 UNIVERSIDAD DE JAÉN	<b>PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.</b>	Fecha	Agosto 2019
		Servicio de Planificación y Evaluación	

## INFORME DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM 2019. EXTRACTO APLICACIÓN DEL SEGUNDO PLAN DE MEJORA

<b>Ámbito:</b>	Desarrollo del Modelo de Excelencia EFQM en la Universidad de Jaén.
<b>Descripción</b>	Informe del proyecto y proceso de autoevaluación.
<b>Elaborado por:</b>	Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio/ Servicio de Planificación y Evaluación.

### IV. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN.

#### 1. APLICACIÓN DEL 2º PLAN DE MEJORA EFQM 2017.

##### 2º PLAN DE MEJORA EFQM. Periodo 2016-2019

<b>1. Plan de liderazgo.</b>
<b>Acciones de Mejora:</b> 1.1. <i>Elaborar un plan que active las competencias directivas (extender al ámbito de dirección funcional y de gestión).</i>
<b>Implantación. Observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La elaboración del plan de activación de competencias directivas se sustituyó por la implementación de un entrenamiento específico en competencias directivas para todo el equipo de dirección amplio (incluyendo directores y directoras de secretariado) con una formación extensa en “Liderazgo.” (2016).</li> <li>▪ Curso liderazgo y gestión de conflicto-2016- Jefes de Servicio.</li> <li>▪ Realización de una sesión de trabajo del Consejo de Dirección sobre estructura y aplicación del Modelo EFQM (2019).</li> </ul>

<b>Acciones de Mejora:</b> 1.2. <i>Determinar actuaciones de liderazgo enfocadas a la evaluación, seguimiento, mejora y aprendizaje.</i> 2.2. <i>Constituir grupos para la innovación en procesos/servicios (grupos transversales de la comunidad universitaria que incorporen a aliados y proveedores).</i>
<b>Implantación. Observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realiza la evaluación de los responsables en los ámbitos de las Unidades (encuesta de Clima laboral), que mediante criterios internos aplican acciones de mejora.</li> <li>▪ Se ha incorporado en la encuesta al PDI (2018) la valoración de los tres ámbitos de liderazgo que afectan a ese colectivo: Departamentos, Centros, Dirección Universidad. Permite iniciar los procesos de mejora.</li> <li>▪ Las encuestas al colectivo PAS y PDI incorporan la valoración sobre: impulso estratégico, calidad y la excelencia, comportamiento ético y de transparencia, responsabilidad social y comunicación.</li> </ul>

<b>2. Plan de Innovación</b>
<b>Acciones de Mejora:</b> 2.1. <i>Aplicar el marco de referencia para el impulso de la innovación en el cambio y la mejora de la gestión de la Universidad potenciando mecanismos de seguimiento de eficacia, eficiencia e impacto.</i> 2.2. <i>Constituir grupos para la innovación en procesos/servicios (grupos transversales de la comunidad universitaria que incorporen a aliados y proveedores).</i> 2.3. <i>Reforzar el plan de incentivos y reconocimientos extensivo a todos los ámbitos para potenciar las aportaciones creativas y emprendedoras</i>

que incidan en la innovación de la gestión, de los servicios académicos y el ámbito de la investigación y la transferencia.

**Implantación. Observaciones:**

Siguiendo el Marco de Referencia de Innovación auspiciado por el Club de Excelencia en Gestión se indican las actuaciones realizadas.

**Liderazgo para la Innovación:**

- *Reforzamiento estratégico* (Revisión 2016 PEUJA II). Objetivos estratégicos asociados: Docencia (D52. D71. D72). Investigación (I21. I23). Transferencia del conocimiento (T1. T34). Transmisión de la cultura (C1. C2). innovación, el cambio y la mejora en la gestión de la Universidad (RS4. RS82. RS84). Recursos (R32).
- *Planificación y Recursos Financieros.* Despliegue estratégico mediante los planes sectoriales (ampliados a los Institutos y Centros de Investigación) y los planes operativos anuales con financiación específica incluida en el Presupuesto anual. Además de la continuidad de los Planes de Investigación, Plan de Innovación Docente, etc., se ha implementado el Plan de Apoyo a la Transferencia del Conocimiento, Empleabilidad y Emprendimiento 2017.2018-2019).

