jaén (iniciado en el año 2006)*. Estos Valores están presentes en la atención de nuestro alumnado extranjero de los programas de movilidad que incluye la realización anual de la Feria Internacional (2014 VII edición)*.
Ref.1e.1	Agente/Enlaces	Descripción
	Gestión del Cambio. Respuestas ágiles y flexibles valorando los impactos potenciales. Evidencia* : • Resultados análisis DAFO. • Actualización PEUJA 2008. • Ejemplos de acuerdos. Ref. Criterio 2 Resultados^R : 9a7. 8b2. 8b3. 7b7. Resultados académicos criterio 6-9, investigación criterio 9.	Identificación de cambios: 1. Resultados metodología DAFO aplicada (proceso formulación estratégico). 2. Sistema de información (entorno, sistema universitario, rendimiento interno). Responsabilidades: la Dirección identifica y ejecuta los cambios (normativos, funcionales, de gestión, de estructuras, de recursos y nuevos servicios). El modelo aplicado para la gestión del cambio (ver anexo, ver tabla nº 1 criterio 2) parte de los enfoques estratégicos de cambios y de la aplicación transversal de los agentes facilitadores o impulsores. Seguimiento, evaluación de eficacia: 1. Resultados del Plan estratégico. 2. Resultados planes, proyectos y programas específicos a través de los que se instrumentalizan los enfoques de cambio. 3. Resultados de los sistemas de gestión de los procesos/servicios y de mejora de la calidad. La Dirección de la Universidad se adapta y anticipa a las circunstancias cambiantes del sector universitario (ejemplos): 1. Adopción de medidas de ajustes, priorización y racionalización del gasto. 2. Concesión de ayudas económicas subsidiarias para compensar restricciones de recursos (AECID, estudiantes ecuatoguineanos) 3. Incremento de las Ayudas Sociales Urgentes para alumnado en dificultades económicas* ^R .
	Anexo*	- Esquema de la gestión del cambio. Resultados asociados.



CRITERIO 2. ESTRATEGIA

Introducción

Los fundamentos de la gestión estratégica de la UJA son:

1. Gobernar conforme a un sistema de dirección estratégica que fomente la corresponsabilidad. 2. Desarrollar la cultura de la planificación y la evaluación estratégica. 3. Elaborar los planes estratégicos que contengan los objetivos institucionales, compartidos y coherentes con el diagnóstico interno y externo, dando repuesta continua a los retos y cambios del sistema universitario. 4. Hacer efectivo el compromiso institucional con las funciones, misión, visión y su proyección social. 5. Definir el modelo propio de universidad y su identidad colectiva. (Ver presentación del Rector del PEUJA y documentos de antecedentes y elaboración de planes estratégicos).

Ciclos y revisión de la gestión estratégica. Las referencias a la estrategia en esta Memoria EFQM lo son al I Plan Estratégico (2003-2010), en la actualización realizada en el año 2008 como consecuencia de los cambios del contexto institucional, legislativos, sistemas de financiación y a los nuevos retos y desafíos de la UJA (reflexión colectiva de las Universidades públicas andaluzas en Jornadas celebradas en 2007 y 2008 sobre "Diseño e Implantación de Sistemas de Dirección Estratégica"), y que fue evaluado en el año 2011. Asimismo se realizan referencias al proceso de revisión, diagnóstico estratégico y formulación participativa del II Plan Estratégico (2013-2020), iniciado en el año 2012, una vez consolidada la estructura del nuevo sistema de titulaciones y formalizada la Estrategia Universidad 2015.

Dirección estratégica y gestión del cambio. En la tabla 1 se ejemplifican los desafíos que fundamentaron la adaptación de objetivos y líneas estratégicas.

Actualización 2008 del I PEUJA. Retos y Cambios.
<ul style="list-style-type: none"> Adaptar la oferta formativa al Espacio Europeo de Educación Superior. Implantación de sistemas de innovación docente. Internacionalización y globalización de la actividad docente e investigadora. Elevar la capacidad de emprendimiento de profesores y alumnos. Incrementar el papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los ámbitos de la docencia, la investigación y la gestión. Incorporar la calidad como la variable de gestión clave en la Universidad de Jaén. Mayor aproximación a la sociedad, mediante la transferencia de conocimientos al tejido social, siendo una universidad socialmente responsable y con una mayor presencia en la cooperación internacional al desarrollo.

Tabla 1. Criterio 2.

Gestión de resultados clave de la Universidad.

En la figura 2 (Criterio 2) se representa la estructura integrada de los resultados claves de la UJA y su interrelación con el cuadro de indicadores EFQM. Los objetivos del cuadro de indicadores claves se establecen considerando los factores críticos de todos los grupos de interés (análisis DAFO, sistemas de gestión de la calidad, sistema de cartas de servicios), e integrando el desarrollo de las capacidades

y competencias claves, la mejora e innovación en los procesos académicos y operativos y los recursos y alianzas necesarios. Estas cuatro perspectivas se asocian en cada uno de los ejes estratégicos para dar respuesta integrada a las funciones de la UJA (Misión) y la excelencia en los resultados desde la percepción de los grupos de interés, valorando, en su conjunto, el avance en la consecución de la Visión y el grado en el que se hacen efectivos los Valores de la Universidad.

<p>I PEUJA (2003-2010) Revisión 2008 Objetivos-Líneas agrupados en 4 ejes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Eje 1. Clientes-Usuarios. Grupos de Interés. Resultados a alcanzar. Eje 2. Procesos Internos. Satisfacción de clientes-usuarios. Eje 3. Empleados y capacidades. Mejora de la calidad y cambio en la Universidad. Eje 4. Financieros. Recursos y Alianzas.
<p>II PEUJA (2014-2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 5 ejes: Docencia, Investigación, Transferencia del Conocimiento, Transmisión de la Cultura y Responsabilidad Social. 4 perspectivas en cada eje: Clientes/ Grupos de interés, Procesos Internos, Personas/Capacidades, Recursos financieros/Alianzas.

Figura 1. Criterio 2.

Está protocolizado el seguimiento estratégico (aprobado por el Consejo de Gobierno) y realizado según los distintos niveles competenciales del gobierno, dirección y gestión de la Universidad (criterio 1), el sistema de evaluación y de elaboración de informes, los medios y alcance de su difusión. El sistema de gestión estratégica permite contrastar el grado de cumplimiento de los objetivos de la UJA, interna y externamente, para la totalidad de los grupos de interés. (Ver en Anexo, y en evidencias enlaces a la página web del plan estratégico).

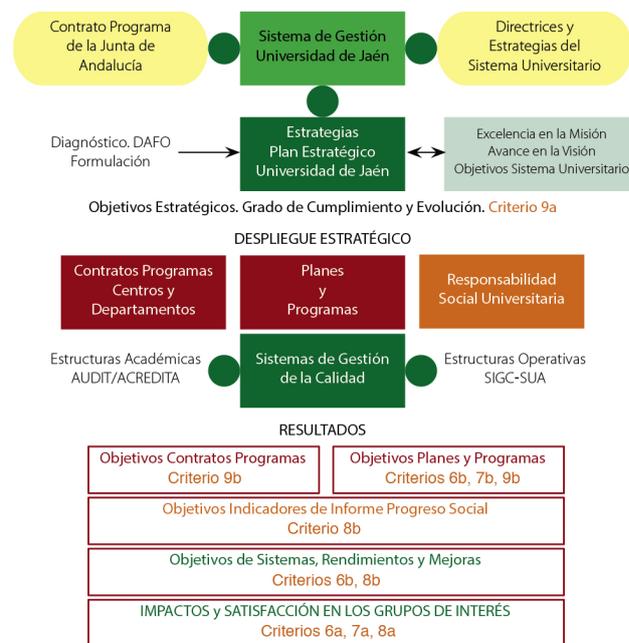


Figura 2. Criterio 2.

En las siguientes tablas de agentes se describen las prácticas de la gestión estratégica, las referencias cruzadas a otros criterios facilitadores, a los resultados asociados, a las evidencias y relaciones con el anexo.

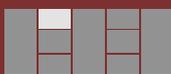
Ref.2a.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Sistema de información y respuestas estratégicas y de gestión a las necesidades y expectativas de grupos de interés.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodología y Planes Estratégicos. • Encuesta de clima laboral y liderazgo. <p>Ref. 1c, 3a, 4a, 5a, 5b, 5e.</p> <p>Resultados^R: 6a, 7a, 8a.</p> <p>Anexo* - Cuadro de grupos de interés y sistema de información.</p>	<p>Los criterios aplicados para la identificación, segmentación y priorización de los grupos de interés internos y externos son: contexto, funciones, servicios prestados, gestión, comunidad universitaria, entorno y sociedad. Estos criterios se integran en los sistemas de gobierno, dirección y gestión (estratégica y de calidad), conformando la estructura actualizada del cuadro de interacción e identificación de necesidades, expectativas, percepciones y opiniones de los grupos de interés vigente.^{*R}</p> <p>En la formulación estratégica se incorpora la perspectiva de resultados de clientes y otros grupos de interés (para todos los objetivos/ejes estratégicos)^M. En la estructura de procesos/servicios se identifican los factores de calidad asociados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés (refuerzo metodológico del SIGC-SUA en 2012).^M</p>

Ref.2a.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Sistema de información del contexto universitario y del entorno.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal de la transparencia. • Documentación de procesos AUDIT-SIGC-SUA (legislación). <p>Ref. 1c, Introducción Crit.2, 5a.</p> <p>Resultados^R: 7a4, 7a8</p> <p>Anexo* - Cuadro fuentes y participación externa. Ejemplos: European University Association. Planes Estratégicos Entidades Locales. Comunicados CRUE difundidos. Cuadro de legislación asociada a los SIGC- AUDIT.</p>	<p>Identificada, estructurada y disponible la información legislativa externa e interna que regula las funciones, servicios y la gestión,[*] con estructuras, responsabilidades y canales de comunicación (efectividad de su conocimiento y cumplimiento).^R</p> <p>Información, conocimiento y aprendizaje externo obtenido mediante: participación activa en órganos de coordinación universitaria, redes sectoriales, relaciones con aliados, grupos de trabajo interuniversitarios, participación externa en auditorías y evaluaciones de sistemas de gestión.[*] Información directa del contexto socio-económico (participación en planes estratégicos locales)[*] y del sector.[*] Aportación y obtención de datos e indicadores homogeneizados (sistema de indicadores universitarios).^M</p>

Ref.2b.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Sistema de información del rendimiento operativo, competencias y capacidades.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodología y Planes Estratégicos. <p>Ref. 1b, 5a 1c, 4a, 3b.</p> <p>Resultados^R: Ver en anexos revisiones de indicadores del SIGC-SUA.</p> <p>Anexo* - Cuadro de Indicadores y resultados de la Universidad. - Mapa de Alianzas.</p>	<p>El rendimiento operativo se analiza y evalúa periódicamente (cuadro de indicadores de los sistemas de calidad)[*] (Fig. 2 Criterio 2). Los resultados son inputs en el proceso de formulación y revisión estratégica y en las revisiones anuales de la gestión, en las que también se incluye la revisión del cuadro de indicadores.^{M,R}</p> <p>En la secuencia del análisis DAFO se identifican y comprenden los resultados asociados al desarrollo de las competencias claves (resultados de rendimientos, competencias de las personas, bases de identificación y resultados de la gestión de las alianzas). En la formulación estratégica[*] se incorpora la perspectiva de "desarrollo de las capacidades" y de los "procesos" y en la perspectiva "financiera" se incluyen las necesidades de alianzas.^M</p>

Ref.2b.2	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Evolución de los sistemas de gestión. Análisis tecnológico e impactos.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión normalizados. Proceso PC 08.1 (SIGC-SUA). Plan Operativo Anual TIC. • Planes Estratégicos y seguimiento. <p>Ref. 1b, 2c, 4d</p> <p>Resultados^R: 6b12, 6b15</p> <p>Anexo* - Catálogo de servicios TIC</p>	<p>Ha evolucionado estratégicamente la implantación de los sistemas de gestión tras su estudio y comparación externa: revisión de la formulación estratégica (PEUJA II, sistema de gestión (SIGC-SUA) y directrices EEES y ANECA (sistemas de gestión académica).^{*M}</p> <p>El proceso Gestión de Proyectos Tecnológicos para el Diseño o Mejoras de Servicios TIC realiza las actividades de análisis, planificación, desarrollo y verificación para la explotación nuevos servicios o mejora de los ofertados. Se instrumentaliza a través del Plan Operativo Anual^R.</p> <p>Sistemas de gestión de la calidad y desarrollo tecnológico están contemplados y especificados en las estrategias y planes, y realizado, anualmente, su seguimiento, revisión y mejora.[*]</p>

Ref.2b.3	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Análisis comparativo y aprendizaje.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis DAFO. • Introducción criterios resultados EFQM. <p>Ref. 1b, 1c, 2c, 5a.</p> <p>Resultados^R: Datos comparativos</p> <p>Anexo* - Cuadro de participación externa</p>	<p>El análisis de los indicadores homogeneizados del sistema universitario, la información, estudios, análisis del sector, la participación en bases de buenas prácticas, redes, congresos y jornadas, grupos de trabajo interuniversitario, visitas institucionales y en evaluaciones externas, conforman los inputs del aprendizaje de fuentes externas para el proceso de formulación estratégica, desarrollo de planes y decisiones sobre la mejora.[*] Se han adoptado y aplican criterios para realizar comparaciones externas de los resultados de actividad, estructurales y de rendimiento.^M</p>



Ref.2c.1	Agente/Enlaces	Descripción
	Consolidación del sistema de gestión estratégica. Evidencia* : • Proceso gestión estratégica. • Planes Estratégicos. • Análisis DAFO (documento en la web) Ref. 1a, Introducción Criterio 2. Resultados^R : 9a7	Proceso de formulación estratégica estructurado y participativo, con aplicación de la metodología DAFO para cada eje estratégico, considerando los sistemas de información de grupos de interés, sector, contexto, riesgos, escenarios y rendimientos.* Se han formulado 2 planes estratégicos con perspectiva temporal a corto, medio y largo plazo (metas temporales)* . En el primer ciclo estratégico se ha producido la revisión atendiendo a cambios en el contexto universitario, así como el desarrollo de planes para atender a riesgos derivados de dicho contexto. En el segundo ciclo estratégico se ha revisado el proceso de formulación y la estructura del Plan.^M
	Anexo*	- Cuadro analítico y comparativo de la estructura desagregada de los PEUJA I y II. Cuadro de participación el PEUJA.

Ref.2c.2	Agente/Enlaces	Descripción
	Estrategia de Responsabilidad Social de la Universidad. Evidencia* : • Planes Estratégicos. Ref. 1c, 4a, 4b, 4c. Resultados^R : Ver cuadro en Introducción al Criterio 8	En los dos ciclos estratégicos se han incorporado objetivos estratégicos de responsabilidad social que incluyen políticas activas en los ámbitos de sostenibilidad económica, social y ambiental.* Estos objetivos dan respuesta a las competencias que la Universidad puede aportar a la sociedad a través de las funciones sociales y colectivas que genera, según el esquema de responsabilidad social universitaria, y se realiza el seguimiento de las acciones e impactos.*
	Anexo*	- Cuadro de Estrategia de Responsabilidad Social Universitaria.

Ref.2d.1	Agente/Enlaces	Descripción
	Seguimiento estratégico. El desarrollo de la Visión. Evidencia* : • Protocolos seguimiento PEUJA. Ref. Introducción Criterio 2 Resultados^R : 9a7	Los ejes y objetivos estratégicos se despliegan (primer nivel) en líneas y planes de acción (segundo nivel), en los que quedan concretados los resultados: metas temporales de implantación e indicadores de las acciones estratégicas . El sistema de seguimiento está protocolizado , así como la asignación de responsabilidades de dirección para cada acción . El seguimiento continuado por los responsables concluye con los informes anuales y la valoración del progreso de la orientación estratégica de la Universidad.*
	Anexo*	- Cuadro evolutivo de implantación temporal de PEUJA I y II.

Ref.2d.2	Agente/Enlaces	Descripción
	Despliegue de dirección estratégica. Evidencia* : • Cuadro evolutivo de implantación temporal de PEUJA I y II. Ref. Introducción Criterio 2. Todos los subcriterios Resultados^R : Transversal a todos los criterios de resultados.	El marco estratégico se despliega y complementa con : 1. Desarrollo de planes específicos. 2. Sistema de objetivos en las estructuras organizativas (Centros, Departamentos, Unidades operativas para la gestión). 3. Sistema de objetivos de calidad y de eficacia de los sistemas normalizados de procesos y mejora. 4. Acciones y objetivos del Informe de Progreso Social (RSU). 5. Identificación y activación de los cambios estratégicos. 6. Revisión periódica y aportación de recursos (financieros y tecnológicos), cambios organizativos, procesos, desarrollos de competencias y formación, ampliación o diseño de nuevos servicios prestados. 7. Desarrollo de objetivos de innovación* ^R .
	Anexo*	- Cuadro de planes y memorias de seguimiento y evaluación (gestión académica, investigación, personas, responsabilidad social). - Cuadro de evolución de estructuras y recursos organizativos.

Ref.2d.3	Agente/Enlaces	Descripción
	Comunicación estratégica Evidencia* : • Página web del PEUJA. • Plan de Comunicación (seguimiento) del SIGC-SUA. Ref. 1a, 1c, 1d Resultados^R : 7a4, 7a5, 7a14	La comunicación y difusión de las estrategias y seguimientos realizadas de forma planificada mediante mecanismos previamente aprobados, entre los que se incluyen canales específicos , que permiten su conocimiento por todos los grupos de interés, refuerza este conocimiento y comprensión el sistema participativo para su formulación. La comunicación de las estrategias, políticas y planes forma parte de los objetivos de información del Plan de Comunicación del sistema de gestión SIGC-SUA , su realización se somete a control de seguimiento mediante auditorías, análisis de la percepción de las personas e identificación de mejoras a través de un equipo específico.
	Anexo*	- Cuadro de comunicación de los planes estratégicos.

CRITERIO 3. PERSONAS

Introducción

Estrategias en la gestión de las personas. El PEUJA I estableció los objetivos estratégicos que incidían en el necesario avance de una gestión que valorizase el capital humano como la principal capacidad y fortaleza de la Universidad. Algunos de estos objetivos más generales pero esenciales eran:

- Promover la identificación de las personas con los objetivos de la institución, involucrándolas y responsabilizándolas en el proceso de toma de decisiones.
- Desarrollar una política integral de personal que considere la igualdad de género e incluya planes de formación, promoción y motivación de las personas.

Tabla 1. Criterio 3.

