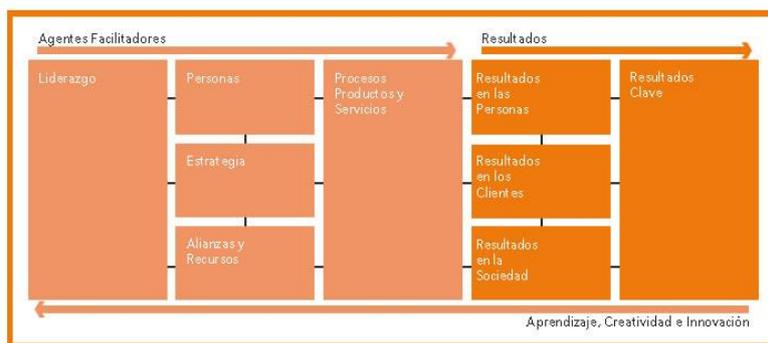


	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	



Informe de Evaluación



©1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

Sello de Excelencia Europea



Dirigido a:
 Manuel Parras Rosa
 Rector
 Universidad de Jaén
Febrero 2015

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

ÍNDICE

Introducción	3
Descripción del proceso de evaluación	4
Contenido	4
Actividades llevadas a cabo durante la visita	4
Aspectos a destacar de la evaluación	5
<u>Temas Clave</u>	5
<u>Identificación de Buenas Prácticas</u>	8
CRITERIO 1. LIDERAZGO.....	9
CRITERIO 2. ESTRATEGIA	11
CRITERIO 3 - PERSONAS.....	13
CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS	15
CRITERIO 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	17
CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES	19
CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS	21
CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	23
CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE.....	25
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES.....	27
Recomendación del equipo evaluador	29

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Introducción

El equipo evaluador formado por:

COORDINADOR LIDER: D. CARLOS JIMÉNEZ (AENOR)
EVALUADOR: D. Ramón Palacios Machicado (AENOR)
EVALUADOR: D. Antonio López Cabanes (CEG)
EVALUADOR: D. Pablo Arranz Val (CEG)
EVALUADOR: D. Enrique Quijano Roy (AENOR)

desea agradecer al Equipo de Gobierno de la UNIVERSIDAD DE JAÉN, en adelante UJA, el apoyo prestado durante la totalidad del proceso de evaluación.

Asimismo, el equipo evaluador agradecería que se trasladase esta felicitación a todas las personas que han sido entrevistadas durante el desarrollo de la visita por su colaboración y trato.

La evaluación se ha llevado a cabo basándose en la memoria conceptual presentada por UJA, de fecha diciembre de 2014, realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia versión 2013.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Descripción del proceso de evaluación

Contenido

Este informe consta de:

- Actividades llevadas a cabo durante la visita.
- Temas clave de la organización.
- Visión general de la organización, estableciendo Puntos Fuertes y Áreas de Mejora para cada criterio del Modelo EFQM de Excelencia.

Actividades llevadas a cabo durante la visita

El equipo de evaluadores ha realizado las siguientes actividades:

Puesta en común de aspectos claves para la visita – 2015-01-26.

Visita a la sede principal en Jaén – 2015-01-27 y 28.

Reunión de consenso posterior en instalaciones de la UJA – 2015-01-29.

Comunicación General de Resultados – 2015-01-29.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Aspectos a destacar de la evaluación

Temas Clave

General

La universidad se presenta por primera vez a una evaluación externa, en enero 2015 y conforme al marco conceptual del Modelo EFQM 2013.

Es el primer reconocimiento global, que abarca todas sus actividades y todo el personal tanto Personal docente e investigador (PDI) como Personal de Administración y Servicio (PAS), de una universidad andaluza, entendido en el significado tradicional de universidad. En este contexto, la experiencia se puede considerar pionera en el ámbito andaluz, haciendo de la UJA un referente en el ámbito universitario andaluz de la excelencia.