Se han reforzado las estructuras de organización de la Dirección para la gestión coordinada del cambio y la innovación a través del Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio.

- *Comunicación Interna y Externa. Cultura innovadora.* Se ha potenciado la formación de equipos transversales para la gestión de proyectos de cambio con alto impacto tecnológico, el ejemplo más significativo es el Proyecto de Administración Electrónica con implicaciones en todos los ámbitos de gestión. También es un referente en este sentido el Comité de Estrategia TI.

**La Innovación como proceso operativo:**

- *Emprendedores.* Se mantienen los mecanismos de impulso y reconocimiento a la innovación: Premios a la innovación Docente, al emprendimiento y a las buenas prácticas y sugerencias en la gestión, con jornadas específicas. Los sistemas de reconocimiento retributivo ligados a la productividad se han reforzado y contemplan la implicación en la mejora y la innovación.
- *Medios y Herramientas.* El impulso más significativo y continuado es la disponibilidad de instrumentos tecnológicos para apoyar una innovación en el marco del Vicerrectorado de Universidad Digital que desarrolla los programas en innovación y desarrollo nuevas tecnologías, su gestión se realiza mediante el proceso "Prestación de Servicios TIC" que contempla los planes anuales de actuaciones.
- *Proceso de Innovación.* El elemento más destacado es la implantación de la metodología de la gestión de riesgos y oportunidades que se ha sistematizado en la gestión de los procesos del SIGC-SUA. El impacto más significativo es la asociación de la identificación de mejoras asociadas a los riesgos identificados y evaluados y las oportunidades de mejora. La elaboración de informes permite el seguimiento y valoración del impacto.

**Valorización de la Innovación**

- *Mejora en los productos y servicios.* Si bien existen limitaciones en el establecimiento de indicadores específicos para medir de forma segmentada el impacto de proyectos o planes de innovación, se ha reforzado el sistema de indicadores para completar el seguimiento de las mejoras. Destacamos: ampliación de los indicadores de tasas en el ámbito académico; mediciones sobre el impulso a la formación complementaria asociada a la identificación de nuevas necesidades (innovación docente y académica); impacto en el despliegue de las acciones contempladas en los planes de investigación (innovación en la gestión de apoyo a la investigación); Indicadores asociados al desarrollo y mejora de

servicios complementarios y transversales (bilingüismo, emprendimiento, empleabilidad); Indicadores de UNIVERSITIC (Innovación tecnológica).

▪ **Eficiencia Interna.** Lo centramos en las dos actuaciones más significativas:

La gestión del proyecto de Administración Electrónica incluye los distintos ámbitos afectados, las interrelaciones, los recursos y responsabilidades. La planificación integra la temporalidad priorizada y los hitos y metas que han de alcanzarse, lo que permite medir el nivel de eficacia y éxito del proyecto.

La incorporación sistemática de la gestión de riesgos y oportunidades ha permitido asociar, significativamente, las mejoras a la eficacia y eficiencia de los procesos del SIGC-SUA, en concreto hasta un total de 121 acciones inciden directamente en la ejecución y documentación de los procesos y, especialmente, en las interrelaciones y coordinación de estos.

▪ **Capitalización.** El sentido de este subcriterio del modelo de referencia para la innovación está referido a la capacidad de la Universidad de mantener el valor generado. Esta capacidad se muestra en los siguientes ejemplos:

(1) Se mantienen los mecanismos de protección y disponibilidad del conocimiento generado (proyectos de innovación docente, enseñanza virtual, protección y registro de patentes, editorial universitaria y documentación de los sistemas de calidad. Los indicadores incluidos en el contrato-programa con los Departamentos incluyen proyectos de innovación o investigación con otras universidades andaluzas, participación del profesorado en contratos OTRI y participación en consejos de administración de empresas basadas en el conocimiento).

(2) La percepción del valor aportado a los grupos de interés, que queda corroborado por los resultados obtenidos en el sistema de retroalimentación (amplitud y ampliación).