Se ha explicado (criterios 1 y 2) como la Universidad ha impulsado un sistema de liderazgo compartido y las prácticas de gestión que han reforzado la participación, implicación y el compromiso institucional de las personas. En este criterio se enfatiza que, en el marco del régimen jurídico de la gestión de los empleados públicos, la UJA tiene establecidos y regulados los mecanismos y ámbitos de participación directa y de los órganos de representación de las personas en la definición, ejecución y seguimiento de estrategias, planes de gestión y la evaluación de los resultados (3a).

Gestión integrada de las personas. En el marco competencial de la UJA están identificadas las responsabilidades orgánicas y funcionales para la gestión de los colectivos PDI y PAS. En esta gestión se distinguen entre los procedimientos regulados estatutariamente y con normas internas de desarrollo para los ámbitos de decisión de Dirección, y los procesos de soporte y apoyo técnico que están normalizados en el SIGC-SUA y responde a un concepto integrado e interrelacionado de la gestión.



Figura 1. Criterio 3. Gestión Integrada de las Personas

La comunicación como instrumento estratégico de gestión. La UJA enfoca la comunicación interna como un agente decisivo en sus estrategias de implicación, participación y compromiso de las personas en los objetivos institucionales y en el proceso de cambio, para lo que impulsa los mecanismos para proporcionar una información eficaz, facilitar el diálogo y espacios colaborativos que favorezcan compartir los conocimientos.

En el marco de este enfoque y en el del sistema de gestión (SIGC-SUA), se diseñó y aplica el Plan de Comunicación (2012),

siendo una de sus finalidades la plena operatividad y conocimiento del SIGC-SUA, en una dimensión interna (Servicios y Unidades de la Universidad) y la comunidad universitaria, así como a otros grupos de interés externos (3d).

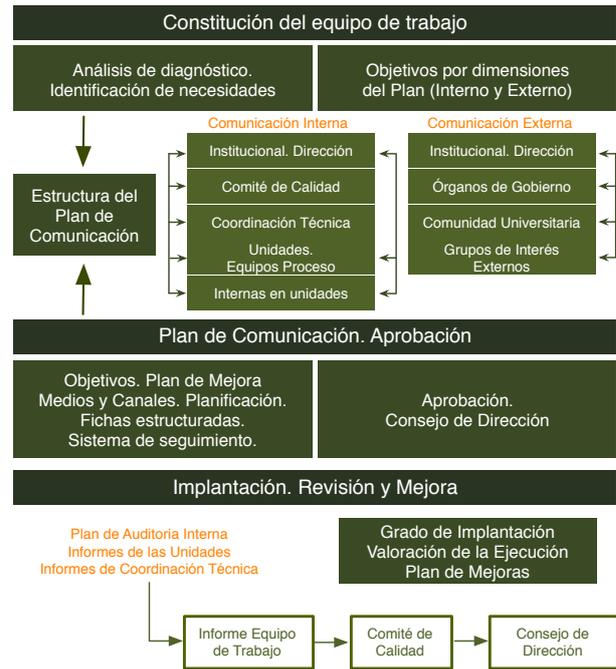


Figura 2. Criterio 3. Esquema Plan de Comunicación SIGC-SUA

Interrelación de ámbitos de gestión de las personas. En la siguiente tabla se presenta en esquema algunas de las interrelaciones de las políticas, planes y gestión integrada referida:

Políticas negociadas de recursos, selección, desarrollo de carreras, movilidad.	Políticas de estabilidad y promoción. Formación para la promoción. Plan de Igualdad.
Comités y Juntas (representación). Unidad de Igualdad.	
Plan Gestión Competencias, Plan de Formación. Plan de Innovación Docente. Plan I+D+i.	Sistemas de evaluación. Movilidad, Bilingüismo. Premios a la Innovación. Efectos en la promoción.
Comité de Formación PAS. Comité de Formación PDI.	
Evaluación de rendimientos y competencias. Resultados del Plan de Innovación. Plan I+D+i.	Complementos de productividad de PAS y de PDI.
Plan de Mejora y Calidad de Servicios y Unidades Administrativas.	
Participación: mejora e innovación.	Eficacia de los procesos. Propuestas e implantación de mejoras. Resultados del Plan de Innovación Docente.
Plan de Comunicación. Sistemas de gestión de la Calidad.	
Responsabilidad Social Universitaria en las personas.	Información transparente. Plan de Igualdad. Medidas de Conciliación laboral-Personal. Plan de Acción Social. Plan de Seguridad y Salud. Protocolos de prevención y Comportamientos éticos (1b). Programas de voluntariado, cooperación internacional.
Comité de Seguridad y Salud. Comisión de Acción Social. Unidad de Igualdad. Pacto Mundial de ONU...	



Ref.3a.1	Agente/Enlaces	Descripción
Estrategias, planes y resultados de las personas y de su gestión. Evidencia* : • PEUJA I (objetivos 14, 22, 23 y 25). • Planes referidos. Ref. 1b, 2d, 3b, 3c, 4d, 5a. Criterio 3. Resultados^R : Cuadro Indicadores criterio 7 y 9b 7, 8,9.		El Plan Estratégico de la Universidad (2003-2010) ha incluido objetivos estratégicos, metas y resultados a conseguir por las personas, así como los del ámbito de su gestión* alineados con los planes específicos (ejemplos, Plan de Mejora y Calidad de las Unidades*, Plan de Innovación*), queda así integrada su contribución y el desarrollo de las personas. Los resultados que se han de conseguir se despliegan en el sistema descrito en 2d (contratos-programas, objetivos operativos*) y el cuadro de indicadores de los sistema de calidad. En su conjunto, definen los resultados requeridos y han incidido en la evolución de las estructuras organizativas, en el desarrollo tecnológico aplicado a la gestión, y en la consolidación de los sistemas de procesos y de la gestión de la calidadTM .
Ref.3a.2	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión integrada y participada de los recursos humanos. Igualdad y Equidad. Evidencia* : • Proceso SIGC-SUA. • Planes • Plan de Igualdad. Ref. Introducción.1b, 1d, 3e, 5a. Resultados^R : 7a4, 7b 1 al 6, 8b. Anexo* - Despliegue de Comisiones y sistema de reuniones.		En la introducción al criterio se explican los distintos ámbitos, planes y procesos relativos a la gestión de las personas TM , el sistema de responsabilidades y de participación de las personas a través de sus representantes, queda complementada con la participación en las comisiones de gestión de planes* , en estos ámbitos se realizan la identificación de mejoras e innovacionesTM . Se gestionan los planes de necesidades y desarrollo de carrera, con normativa y procedimientos que aseguran la igualdad, mérito y capacidad en todos los procesos selectivos, de provisión y promoción profesional. Políticas activas en igualdad (Plan de Igualdad de la UJA)^{MR} .
Ref.3a.3	Agente/Enlaces	Descripción
Sistema de evaluación de la gestión de las personas. Evidencia* : • Plan de Mejora (Encuestas) Ref. Criterio 7 Resultados^R : Resultados 7a Anexo* - Despliegue sistema de encuestas.		Procedimientos definidos para conocer la opinión directa de las personas: 1. Participación en los órganos de decisión, comisiones, reuniones con representantes y responsables. 2. Realización periódica de la encuesta de clima laboral del colectivo PAS (revisada y valorada) ^M . 3. Encuestas de usuarios internos sobre la gestión de recursos y servicios técnicos de apoyo. 4. Encuestas de gestión de centros*. Indicadores de percepción y sistema de informes de rendimiento para realizar la evaluación, aprendizaje y mejora de la eficacia de las estrategias, políticas, planes y procesos de apoyo^R . Planes de mejora del sistema de encuestas TM .
Ref.3b.1	Agente/Enlaces	Descripción
Perfiles y desarrollo competencial de las personas. Evidencia* : • Modelo de gestión por competencias. Ref. 2d, 2c Resultados^R : 7a4, 7b1-2-3-4-5-6, 7b11		Los procedimientos de selección y promoción de los puestos de trabajo incorporan los perfiles y competencias (PDI y PAS) y se está desarrollando (PAS) la gestión de las competencias* (perfiles y niveles competenciales por tipo de puesto) aplicado a la totalidad de la plantilla PAS ^R . El II PEUJA incorpora en la metodología el desarrollo de las competencias necesarias para cada una de los objetivos estratégicos TM . El sistema de selección, la oferta de promoción y el desarrollo de las capacidades fomenta la captación y retención del talento.
Ref.3b.2	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión de la formación y capacitación de las personas. Desarrollo profesional. Evidencia* : • Planes de Formación (PDI y PAS). • Comisiones de Formación. • Plan de Movilidad • CEALM. Ref. 1d, 3a, 4d, 5b. Resultados^R : 7a 4-6, 7b 7-9, 13,14		Metodología para identificar necesidades formativas y competenciales. Oferta anual en Planes de Formación* (PAS y PDI) con recursos presupuestados. Planificación, control y seguimiento por comisiones participativas de formación* . Proceso de apoyo a la gestión del SIGC-SUA (PC.05.22) y plataformas interactivas (ILIAS) TM . Indicadores de evaluación de la formación: 1. Satisfacción personas. 2. Calidad de las acciones formativa. 3. Aplicabilidad y utilidad ^R . Ejemplo aplicación mejora: La participación en el proceso de identificación de necesidades (PAS) por las Unidades ha tenido incidencia significativa en los resultados ^M . Se incluyen en los planes de formación (PAS) actividades formativas para la promoción interna* . Otros agentes de capacitación y aprendizaje: se ofertan plazas en movilidad y cursos de bilingüismo (PAS, PDI)*.
Ref.3b.3	Agente/Enlaces	Descripción
Despliegue de objetivos y evaluación del desempeño. Evidencia* : • 3b1. Ref. Información clave, 1b, 2d, 3e Resultados^R : 7a4, 7b10-11, 9b		Se establecen objetivos de despliegue estratégico y, periódicamente, funcionales, de calidad y de mejora para las estructuras organizativas y se realizan mediciones y evaluaciones sobre el grado de consecución^R . Individualmente se realiza la evaluación de rendimientos y de desarrollo de los niveles de competencias (PAS)* . Ver interrelaciones en Tabla nº. 1 Criterio 3.

Ref.3c.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Implicación, responsabilidad y autonomía en la gestión.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes seguimiento objetivos (Dptos., Centros y Unidades). <p>Ref. Inform. clave, Introd., 1b, 2d, 5a</p> <p>Resultados^R: 7a4, 7b12, 9b7-9-12-18</p>	<p>El sistema organizativo de la UJA* y los sistemas de gestión de la calidad y de contratos-programas internos* facilitan el marco para el alineamiento y desarrollo de objetivos de las estructuras organizativas y las generales de la Universidad^R. Asimismo, la organización del sistema de trabajo favorece la autonomía y asunción de responsabilidades de equipos y personas (unidades, organización de la actividad docente e investigadora). En el ámbito de las unidades organizativas de apoyo se evalúa la percepción de las personas sobre el conocimiento de funciones, objetivos, autonomía y las actuaciones desarrolladas al respecto por los responsables de las Unidades^R.</p>
Ref.3c.2	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Participación en la mejora y la innovación.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web: SIGC-SUA, SGCC y titulaciones (Revisión y Mejora). • Página web Plan de Innovación. <p>Ref. Inform. clave. Intr. 1b, 1e, 2d, 5a, 5b.</p> <p>Resultados^R: 7a4, 7b12, 7a14.2.3, 6b (innovación Docente), 9b18</p>	<p>Mecanismos de iniciativas individuales y equipos sobre la mejora e innovación: 1. Gestión de los procesos en los sistemas de gestión (SIGC-SUA, SGIC Centros y titulaciones)TM, formalizados anualmente mediante los informes de seguimiento revisión y mejora (comités de calidad participativos)*. 2. El Plan de innovación docente articula un procedimiento y medios de apoyo para impulsar las iniciativas individuales y de equipo en este ámbito (ver repositorios), con Indicadores para realizar la evaluación y seguimiento de su implantación^{MR}. 3. Buzón de Quejas y Sugerencias de la UJA. 4. Preguntas abiertas de las encuestas. 5. Reuniones en Comisiones, equipos de trabajo^R. El proceso de diseño de los nuevos títulos ha constituido un ejemplo colectivo y extendido de mejora e innovación aplicado en el contexto del cambio EEES^{MR}.</p>
	Anexo*	- Detalle de identificación y aplicación de mejoras e innovación. - Cuadro de aplicación de los nuevos títulos.
Ref.3d.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Comunicación institucional. Plan de Comunicación del sistema de gestión. Cultura colaborativa.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enlaces portales, páginas web. • Página plan de innovación docente. • Plan de Comunicación. <p>Ref. 1c, 1d, 3c, 4e, 5a, 5b.</p> <p>Resultados^R: 7a8, 7a3, 7a14.17b12</p>	<p>Las personas de la UJA son destinatarios y participan de los sistemas y medios que utiliza la Universidad para la divulgación y difusión de sus estrategias, acuerdos, normativas y actividades (ver mecanismos en 4e). En el ámbito de la gestión, además del sistema de reuniones y comisiones y los medios tecnológicos aplicados (4d), se ha diseñado e implantado el Plan de Comunicación (ver Figura nº. 2 Criterio 3)TM. <i>(Relacionar con contribución de las personas a la imagen y reputación de la UJA-3c)</i>. El desarrollo de portales (RRHH, docencia, investigación, portal de acceso abierto, página virtual, Web del SIGC-SUA, de SGIC y Titulaciones) y participación externa en redes y foros sectoriales genera espacios colaborativos para gestionar la información y compartir conocimientos y aprendizaje*. La cultura de colaboración y trabajo en equipo se potencia, además, por equipos de mejoras y de calidad de los procesos o los grupos de innovación docente^R.</p>
Ref.3e.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Sistema retributivo e incentiva-ción. Reconocimientos.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal de la Transparencia. • Diario Digital. Página web Telescopi. • Complemento de productividad. • Complemento autonómico (PDI). <p>Ref. 1d Resultados^R: 7a4, 7b11</p>	<p>Los derechos laborales y el sistema retributivo están normalizados y son conocidos por las personas*. Éste responde al sistema de clasificación profesional, niveles de responsabilidades o contenidos contractuales de la relación. Incluye retribuciones complementarias ligadas a la consecución de objetivos de calidad (PAS) y evaluación/ productividad (PDI)^R. Se aplican prácticas de reconocimientos y difusión pública sobre logros alcanzados, especialmente por objetivos colectivos o individuales y que han contribuido a fortalecer la imagen y reputación de la Universidad (premios y reconocimientos por buenas prácticas de gestión, diario digital)*. Ambos ámbitos son evaluados por las personas^R.</p>
Ref.3e.2	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Gestión de los derechos laborales. Políticas de conciliación. Compromiso con la sociedad.</p> <p>Evidencia*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web SPOD / Univ. virtual/ SIGC-SUA <p>Ref. 1d, 1c (RSU)</p> <p>Result.^R: 7a4, 7b16, 7b17</p>	<p>Planes definidos y desarrollados sobre conciliación de la vida personal, laboral y familiar y con políticas activas en planes de acción social, igualdad y flexibilidad horaria*. Asimismo, existe dentro del SIGC-SUA procedimientos operativos para la gestión de los derechos laborales de las personas, con indicadores de eficacia asociados y percepciones de las personas^R. La gestión de estos planes se realiza en comisiones participativas (Comité de Acción Social, Comisión de Control del Plan de Pensiones)*. Los colectivos PAS y PDI participan en los programas de voluntariado y cooperación internacional <i>(relacionar con implicación social de las personas en 3c)</i>. Están implantados los Principios del Pacto Mundial referidos a los derechos de las personas en el empleo y se realiza el seguimiento en el Informe de Progreso Social.</p>
	Anexo*	- Conciliación. Medidas y despliegue.
Ref.3e.3	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Sistema de gestión de la prevención y seguridad.</p> <p>Evidencia*: Web Serv. PRL, SIGC-SUA</p> <p>Ref. 1d, 1c(RSU), 4c Result^R: Crit. 8</p>	<p>La UJA gestiona la prevención, seguridad y salud en el trabajo desarrollando los planes, responsabilidades, estructuras y los derechos inherentes recogidos en la legislación y con políticas de vida saludable y concienciación medioambiental. La gestión de los planes se realiza en comisiones participativas (Comité de Seguridad y Salud) y mediante procesos operativos, con seguimiento de indicadores de actividad, eficacia y percepciones.</p>



CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Introducción

Estrategias en la gestión de las alianzas. La Universidad (función de Dirección) promueve de forma activa las relaciones institucionales, la formalización de alianzas, la colaboración interadministrativa y la participación en redes para conseguir sus estrategias, que sintetizamos en:

1. Promover acuerdos y convenios complementarios para el desarrollo de todas sus funciones.
2. Cooperar en los programas y objetivos comunes desarrollados en el sector universitario.
3. Impulsar su liderazgo social en la promoción y colaboración de actividades que incidan en el desarrollo social, económico y de sostenibilidad medioambiental de nuestro entorno.
4. Adherirse a Códigos Internacionales y participar en los programas interadministrativos que fomenten la formación integral en valores y comportamientos éticos y responsables.

Tabla 1. Criterio 4.

La gestión de las alianzas se formaliza mediante convenios, permitiendo integrar: **1.** La identificación de necesidades y oportunidades de colaboración para complementar las capacidades de la UJA. **2.** Establecer los objetivos y el valor pretendido (estrategias compartidas), los beneficios comunes y los términos y alcance de la colaboración. **3.** Realizar el seguimiento de resultados. **4.** Un instrumento adecuado de sostenibilidad de la alianza (convenios marcos, convenios de desarrollo bilaterales y colectivos).

Gestión integrada de los recursos. El sistema de gestión de los recursos de la Universidad responde a un modelo centralizado compatible con la capacidad de las distintas estructuras organizativas de adoptar decisiones sobre propuestas de necesidades y disponibilidad de los créditos presupuestarios asignados. Este sistema centralizado se extiende a la gestión de espacios, dado el carácter funcional de los edificios, a la gestión de los activos y del mantenimiento de edificios, instalaciones, equipamientos y servicios tecnológicos. En la figura nº 1 se representan los procesos integrados (4b, 4c, 4d, 4e).

Entornos accesibles, campus saludables, sostenibilidad y recursos adecuados. El título de este apartado representa las estrategias y políticas que enmarcan la gestión de las infraestructuras, instalaciones y equipamientos de la UJA.