Dada la amplitud del alcance de evaluación, se ha puesto en marcha un amplio mecanismo de autoevaluación en el que han participado más de 50 personas.

Un primer plan de mejora a partir de las conclusiones de esta nueva evaluación EFQM sería un aporte significativo para la UJA en su camino a la Excelencia.

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Durante la visita se ha podido evidenciar que la UJA mantiene una gestión económico/financiera saneada pese a la situación coyuntural por la que está pasando el país.

Prueba de ello es la puntuación por encima de los 400 puntos que ha obtenido tras el consenso del equipo evaluador, siendo la primera universidad andaluza, en el sentido tradicional de universidad, que obtienen dicho nivel de reconocimiento a nivel global.

Liderar con visión, inspiración e integridad

La universidad ha iniciado varios enfoques de evaluación del liderazgo, centrados principalmente en Equipo Rectoral y en el PAS. Igualmente, ha establecido como objetivo estratégico en 2014 el desarrollo de un Código de buen gobierno, ético y de conducta que sirva de referencia a sus líderes.

No obstante, no se presenta evidencia clara del despliegue del liderazgo a la totalidad de líderes del PDI (Decanos y Directores de Departamento).

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Añadir Valor para los Clientes

La universidad dispone de mecanismos para la recogida de información de los estudiantes (datos de percepción y rendimiento de procesos) y de un Sistema de Garantía Interno de Calidad (SGIC-SUA) en los servicios, los cuales son auditados externamente.

Se evidencia que se identifican desviaciones en procesos a través de dicho sistema y se analizan sugerencias/reclamaciones con el fin de revisar y actualizar procesos, buscando dar un mayor valor añadido a sus clientes. Como aspecto relevante, se destaca el elevado número de felicitaciones recibido durante el curso 2013/14.

Desarrollar la capacidad de la organización

En el desarrollo de la UJA cabe destacar el esfuerzo realizado en la revisión y formulación de un nuevo Plan Estratégico 2014-20, incorporando una mayor cabida de aspectos de Responsabilidad Social.

Se destaca, como base para dicho Plan Estratégico, su vinculación directa con la gestión económico/financiera de la Universidad.

Vinculado a dicho Plan, se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral, si bien la herramienta es reciente como para poder evidenciar con claridad su grado de madurez real.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

La UJA dispone de un sistema de encuestas de clima laboral consolidado, si bien su despliegue no afecta a la totalidad de colectivos como es el PDI. Como progresión en el camino a la Excelencia, la recogida de necesidades y expectativas de la totalidad de colectivos permitiría visualizar los resultados vinculados a la totalidad de las personas y establecer planes de acción y mejora específicos.

Aprovechar la creatividad y la innovación

La universidad presenta datos positivos en cuanto a tramos de investigación reconocidos, publicaciones de divulgación científica y posicionamiento en el ranking SCImago.

No obstante, teniendo presente al cliente final de dichas actividades, no se presentan datos de percepción de los destinatarios de los resultados en materia de investigación y transferencia.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Gestionar con agilidad

Se destaca la gran variedad de colectivos externos a los que la UJA tiene que dar, en su camino a la Excelencia, respuesta a sus necesidades y expectativas (estudiantes, empresas, comunidad, proveedores, alianzas, etc). Por este mismo motivo, buscando respuestas más rápidas, la UJA podría revisar su sistema actual de encuestas para hacerlo más eficiente y global.

Crear un futuro sostenible

La Universidad de Jaén ha incorporado objetivos de Responsabilidad Social en su revisión del Plan Estratégico 2014-20. En este mismo sentido, presenta iniciativas de tipo medioambiental como "Aula Verde", orientadas a minimizar impactos.