(3) Atracción y retención del talento, en las que están incidiendo las políticas aplicadas de capacitación y estabilización, una acción impulsora del Plan de Investigación mediante las convocatorias de contratos predoctorales y postdoctorales y las convocatorias de plazas de la categoría de Ayudante Doctor. Los resultados comparados sobre estructura (porcentaje PDI doctor, plantilla estable y clasificación por categorías) evidencian los logros alcanzados. Se corrobora, además, por los indicadores de satisfacción referidos a la motivación e implicación de las personas.

(4) Por último, respecto a la difusión de la marca asociada al concepto de organización innovadora, la sistematización de las campañas de publicidad y los mensajes incorporados inciden en potenciar la imagen y reputación de la Universidad. Como ejemplo significativo, la potenciación de los programas de internacionalización (con resultados comparados positivos) está teniendo efectos en la imagen internacional de la Universidad, como se comprueba en los estudios de percepción del Ranking STEXX Studyportals (en la edición de 2019 la Universidad de Jaén se sitúa como número dos de las 20 universidades españolas analizadas).

**Vigilancia del entorno interno y externo.**

▪ La realización del análisis DAFO en los procesos de formulación y revisión de los planes estratégicos es el principal instrumento de valoración del entorno. Pero el avance más significativo ha sido la sistematización en los procesos del SIGC-SUA del análisis de contexto mediante la metodología DAFO que ha permitido fundamentar la gestión de riesgos y oportunidades.

▪ Otros aspectos impulsores han sido el despliegue de los planes de actuaciones de la Fundación Universidad de Jaén-Empresa que incluye, entre otros objetivos, promover la innovación; el liderazgo en la sectorial TIC de la CRUE; el liderazgo en el grupo de trabajo de internacionalización en la sectorial Internacionalización y cooperación de la CRUE; los programas de visitas institucionales; y la participación activa en jornadas y

redes sectoriales (que se han inventariado). En conjunto, están permitiendo la detección de necesidades y oportunidades de mejora en los procesos operativos y en los propios productos y servicios ofrecidos.

#### CONCLUSIÓN.

- Las distintas actividades relacionadas permiten ir avanzando en los distintos aspectos que se consideran en el marco de referencia para la implantación de un sistema de gestión de la innovación que, si bien, no responden a la ejecución de un plan sistemático, sí han permitido avanzar para reflexionar en la capacidad innovadora de la Universidad y afrontar, en un futuro, la implantación de un proceso específico que sirva de apoyo a las acciones innovadoras que se realizan en el ámbito de las funciones universitarias y en su modelo de gestión.

### 3. Plan de Benchmarking.

**Acciones de Mejora: 3.1.** *Diseñar y desarrollar el Plan de benchmarking, que incorpore la sistemática para su realización en los distintos ámbitos de la gestión y el análisis de sus resultados de eficacia y efectos internos.*

#### Implantación. Observaciones:

En aplicación de este plan se han realizado las siguientes **actuaciones específicas**:


- Identificación en el en ámbito de la gestión de los procesos (SIGC-SUA) de las fuentes de información externa: participación en redes sectoriales, encuentros, jornadas sectoriales y disponibilidad de datos.
- Identificación en el en ámbito de los responsables funcionales de Dirección de las fuentes de información externa: participación en redes sectoriales, programas de visitas institucionales universitarias, alianzas y relaciones externas.
- Elaboración de la metodología para la realización de procesos de benchmarking que integra la evaluación comparativa de resultados y la identificación de buenas prácticas con resultados contrastados.
- La ejecución se realiza por los distintos responsables de los ámbitos de gestión referidos.
- Se han realizado visitas institucionales para conocer modelos de Institutos y centros de investigación.
- La Universidad de Jaén lidera el grupo de coordinación del Foro de Universidades/Club Excelencia en gestión. Ha realizado las X Jornadas de Excelencia en la Gestión Universitaria: *Los Desafíos de la Gestión Universitaria en la Era Digital* (2018). Ha realizado encuentros de debate y reflexión sobre el sistema universitario en el marco de la programación del 25 aniversario (Gobernanza y sistema universitario).