Desde el año 2006, fecha en la que se aprobó por el Consejo de Dirección el Proyecto de Accesibilidad Global en la Universidad de Jaén y continuado en las estrategias (PEUJA II), se realizan actuaciones planificadas y continuadas que en esencia promueven que la UJA sea un entorno abierto, libre de todo tipo de barreras y universalmente accesible (edificios, establecimientos e instalaciones donde realizan su actividad y de los servicios que presta). En este marco se reseñan algunos aspectos más destacados:

1. Planes y diagnósticos de accesibilidad e infoaccesibilidad, basados en el cumplimiento legal y requisitos adicionales. Colaboración continuada en estudios sectoriales.
2. Convenios interadministrativos de cooperación para financiar e impulsar actuaciones de mejora de la accesibilidad (espacios, edificios y equipamientos), infoaccesibilidad (Biblioteca) y capacitación en la gestión.
3. Diseño e implantación del Sistema de Gestión de la Accesibilidad.

Tabla 2. Criterio 4.

La gestión integrada de los recursos a través del sistema normalizado del SIGC-SUA ha impulsado el desarrollo y mejora de la planificación y gestión de los mantenimientos, especialmente, del mantenimiento preventivo, que se extiende a la totalidad de las Unidades que gestionan los recursos, manteniendo un alto nivel de cumplimiento y eficiencia y asegurando que se minimizan los impactos en el desarrollo normal de las funciones de la UJA.

La RSU en la gestión de los recursos se extiende a los siguientes hitos y agentes impulsores:

Aula Verde (2008). Sensibilizar y promover comportamientos ambientalmente más sostenibles.	Elaboración del Plan de sostenibilidad. Encuesta medioambiental. Declaración de Política en Sostenibilidad Ambiental.
Proyecto Ecocampus. Declaración de Río 2012. CADEP.	
Plan de eficiencia energética. Medición de impactos en consumos y recursos.	Procedimientos de seguridad: Planes de emergencia. Plan de Seguridad en Laboratorios. Gestión normalizada de residuos.
Comité de Seguridad y Salud. Pacto Mundial de Naciones Unidas.	
Producción de energías alternativas.	Centro de Estudios Avanzados en Energía y Medio Ambiente.

Tabla 3. Criterio 4.

Gestión de las tecnologías.

Visión: Utilización de las TIC en la formación, investigación y gestión.
Desafíos: Incrementar el papel de las TIC.
Objetivos: Impulsar la utilización de las TIC.

La estrategia indica que se desarrollen planes y se obtengan resultados eficientes que incidan en los tres ámbitos funcionales. En el mapa de agentes se desarrollan las respuestas de gestión a estas estrategias.

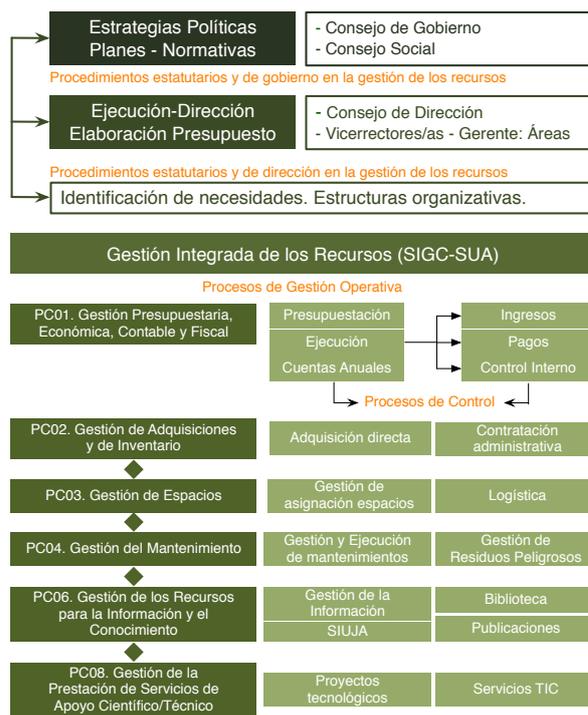


Figura 1. Criterio 4. Gestión Integrada de los Recursos

Ref.4a.1	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión sostenible de las alianzas. Evidencia* : • PEUJA • Página web de convenios. Ref. 1c, Criterio 8. Resultados ^R : 9b19, 6b5, 6b6, 7b13; Criterio 8b.		La identificación, formalización y evaluación de las alianzas y de las relaciones institucionales es una función estratégica y de Dirección, y se instrumentaliza mediante fundaciones, convenios y participación en redes ^S . En el portal de convenios se identifican y segmentan el desarrollo de los convenios formalizados y en vigor TM . Se gestiona mediante proceso (SIGC-SUA) *, que proporciona datos e indicadores para el seguimiento de los convenios y alianzas, permitiendo identificar el valor aportado en el despliegue ^R . Ver información en introducción del criterio.
Anexo*	- Mapa de Alianzas.	- Despliegues. - Cuadro de participación externa.
Ref.4a.2	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión responsable de proveedores. Evidencia* : • Portal de contratante. • Normativa • SIGC-SUA • Informe de Progreso Social. Ref. 1b, 4b, 4e Resultados ^R : 9b5, 8b10, 8b11		Instrumentos formalizados para la gestión de proveedores (contratos, concesiones administrativas), estando identificados y segmentados (fichas de proveedores) ^S . El sistema está conformado mediante el sistema de contratos del sector público y la normativa de desarrollo interna ^S . El sistema de contratos y concesiones públicas incluye las fases de identificación, selección, adjudicación, verificación y valoración (valor aportado) ^S . La gestión se realiza mediante el proceso de adquisiciones (SIGC-SUA) * que proporciona los indicadores y el ámbito para su evaluación y mejora ^R , incluyendo encuesta de satisfacción a los licitantes ^R .
Los objetivos de responsabilidad social en la gestión de proveedores: 1. Facilitar la información y participación basada en la transparencia (Portal del Contratante) TM . 2. Compras y consumos responsables (Comercio Justo). 3. Fomento en los contratantes de cláusulas sobre la implantación de sistemas de calidad, medioambiental, seguridad y responsabilidad social ^R . 4. Aplicación y seguimiento de los Principios del Pacto Mundial (Informe de Progreso Social) ^R . 5. Políticas responsables de pagos a proveedores ^R . 6. Cláusulas de subrogación de personal en las concesiones de servicios externalizados.		
Anexo*	- Relación-clasificación-mejoras aportadas por proveedores. - Despliegues de resultados de eficacia de procesos.	
Ref.4b.1	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión económica-financiera-presupuestaria. Evidencia* : • Documentación presupuestaria. • Normativa económica. •SIGC-SUA Ref. 2c, 5a, 4e. Resultados ^R : Económicos 9a, 9b.		La estrategia económico-financiera de la UJA se alinea con el sistema de financiación de la administración vinculada (JA) ^{TR} y se instrumentaliza a través del presupuesto anual y los planes de inversión (plurianuales) ^S , contempla todos los ámbitos necesarios para realizar las funciones de la Universidad (principio de suficiencia financiera), así como la dotación de recursos para la implementación de estrategias y la mejora continua de la gestión universitaria. En la fig. 1 de la Introducción se representan los proceso de gobierno, de dirección y operativos para planificación, control, información y revisión, así como para la realización, control y seguimiento de inversiones.
Estos procesos (normalizados y documentados) se ejecutan de acuerdo con las disposiciones normativas y de homogenización contable y los mecanismos internos y externos sobre la fiabilidad de los estados financieros ^S . El sistema normalizado aporta: 1. El seguimiento continuo (apoyo programa informático) de las desviaciones, objetivos y modificaciones. 2. Indicadores de eficacia y eficiencia ^R . 3. Análisis de los resultados de gestión eficiente. 4. Revisión del ajuste con las necesidades operativas de la Universidad y la toma de decisiones. Se considera los impactos de las inversiones tangibles (valor económico a la sociedad y medioambiental) así como el impacto económico y social de sus inversiones en investigación (Cap. 6 presupuesto).		
Anexo*	- Despliegues de resultados de eficacia de procesos.	
Ref.4c.1	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión sostenible de recursos. Evidencia* : • Informe de Progreso Social. • Pagina web de Infraestructura. • Política en Sostenibilidad Ambiental. • Aula Verde. • SIGC-SUA. • Serv. Contratación y Patrimonio (inventario). Ref. 1c, Criterio 8 Resultados ^R : 9b20, 7a4, 7a13, 6a4, 8a1-20, 8b12-16, 9b20.		Riesgos: Los riesgos que se identifican son respecto a los impactos medioambientales en las personas y en la salud que puedan derivarse de las infraestructuras, equipamientos y suministros necesarios para el desarrollo de su actividad ^S . Políticas y planes: 1. Planificación de desarrollo de campus (edificios, instalaciones, equipamiento e instalaciones (asignación presupuestaria continuada) ^S . 2. Renovación y modernización de los activos (obras de reposición). 3. Mantenimientos, planificados y sistematizados mediante procesos, con ciclos evaluación, revisión y mejora TM . 4. Normativa, planes y gestión normalizada del inventario general de la Universidad ^S . La estrategia medioambiental y la gestión sostenible y su desarrollo se han indicado en la introducción, así como la estrategia de accesibilidad y el sistema de gestión normalizado de los recursos ^S .
Anexo*	- Plan de Sostenibilidad. - Proyecto de Accesibilidad Universal (cuadro de actuaciones).	
Ref.4d.1	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión de proyectos tecnológicos. Evidencia* : • Memorias • Página web de SNIF. • SIGC-SUA Ref. 2c, 4e, 5a, 5e. Resultados ^R : 6b15, 6a12, 6b23-24		La gestión de las TIC se realiza a través del Vicerrectorado de TIC (Dirección), destacando dos líneas competenciales: innovación y desarrollo TIC y docencia virtual. La gestión de las Tecnologías TIC está normalizada mediante procesos (SIGC-SUA) que ejecuta el Servicio de Informática. En el marco del proceso Gestión de "Proyectos Tecnológicos para el Diseño o Mejoras de Servicios" ^S : 1. Se identifican las nuevas tecnologías necesarias demandadas por las estructuras organizativas de docencia, investigación y gestión (proceso anual) TM . 2. Se gestionan planes de renovación y actualización de tecnologías . 3. Se realiza el seguimiento y evaluación de la implantación ^R .



Para dar respuesta a las necesidades en TIC (implantación, mejoras, renovación y mantenimientos) se asignan **dotaciones presupuestarias anualmente y acciones de formación para el desarrollo de las capacidades y conocimientos en tecnologías***. La participación en Redes del sector y la gestión y relaciones con proveedores facilita la identificación de tecnologías alternativas, el aprendizaje externo con ejemplos de mejoras incorporadas*.

Anexo* - Despliegues de resultados de eficacia de procesos. - Cuadro de mejoras e innovación.

Ref.4d.2	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión de cartera de servicios TIC. Evidencia* : • Página web de SNIF. • Memorias SINIF. • SIGC-SUA. Ref. 2c, 4e, Criterio 5 Resultados^R : 6a4, 6a12, 7a4, 7a11, 7a12. 6b15, 6a12, 6b23, 6b24		Se gestionan, inventarían y evalúan patrimonialmente los recursos tecnológicos (activos e intangibles) y se identifican las aplicaciones en la docencia, investigación, estudio, gestión, servicios y sistemas de información y conocimiento*. La gestión de la cartera de servicios de recursos tecnológicos se realiza mediante el proceso "Prestación de Servicios TIC" , que da respuesta a las demandas de los órganos, estructuras organizativas y miembros de la comunidad universitaria, en él se incluye la asistencia técnica, los recursos de capacitación y la atención al usuario . En el subcriterio 4c se incluía los procesos de mantenimiento de los recursos TIC.

El desarrollo de la actual cartera de servicios y recursos TIC permite verificar el grado en el que se ha aplicado y extendido: la oferta de servicios tecnológicos a los grupos de interésTM, la utilización de la tecnología para mejorar el rendimiento y eficacia de los sistemas de procesos, de la prestación de servicios y de los sistemas de información. **Se dispone de indicadores (SIGC-SUA, Memoria anual) que permiten medir la ejecución de los planes de renovación, los rendimientos de los procesos de gestión de tecnologías y las percepciones de las personas^R.**

Anexo* - Despliegues de resultados de eficacia de procesos.

Ref.4e.1	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión de la información. SIUJA. Evidencia* : • Plan Optimización del SIUJA. • Portal de transparencia. • SIGC-SUA. Ref. 1b, 2b, 2c Resultados^R : Indicadores EFQM		Respuesta a la estrategia de "diseñar y desarrollar un sistema de información para la toma de decisiones y rendición de cuentas". El proceso de "Suministros de Datos e Información Estadística" ha permitido normalizar la gestión de los datos, información y conocimiento sobre rendición de resultados para la toma de decisiones (demandas planificadas y puntuales)*. Para la mejora del SIUJA se ha constituido un equipo de trabajo transversal que ha elaborado el Plan para la Optimización del SIUJA (2013)TM . El sistema de información se complementa con los informes: del seguimiento del PEUJA, de Progreso Social, de sistemas de gestión, de comisiones de planes, de memorias anuales, estructurado a través del Portal de la transparenciaTM . En el subcriterio 4b se ha explicado el sistema normalizado de cuentas anuales.

Ref.4e.2	Agente/Enlaces	Descripción
Información a los grupos de interés. Seguridad y protección de derechos. Evidencia* : • Anuario Estadístico. • Web Gabinete Comunicación. • Web Servicio de Información. • Protocolo de suministros de datos. • Normativa Sec. General (específica). Ref. 1c, 2a Resultados^R : 6a, 7a, 8a		Orientación pro-activa para proporcionar de forma continuada información relevante y actualizada a todos los grupos de interés , con responsabilidades y recursos asignados, canales y extensa aplicación de la tecnología de la información: 1. Anuario Estadístico (difusión oficial y continuada de datos estadísticos institucionales de la Universidad de Jaén)*. 2. Agenda y Diario Digital*. 3. Tablón Digital*. 4. Portal de la transparencia*. Normativa, planes y procesos que contemplan los mecanismos de seguridad, integridad, disponibilidad y confidencialidad del sistema de información , así como de protección y registro de la propiedad intelectual , con planes activos para la aplicación de esquemas normalizados de seguridad .*

Ref.4e.3	Agente/Enlaces	Descripción
Gestión del conocimiento. Evidencia* : • Web SIGC-SUA. • Web Docencia Virtual. • Plan Seguridad Documental SIGC-SUA. Ref. 1c, 2b, 3d, 4a, Criterio 8 Resultados^R : 7a		En el subcriterio 3d se identificaron los espacios colaborativos para gestionar la información y compartir conocimientos en el ámbito de las personas (Portal de Acceso Abierto). En el subcriterio 1c y 4a se han hecho las referencias al sistema de participación en redes como instrumento que, además, permite el aprendizaje externo compartido . Ejemplos de conocimiento formalizado: 1. Diseños de los planes y programas de estudio y explicitados en las guías docentes. 2. Espacios virtuales abiertos para la docencia y la formación (docencia virtual) ^{TR} . 3. En la gestión se encuentra identificado, documentado y accesible el conocimiento aplicado (documentación del sistema), con planes asociados de seguridad documental que incluye: a) conocimiento formalizado, b) recursos informáticos para la gestión, c) seguridad en el acceso y disponibilidad, d) mecanismo para la integridad de la información y conocimiento. Ejemplo significativo de participación para la mejora y la innovación lo son los grupos de innovación docente con proyecto conjuntos (Plan de Innovación Docente)*.



CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Introducción

Sistema de Gestión y Procesos de la UJA. Las estrategias de la UJA promueven la gestión basada en la calidad (I PEUJA), en la mejora de los procesos internos para cada uno de los ejes estratégicos (revisión 2008) y en la consolidación de la cultura de la calidad como mecanismo clave del progreso de la Institución (Visión PEUJA II). El sistema de procesos y de la mejora continua da respuesta al desarrollo de estas estrategias en los ámbitos referidos en los criterios anteriores y, especialmente, en la prestación y resultados de los servicios que se incluyen en el concepto público de la Educación Superior.

El sistema de gestión de la UJA se basa en un desarrollo integrado de procesos y procedimientos estatutarios, fundamentados en: **1.** Estructura competencial (ámbito secuencial de responsabilidades). **2.** Estructura funcional desagregada de los procesos (criterios delimitadores). **3.** Criterios para su identificación. **4.** Interrelaciones de sistemas (integración de todos los ámbitos de gestión universitaria). El esquema se representa en la siguiente figura (se detalla en el Anexo).

A su vez, este sistema aplicado integra en su operatividad: **1.** La evaluación y mejora de la eficacia de los procesos con el sistema de seguimiento general de la gestión de la Universidad (subcriterio 1b) y el específico del sistema estratégico (subcriterio 2c y 2d). **2.** La corresponsabilidad y participación en la gestión de los procesos (niveles de propiedad y Comité de Calidad). **3.** La Mejora continua e innovación a través de los sistemas de calidad en los que se gestionan los procesos (SIGC-SUA, AUDIT, Títulos).

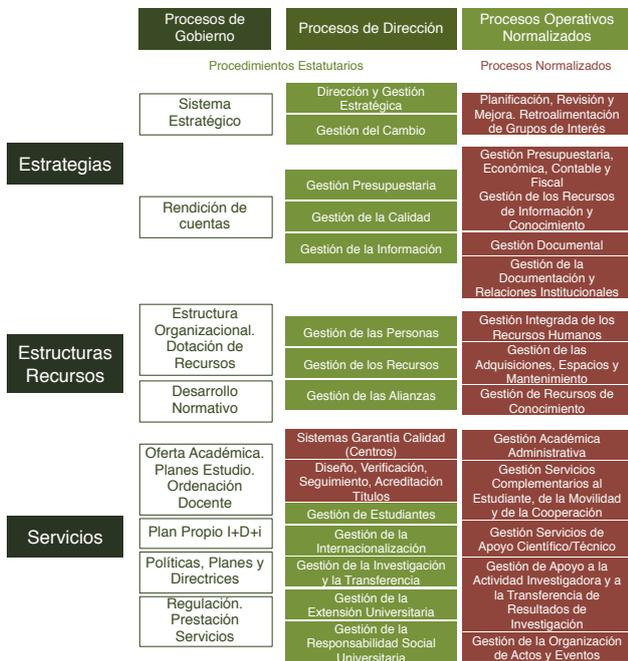


Figura 1. Criterio 5. Sistemas de Procesos - Ámbito competencial.

Servicios. Gestión y prestación. A través de los procedimientos y procesos referidos, la Universidad gestiona la secuencia del ciclo de valor de los servicios que presta a sus grupos de interés (ver en Anexo cuadro de interrelación).