No obstante, se presenta en la inmediatez un proceso de elecciones a Rector cuyo resultado podría plantear un giro estratégico de la Universidad. Indistintamente del resultado, la madurez de gestión de una institución de esta magnitud quedaría reflejada en ser capaz de transmitir continuidad en la aplicación del Plan Estratégico, más aún cuando el mismo es consecuencia de un claro proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Identificación de Buenas Prácticas

La organización tiene varias buenas prácticas que le están proporcionando resultados excelentes en su gestión:

- Sistema de recogida de información y disponibilidad de datos de proceso, materializado a través de aplicaciones como el portal Web ARA o el SIGC-SUA a través de ISOTOOLS.
- La certificación del Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros (AUDIT), reconocido por la ANECA en su proyecto piloto y por la Red de Buenas Prácticas de Gestión Universitaria Telescopi. También se destaca, conjuntamente, el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGC-SUA), certificado externamente en ISO 9001:2008.
- Proceso de Autoevaluación según el Modelo EFQM aplicado una institución con más de 1300 profesionales (tanto por su liderazgo como grado de despliegue).
- La orientación al entorno, identificado en la Misión, Visión y recogido en el Plan Estratégico 2014-2020. Dicho plan vincula a sus actuaciones la gestión económico-financiera.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Puntos Fuertes más importantes