**Acciones de Mejora: 3.2.** *Ámbitos: a) Prestación de servicios más innovadores en el ámbito universitario (contraste del valor de los servicios que presta la UJA), b) evaluaciones comparativas de los indicadores de rendimiento operativo de los procesos y de los niveles de los compromisos de calidad asociados a la prestación de servicios, c) reforzar la sistemática de evaluaciones comparativas de los indicadores de percepción, resultados clave y rendimientos.*

#### Implantación. Observaciones:

En relación a los ámbitos pueden destacarse los siguientes avances:

- Se han revisado los criterios para realizar las evaluaciones comparativas de resultados, esto ha permitido establecer un marco de comparaciones adaptadas a las características de cada indicador con niveles de homotecia coherente y por el valor estratégico para la Universidad de Jaén. Podemos sintetizarlo en:
  - Sistematización y ampliación en el cuadro de resultados de las tasas del sistema de indicadores del MEC/SIIU.

 UNIVERSIDAD DE JAÉN	<b>PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.</b>	Fecha	Agosto 2019
		Servicio de Planificación y Evaluación	

- Sistematización del análisis del posicionamiento de la Universidad de Jaén respecto al sistema universitario público presencial, nacional y autonómico.
- Ampliación, especialmente en los servicios, de las evaluaciones comparativas con Universidades que aplican el Modelo EFQM y disponen de reconocimientos en vigor.
- Utilización de rankings, informes y estudios externos y sectoriales.
- El porcentaje de resultados comparados supera el 50% en los criterios 6 y 7, el 95% y el 60% de los resultados y rendimientos clave del criterio 9 en resultados claves del subcriterio 9a y el 60% en rendimientos claves, en menor medida, pero con un avance considerable, en el criterio 8 (60% y 15% por subcriterios).
- Con la finalidad de mantener un cuadro permanente de comparaciones la Universidad de Jaén lidera el proyecto MIRA del Foro de Universidades, que permite disponer de 24 indicadores en una plataforma del Club de Excelencia en Gestión.

**Acciones de Mejora:** 3.3. *Potenciar la realización de estudios periódicos e informes/estudios de prospectiva del contexto universitario y del entorno, reforzando la información comparativa.*

**Implantación. Observaciones:** Destaca:

- Informe de Análisis y Prospectiva de la Oferta de Enseñanzas Oficiales UJA.
- Informe de análisis de la oferta de enseñanzas oficiales del Sistema Universitario Público Andaluz en el marco de la sectorial académica de la AUPA.
- Informe UNIVERSITIC: Diagnóstico rendimiento de la aplicación de los planes de sostenibilidad ambiental (CRUE).
- Estudios externos (CRUE, CYD. RANKINGS, etc.) e informes bibliométricos externos (WoS).

#### **4. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés.**

**Acciones de Mejora:** 4.1. *Perfeccionar, ampliar y extender los sistemas de conocimiento y los mecanismos directos de identificación de necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.*

**Implantación. Observaciones:**

Además de la continuidad de los canales habituales (sistematización de reuniones, representatividad de los sectores de la comunidad universitaria en las comisiones, comités de calidad y órganos de representación y gobierno) se han realizado las siguientes **actuaciones de mejora y ampliación:**

- Se ha elaborado una metodología para la realización y gestión de la información de grupos focales.
- En el ámbito de los servicios gestionados en el SIGC-SUA se está potenciando la realización de grupos focales (con continuidad en tres unidades).
- En el marco del proceso de adaptación del SIGC-SUA a la Norma ISO 9001: 2015, se han revisado las fichas de clientes con la identificación de necesidades y expectativas y la determinación de los factores de calidad y de éxito para todos los procesos/servicios integrados en su alcance, y se han concretado en la revisión de los compromisos de calidad.

**Acciones de Mejora:** 4.2. *Reforzar el sistema de comunicación con clientes, así como el análisis de su eficacia para potenciar la obtención de información directa y cualitativa sobre los factores de éxito y mejorar su gestión y relaciones.*

**Implantación. Observaciones:**

Se han realizado las siguientes **actuaciones de refuerzo del sistema de comunicación:**

- En el marco del proceso de adaptación del SIGC-SUA a la Norma ISO 9001: 2015, se han revisado las fichas del plan de comunicación identificando y desplegando las acciones de comunicación más relevantes respecto a la prestación de los servicios.
- Estrategias de marketing que se despliegan mediante la elaboración continuada de campañas de publicidad.
- Elaboración y difusión del calendario de convocatorias de la Universidad de Jaén orientadas a la participación de la Comunidad Universitaria y organizada por grupos de interés que la reciben al inicio de cada curso académico.
- Revisión y mejora del diseño y los contenidos de las páginas web de la Universidad, con una clara orientación a organizar la información por perfiles, enfatizando las condiciones, especificaciones y característica de los servicios prestados.