Esta secuencia incluye el diseño, oferta, comunicación, promoción y producción de servicios, así como su evaluación y mejora, siendo transversal los mecanismos de relaciones con clientes, especialmente, a efectos de la captación

de la información necesaria para proporcionarles valor con la prestación de servicios, y en el contexto de atender las necesidades de la sociedad que se exige al servicio público de la educación superior. (Ver tabla nº 5 de Información clave). Los servicios referidos se estructuran en:

- 1. Servicios funcionales.** Se identifican con la misión institucional de la Universidad.
- 2. Servicios complementarios.** Se corresponden con los servicios universitarios y los que son complementarios clave para la gestión de los servicios funcionales o servicios adicionales que se prestan.
- 3. Servicios de apoyo.** Se corresponden con los servicios operativos de la gestión integrada del SIGC-SUA. La integración implica los servicios finales a los grupos de interés externos y los servicios del ciclo cliente-proveedor interno.

Tabla nº. 1 Criterio 5.

Las actividades claves para la identificación y ampliación de servicios prestados son:

Determinación y evolución de las funciones de la UJA	Demanda social, contexto y sistema universitario
Especificaciones del Plan Estratégico	Mejora, ampliación y nuevos servicios
Información y participación de clientes sobre necesidades, expectativas y mejoras.	Sistema retroalimentación de clientes. Órganos, comisiones y comités de calidad y de servicios.
Información externa y comparativa.	Redes, evaluaciones externas.
Relaciones con aliados y experiencias con proveedores.	Convenios, especificaciones contratos, programas interadministrativos.

Tabla nº. 2 Criterio 5.

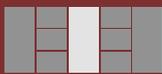
Difusión y comunicación de servicios. Es sistemática la aplicación de acciones de comunicación para difundir, promocionar y poner en conocimiento los requisitos y la propuesta de valor de los servicios que se ofertan y prestan.

Información estructurada en página web. Portales (todos). Participación en ferias (entorno).	Oferta de titulaciones. Campañas de publicidad y videos promocionales.
Campañas de difusión (IES). Stand en sectorial estudiantes.	Jornadas de recepción de alumnos.
Programas de internacionalización. Jornadas de recepción.	Ofertas anuales de extensión universitaria. Agenda cultural.
Correos a CU: Programas Formación Integral (voluntariado, cooperación). Oferta Aula Verde. Plan Divulgación Científica.	Portal de la Investigación. Catálogo servicios CICT. Oferta científico-tecnológica (catálogos).
Universidad en red. Agenda UJA.	Correos. SICODI.

Tabla nº. 3 Criterio 5.

Relaciones con los clientes. Aspectos esenciales en la relación con los clientes: **1.** Incorporación de la perspectiva de resultados claves en los clientes para todos los objetivos estratégicos (2c, 5d). **2.** Participación, información, transparencia y valores de respeto a la igualdad, diversidad e integración. **3.** Especificación de los derechos y mecanismos para su garantía. **4.** Fomento de la corresponsabilidad como usuarios de los servicios públicos. **5.** Sistema de retroalimentación de clientes (necesidades, expectativas, percepciones, quejas, sugerencias y opiniones).





Ref.5a.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Gestión de los procesos de la Universidad.</p> <p>Evidencia⁺:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web página normativa UJA. • Manual de Calidad SIGC-SUA. • AUDIT. • Web normativa de calidad. • Web Telescopi. <p>Ref. Información clave (hoja de ruta de la calidad, resultados de certificaciones). Criterios 1 y 2, especial 1b, 1e, 2c.</p> <p>Resultados^R: Información clave (resultados de certificaciones, ver en Tabla nº. 2 Información clave).</p>	<p>La gestión de la Universidad se fundamenta en el sistema de procesos y procedimientos representados en la figura nº 1 * y en una estructura basada en criterios de identificación, que en esencia son: 1. Diseñar, planificar y ejecutar la estrategia. 2. Gestionar la mejora continua. 3. Gestionar el diseño y prestación de los servicios y las funciones de la Universidad. 4. Gestionar los recursos, las capacidades y competencias. La propiedad de los procesos y procedimientos se estructura de acuerdo con el sistema competencial de la Universidad, la estructura organizativa y en función de los distintos ámbitos de capacidad de decisión (estratégica-táctica-operativa), extendiéndose a la identificación de los recursos humanos que participan en su gestión (ver liderazgo compartido y sistema de corresponsabilidad (subcriterios 1 y 3), y a la relación y gestión de los aliados y proveedoresTM.</p> <p>El sistema de procesos está normalizado y certificado (revisado)^{MR} de acuerdo con criterios internos organizativos y de integración, así como de estándares o directrices externas (gestión operativa-SIGC-SUA-ISO 9001: 2008, procesos académicos AUDIT-Directrices ENQA ANECA-AAC). El SIGC-SUA ha sido reconocido y premiado como buena práctica de gestión.</p>
Anexo*	- Mapa de procesos clave. - Estructura de documentación de los procesos.	
Ref.5a.2	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Capacidad de los procesos, mejora e innovación.</p> <p>Evidencia⁺:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web Planificación. Revisión y Mejora. • Informes de Auditoría interna y externa SIGC-SUA. • Cuadro comunicaciones SIGC-SUA. • Revisión y mejora AUDIT/Títulos. <p>Ref. 1b, 2a, 2b, 3b, 4. 5 (general recursos-servicios).</p> <p>Resultados^R: 9b17, 9b18, rendimientos 6,7,8,9)</p>	<p>Los procesos normalizados se gestionan mediante ciclos de planificación, ejecución seguimiento, evaluación de la capacidad, eficacia y eficiencia e identificación/implantación de cambios y mejoras innovadoras, a través de los cuadros de indicadores, de los objetivos asociados, de los informes de seguimiento de los procesos, de retroalimentación de clientes y de la revisión y mejora de los sistemas de calidad que realizan los Comités de Calidad y los ámbitos de gobierno y dirección de los referidos sistemasTM.</p> <p>La gestión de los procesos y el sistema de gestión de la calidad (en los que se incluyen) se auditan internamente y externamente (entidades y agencias certificadoras)^R, y está sometida a su continua revisión anual en la que participan los grupos de mejora y equipos de calidad internos (procesos claves)TM, y planes de simplificación, integración y optimización (AUDIT)TM.</p>
	<p>El plan de formación incluye acciones formativas específicas sobre gestión de la calidad y técnicas de auditorías*. Los resultados, modificaciones, revisiones y mejoras son comunicados a las personas, órganos de gobierno y grupos de interés*. Se obtiene información de la percepción de las personas y usuarios sobre la utilidad del sistema de calidad en función de su percepción sobre las mejoras en la gestión y prestación de servicios^R.</p>	
Anexo*	- Cuadro desagregado de resultados de indicadores de proceso. – Cuadro de ejemplos mejora e innovación.	
Ref.5b.1	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Oferta de servicios. Planificación del diseño y desarrollo de servicios.</p> <p>Evidencia⁺:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatutos UJA. • Web Normativas. • Web calidad • Ejemplo web oferta académica, investigación. <p>Ref. Inform. clave Tablas nº4 y 5, 1e.</p>	<p>En la información clave y en las tablas nº 1 y 2 de la introducción se relaciona la estructura, servicios prestados, y actividades clave de identificación y evoluciónTM.</p> <p>En la Información clave se identifican los servicios prestados y su asociación a los grupos de interés.</p> <p>El diseño y desarrollo interno de servicios se fundamenta en: 1. Aprobación y especificación de requisitos a través del sistema competencial de la UJA. 2. Referentes externos (ejemplo, directrices de Títulos) y normativas internas de diseño (ámbito académico: diseño de planes y programas). 3. Normativas reguladoras de los servicios universitarios y complementarios*.</p>
Anexo*	- Cuadro interrelación sistemas de calidad (académico).	
Ref.5b.2	Agente/Enlaces	Descripción
	<p>Evaluación, satisfacción y rendimientos, mejora e innovación de los servicios prestados.</p> <p>Evidencia⁺:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ver 5a2. • Ej.Web SAAE, CEALM. • Portal de la transparencia (memorias, resultados compromisos). • Web telescopi. • Web SIGC-SUA. <p>Ref. 1b, 5b, 1c, 4a, 4d, 4e</p> <p>Resultados^R: Rendimientos 6b, 8b, 6b16, resultados clave académicos, investigación, servicios 9a, 9b.</p>	<p>Se desarrollan ciclos de planificación, diseño, desarrollo de servicios y de seguimiento de resultados, así como la implantación de cambios, mejoras e innovación, especialmente, en el seguimiento de los procesos académicos y de la gestión operativa*. Los servicios prestados disponen de objetivos y se identifican y publican compromisos de calidad (servicios operativos), quedando establecido el nivel del valor aportado y realizando su seguimiento y revisión^R. Se realiza el seguimiento comparativo de los rendimientos académicos y de docencia^R. Algunos servicios complementarios han sido reconocidos como buenas prácticas innovadoras de gestión (Ver Información clave)^R. Se gestiona la implicación y participación de aliados (convenios) para el desarrollo de nuevos servicios y mejora de los actuales (ejemplos, títulos interuniversitarios, prácticas de empresa, programas de emprendimiento, desarrollo de la formación integral) (4a)*, Así como la utilización continua del desarrollos de la tecnología para el diseño, desarrollo y mejora de los servicios prestados (5a, 4d)*.</p>
Anexo*	- Cuadro de ejemplos mejora e innovación.	

Ref.5c.1	Agente/Enlaces	Descripción
Estrategias de valor de los servicios. Comunicación, difusión y promoción.		Todos los servicios prestados tienen identificados sus grupos directos actuales y potenciales de clientes y las prácticas de comunicación que se despliegan para cada uno de ellos (ver tabla general nº 3 de la introducción)*. Se especifican las normativas, requisitos y especificaciones de los servicios que se prestan (normativas, catálogos, folletos de convocatorias)*. El alcance y valor de los servicios, así como de los resultados que han de alcanzar para sus distintos grupos de interés, se definen en: 1. La planificación estratégica. 2. Estimaciones y objetivos de los sistemas de calidad. 3. En los programas y convocatorias. 4. En el sistema de cartas de servicios (compromisos de calidad asumidos)*.
Evidencia* : • Web documentación de procesos. • Portal transparencia (estudiantes). • I PEUJA Ref. 1b, 5a,2a, 2c, 4e Resultados^R : 6a.Específicos oferta.		
Se evalúa la información y comunicación a través del sistema de encuestas, revisando y mejorando los canales de información (páginas web, intranet) TM . El sistema de información incluye el seguimiento del nivel y alcance de la demanda y la prestación de servicios, utilizando, cuando procede, análisis comparativos con el sector (indicadores, compromisos, memorias) ^{RR} .		
Anexo*	- Ejemplos de comunicación.	

Ref.5d.1	Agente/Enlaces	Descripción
Especificaciones, estándares, normalización de los servicios prestados. (Conjunto a 5b).		Los servicios prestados tienen identificados factores de calidad y términos de su prestación (5b). La gestión se ajusta a su normalización y al cumplimiento de los requisitos y especificaciones de clientes , cuando procede (contratos de investigación, publicaciones). Esta normalización se basa en: 1. Regulación interna de los servicios prestados. 2. El sistema de procesos (SIGC-SUA, AUDIT, Diseño Títulos). 3. Procesos de contratación y de gestión de las alianzas (convenios, especificaciones, seguimiento y control) [*] . 4. Comparaciones externas, cuando procede.
Evidencia* : • Ver evidencias 5a, 5b, 5c. • Web e-administración. Ref. 3b, 4a, 5a, 5e. Resultados^R : 6a, 6b, 8a, 8b.		
Agentes impulsores en la normalización y mejora: 1. Planes de e-administración (interacción clientes/servicios. 2. El sistema integrado de gestión de recursos y gestión de servicios (SIGC-SUA, AUDIT, Planes de Estudio, Guías Docentes Ordenación Académica). 3. Herramientas, competencias, información y nivel de responsabilidad necesarios para la gestión y realización del servicio. 4. Funciones asociadas de información y atención personalizada a clientes [*] .		

Ref.5d.2	Agente/Enlaces	Descripción
Procesos de control, garantías, percepciones sobre los servicios.		Mecanismos para el control de conformidad y de evaluación en la prestación servicios: 1. Nivel y alcance de la demanda y rendimiento , utilizando, cuando procede, análisis comparativos con el sector ^R . 2. Sistemas de calidad (no conformidades, informes de auditoría interna y externas, informes de seguimiento de procesos, de revisión y mejora) ^{MR} . 3. Garantía y de participación de los usuarios (ejemplos, Defensor Universitario, quejas y sugerencias, participación en órganos y comisiones) ^{RR} . 4. Obtención de información directa de los clientes sobre el nivel de cumplimiento de los requisitos de la prestación de servicios (encuestas generales, encuestas post-servicios) ^{RR} .
Evidencia* : • Informes de sistemas de calidad. • Informe Defensor Universitario. • Portal de Transparencia (estadísticas y memorias). Ref. 1b, criterio 5. Resultados^R : 6a, 6b, 8a, 8b, 9b.		

Ref.5e.1	Agente/Enlaces	Descripción
Segmentación de clientes: relaciones y servicios personalizados.		En la introducción se ha identificado alguna de las bases de la relación con clientes. En los subcriterios 1c, 2a, 5a y 5b queda referida la identificación y segmentación de clientes en relación a los procesos/servicios.
Evidencia* : • Criterios de referencias. • Web Defensor Universitario. • Web unidades SIAG (protección datos), SAAE, SGI, CICT. Ref. 1c, 2a, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d. Resultados^R : 6a, 6b, 7a, 8a, específicos 6b25, 6b27.		Mecanismos de gestión y atención: 1. Sistema de información y comunicación con los clientes , objetivo en el seguimiento y mejora en los sistemas de calidad ^{MR} . 2. Procesos y estructuras organizativas para dar respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de atención a clientes, y específicas: a) Visitas guiadas (estudiantes de secundaria) [*] , b) Programas de recepción nuevos alumnos y alumnos internacionales [*] , c) Unidad de atención a estudiantes con necesidades educativas especiales [*] , d) Oficina de antiguos alumnos, e) Gabinete de psicología [*] ; f) Oficina de alumnos egresados. 3. Garantía de derechos: a) procedimientos de garantía de la protección de los datos e información de carácter personal [*] . b) procedimientos de garantía de la protección de los datos e información de carácter personal [*] . 4. Normativa de permanencia (usuarios responsables) [*] . 5. Mecanismos interactivos virtuales para la prestación de servicios.

Ref.5e.2	Agente/Enlaces	Descripción
Retroalimentación de clientes.		Los sistemas de gestión de la calidad incorporan: 1. Especificaciones de calidad en las relaciones con los clientes. 2. Procesos de gestión de los datos, seguimiento, análisis y mejoras de los sistemas de comunicación y relación con los clientes. 3. Recursos especializados y mecanismos informatizados para gestionar la información técnica/estadística del sistema de encuestas e informes. 4. Seguimiento de los indicadores de participación, revisión y mejora periódica (planes de revisión sistema de encuestas). 5. Sistema definido y regulado de la gestión de las quejas, reclamaciones, recursos y sugerencias de los clientes^{RR}.
Evidencia* : • Criterios de referencias. • Web quejas y sugerencias. Ref. 1b, 1c, 2a, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d. Desarrollo sistemas en introducción de 6a, 8a. Resultados^R : 6a, 7a, 8a, 6b26		
Anexo*	- Cuadro despliegue sistema de encuestas de la UJA.	



Introducción General a los Criterios de Resultados

Los resultados presentados en esta Memoria son el cuadro de mando de la UJA, que se ha revisado tras el proceso de auto-evaluación para conformarlo a la decisión estratégica de implantar del Modelo EFQM como referente en el proceso de evaluación, revisión y perfeccionamiento del sistema de gestión de la UJA.

Representa, asimismo, una valoración colectiva del nivel de resultados conseguidos tras la implantación del primer ciclo estratégico, que ha fundamentado la formulación del nuevo Plan. Sirve, además, para marcar nuevos objetivos que avancen en conseguir resultados cada vez más sobresalientes en las funciones de la Universidad y que así sea valorado por la totalidad de nuestros grupos de interés.

Ámbito y relevancia de los resultados presentados. La selección de los resultados de esta Memoria pretende presentar una visión global de la totalidad de la gestión de la Universidad, suficientemente representativa respecto a las funciones que le son propias como Institución pública del sistema universitario. Responde, a su vez, a los criterios del impacto estratégico y en los grupos de interés. La estructura queda conformada en la siguiente tabla:

Relevancia de los resultados. Esquema general.	
• Gestión de estrategias. Ejecución PEUJA y despliegue de alineación (objetivos estructuras).	9a-9b
• Gestión operativa. Sistemas de procesos y gestión de la calidad. Indicadores de mejora.	9b
• Gestión de las personas.	7, 8
• Dimensión económico-financiera-presupuestaria. Recursos.	9a, 9b 6b-7b-8b
• Resultados y rendimientos funcionales	
• Ámbito académico	6, 9
• Ámbito investigador y de transferencia	9
• Ámbito extensión universitaria	8
• Ámbito servicios complementarios de apoyo académico e investigación	6, 7, 9
• Esquema de Responsabilidad Social en la Universidad de Jaén	8a, 8b
• Gestión del cambio (especificado en Anexo)	Transv.

Tabla 1. Criterio Introducción Resultados

El sistema de datos e información estadística se gestiona mediante el proceso SIUJA que integra y protocoliza la automatización, fiabilidad e **integridad** de la información, así como la planificación de su suministro. Este sistema está informatizado con la herramienta (*"datawarehouse"*) que gestiona la conectividad de las bases de datos *"Universitas XXI"* Académico, Recursos Humanos y Económico. Asimismo están identificadas otras fuentes de gestión de datos (Plan de Seguridad documental del SIGC-SUA). A su vez, el sistema de indicadores responde a especificaciones técnicas homogeneizadas del sistema de datos de las administraciones educativas (SIUJ. FECYT. MEC. INE. RedOTRI, RedUGI, Universitac, Contabilidad Pública), así como de estudios externos (CYD, otros rankings, etc.). (1b, 4b, 4e).

En el criterio 1 y 2 se han explicado el sistema de informes y de memorias, las secuencias de responsabilidades en su elaboración, aprobación, informe y remisión y control externo.

Los indicadores de resultados disponen de una **segmentación** de acuerdo con su naturaleza, en las fichas de

los indicadores quedan especificadas. El criterio general es el de máxima desagregación (titulaciones, niveles, asignaturas, estructuras, tipología de colectivos).

El sistema de encuestas de la Universidad es complejo por su amplitud, derivado de la multiplicidad de funciones y grupos de interés afectados, además, del ciclo cliente-proveedor interno que caracteriza el sistema integrado de la gestión (ver SIGC-SUA). En los respectivos subcriterios se especifican. Para un importante número de encuestas está elaborada la ficha técnica estadística, especialmente cuando la encuesta se realiza mediante técnicas muestrales. (SIGC-SUA, Encuesta Alumnos). En el Anexo se incorporan los indicadores de participación y representatividad, despliegues detallados de los indicadores de procesos y compromisos de calidad.