- El Equipo de Gobierno de la UJA participa activamente en la formulación, revisión y el desarrollo de la Misión, la Visión, identificando sus "rasgos singulares" y fundamentando dicha singularidad en su gestión.
- La estructura de gestión está claramente establecida (como corresponde a una universidad pública), desplegándose de forma precisa en materia de Gestión de Calidad y mejora continua.
- La Dirección de la UJA garantiza la gestión comprometida con la ética y el buen gobierno, por medio de la adhesión a códigos internacionales, aplicando controles internos y desarrollando el esquema de RSU.
- La UJA especifica sus compromisos de calidad y los comunica utilizando diferentes medios y, en especial, a través de Cartas de Servicio al exterior.
- Los líderes de la UJA se preocupan por implantar activamente la cultura de la excelencia por medio de diferentes actividades como los Planes de Mejora y Calidad de los Servicios, Planes de Innovación., Planes de I+D+i, formación en calidad y excelencia o evaluación por objetivos, recompensa por productividad y reconocimientos.
- La UJA deja patente la implantación de políticas activas para favorecer la igualdad, el respecto a la diversidad y la integración social (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).
- La UJA toma referencia de aspectos básicos de la RSU (económica, ambiental y social), quedando reflejados como una actividad constante en el ejercicio de la dirección de la universidad.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presenta evidencia clara de un enfoque para sistematizar el proceso de evaluación del liderazgo, estableciendo planes de mejora respecto a desviaciones en resultados esperados.
- En línea con lo anterior, no se presenta evidencia del despliegue de dicha evaluación a la totalidad de colectivos internos (Equipo de Gobierno de la Universidad, de Centros y de Departamentos, Actividades de Investigación y Transferencia de Resultados, Extensión Universitaria), únicamente a los responsables de las Unidades (encuesta de liderazgo).
- Escasa evidencia de desarrollo de competencias directivas para afrontar los nuevos retos de la universidad (cambios gobiernos, situaciones de crisis, gestión de riesgos, gestión innovación).
- El Código de buen gobierno, ético y de conducta es un objetivo estratégico de 2014, por lo que no es posible evaluar cómo los líderes encarnan sus principios y son modelo referencia respecto al mismo.
- No se presenta evidencia clara de análisis y mejora de liderazgo para mejorar la eficacia de los procesos de comunicación con el PDI y con Grupos de Interés Externos.
- No se presenta evidencia clara de modelos para evaluar la eficacia del cambio y aprendizaje resultante, con el fin de identificar lecciones aprendidas y aplicarlo en próximos cambios significativos.
- Escasa evidencia de identificación y aplicación de mejores prácticas en temas de liderazgo, mostrando líneas y enfoques de aprendizaje.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 2. ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA tienen claramente identificados y segmentados a sus grupos de interés internos y externos, atendiendo a criterios como contexto, funciones, servicios prestados, gestión, comunidad universitaria, entorno y sociedad. También ha identificado los factores de calidad asociados las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- La implantación de los sistemas de gestión por parte de la UJA se puede considerar como buena práctica y modelo para las universidades públicas, facilitando información interna del rendimiento para la formulación de la Estrategia.
- El portal web ARA, por permitir una fluida comunicación interna de datos de rendimiento.
- El proceso de formulación estratégica recoge la aplicación de la metodología DAFO para cada eje estratégico, concretando pautas de actuación para la Estrategia.
- Como consecuencia de revisión y aprendizaje de la Estrategia, se ha enriquecido el enfoque incorporando objetivos estratégicos de responsabilidad social (ámbitos de sostenibilidad económica, social y ambiental).
- El presupuesto de la Universidad está vinculado al Plan Estratégico, el cual partidas de gastos para su ejecución.
- Se ha definido un enfoque para la medición del despliegue del Plan Estratégico (Cuadro de Mando del Plan Estratégico). No obstante, por su reciente puesta en marcha, está pendiente de validar su madurez para tal fin.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Escasa evidencia de medidas de percepción de grupos de interés externos vinculadas a la estrategia, con el fin de favorecer sinergias o necesidades de revisión y mejora.
- No se evidencia con claridad cómo se recogen necesidades y expectativas de grupos de interés externos en relación a la oferta formativa y a la transferencia de resultados de investigación).
- Dentro del conjunto de información interna recogida por la universidad para la formulación de la Estrategia, se presenta escasa evidencia de indicadores eficiencia que faciliten la toma de decisiones respecto a criterios de medios y recursos.
- El enfoque aplicado al Portal ARA, todavía en un momento muy reciente de puesta en marcha, no presenta evidencia de favorecer visiones históricas de resultados para su análisis.
- No se evidencia la aplicación de modelos de riesgo aplicados a la toma de decisiones. Si bien la naturaleza pública de la universidad presenta peculiaridades, debería considerarse, cuanto menos su aplicación en materia reputacional, estableciendo pautas de buen gobierno con planes de comunicación ante las distintas situaciones que se pueden dar.
- Se presenta escasa evidencia de establecimiento de objetivos estratégicos en función de benchmarks y entidades de referencia en el sector de la educación superior, tanto a nivel nacional como internacional.
- Si bien se presenta un enfoque claro para la medición del grado de despliegue de la Estrategia (CMI de dirección), debido a su reciente puesta en marcha no es posible evidenciar con claridad su validación como herramienta (método de introducción de información adecuado y resultados de real utilidad para los usuarios).
- Si bien se muestra la existencia de un proceso de comunicación de la estrategia, se presenta escasa evidencia de que dicha comunicación sea efectiva y se necesitaría comunicación más precisa en temas de Responsabilidad Social, tales como memorias de resultados o memorias de sostenibilidad GRI.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA tiene identificadas y establecidas las normas y procesos relativos a la gestión de las personas, así como sus responsabilidades. La participación se realiza a través de sus representantes en multitud de comisiones y órganos de dirección y gestión. También están establecidos los planes de promoción y desarrollo de carreras garantizando la aplicación de los principios de igualdad, mérito y capacidad en todos los procesos selectivos.
- Se ha establecido una metodología para identificar necesidades formativas y competenciales, que plasma en Planes de Formación (PAS y PDI).
- Se ha evidenciado la disponibilidad de diversas herramientas y mecanismos para recoger iniciativas individuales y equipos sobre la mejora e innovación, que conduce a resultados positivos de mejora.
- Como institución pública, los derechos laborales y el sistema retributivo están normalizados, destacando que son conocidos por las personas. Un distintivo de la Junta de Andalucía para sus universidades es que incluye retribuciones complementarias ligadas a la consecución de objetivos de calidad (PAS), mientras que la evaluación de la productividad (PDI) pertenece a una normativa estatal.
- La UJA cuenta con 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. Los colectivos PAS y PDI participan en los programas de voluntariado y cooperación internacional.
- Se evidencian enfoques y gestión orientados a la prevención, seguridad y salud en el trabajo, estableciéndose políticas de vida saludable y concienciación medioambiental, las cuales superan el ámbito normativo. Se ha realizado una evaluación de riesgos psicosociales.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- El despliegue de las encuestas de clima laboral es limitado, aplicándose solo a nivel PAS y sin reflejo en el personal PDI.
- Escasa evidencia de revisión e incorporación de mejoras procedentes de las encuestas de clima laboral, especialmente en lo referente a la comunicación de resultados y al uso de los mismos.
- No se presenta evidencia clara de que el proceso de evaluación del desempeño para el PAS esté completado en su totalidad.
- Escasa evidencia de que el plan de acogida de personal este formalizado para su aplicación sistemática.
- No se presentan enfoques que den respuesta clara a cómo establecer/realizar actuaciones para planificar las necesidades a medio plazo de sustitución/nueva incorporación de personal.
- Si bien cada colectivo dentro de las personas tiene su singularidad, se presenta escasa evidencia de herramientas de medición de percepción y rendimiento que alcancen a todas las Personas de la Universidad (por ejemplo encuestas de satisfacción).