Respecto al análisis de la eficacia **del sistema de comunicación:**

- Se asegura que el diseño de las encuestas incluya ítems específicos sobre las acciones de comunicación relacionadas con la prestación de servicios, incorporando, cuando se utilizan medios específicos, valoración al respecto.
- Como ejemplo relevante de mejora derivada de la identificación de necesidades y expectativas destaca la creación de la Oficina de Proyectos Internacionales (OFIPI) y las sesiones de trabajo realizadas a los grupos de investigación para asesorarles en las distintas convocatorias del programa H2020, las convocatorias del Plan Estatal de I+D+i y la convocatoria del Plan Andaluz de Investigación.

**Acciones de Mejora:** 4.3. *Revisar el sistema de gestión de quejas, sugerencias, reclamaciones y felicitaciones, potenciando la integración y seguimiento de los distintos canales y responsabilidades, así como su aplicación efectiva en la identificación de mejoras en la calidad de los servicios que presta la Universidad.*

**Implantación. Observaciones:**


- En el ámbito del SIGC-SUA se ha sistematizado en los procesos de auditoría y en la metodología de la elaboración de informes de procesos la aplicación de la información obtenida de quejas y sugerencias para identificar acciones de mejora, obteniendo resultados efectivos al respecto.

**Acciones de Mejora:** 4.4. *Revisar y mejorar el sistema de encuestas: Estudiantes, evitar duplicidades; ampliación en todos los niveles de titulaciones; análisis de interrelación de las distintas encuestas. Hacer más visible y efectiva la utilización de las encuestas en la identificación y aplicación de mejoras en los ámbitos de los procesos, servicios y relaciones con los clientes.*

**Implantación. Observaciones:**

**Actuaciones realizadas:**

- Elaboración anual de planes de revisión de las encuestas del SIGC-SUA.
- Ampliación de encuestas. Potenciación de las encuestas post-servicio con información más directa de los factores claves de calidad en la prestación de servicios.
- Desarrollo metodológico para incorporar de forma sistemática la identificación del impacto de las acciones de mejora en los grupos de interés (metodología de planificación de acciones de mejora en el SIGC-SUA con evidencias en las fichas de mejora).
- Nuevas Encuestas: Homogeneización y aplicación de encuestas en el nivel académico de doctorado (encuestas sobre los programas de doctorado), en la formación complementaria (FOCO) y formación continua (Cursos de especialización, títulos propios) y en la tutorización de las prácticas de empresa.

 UNIVERSIDAD DE JAÉN	<b>PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.</b>	Fecha	Agosto 2019
		Servicio de Planificación y Evaluación	

Actuaciones planificadas:

- Revisión de la encuesta de percepción del alumnado sobre la labor docente y las encuestas de Centros.
- Realización del mapa de encuesta del SIGC-SUA y el general de la Universidad.

**Acciones de Mejora:** 4.5. *Mejorar la sistemática para conocer las percepciones de la sociedad.*

**Implantación. Observaciones:**

**Algunas de las actuaciones** que han incidido en esta acción han sido:

- El despliegue del programa de actuaciones de la Fundación Universidad de Jaén Empresa ha propiciado un marco de retroalimentación del entorno, tanto de percepciones como de necesidades y expectativas en relación a la misión de contribuir al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible del entorno.
- Primer encuentro de “Egresados Generación UJA”.
- Nueva Encuesta: En el ámbito de la comunidad universitaria se ha realizado la encuesta Satisfacción sobre el Estado General del Medio Ambiente de la Universidad de Jaén.
- Se ha incluido un nuevo indicador de rendimiento de la aplicación de los planes de sostenibilidad ambiental obtenido mediante el diagnóstico que realiza la CRUE a través de un cuestionario, junto con el diagnóstico y puntuación del ranking realizado por GreenMetric, lo que permite un análisis comparativo internacional.
- Se ha planificado la realización de un nuevo estudio de impacto económico de la Universidad.