Rendimientos. Para las **tendencias** se han utilizado al menos cuatro ciclos de medición, salvo cuando los datos se presentan homogeneizados (MEC) que se ajusta según su disponibilidad, o cuando los cambios del sistema de medición lo desaconsejan por incoherencia en los datos.

En los casos que se disponen de datos homogeneizados, se utilizan las medidas de posicionamiento como criterio de interpretación de los resultados, así como el contexto competencial de la Universidad.

Se aplica un conjunto de criterios para la determinación de los objetivos:

- Aplicación de objetivos en resultados clave basado en la capacidad de control por la UJA de las variables.
- Objetivos cuantificados de avance en la mejora y nivel de cumplimiento mínimo (encuestas de satisfacción).
- Objetivos cuantificados en valores lineales (pero con mínimo alto) cuando están ajustados por acuerdo previos, normalmente, consensuados en despliegues estratégicos.
- Objetivos de incremento.
- En los supuestos en los que no se especifican, responde a la valoración de la Dirección que dispone de análisis particularizados.

Las **comparaciones** se aplican de acuerdo con los siguientes criterios: **1.** En los casos en que se dispone de datos homogeneizados se utilizan medidas de posicionamiento (nivel universitario nacional y autonómico, y universidades con contextos de similitud). **2.** Acuerdos de evaluaciones comparativas (criterio 7 satisfacciones). **3.** En sentido negativo se rehúsa a utilizar evaluaciones comparativas, especialmente, en los rendimientos, **a)** si no se han aplicado procesos previos de benchmarking de planes y procesos, **b)** si no aportan valor de impacto en las estrategias, **c)** o no sirven de referencia para determinar los objetivos de los resultados.

Confianza. Se dispone de fichas de análisis de resultados con identificación de los agentes facilitadores y los criterios en los que la Universidad fundamenta su sostenibilidad: **1.** Datos de avance. **2.** Previsión estratégica (PEUJA II) **3.** Contexto. **4.** Aplicaciones de la mejora continua.

CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Introducción

El cuadro de resultados de clientes presentado integra las percepciones y opiniones de los clientes y los rendimientos de los procesos/servicios, para comprender en qué medida se da respuesta a las estrategias de calidad y excelencia en el desarrollo de las funciones del sistema universitario (PEUJA) y a los retos que se indicaron en la Tabla nº.1 Criterio 2, desde la perspectiva del valor aportado a los clientes y percibido por éstos.

En el Anexo se incorpora el cuadro de indicadores EFQM interrelacionados con las estrategias y retos, así como los cuadros desagregados de resultados.

Percepciones	Rendimientos	Agente
6a1. Docencia (Titulaciones), Alumnos.	Académicos: 6b7-8-9-10.SCA: 6b12-13-14-15-20-24. Integrados: 9b12-9a13.	5a, 5b, 5c, 5d. (1b) (4d, 4e).
6a2-3-4. Académico (Gestión Centros) Alumnos.	Oferta/matriculación: 6b1-2-3-4-24-25, Internacionalización: 6b5. 6b6. Todos SCA. Integrados: 9b12-17-18-20.	5b, 5c, 5d (2a, .2c) (1c, 4a) (4e). Servicios integrados AUDIT-SIGC-SUA).
6a5. Académico (Gestión Centros) PDI. Completar 7a13.	6b13-14-15-17-23-24. Rendimientos asociados: 6b1-2-3-4. Integrados: 7b2-7-9-13-14.	1b, 5a, Servicios integrados AUDIT- SIGC-SUA).
6a6-7. SCA-Académico. Alumnos.	6b13 (Plan Tutorial). 6b20 (Prácticas empresa).	5a, 5b, 5c, 5d. (1c, 4a).
6a8. Servicios/Recursos (SIGC-SUA) usuarios.	6b15 (TIC), 6b16 (compromisos calidad-SIGC-SUA)	5a, 5b, 5c, 5d. (1b).
6a9. Publicaciones (SIGC-SUA) PDI-Autores.	6b18.	5a, 5b, 5c, 5d. (1c, 4a).
6a10. Biblioteca (SIGC-SUA) usuarios.	6b17. Integrado 9b6.	5a, 5b, 5c, 5d. (1c, 4a) (3b).
6a11. Formación integral (SIGC-SUA) usuarios.	6b19.	5a, 5b, 5c, 5d. (1c, 4a) (3b).
6a12.Servicios TIC (SIGC-SUA) usuarios.	6b23, 6b15	4d, 5a, 5b, 5c, 5d. (2c) (4a).
Garantías, retroalimentación.	6b26, 6b27	5e, 5a, (1a).
Responsabilidad Social en los clientes (servicios): 8a4-5-6-7-8-9-10 -> 8b2-3-4-5-6-7-8-9-17-19-20-21.		

Tabla nº. 1 Criterio 6. Introducción Resultados.

Sistemas de encuestas

Encuesta Opinión Alumnos / Labor Docente.
Encuesta anual gestionada por la entidad pública (Centro Andaluz de Prospectiva). Incluye todas las dimensiones del proceso docente/aprendizaje (23 ítems), resultados de eficacia y satisfacción global. La base de la encuesta es la asignatura/ profesor. Escala 1-5. Criterio de evaluación: media y porcentajes de valoración "favorable".

Encuesta Centros Alumnos/PDI.

Encuesta integrada en el SGIC de los Centros (AUDIT-Seguimientos de Titulaciones). Incluye dimensiones del proceso docente/aprendizaje, la gestión de los Centros de la planificación y ordenación las titulaciones, procesos/servicios y recursos, estos aspectos de gestión integran la ordenación docente de la Universidad. Se estructura en 36 ítems (variabilidad en Centros y por destinatarios). Escala 1-5. Criterio de evaluación media y porcentajes de satisfacción.

Encuesta prestación servicios integrados (SIGC-SUA).

El alcance está referido a 23 servicios esenciales incluidos en 12 procesos claves de gestión. Se presenta el ítem específico de valoración Global y la desagregación de algunos servicios claves complementarios y de gestión de recursos.

Tabla nº. 2 Criterio 6. Introducción Resultados.

La Encuesta de Centros y Servicios se gestionan técnica/estadísticamente por el SPE mediante la herramienta SPSS DATA COLLECTION. Se dispone de fichas técnicas e indicadores de participación. (Ampliación de información: segmentación, fiabilidad, integridad, precisión y análisis en Informes de evaluación de resultados).

Las **tendencias** presentadas son de los últimos cuatro ciclos de gestión, las excepciones (6b1-2-3-4) son por no disponer de datos homogeneizados (MEC) de más ciclos, aunque se disponen de datos internos.

Sistema de objetivos. (Ver introducción general a resultados). Especificaciones:

Encuesta Alumno Labor Docente. El objetivo establecido es el exigido en el contrato programa de los Departamentos (3,75), se estima en valor límite.

Encuesta de Centros PDI (AUDIT). Se establece el valor del 80% (acuerdos contratos-Programas).

Encuestas Servicios. 1. Se establecen en el % de satisfacción mediante un objetivo de mejora (incremento del 5%) y un valor límite de decrecimiento (5%), el resultado entre ambos valores se valora como cumplimiento del objetivo, si bien se establecen dos valores 75% mínimo y 90% nivel sobresaliente que se ha de mantener cuando se alcanza. Se incorpora la evolución de la media como indicador complementario para valorar el avance.

Indicadores de rendimiento. Especificidades.

6b tasas (1-2-3-4).	Mejorar los valores de las tasas, mejorar o sostener posicionamiento.
---------------------	---

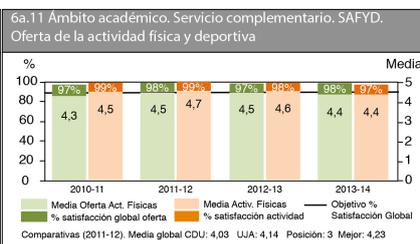
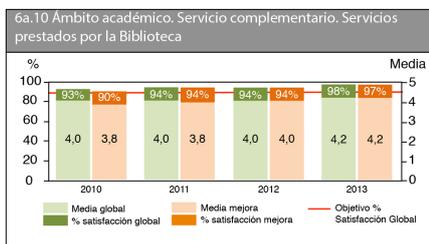
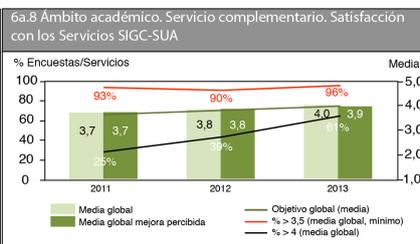
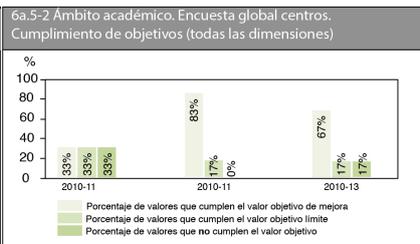
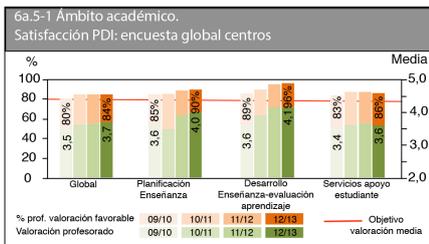
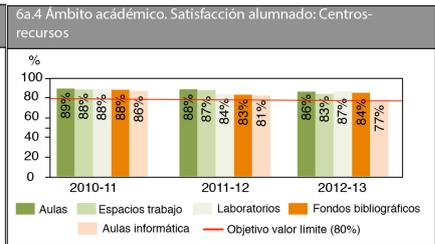
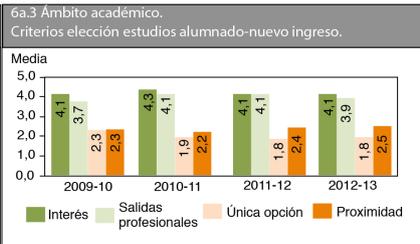
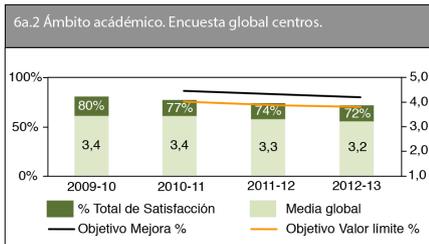
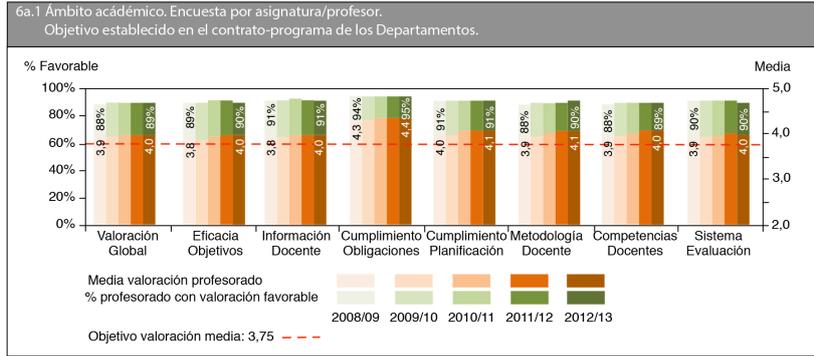
Tabla nº. 3 Criterio 6. Introducción Resultados

Comparaciones. Se disponen de datos publicados sobre la Encuesta Alumno/ Labor Docente, si bien no responden a criterios de similitud, utilizándose sólo como referencias indirectas, los valores de la UJA no son, en general, inferiores y en algunas comparativas son superiores. Para las encuestas de Centros y Servicios no se disponen por especificidad datos comparativos, salvo el resultado 6b11 (grupo Universidades andaluzas).

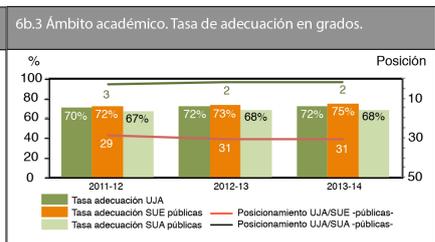
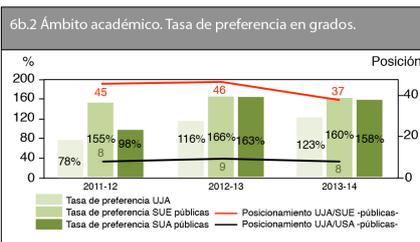
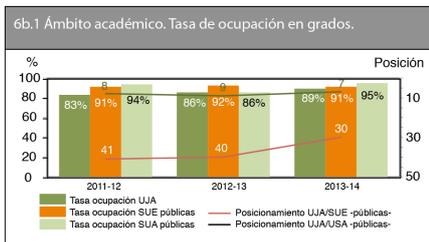
Para los rendimientos de las tasas de oferta (matriculación, internacionalización) y los rendimientos académicos (1 al 10), que se consideran resultados claves estratégicos, se utilizan medidas de posicionamiento o valores comparados (datos homogeneizados MEC). Las referencias son sobre las medias de las Universidades públicas presenciales y, además de las andaluzas, y dos universidades del entorno (GC-1-2). Las comparaciones se evalúan y se utilizan para el establecimiento de objetivos.



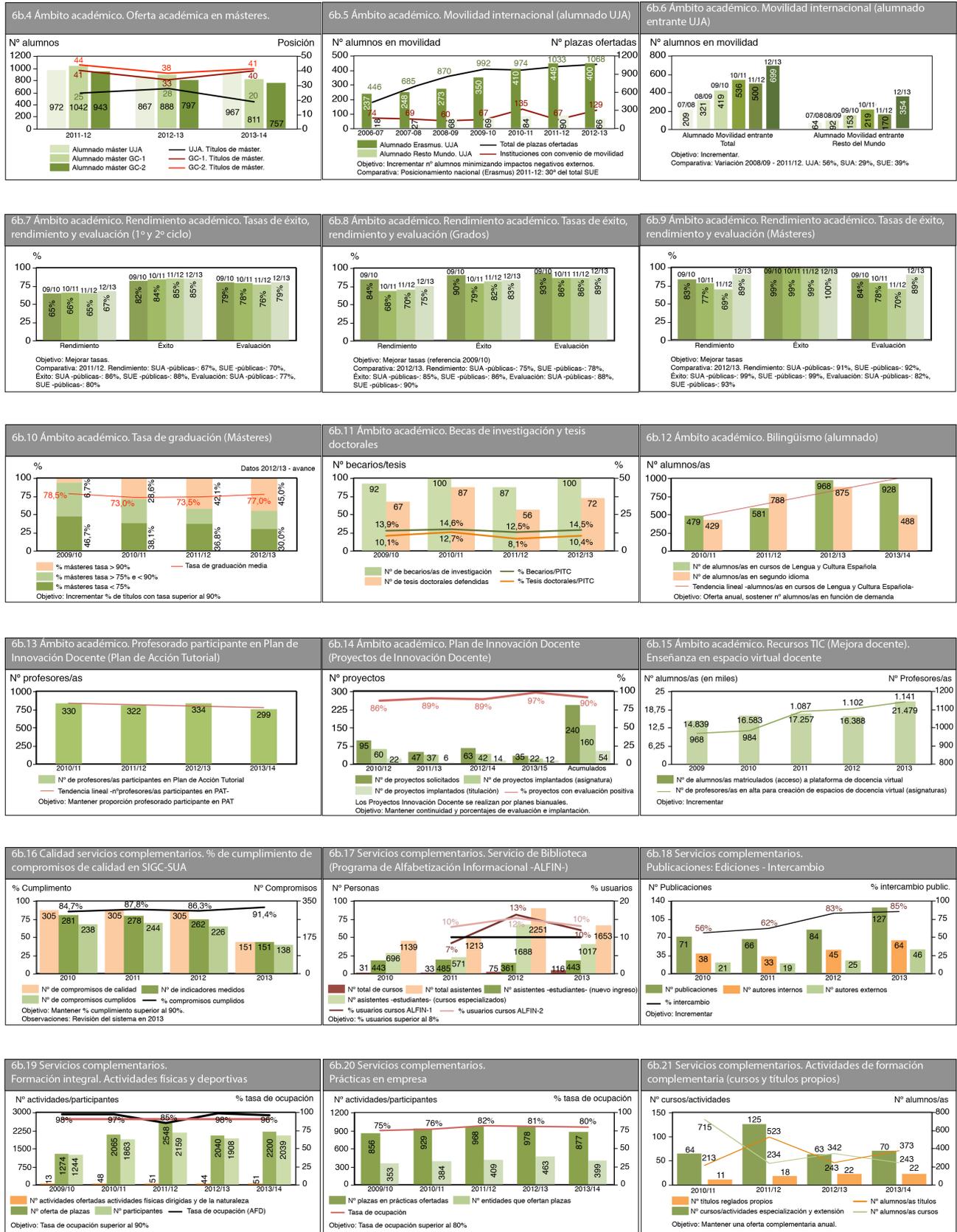
SUBCRITERIO 6A

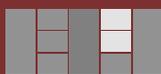


SUBCRITERIO 6B

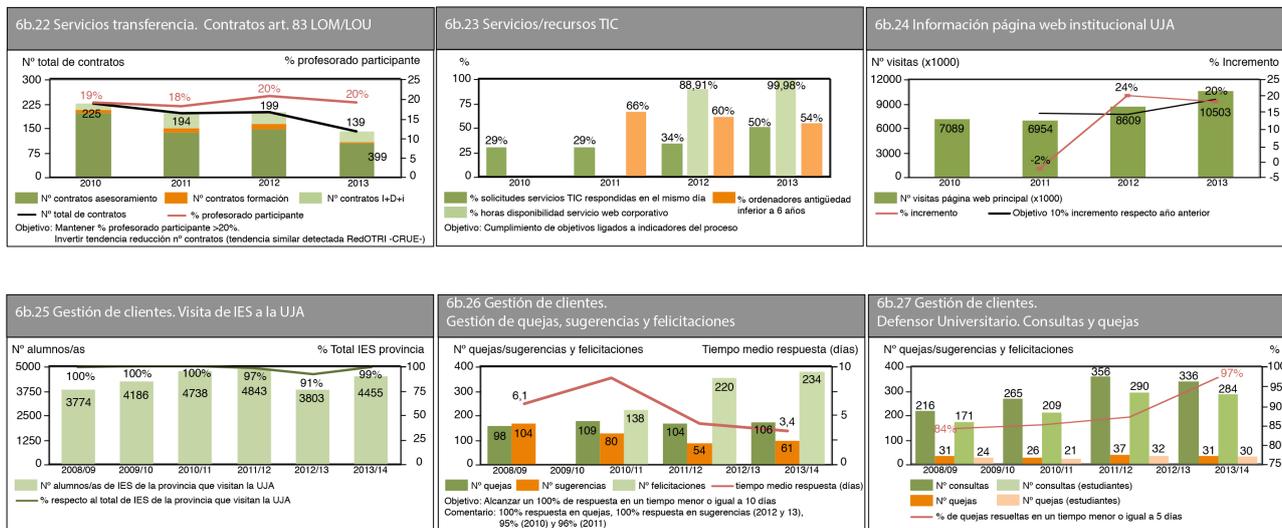


SUBCRITERIO 6B (CONT)





SUBCRITERIO 6B (CONT)



CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Introducción

Se ha seleccionado un conjunto de resultados en las personas para evaluar sus percepciones de satisfacción respecto a las estrategias, planes y prácticas de gestión desarrolladas por la UJA, para comprender en qué medida se está consiguiendo un equilibrio entre los objetivos personales y profesionales y el compromiso y el valor aportado a las funciones de la Universidad, y para adoptar decisiones de mejora y perfeccionamiento en la gestión. En el Anexo se incorpora el cuadro de indicadores EFQM interrelacionados con las estrategias y retos, así como los cuadros desagregados de resultados.