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos.

Puntos Fuertes más importantes

- El establecimiento de alianzas y relaciones institucionales es una función estratégica y de Dirección. Se instrumentaliza mediante fundaciones, convenios y participación en redes. Se gestiona mediante un proceso específico (SIGC-SUA).
- Los proveedores se identifican y segmentan por medio de fichas de proveedores. La gestión se realiza mediante el proceso de adquisiciones (SIGC-SUA) que proporciona los indicadores y el ámbito para su evaluación y mejora, incorporando la evaluación de proveedores. A los proveedores se les aplica criterios de responsabilidad social.
- La UJA identifica los riesgos 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. Aplica estrategias medioambientales y de gestión sostenible.
- Los recursos tecnológicos de la UJA se gestionan, inventarían y evalúan. Se identifican sus aplicaciones en la docencia, investigación, servicios y sistemas de información y conocimiento. La actual cartera de servicios y recursos TIC muestra el crecimiento en la utilización de estas tecnologías en prácticamente todos los campos de actividad de la UJA.
- La UJA se preocupa de aportar de forma continuada y segura información relevante y actualizada a todos los grupos de interés. Ejemplos concretos son: repositorios científicos, trabajos fin de grado y master, así como diferentes mecanismos (Anuario Estadístico, Agenda y Diario Digital, Tablón Digital, Portal de la transparencia).
- La UJA aplica normativas y planes que contemplan los mecanismos de seguridad, integridad, disponibilidad y confidencialidad del sistema de información, así como de protección y registro de la propiedad intelectual.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presentan evidencias claras de datos de medición de percepción relativos a la gestión de alianzas/convenios, así como la implantación de mejoras tras el análisis de los mismos.
- Escasa evidencia de sistemas de información económico-financiero que favorezcan la recogida de información vinculado a indicadores de eficiencia, para su integración en el conjunto de indicadores y datos de la universidad.
- Si bien se identifican un conjunto de riesgos ambientales y mediciones, no se aporta evidencia clara de que el ciclo de mejora continua PDCA esté normalizado en materia ambiental, determinando un conjunto de objetivos relevantes en aquellos aspectos ambientales identificados como significativos.
- No se presentan evidencias claras sobre el grado de eficacia de la cartera de servicios prestados por el Servicio de Informática para otros Servicios de la UJA, determinando el grado de validez para los usuarios.
- No se evidencia que se lleve a cabo una evaluación del portal de transparencia (web de la UJA, servicios clave, etc.)