**CONCLUSIÓN:**

Las actuaciones indicadas tienen continuidad, pero aún está pendiente valorar la realización de un estudio para sistematizar mecanismos de retroalimentación directa del entorno.

## 5. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información del rendimiento operativos

**Acciones de Mejora:** 5.1. *Implementación del Plan de perfeccionamiento del SIUJA (sistema de información de datos de la UJA), reforzando la función de la información (datos) en las estructuras de gestión mediante la integración del cuadro mando de indicadores estratégicos y el cuadro mando de EFQM.*

**Implantación. Observaciones:**

Las actuaciones más destacadas han sido:


- La integración de los indicadores EFQM en el Cuadro de Mando Institucional (instrumento de seguimiento estratégico). Esta Integración incluye los indicadores de procesos del SIGC-SUA y los indicadores de tasas académicas de los sistemas de calidad académicos.
- Implantación de la nueva herramienta ORACLE BUSSINESS INTELLIGENCE (OBI).

**Acciones de Mejora:** 5.2. *Reforzar el sistema de información con Indicadores de eficiencia del rendimiento operativo.*

**Implantación. Observaciones:**

- No se ha implementado, pero se mantiene en una actuación a realizar en la planificación del ciclo de gestión del SIGC-SUA 2019.

## 6. Plan de Mejora de Gestión y Despliegue Estratégico.

 UNIVERSIDAD DE JAÉN	<b>PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.</b>	Fecha	Agosto 2019
		Servicio de Planificación y Evaluación	

**Acciones de Mejora:** 6.1. *Estructuras-capacidades: Desarrollar las previsiones del PEUJA II sobre los recursos organizativos. Realizar el análisis de la eficacia y eficiencia de las estructuras organizativas para adecuarlas a la implantación de estrategias y los sistemas de gestión.*

**Implantación. Observaciones:**

Las actuaciones más destacadas han sido:

- Revisión de la Relación de Puestos de Trabajo con creación de nuevos Servicios y reforzamiento de Unidades. Esta revisión se ha fundamentado en dar respuestas a las estrategias: Servicio de Relaciones Internacionales, Servicio de Gestión de las Enseñanzas, Unidad de Prevención de Riesgos laborales, Medioambiente y Sostenibilidad, Servicio de Información y Registro y Administración Electrónica, Unidad de Publicaciones y Artes Gráficas, Servicio de Actividades Culturales, Refuerzo de la Oficina de Proyectos Internacionales.
- La sistemática anual de la realización de la ordenación docente permite identificar los niveles de eficacia de los créditos docentes efectivos respecto a los potenciales, una vez aplicadas las políticas de minoraciones, y disponer de un sistema efectivo de identificación de nuevas necesidades docentes.

**Acciones de Mejora:** 6.2. *Avanzar en el alineamiento de los planes de mejora con las actuaciones planificadas en el PEUJA II, evaluando los impactos y su eficacia en el sistema de informes.*

- Se ha desarrollado el despliegue de los objetivos funcionales de las Unidades con los planes operativos anuales del PEUJA.
- Objetivo de Calidad del ciclo de gestión 2019: Plan de actualización del sistema y documentación de los procesos del SIGC-SUA para adaptarlos a la estructura organizativa modificada por la nueva Relación de Puestos de Trabajo (RPT).
- Las acciones que se contemplan en los Planes sectoriales (investigación, transferencia, empleabilidad y emprendimiento, igualdad, formación complementaria, innovación docente) se alinean con los objetivos y líneas estratégicas.