Percepciones	Rendimientos	Agente
7a1. Liderazgo.	7a, 7b. Anexo Encuesta Clima/liderazgo.	1a-1b-1d. Criterio 3. Criterio 4, (5a).
7a2. Clima laboral (General).	Totalidad 7b.	Criterio 3. (1d, 2c, 2d).
7a3. Motivación-Implicación. Relación 7a14.	Totalidad 7b. Integrados: 9b16, 9b12, 9b17, 9b18.	Criterio 3. (1b, 1d) (2a, 2c, 2d) (5a).
7a4. Dimensiones (PAS).	7b1-4- 5-7-8-10-11-12-13-14-15-16-17. Integración: 6b23, 9b20.	Criterio 3. (1b, 1d, 1e), (2c, 2d), (4b, 4c, 4d, 4e), (5a).
7a5. 7a6. Formación / capacitación. PAS.	7b7, 7b8, 7b12, 7b13, 7b14.	3b, (1d), (4e), (5a, 5d).
7a7. Formación/ capacitación. PDI.	7b3, 7b7, 7b9, 7b12-13-14. 6b14.	3b. 1d, 4e, 5a, 5b, 5d.

Tabla nº. 1 Criterio 7. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.

Percepciones	Rendimientos	Agente
7a8. Comunicación.	Plan Comunicación SIGC-SUA.	3d. (1d), (2a, 2c, 2d), (4d, 4e), (5a).
7a9. Gestión laboral PDI-PAS.	Datos tabla de oferta plazas. 7b1 al 6. Integrados: 6b16, 9b17-18.	Criterio 3 (gestión integrada RRHH). (1d).
7a10. Gestión Investigación. PDI. 7a11. 7a12. Gestión Apoyo Técnico. PDI.	Integrado: 6b16, 9b17 (Anexo. Indicadores SIGC-SUA).	Criterio 3 (gestión integrada RRHH. Apoyo técnico). (4d).
7a13. Servicios-Recursos. PDI.	7b9-12-14. Integrados: 6b13-14-15-18-23, 9b17, 9b20.	Criterio 3 (gestión integrada SIGC-SUA. Gestión AUDIT) (4c, 4d).
7a15. Valoración encuesta PAS-Implicación.	Anexo Encuesta Clima Laboral.	Criterio 3
Formación, Capacitación- Evaluación-Participación-Recompensas: 7a4-5-6-7 -> 7b7-8-9 -> 7b10-11-> 6b14-9b7-8-9-17-18 -> 7b16-17.		
Responsabilidad Social en las personas: 8a1-2-3-7-> 8b1-6-15-16-18-21.		

Tabla nº. 1 (cont.) Criterio 7. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.

Sistemas de encuestas

Encuesta PAS.

1. Clima Laboral: 9 dimensiones. 43 ítems (estructura subcriterios EFQM). 2. Liderazgo. Transversal en la encuesta de clima y dimensión específica a responsables de Unidades (10 ítems). 3. Valoración Unidad (7 ítems). 4. Valoración de la encuesta.

Tabla nº. 2 Criterio 7. Introducción Resultados.

Encuestas Centros PDI

Encuesta integrada en el SGIC de los Centros (AUDIT-Seguimientos de Titulaciones). Dimensiones seleccionadas: Gestión del personal académico y recursos y servicios. (Ver especificaciones en introducción criterio 6).

Encuesta prestación servicios integrados (SIGC-SUA).

Procesos de gestión integrada en los que despliegan las políticas y planes de gestión de las personas. Se presenta el ítem específico de valoración Global. (Ver especificaciones en introducción criterio 6).

Encuestas Formación.

Indicador de satisfacción de las acciones formativas realizadas en el marco del Plan de Formación Anual. Se estructura en ítems que contempla: objetivos, metodología, recursos, documentación, formador, así como una valoración global del curso y del formador (resultados presentados).

Tabla nº. 2 (cont). Criterio 7. Introducción Resultados.

Las encuestas de clima laboral PAS y la de prestación de servicios integrados tienen una escala 1-5 especificada en dos niveles de insatisfacción y tres de satisfacción. Las encuestas de formación disponen de un diseño específico de valoración en escala 1-5.

En el año 2009 se procedió a la revisión total de la encuesta (PAS) para conformarla a la estructura de gestión del criterio 3 del Modelo EFQM, revisándose en cada ciclo. La encuesta de prestación de servicios se revisa anualmente mediante planes de mejora (Ver criterio 6). Ambas encuestas se gestionan técnica/estadísticamente por el SPE mediante la herramienta SPSS DATA COLLECTION. Se dispone de fichas técnicas e indicadores de participación. (*Ampliación de información: segmentación, fiabilidad, integridad, precisión y análisis en Informes de evaluación de resultados*).

Las **tendencias** presentadas, en general, son de los últimos cuatro ciclos de gestión, las excepciones vienen determinadas: 1, por no disponer de integración de datos (encuestas 7a3-14), 2, por presentar un mayor nº de ciclos (tendencia más amplia en estructura), 3, por el desarrollo temporal del programa (7b10-11).

Sistema de objetivos (Ver introducción general a resultados). Especificaciones:

Encuesta Clima Laboral/ Liderazgo y Encuestas prestación servicios integrados. Aplicado sistema explicado en el criterio 6 para las encuestas de servicios (tabla nº 3). 7a14: objetivo 90% satisfacción. Objetivo 7a15: mínimo de participación 75%.

Encuesta de Centros PDI (AUDIT). Se establece el valor del 80% (acuerdos contratos-Programas).

7a6. Objetivo mejora 84% (1er año), 90% (2º año).

Indicadores de rendimiento. Especificidades.

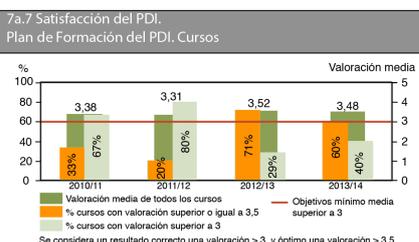
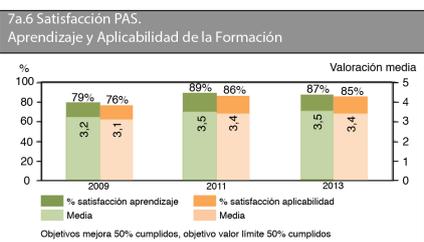
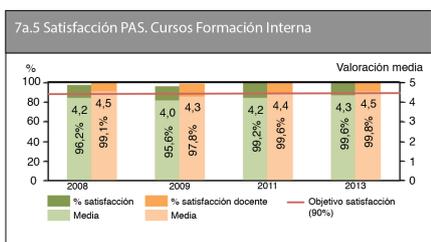
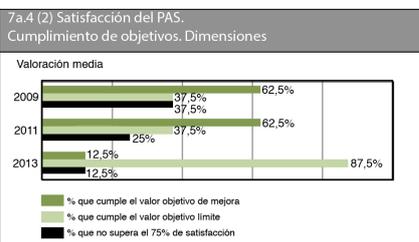
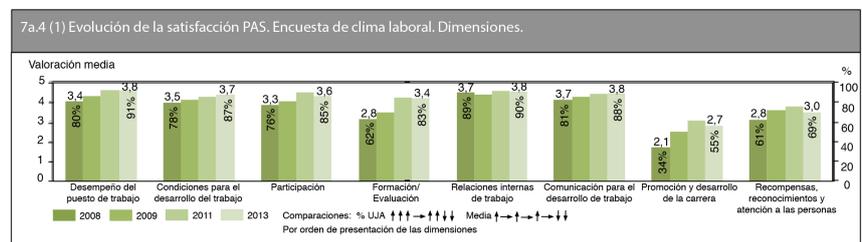
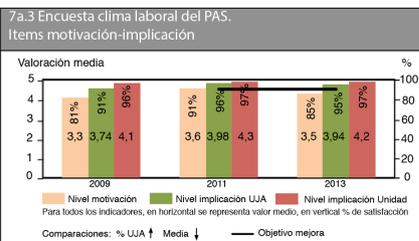
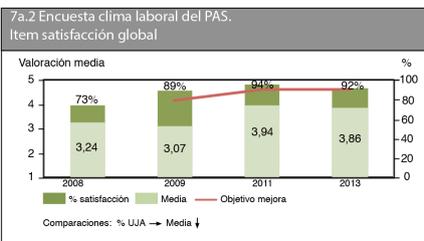
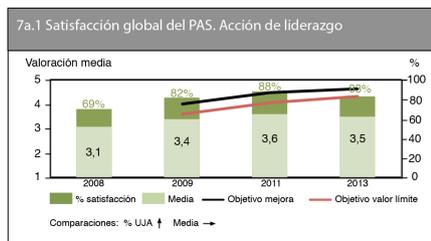
Los objetivos de políticas y recursos se consideran en valoración en función del contexto normativo general y presupuestario.

7b12, 7b16-17 El objetivo es sostener, al menos, los resultados actuales de productividad y continuidad en la formación y participación.

Tabla nº. 3 Criterio 7. Introducción Resultados

Comparaciones. Se disponen de datos acordados su uso sobre la satisfacción (dimensiones con una universidad pública andaluza (EFQM 400+), *(ver en anexo valores comparados)*. Para los rendimientos de los resultados de estructura y políticas de personal (7b1 al 7b6) se utilizan medidas de posicionamiento o valores comparados (datos homogeneizados MEC). *Ver indicaciones en introducción criterios resultados*.

SUBCRITERIO 7A

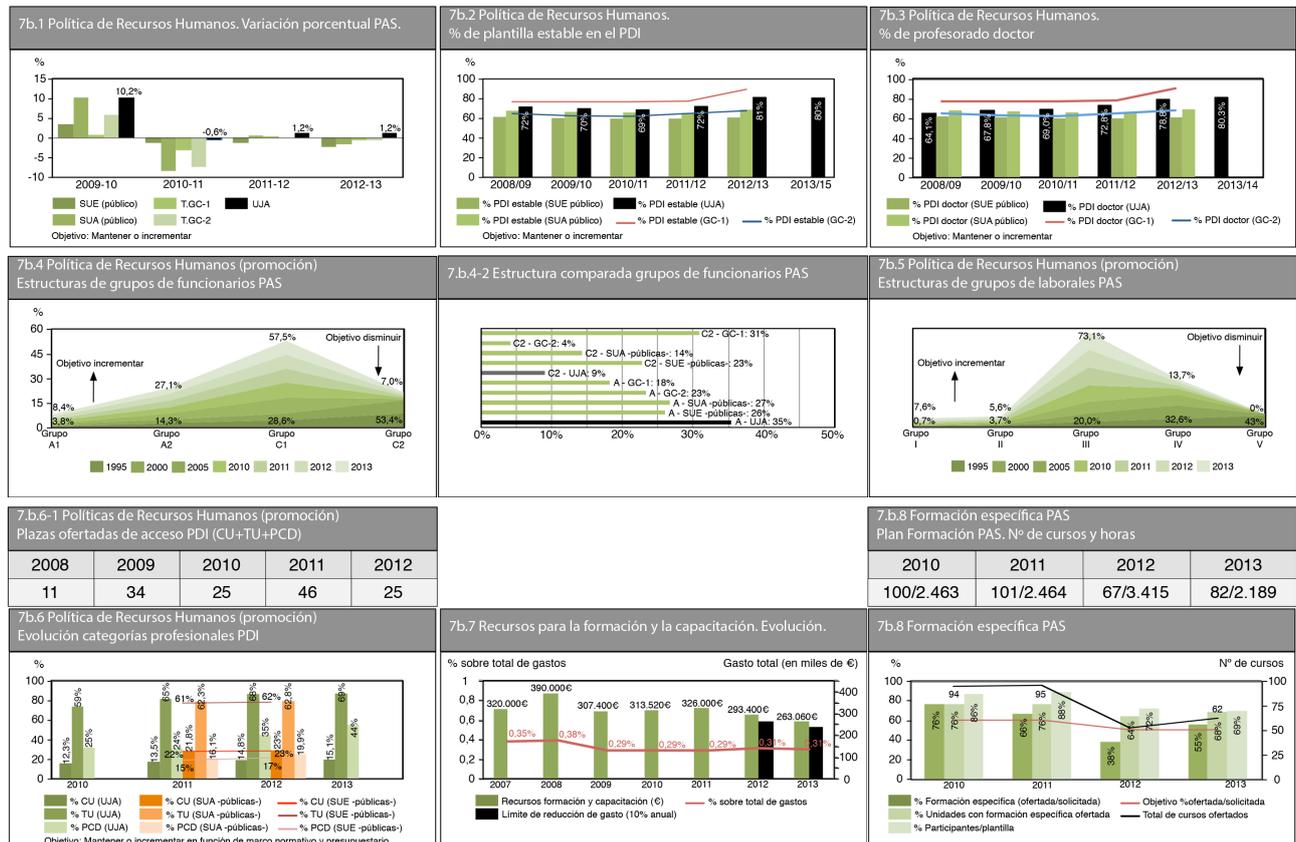




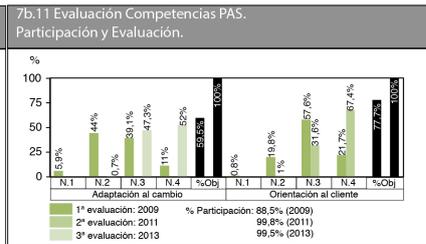
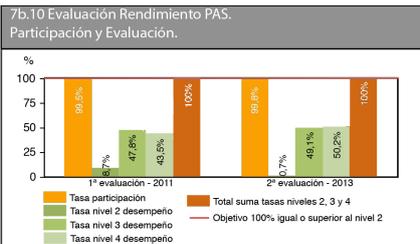
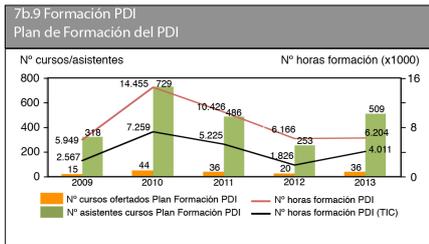
SUBCRITERIO 7A (CONT)



SUBCRITERIO 7B



SUBCRITERIO 7B (CONT)

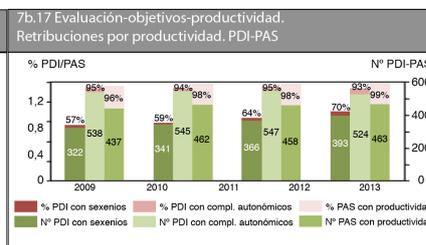
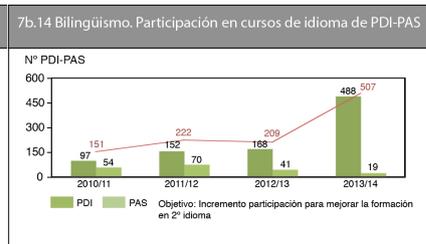


7b.12-1 Resultados acumulados de implicación y compromiso por la mejora

Implantación del Plan de Mejora y Calidad de las Unidades	1º Nivel: 2007	2º Nivel: 2008	3º Nivel: 2010	4º Nivel: 2011
Equipos internos para la calidad	Total operativos en las Unidades: 65			
Objetivos Funcionales de las Unidades	Total periodo 2010/13: 400 (17 unidades)			
Propuestas de las Unidades sobre mejora de procesos	Total periodo 2010/13: 258 (17 unidades)			
Número de PDI en grupos de innovación docente	2010/12: 418	2011/12: 232	2012/14: 63	2013/15: 354

7b.12-2 Formación en Calidad y Excelencia (2007-2013)

EFQM-PAS	Evaluador EFQM-PAS	SGC-PAS (6 cursos)	SGC-PDI	Liderazgo	Competencias estratégicas PAS
418	24	523	112	17	103



CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Introducción

El cuadro de resultados en la sociedad integra las percepciones y opiniones de los grupos de interés relevantes y los rendimientos de las estrategias y políticas de responsabilidad social universitaria, de acuerdo con el esquema explicado en la información clave y en el subcriterio 1c, fundamentalmente.

Marco jurídico de cumplimiento de la legalidad. (1c, 2a).
Los resultados asociados se incorporan en el Informe de Progreso Social del Pacto Mundial (IPS-PM) (Anexo Cuadro indicadores).
Resultados socialmente responsables respecto a las funciones básicas. Resultados Criterios 6, 7,9
Estrategias y Políticas de RSU.
1. Grupo interés Personas (GIP). 2 Grupo interés externo (GIE). 3. Grupo interés externo sociedad (GIES).

Percepciones	Rendimientos	Agente
8a1. General PAS RSU.(GIP)	8b1-3-6-7-8-9-15-16-18-21. Indicadores (IPS-PM).	(1a,1d) (2a, 2c, 2d). (3a, 3c, 3e), (4c, 4d).
8a2-3. Prevención y seguridad. (GIP).	8b18-6-15-16. SIGC-SUA.->	3e, (1c, 1d) (2a,2c).
8a4. Formación valores sociales. (GIE).	8b8. 8b9.	(5b-c-d-e) (1c) (2a,2c).
8a5. Extensión cultural. (GIES, GIP, GIE).	8b21. Servicios integrados SIGC-SUA.->	(1c), (2a,2c.), (3e) (5b-c-d-e).

Tabla nº. 1 Criterio 8. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.