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Puntos Fuertes más importantes

- La gestión de la UJA se fundamenta en un sistema de procesos y procedimientos, identificados siguiendo criterios de gestión de calidad, asignando propietarios atendiendo a la estructura de la UJA, y siguiendo normativas habituales de gestión (certificados por ISO 9001:2008 y ANECA).
- Para la evaluación y mejora de los servicios operativos que presta la UJA se aplican ciclos PDCA completos, estableciendo objetivos y compromisos de calidad.
- La información y comunicación con los clientes, se evalúa a través del sistema de encuestas, utilizando los resultados para revisar y mejorar los canales de información.
- La UJA ha identificado factores de calidad y términos de su prestación en todos sus servicios, estableciendo diversos mecanismos para el control de conformidad y de evaluación en la prestación servicios, lo que garantiza su desarrollo.
- La UJA tiene identificados sus grupos actuales y potenciales de clientes en todos sus servicios. Ha establecido el sistema de comunicación para cada uno de ellos, incluyendo los resultados que han de alcanzar según su sistema de gestión.
- El sistema de recogida y tratamiento de Quejas y Sugerencias, incluido el defensor del universitario, establece mecanismos de medición constante de plazos de respuestas, siendo los resultados satisfactorios.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Escasa evidencia de cómo se aplican mejoras basadas en la percepción del cliente en relación al proceso de investigación.
- No se presenta evidencia clara de mecanismos de medición de eficacia y eficiencia, análisis y mejora como consecuencia de una gestión activa de los canales de comunicación con clientes (capacidad de respuesta del canal telefónico en tiempos de matriculación, % de uso del canal web y abandonos en operaciones, etc).
- Escasa evidencia de enfoques orientados a desplegar mecanismos para medir de forma sistemática la eficiencia de los procesos, de tal manera que se vinculen los resultados a los recursos empleados.
- No se presenta evidencia clara de establecimiento de procesos de benchmarking para la mejora de procesos, establecimiento de objetivos y comparación de resultados.
- No se presenta un enfoque claro en el mapa de procesos orientado a sistematizar la gestión del cambio, normalizando las pautas a seguir en los cambios en procesos y reflejando de forma precisa la gestión explícita del conocimiento adquirido.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA dispone conjunto de medidas de percepción de clientes (alumnos y profesores) y de indicadores de resultados de rendimiento relevantes en cuanto a su actividad y servicios prestados.
- Como consecuencia del Sistema de Gestión de la Calidad, se dispone de un conjunto de actividades e indicadores de proceso que son seguidos internamente y auditados externamente (certificación ISO 9001:2008), detectando desviaciones y oportunidades de mejora.
- Todas las mediciones recogidas en el SIGC-SUA recogen la ficha del indicador, garantizando un método constante de recogida uniforme de mediciones.
- Presentan tendencias positivas y se cumplen los objetivos en los casos en los que estos están establecidos
- Los datos relativos a la oferta de másteres, movilidad y cumplimiento de compromisos de calidad presentan interpretación positiva (cumplimiento de objetivos, tendencia, posicionamiento en caso de existir).
- Del conjunto de resultados presentados, evaluación de datos históricos y mecanismos de actuación presenta de la UJA, existe confianza en que se seguirán manteniendo los niveles de rendimiento.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Con carácter general, no queda claro el método de establecimiento de objetivos sea coherente con resultados históricos, plan estratégico y resultados obtenidos por otras organizaciones de referencia, de tal manera que el valor a alcanzar suponga un propio reto para la universidad y sus diferentes unidades.
- En esta misma línea, algunos resultados presentan objetivos “planos” en al menos 4 cursos, lo cual podría dar a entender que la Estrategia no busca una mejora de la percepción del cliente. Ej. 6a1; 6a4; 6a10; 6a11.
- No se presentan datos de percepción de los destinatarios de los resultados de investigación y transferencia.
- No se aporta una evidencia clara de relación entre los resultados de percepción y los indicadores de rendimiento, estableciendo criterios de gestión enlazada y evidenciando la relación entre esfuerzos realizados con valoraciones positivas.
- Si bien se evidencia una captación cuantitativa y cualitativa en materia de captación de alumnos, se presenta escasa evidencia de análisis de la eficiencia del proceso de captación (relación costes respecto a solicitudes y respecto a matriculaciones).
- Las comparaciones de referencia en el sector no presentan evidencia clara de estar sistematizadas ni identificado el benchmark o referencia en el sector, tanto en indicadores de percepción como de rendimiento.
- Si bien se presenta evidencia de datos cuantitativos del rendimiento del servicio de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones, no se presentan datos y análisis de datos cualitativos respecto a las que son procedentes (podrían indicar necesidades de revisión de procesos o información al usuario).