**Acciones de Mejora:** 6.3 *Reforzar la integración estratégica de todos los resultados: a) resultados de los distintos centros de decisión y gestión, b) actuales cuadros de indicadores de rendimiento operativo, c) sistema de objetivos, d) Cuadro de Mando Integral estratégico de la Universidad, e) resultados de grupos de interés (factores de éxito).*

Se secuencian las actuaciones que dan respuesta a esta acción:

- Se ha elaborado el Cuadro de Mando Institucional (CMI) aprobado por el Consejo de Gobierno, constituyendo uno de los mecanismos de seguimiento estratégico.
- Se dispone de un mapa de indicadores integrados y alineados con el CMI.
- Se ha sistematizado la segmentación de los resultados por los distintos centros de decisión y gestión, con especial significación en los indicadores académicos.
- Se han revisado y ampliado los criterios de fijación de objetivos para todos los indicadores de resultados.
- Desarrollo metodológico para incorporar de forma sistemática la identificación del impacto de las acciones de mejora en los grupos de interés y en las estrategias (metodología de planificación de acciones de mejora en el SIGC-SUA con evidencias en las fichas de mejora).

**7. Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.**

**Acciones de Mejora:** 7.1. *Establecer la Política de calidad integrada de la Universidad.*





**Implantación. Observaciones:**

- Se mantienen las políticas de calidad para cada uno de los sistemas de gestión de la calidad implantados.
- Todos los sistemas de calidad están integrados en el modelo de referencia EFQM aportando una visión global e integrada de la gestión.
- Todos los sistemas normalizados están en proceso de revisión optimización/adaptación (ejemplo, objetivos calidad SIGC-SUA). Los avances se han producido en la implantación del Sistema de Garantía de Calidad de la Escuela de Doctorado y están en fase de diseño su extensión al Centro de Estudios de Postgrado (Formación complementaria, Másteres Oficiales y otros Títulos Propios) y, tras su evaluación, el traslado de las mejoras al resto de Facultades y Escuelas. La Facultad de Ciencias de la Salud y la Facultad de Ciencias Experimentales han renovado su acreditación de la implementación del sistema AUDIT y se ha solicitado la acreditación institucional para estos centros. La Escuela Politécnica Superior de Linares ha participado con éxito en el programa piloto IMPLANTA de la DEVA (equivalente al AUDIT) y se incorporarán gradualmente a esta certificación y, por lo tanto, a la acreditación institucional, el resto de Facultades y Escuelas en los próximos 3 años.
- Todos los títulos de ingeniería se están sometiendo a evaluación externa para su acreditación dentro de los programas EUR-ACE o EURO-Inf por EQANIE, con el objetivo de, por una parte, refrendar la política interna de mejora de la calidad de las titulaciones y, por otra, recibir retroalimentación externa sobre las áreas de mejora.

**CONCLUSIÓN:** Está en estudio identificar el valor que puede aportar esta acción. Por una parte, se considera que disponer de una política de calidad integrada daría respuesta a la estrategia de gestión de la calidad total en la Universidad, por otro lado, se estima la necesaria especificidad, por ejemplo, en la declaración de la política de sostenibilidad o del plan de movilidad. En todo caso, las líneas estratégicas aseguran la finalidad pretendida con esta acción: *Establecer y actualizar el plan global de calidad y excelencia de la Universidad, que incluya los sistemas para comunicar la propuesta de valor que se proporciona a los grupos de interés.*

**Acciones de Mejora:** 7.2. *Revisar el actual sistema de procesos: a) adecuación al desarrollo del PEUJA II, b) procesos más transversales, que permita visualizar de forma más integrada los niveles estratégicos, directivos, tácticos y operativos, c) interrelación de los procesos de los actuales sistemas de gestión, d) desarrollar documentalmente los procesos estatutarios de gobierno y dirección (sistema documental de procesos UJA).*

**Implantación. Observaciones:**

Se secuencian las actuaciones que dan respuesta a esta acción:

- Objetivo de Calidad del ciclo de gestión 2019: Plan de actualización del sistema y documentación de los procesos del SIGC-SUA para adaptarlos a la estructura organizativa modificada por la nueva Relación de Puestos de Trabajo (RPT).
- Objetivo de Calidad del ciclo de gestión 2019: directriz nº 1 del Consejo de Dirección, las Unidades con responsabilidad en los procesos valorarán la posible revisión de los actuales diseños de procesos y documentación del SIGC-SUA, para dar respuesta más específica a la actual prestación de servicios, profundizar en el concepto de integración de procesos, e iniciar el análisis que puedan derivar en sistemas de procesos que tenga una perspectiva más amplia que las funcionales de las Unidades, consolidando, cuando proceda, procesos que integren las distintas responsabilidades de decisión y operativa.