Percepciones	Rendimientos	Agente
8a6. Extensión conocimiento. (GIES)	8b5. 8b21. Servicios integrados SIGC-SUA. ->	(1c), (2a,2c.), (5b-c-d-e).
8a7. Inserción laboral. (GIES, GIE).	8b17. Servicios integrados SIGC-SUA. ->	(2a,2c.), (5b-c-d-e).
8a8. Valoración medioambiente. (GIES, GIE). Impactos Todos los GI.	8b7. Relación políticas e impactos 8b16-8b13-al 15). Servicios integrados SIGC-SUA.->	(1c), (2a,2c.), (4c) (5b-c-d-e).
Estrategias y Políticas de RSU.		
Políticas Igualdad, integración. Todos los GI	Percepciones asociadas: 7a4, 8b1, 8b2, 8b3, 8b20.	(1c), (2a, 2c, 2d), (5e, 5b, c, d). Unidad de Atención.
RSU proveedores. (GIES, GIE)	8b10, 8b11, 9b5.	(1c), (4b).
Difusión y Transferencia conocimientos (GIES, GIE)	8b19, 8b22. 6b22, 9a18. Percepciones asociadas: 6a9-7a10-11.	(1c), (2a, 2c, 2d), (5e, 5b, c, d). Servicios integrados SIGC-SUA.
Imagen y reputación.		
8a9. Percepción abandonos. Relaciones alumnos. (GIES, GIE).	Egresados: Oferta y rendimientos académicos. Sistemas de calidad. Antiguos alumnos	(1c), (2a), (criterios 4 y 5) 1c, 5e.
8a10. Estudiantes internacionales. (GIES, GIE).	Oferta y rendimientos académicos. Integración. 6b6, 6b12, 9a11.	(2c), (5b-c-d-e). Servicios integrados SIGC-SUA.

Tabla nº. 1 (cont.) Criterio 8. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.



Percepciones	Rendimientos	Agente
Imagen y reputación.		
8a11. Redes sociales. (GIES, GIE)	Transversal Universidad. SIGC-SUA. ->	(1c) (2c, 2d), (4d, 4e), (5b).
8a12. Transparencia. 8a14. Valores éticos y gobernanza. (GIES). Todos Gl.	Resultados y rendimientos claves del criterio 9.	(1a, 1b,1c) (2a, 2c, 2d), (4b, 4e), Servicios integrados SIGC-SUA.
8a13. Reconocimientos, (GIES)	Transversal Universidad.	Ver Anexo desarrollo.

Tabla nº. 1 (cont.) Criterio 8. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.

Percepción
<ul style="list-style-type: none"> Encuesta clima Laboral PAS. Encuestas Servicios. (8a1-2-3-5). Cientes externos. Específicas. Cursos (8a4-6). Encuesta interna de medioambiente 8a8 (toda la comunidad universitaria). Estudios Internos de Abandonos 8a7, Egresados 8a9. Estudios externos: 8a10, 8a11, 8a12.

Tabla nº. 2 Criterio 8. Percepción

La Encuesta de Clima de Servicios se gestionan técnica/ estadísticamente por el SPE mediante la herramienta SPSS DATA COLLECTION. Las encuestas específicas se gestionan por el Aula Verde, Unidad Voluntariado y Cooperación. Los estudios específicos por grupos investigación de la UJA. Los resultados externos provienen de informes que se especifican en los gráficos.

Las **tendencias** presentadas se realizan en función de la disponibilidad y posibilidad de comparación coherente de los ciclos (encuestas), del número de estudios y encuestas realizadas y, en su caso, publicadas.

Sistema de objetivos (Ver introducción general a resultados). Especificaciones:

1. Las encuestas internas (clima y servicios) mantienen el sistema de asignación de objetivos con valor de mejora-valor límite.
2. Los objetivos en las encuestas específicas de cursos se establecen en función de los resultados que se van obteniendo con límites altos (8,5 o 9 en escala 1-10).
3. En la encuesta medioambiental los objetivos se fundamenta en los aspectos más valorados y menos valorados, con inclusión de acciones en las políticas de sostenibilidad.
4. Para los resultados externos los objetivos son mantener o mejorar (nivel de transparencia, estudiantes internacionales).

Indicadores de rendimiento. Especificidades.

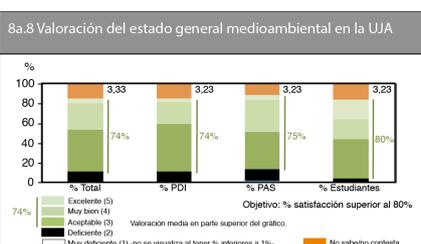
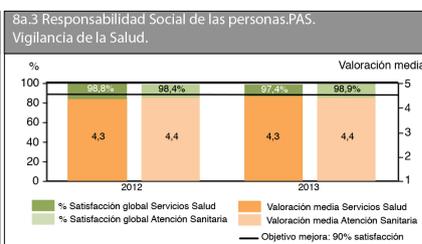
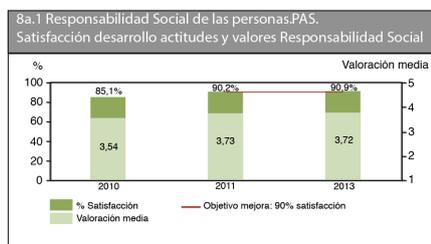
1. Los objetivos están establecidos de acuerdo con la naturaleza de los planes y programas y siempre que es posible el control total interno de recursos y gestión.
2. Los objetivos no especificados (normalmente los representados en tablas) lo son en términos de continuidad de los programas, actividades, impacto o participación.

Tabla nº. 3 Criterio 8. Introducción Resultados

Comparaciones. En función de los datos disponibles se ha comparado el nivel de ejecución de dos planes de igualdad universitarios, comparativas de empleabilidad (estudio Argos JA, sólo como referente), el de participación en actividades deportivas (sector universitario). Las percepciones de imagen y reputación de estudios externos se comparan con los posicionamientos en los rankings.

Confianza. Al igual que el resto de los subcriterios de resultados se dispone de fichas de análisis. En el Informe de Progreso Social se incorpora por principios del Pacto Mundial, análisis de riesgos, políticas, objetivos y acciones.

SUBCRITERIO 8A



8a.9-1 Imagen y reputación clientes. Estudio de Abandono 2013. Percepciones.

Porcentaje de satisfacción general con la UJA	91,50%
Porcentaje de satisfacción en momento de abandono	51,98%
Porcentaje que recomendaría estudiar en la UJA	93,08%
Porcentaje que regresaría a la UJA	87,63%
% que valora que su nueva Universidad no tiene mayor calidad que la UJA	62,96%
Participación: 512 estudiantes localizados del total de 691	74,90%
Respuesta: 506 estudiantes del total de estudiantes localizado	98,83%

8a.9-2 Imagen y reputación de la Universidad. Red Antiguos Alumnos

Nº inscritos en la Red	1.411	Distinciones otorgadas	13	Red alumnos empresarios	223
------------------------	-------	------------------------	----	-------------------------	-----

SUBCRITERIO 8A (CONT)

8a.10 Imagen y reputación internacional. Satisfacción estudiantes internacionales.		8a.11 Imagen y reputación en la sociedad. Referencias externas. Influencia social de la UJA a través de las redes sociales.		8a.12 Imagen y reputación en la sociedad. Nivel de transparencia de la Universidad de Jaén	
Estudio Internacional de satisfacción StudyPortals. Premios de la satisfacción del estudiante internacional.		Índice Klout de las Universidades de España		Informe de transparencia en la web de las Universidades Públicas Españolas. Fundación Compromiso y Transparencia	
Valoración 2013: Promedio 8 a 10 2014: Promedio 8 a 10	2013: Very Good Satisfaction 2014: Very Good Satisfaction	Puntuación UJA 61 (máximo 72)	Posición nacional 22ª (de 72)	Posición regional 6ª (de 10)	Puntuación (máx. 26 pts.) 2011: 19 puntos 2012: 16 puntos 2013: 21 puntos
Posicionamiento 2013: Grupo de 19 universidades (6 excelentes)	2014: Grupo de 16 universidades (7 excelentes)	Calificación 2013 Transparente		Escala: Transparente-Translúcida-Opaca Posicionamiento 2013 Nacional: 6ª Andaluza: 2ª	

SUBCRITERIO 8B

8b.1 Políticas de Igualdad. Plan de Igualdad 2011-15. Grado de ejecución. Objetivos.	8b.2 Políticas de Igualdad. Social-Económica. Plan de Ayudas UJA. Ayuda Social Urgente.	8b.3 Políticas de Igualdad. Social-Económica. Recursos propios en ayudas de movilidad.
8b.4 Función social de la Educación. Indicadores de empleabilidad de los egresados.	8b.5 Función social del conocimiento. Extensión Universitaria. Programa Universitario de Mayores.	8b.6 Actividades. Formación integral. Responsabilidad Social Universitaria. Fomento vida saludable. Tarjetas deportivas.
8b.7 Actividades. Formación integral. Formación y Sensibilización Ambiental.	8b.8 Formación Integral y Solidaridad. Voluntariado	8b.9 Formación Integral y Solidaridad. Proyectos de Cooperación Internacional.
8b.10 Responsabilidad Social Proveedores. Recurso y Pago a Proveedores.	8b.11 Responsabilidad Social Proveedores. Certificaciones licitadoras con adjudicaciones.	8b.12 Responsabilidad Social Medioambiental. Consumo de agua.
8b.13 Responsabilidad Social Medioambiental. Consumo de electricidad.	8b.14 Responsabilidad Social Medioambiental. Producción energía fotovoltaica en la UJA	8b.15 Responsabilidad Social Medioambiental. Gestión de Residuos y Reciclado.





SUBCRITERIO 8B (CONT)



8b.17 Impactos sociales-económicos. Emprendimiento.
Itinerarios de Autoempleo. Premios. Creación empresas.

Nº ediciones de itinerarios de autoempleo	5 ediciones
Nº alumnos/as que han finalizado los itinerarios	219 alumnos/as
Nº ediciones del Premio del Emprendimiento de la UJA	7 años
Resultados. Acumulado 2008-2014	Nº ideas: 837, Premios: 21
Banco de ideas	837
Realidad empresarial	102
Basadas en el conocimiento	87
Resultados. Informe de Egresados. Egresados que crean sus propias empresas	27
2008	24
2009	40
2010	26
2011	48
2012	75
2013	113

8b.18 Impactos sobre la salud. Seguridad y salud.

	2010	2011	2012	2013
Acciones formativas	2	1	11	8
Participantes	98	23	925	183
% Reconocimientos	35%	38%	43%	30%
Actuaciones riesgos psicosociales	5	5	3	6
Nº accidentes trabajo con baja	5	9	7	16

8b.19 Impactos sociales. Conocimiento.
Plan de Divulgación Científica.

Nº de ediciones (2011-2014)	6			
Nº de líneas de actuación del Plan	15			
Presupuesto ejecutado acumulado (2011-2014)	419.693,72 €			
Impactos. Semana de la Ciencia	2011	2012	2013	2014
Número de acciones	29	35	36	31
Número de investigadores-técnicos	51	58	65	75
Número de personas asistentes	2900	3200	2800	2800

8b.20 Impactos sociales. Integración.
Alumnado con necesidades educativas especiales

Evolución del número de alumnos/as matriculados						
	2011	2012	2011	2012	2013	2014
Total alumnos/as	74	78	103	132	133	137

Ver en Anexo el desarrollo de los Programas de Atención
Objetivo: Garantizar la aplicación de los Programas de Atención a todo el alumnado.

8b.21 Impactos sociales. Extensión Universitaria.
Promoción de la cultura en la Comunidad Universitaria y en la Sociedad.

Curso	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Exposiciones	15	14	9	17
Cine Club	27	31	21	39
Danza	1	5	2	5
Teatro	4	10	3	23
Música	23	28	21	18
Conferencias-Jornadas	8	14	12	16

Fundaciones culturales de la UJA. Fundación Cesáreo Rodríguez Aguilera de la Universidad de Jaén. Fundación Andrés Segovia de Linares.

Curso	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Exposiciones. Actos.	7	7	5	11
Proyecto Natural de Jaén				

8b.22 Impactos sociales. Transferencia de Tecnología.
Proyección en la Sociedad a través de la Transferencia de Investigación.

Fundaciones y Centros Tecnológicos en los que participa la UJA (ver anexo)	11			
Relación de catálogos publicados de la oferta científica tecnológica por sectores productivos (ver anexo)	8			
Creación de empresas basadas en el conocimiento (ver anexo)	6			
Distribución en el entorno de los contratos de investigación realizados (relacionar objetivo internacionalización)				
Entidad	2010	2011	2012	2013
Provincial	40%	53%	40%	50%
Regional	16%	14%	12%	11%
Nacional	43%	31%	39%	26%
Internacional	1%	2%	10%	13%
Entidades privadas	74%	69%	79%	63%

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

Introducción

El cuadro de resultados clave presentado integra los logros que la UJA alcanza y mantiene en relación con las funciones institucionales propias del sistema universitario y los rendimientos de su actividad y gestión. Constituyen, junto al resto de los resultados de los anteriores criterios, el cumplimiento del principio de rendición de cuentas y de resultados que han de darse a la sociedad como respuesta a la autonomía en la gestión y a la financiación recibida.

Estos resultados y rendimientos se seleccionan en función de los siguientes criterios: **1.** Actividades funcionales (retornos de la sociedad a la financiación de la Institución). **2.** Estrategia y despliegues. **3.** Gestión de los procesos y la mejora continua. **4.** Gestión responsable, transparente, eficiente y eficaz de los recursos de financiación y su gestión presupuestaria.

En el Anexo se incorpora el cuadro de indicadores EFQM interrelacionados con las estrategias y retos.

Resultados e indicadores financieros-presupuestarios.

Percepciones	Rendimientos	Agente
9a1-9a8. Financiación JA/Cumplimiento objetivos del sistema universitario.	Todos resultados. Indicadores contrato-programa JA.	(1b) (2a-2b, 2c-2d). (4b, 4e).
9a2. Recursos propios.	9a2. Recursos propios. 9a10-11-12-18-19, 9b20. (6b1 al 4, 6b22).	(1b) (2a-2b, 2c-2d). (4b), (5b).

Tabla nº. 1 Criterio 9. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.

Resultados e indicadores financieros-presupuestarios.

Percepciones	Rendimientos	Agente
9a3. 9a5. Estabilidad presupuestaria y endeudamiento.	9a4. 9b2, 9b3, 9b4.	(1b) (2a-2b-2c-2d). (4b, 4e).
9a4. Remanente tesorería.	9a5. 9b2 (ahorro bruto), 9b3.	(1b) (2a-2b-2c-2d). (4b, 4e).
9a6. Ejecución presupuestaria.	9b3 (resultados presupuestarios).	(1b) (2a-2b-2c-2d). (4b, 4e).
9b1. Estructura comparada gastos.	9a1.9a2.9b6. Relación 7b1 al 7b6 (RRHH). 8b10.	(1b) (2a-2b-2c-2d). (3a). (4a, 4b, 4e).
9b4. Liquidez. 9b5. Gestión de pagos.	9a1.9a2. 9a3. 9a4. 8b10.	(1b) (2a-2b-2c-2d). (4a, 4b, 4e).
9b6. Recursos servicios complementarios clave.	9a1.	9a1. (2a-2b-2c-2d). (4b). (5a, 5b).

Resultados Estrategias/despliegues.

9a7. Plan estratégico. 9a8. Objetivos contrato programa JA.	9b7. 9b8. 9b9. Despliegues objetivos. 9a1.	(2a-2b-2c-2d). (1a-b) (3c)
---	--	----------------------------

Resultados Estratégicos Actividades/procesos.

9a9. Matriculación Total. 9a10. Nuevos Ingresos.	9a12-13-14. 9b10. 9b11. Criterio 6.	(2a-2c-2d). (5a-b-c-d-e).
9a11. Internacionalización.	9bb. 9b6. 8a10.	(2a-2c-2d). (5a-b-c-d-e).

Tabla nº. 1 (cont.) Criterio 9. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.

Percepciones	Rendimientos	Agente
Resultados Estratégicos Actividades/procesos.		
9a12-13-14.Resultados clave proceso académico.	9b11. 9b12. Criterio 6. 6b7-8-9-10-11.	(1b) (2a.2c). (3b.c). (5a-b-c-d-e).
9a15-16-17. Resultados investigación.	9b13. 9b14. 9b15. Calidad asociada a Investigación.	(2a-2c-2d). Plan I+D+i
9a18-19. Resultados Transferencia.	7b2-3-6-16-17. 9b16 Contratos investigación. 8b22.	(Integración servicios SIGC-SUA).
Resultados Estratégicos mejora/procesos.		
9b12-17-18. Mejora de los rendimientos y procesos.	9a9 al 14. Criterio 6, 7, 8. Integración sistemas calidad	(1b), (2a-b-c-d) (3b-c) (4a, 4e), (5a-b-c-d-e).
7b19. Gestión de alianzas. 7b20. Gestión mantenimiento.	Resultados Integración servicios SIGC-SUA.	(1c). (1b, 2b). (4a, 4b, 4c, 4d). (5a, 5b, 5d).

Tabla nº. 1 (cont.) Criterio 9. Cuadro Interrelaciones. Relevancia.

El sistema de gestión de los resultados se realiza a través del sistema/proceso SIUJA, tal como se especifica en la introducción de los criterios de resultados, y de acuerdo con las especificaciones (datos comparados) del sistema de indicadores universitarios.

Las **tendencias** presentadas son de los últimos cuatro ciclos de gestión, al menos, aunque se amplia para analizar evolución a más largo plazo. Las excepciones (9a3, 9a10) son por no disponer de datos homogeneizados (MEC) o aplicarse el sistema contable normalizado.