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.*
- *Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA dispone de una batería de encuestas de clima laboral/liderazgo y prestación de servicios integrados para el personal PAS, con un histórico de medición superior a 3 oleadas.
- Se dispone de encuestas de Centros para el personal PDI (Audit) y del PDI con los servicios.
- Los resultados de satisfacción global 7a1 y 7a2 presentan una mejora significativa respecto a 2008.
- Los resultados se pueden considerar fiables y segmentados de forma adecuada. La tendencias y los niveles conseguidos son positivos/ valoraciones medias altas, en general, en los ciclos de gestión analizados (desde 2008).
- Se estima que hay confianza de que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No queda claramente fundamentada la lógica de establecimiento de objetivos respecto al concepto de mejora continua y objetivo límite establecido en distintos indicadores, teniendo en cuenta que se algunos se alcanzan desde el inicio de análisis y otros se mantienen invariables.
- No se han establecido métodos de medición de la satisfacción del PDI.
- No se presentan comparaciones externas con organizaciones similares para los resultados clave en Personas.
- No se aporta una evidencia clara de relación entre los resultados de percepción y los indicadores de rendimiento, estableciendo criterios de gestión enlazada y evidenciando la relación entre esfuerzos realizados con valoraciones positivas.
- Escasa evidencia de tratamiento, análisis e implantación de mejoras a partir de la segmentación de resultados, respondiendo a necesidades y expectativas específicas dentro de la variedad de Personas en el conjunto de la universidad.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

Puntos Fuertes más importantes

- Los resultados de percepción del PAS en materia de Sociedad se consideran positivos, con satisfacción alta, estable, superando objetivos y una frecuencia de medición superior a 3 años.
- La universidad se encuentra adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, habiendo realizado un informe de seguimiento con indicadores asociados.
- Se presenta un conjunto de indicadores de rendimiento con un histórico superior a tres años, recogiendo aspectos relacionados con políticas de igualdad, inserción laboral, programa universitario de mayores, etc.
- El plazo de pago a proveedores se ha mejorado notablemente en los últimos años, siendo claramente superior a los límites legales establecidos.
- Se presentan datos detallados de los principales consumos energéticos (agua, electricidad) cuyos valores presentan cierta evidencia de reducción respecto a las políticas de ahorro seguidas.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presentan datos de percepción procedentes de los Grupos de Interés Externos según los identificados por la universidad.
- Si bien se evidencia una encuesta de percepción en la sociedad en tema medioambiental (Aula Verde), no es posible evidenciar el grado de éxito de los esfuerzos emprendidos al carecer de una nueva medición que evidencie una mejora de resultados.
- No queda suficientemente fundamentada la lógica de establecimiento de objetivos medibles aplicada a temas de impacto en la Sociedad. En este sentido, en la última revisión del Plan Estratégico se ha dado una mayor cabida a temas de Responsabilidad Social que podría marcar la prioridad de resultados en el ámbito Sociedad.
- No se presenta evidencia clara de comparaciones sistemáticas en materia de percepción y rendimiento, identificando entidades de referencia como base para el aprendizaje o fijar referencias en objetivos.
- Si bien se presentan datos de consumos de agua y electricidad, no ha podido evidenciarse su análisis y posicionamiento respecto a una línea base de consumos mínimos, con el fin de evidenciar si la gestión energética es eficiente pese a divergencia de consumos mínimos de cada mes y año.
- No se presenta un esquema de mediciones base y análisis sistemático/periódico respecto al impacto socioeconómico en el entorno, que permita evaluar tendencias y consecución de objetivos (pisos de alquiler, turismo, gasto generado en la zona, etc).