Sistema de objetivos (Ver introducción general a resultados). Los objetivos están determinados por la naturaleza, políticas y estrategias de cada resultado. Especificaciones:

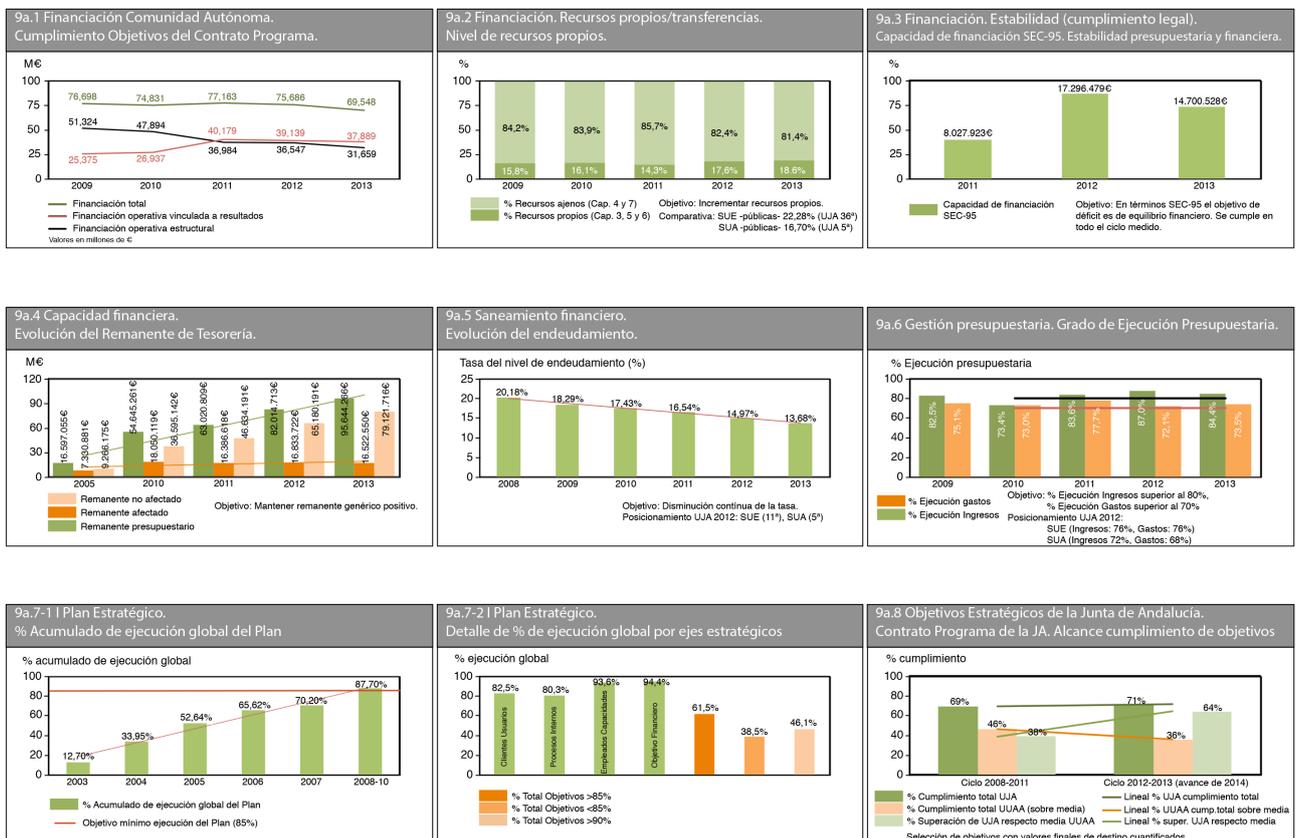
9a1.	Cumplimiento de los objetivos de contrato programa
9a8.	JA, obtenido en un 100% de financiación por objetivos.
9b1.	Sostener o incrementar los recursos claves en gastos corrientes, especialmente, capítulo I.
9b11	La ratio cumple un objetivo adecuado del nivel de ingresos/egresados. No se produce un incremento sustancial del embolsamiento de alumnos.
9b16	Los decrecimientos se consideran adecuados en el contexto económico actual y en términos comparativos.
9b19	No se cuantifica el resultado. El objetivo se cumple por la disponibilidad del nº. de convenios en vigor y según ámbitos.

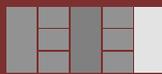
Tabla nº. 2 Criterio 9. Introducción Resultados

Comparaciones. Para la comparación económico-presupuestaria se utilizan datos homogeneizados del MEC y del Informe de la Fundación CYD, estando referidos a 2012, generalmente. Se disponen de datos comparativos internos (9a1, 9a4). Los datos académicos se comparan con los datos homogeneizados del MEC, utilizándose medidas de posicionamiento (total Universidades públicas presenciales y andaluzas). Los datos de investigación se obtienen de bases de datos homogeneizadas (FECYT), las comparaciones se realizan a nivel nacional y/o andaluz. En los casos de los datos de planes estratégicos, despliegues internos y resultados de procesos internos no se aplican comparaciones por su no disponibilidad o por diferencias que limitan su utilidad en datos cuantitativos comparativos.

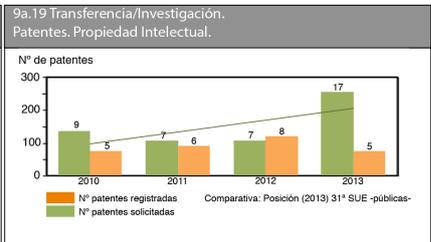
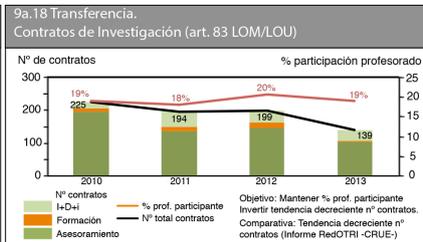
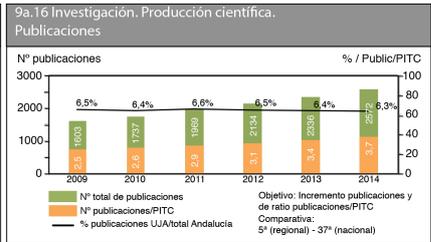
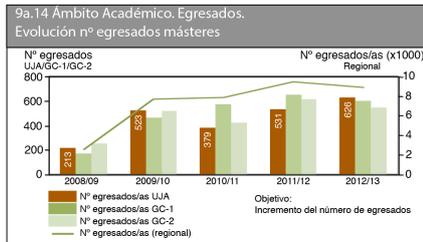
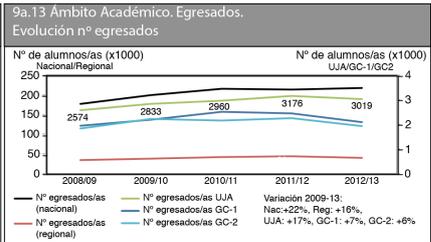
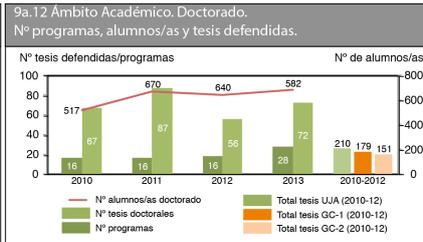
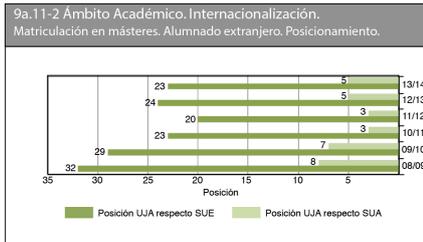
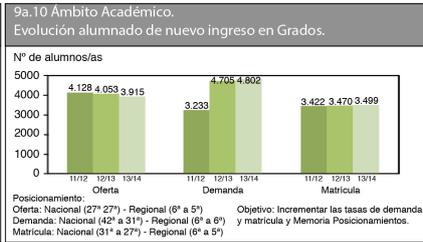
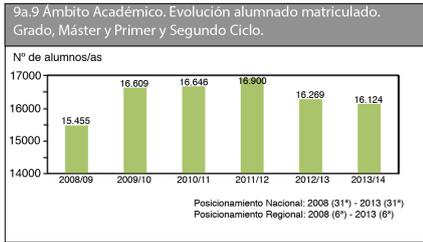
Confianza. Al igual que el resto de los subcriterios de resultados, se dispone de fichas de análisis.

SUBCRITERIO 9A

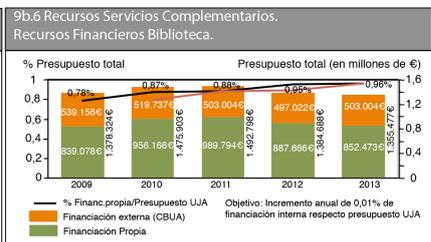
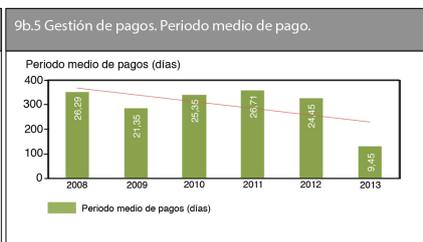
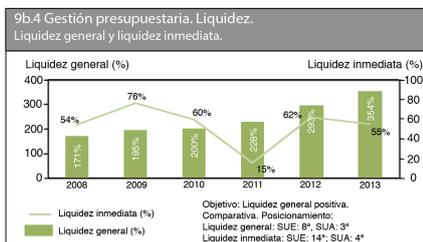
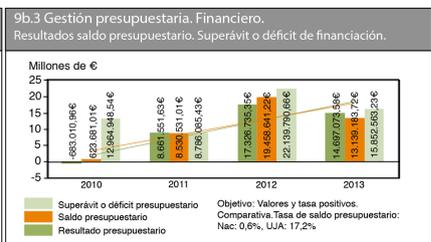
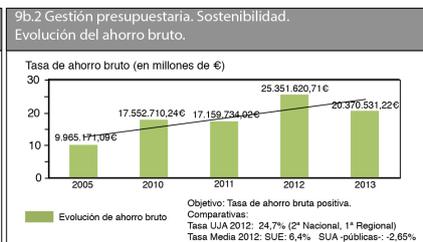
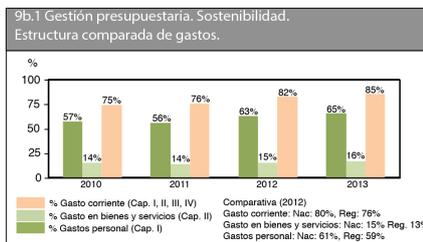




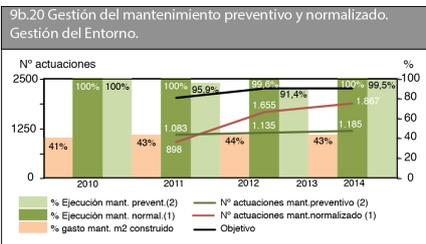
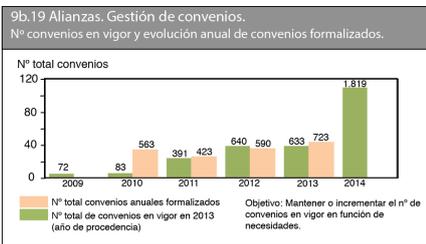
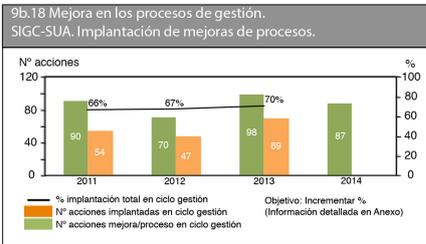
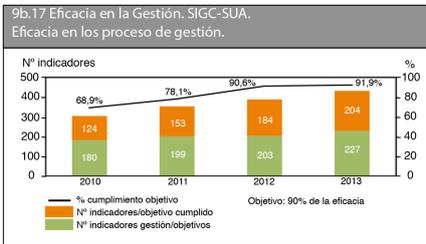
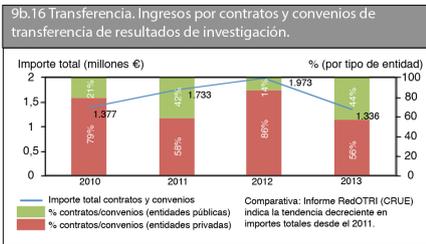
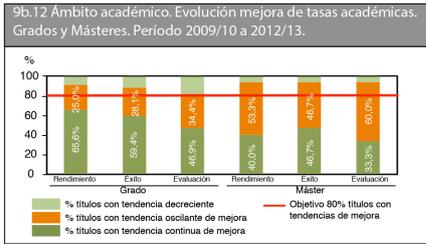
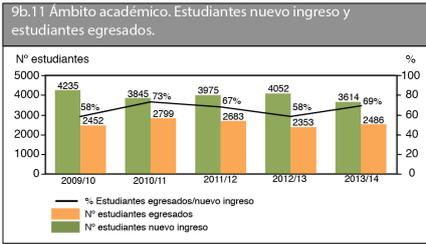
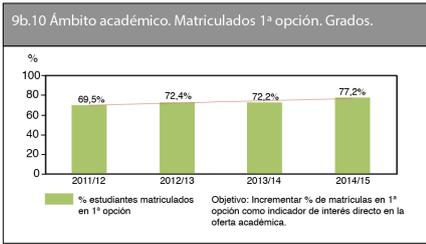
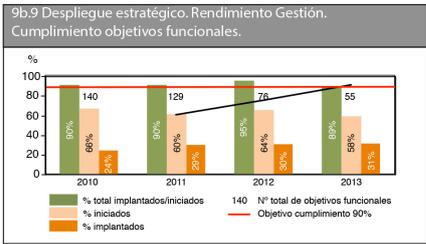
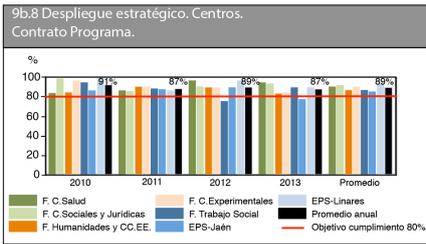
SUBCRITERIO 9A (CONT)



SUBCRITERIO 9B



SUBCRITERIO 9B (CONT)





CUADRO EVIDENCIAS

Evidencia (haga clic en la evidencia para acceder al vínculo en Internet)	Referencias
Plan Estratégico 2003-2010	1a, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 4a
Plan Estratégico 2013-2020	1a, 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 3a
Modelo Contrato Programa Centros	1a, 1b, 3a, 3c
Modelo Contrato Programa Departamentos	1a, 1b, 3a, 3c
Informe de Progreso Social	1a, 1d, 4a, 4c
Informe de auditoría externa (Cuentas Anuales). Al inicio de cada documento	1a, 1b
Protocolo acoso	1a
Defensor Universitario (página web)	1a
Modelo de Gestión de Competencias	1a, 3b
Plan de Comunicación del SIGC-SUA	1a, 2d, 3a, 3d
Informe de seguimiento y mejora del Plan de Comunicación del SIGC-SUA	1a
Plan de Formación del PAS	1a, 3b
Informe de Encuesta de Clima Laboral y Liderazgo	1a, 2a
Sistemas de Garantía de Calidad de los Centros. (Página web)	1b, 2a, 3c
Procedimiento para el Seguimiento de los títulos oficiales en la Universidad de Jaén	1b
Proyecto EFQM. (Página web)	1b
SIGC-SUA (Página web)	1b, 1c, 2a, 2b, 3a, 3b, 3c, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e
Plan de optimización del SIUJA	1b, 4e
Portal de la Transparencia (Página web)	1b, 1c, 2a, 3e, 4e
Análisis DAFO por áreas estratégicas de la Universidad de Jaén	1b, 2b
Campus de Excelencia Internacional en Patrimonio	1b
Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario	1b
Campus de Excelencia Internacional de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global	1b
Cuadro de Participación en los Órganos del Sistema Universitario Español (web CRUE)	1b
Cuadro de Participación en los Órganos del Sistema Universitario Andaluz (web Universidades Públicas Andaluzas)	1b
Planes de Revisión Información Clientes	1c
Mapa de Alianzas	1c
Esquema de RSU (voluntariado, cooperación internacional, igualdad, aula verde, integración social, vida saludable, divulgación científica y extensión del conocimiento a través de la oferta cultural y cursos de mayores)	1c
Planes de Mejora y Calidad de los Servicios	1d, 3a, 3e
Plan de Divulgación e Innovación de la Universidad de Jaén	1d, 3a, 3c, 4e
Plan de Innovación Docente	1d, 3a, 3c, 3d, 4e
Plan de I+D+i	1d
Plan de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres en la Universidad de Jaén	1d, 3a
Plan de Accesibilidad Universal de la Universidad de Jaén	1d
Feria Internacional de Movilidad Estudiantil	1d
Convocatoria Ayuda Social Urgente	1e
Becas de Ayuda para Estudios de Grado a estudiante Ecuatoguineanos (Pág. 6)	1e
Proceso PC08-1: Gestión de Proyectos Tecnológicos para el Diseño o Mejoras de Servicios TIC	2b
Plan Operativo Anual TIC	2b
Procesos de Gestión Estratégica (PE01 y PE02)	2c
Plan de Mejora del Sistema de Encuestas	3a
Plan de Formación del PDI	3b
Comisión de Formación del PDI	3b
Comisión de Formación PAS	3b

Plan de Movilidad del Profesorado	3b
Plataforma de Docencia Virtual de la Universidad de Jaén (ILIAS)	3b, 4e
Centro de Estudios Avanzados en Lenguas Modernas (CEALM)	3b
Informe de Seguimiento de Objetivos de Servicios y Unidades Administrativas	3c
Sistemas de Garantía de Calidad de Títulos	3c, 3e
Portal Web Institucional	3e
Diario Digital	3e
Agenda Universitaria	3e
Complemento Autonómico (PDI)	3e
Servicio de Personal y Organización Docente (Web)	3e
Universidad Virtual	3e
Servicio de Prevención	3e
Convenios con la Universidad de Jaén (Web)	4a
Portal del Contratante	4a
Normativa para la Contratación Pública	4a
Documentación Presupuestaria: • Presupuesto (incluye normas de ejecución presupuestaria) • Cuentas Anuales • Balance de Situación	4b
Vicerrectorado de Infraestructura, Desarrollo de Campus y Sostenibilidad	4c
Aula Verde	4c
Política de Sostenibilidad Ambiental	4c
Servicio de Contratación y Patrimonio (Web)	4c
Servicio de Informática (Web)	4d
Memorias de Ejecución de Proyectos del Servicio de Informática	4d
Anuario Estadístico de la Universidad de Jaén	4e
Gabinete de Comunicación (Web)	4e
Servicio de Información y Asuntos Generales (Web)	4e
Protocolo de Suministro de Datos e Información Institucional	4e
Normativa Específica de Secretaría General	4e
Plan de Seguridad Documental del SIGC-SUA	4e
Manual de Calidad del SIGC-SUA	5a
Web procedimientos AUDIT	5a, 5b
Web (certificación) de Calidad	5a, 5b
Web Telescopi (Premio Buenas Prácticas)	5a, 5b
Cuadro de Comunicación del SIGC-SUA	5a
Estatutos de la Universidad de Jaén	5b
Web de la Oferta Académica de la Universidad de Jaén	5b
Web de Investigación y Transferencia	5b
Web del Servicio de Atención y Ayudas al Estudiante	5b,5e
SIGC-SUA transparente	5b
Portal de Transparencia (Estudiantes)	5c
Web e-Administración	5d
Informes y pronunciamientos del Defensor Universitario	5d
Portal de Transparencia: Información Estadística y Memorias	5d
Criterios de referencia para la información y comunicación con los clientes	5e
Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) - Web del Servicio de Información General y Asuntos Generales	5e
Web del Servicio de Gestión de la Investigación	5e
Centro de Instrumentación Científico-Técnica	5e
Web Quejas y Sugerencias	5e



UNIVERSIDAD DE JAÉN