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.*
- *Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*
- *Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos*

Puntos Fuertes más importantes

- Se utiliza un conjunto de resultados claves indicadores claves de rendimiento que se relacionan con las funciones de la UJA, siendo relevantes en relación a su Misión, Visión y Estrategia.
- Del conjunto de datos, se interpreta una gestión económico/financiera saneada pese a la coyuntura económica actual.
- El volumen de alumnado se mantiene dentro de la capacidad de gestión de la oferta formativa de la universidad.
- El número de tramos de investigación reconocidos presenta una tendencia creciente y resultados adecuados respecto al objetivo establecido.
- Por lo general, el número de matriculados en primera opción presenta una leve pero constante tendencia creciente desde el curso 2011/12 a 2013/14.

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien se dispone de criterios para el establecimiento de los resultados, una gran parte de los indicadores carece de objetivos, son planos o se fijan con un único concepto de mejorar el resultado previo sin especificar valor a alcanzar, dificultando la evaluación del esfuerzo respecto a resultados esperados.
- No queda suficientemente clara la relación entre resultados clave y el despliegue de la estrategia (los doce ámbitos que resumen la Visión).
- Escasa evidencia de análisis y consecuencias derivadas de la caída de estudiantes de nuevo ingreso (gráfico 9b11), evidenciando la implantación de acciones y formulación de objetivos a alcanzar.
- Sólo un 17% de los departamentos alcanza la financiación completa en el contrato programa, al tiempo que la media de objetivos de docencia presenta una tendencia decreciente desde 2010 a 2013. En este sentido, no se presenta evidencia clara de acciones y objetivos para equilibrar que todos los departamentos alcancen la financiación completa del contrato programa.
- Si bien se presenta un dato acumulativo de número de convenios-alianzas en vigor (figura 9b19), no se presentan datos sobre el grado de éxito alcanzado en su volumen creciente (tener más convenios no implica necesariamente resultados satisfactorios).

RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES

Agentes Facilitadores

	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1a					X					
1b					X					
1c				X						
1d				X						
1e				X						
1. Liderazgo				X						
2a						X				
2b						X				
2c					X					
2d					X					
2. Estrategia					X					
3a				X						
3b				X						
3c				X						
3d				X						
3e					X					
3. Personas				X						
4a				X						
4b					X					
4c					X					
4d					X					
4e					X					
4. Alianzas y Recursos					X					
5a						X				
5b						X				
5c					X					
5d				X						
5e					X					
5 Procesos, Productos y Servicios					X					

Resultados

	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
6a					X					
6b					X					
6. Resultados en Clientes					X					
7a				X						
7b					X					
7. Resultados en Personas				X						
8a			X							
8b					X					
8. Resultados en la Sociedad				X						
9a					X					
9b					X					
9. Resultados Clave					X					

PUNTUACIÓN GLOBAL

0-100		101-200		201-300		301-400		401-500		501-600		601-700		701-800		801-900		901-1000	
								X											

	UNIVERSIDAD DE JAÉN	Documento		AENOR
		Revisión	02	
		Fecha	FEB-2015	

Recomendación del equipo evaluador

El Equipo Evaluador, teniendo en cuenta los datos aportados durante la Visita realizada a sus instalaciones y en la Memoria EFQM, y de acuerdo con los requisitos establecidos por el Club Excelencia en Gestión para la concesión de los Sellos de Excelencia Europea,

RECOMIENDA

al Club Excelencia en Gestión y a la Entidad de Certificación AENOR

OTORGAR el

SELLO DE EXCELENCIA EUROPEA

400+