**CONCLUSIÓN:** Está pendiente confeccionar un documento que integre los procesos estatutarios de gobierno y dirección que en este momento se encuentran individualizados en las normativas y metodologías, por ejemplo, formulación y seguimiento estratégico, ciclo presupuestario, ordenación académica. Asimismo, está



en proceso de elaboración un documento que integra el plan estratégico, las acciones y propuestas del programa de gobierno del equipo de dirección, su dotación de recursos (presupuestarios y humanos), su programación y la estructuración integrada de su desarrollo.

### 8. Plan de Mejora de la Gestión de las Personas.

**Acciones de Mejora:** 8.1. *Ampliar el sistema integrado de gestión de los RRHH en un mapa de procesos que integre todos los procedimientos y planes actualmente implantados.*

**Implantación. Observaciones:**

- La Universidad de Jaén firmó y envió a la Comisión Europea en noviembre de 2018 la declaración de compromiso con los principios de la “Carta para Investigadores Europeos” y el “Código de conducta para la contratación de investigadores”. Implica un compromiso, de acuerdo con sus políticas internas, a desarrollar su estrategia de recursos humanos, adhiriéndose a las recomendaciones y los principios enunciados en la Carta y el Código y a garantizar la transparencia, la accesibilidad, la equidad y la búsqueda de la excelencia en la contratación de investigadores. El plan de acción para la implantación de esta estrategia ya está ejecutándose.
- Se mantiene una parte importante integrada en el proceso clave PC05 Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Si bien, está aún pendiente revisar y ampliar el referido mapa de procesos. Un ejemplo referido a esta acción es la revisión de la documentación de la gestión de los procesos para integrar los cambios en los procedimientos: evaluación de las bolsas de sustitución del profesorado; modificación de los procedimientos de selección y provisión de PDI laboral, sustituyendo el concurso por el concurso-oposición.

**Acciones de Mejora:** 8.2. *Sistematizar la identificación de los resultados en la gestión de las personas y su análisis (indicadores de rendimiento y percepciones, incluidas comparativas externas) para aplicar el aprendizaje, mejora y perfeccionamiento (planes de mejora definidos).*

**Implantación. Observaciones:**

- Informes Global y Evolutivos de los Resultados de la Encuesta de Opinión y Satisfacción del PAS.
- Informes de los Resultados de la Encuesta de Opinión y Satisfacción del PDI.
- Establecimiento sistemático de objetivos en indicadores de rendimiento y percepciones de la gestión de las personas.
- A través de la revisión y ampliación de los indicadores de percepción y rendimiento (incluido el refuerzo comparativo) de los servicios prestados se obtiene información sobre la eficacia de la disponibilidad de recursos, competencias y delegación de las personas.

**Acciones de Mejora:** 8.3. *Revisar y mejorar la asignación y metodología de evaluación de objetivos de Unidades e individuales.*

**Implantación. Observaciones:**

- Se está aplicando el modelo de Evaluación de la Actividad Docente del profesorado Programa DOCENTIA- Universidad de Jaén (revisado por el Consejo de Gobierno en 2017). En el ámbito de la investigación a través de la evaluación de los sexenios de investigación. En el ámbito de la transferencia del conocimiento a través del nuevo sexenio de transferencia.
- Se realiza, individualmente, la evaluación del desempeño del PAS.
- Se mantienen, refuerzan y amplían (PDI Laboral) las retribuciones complementarias ligadas a la consecución de objetivos de calidad (PAS por Unidades) y evaluación/ productividad (PDI).



- Nuevo Plan de Dedicación Académica.

**Acciones de Mejora:** 8.4 Establecer las metodologías para el análisis de la eficiencia e impactos de las actividades de formación, de los Planes de formación anual, así como para la formulación de objetivos de desarrollo competencial en contraste con las necesidades identificadas.

**Implantación. Observaciones:**

- Plan Integral de Formación del PAS de la UJA 2019-2022 (incluye los procedimientos del análisis de la eficiencia e impactos de las actividades de formación e identificación de objetivos formativos y de desarrollo competencial).
- Se ha realizado un nuevo Plan de Formación del PDI, pendiente de aprobación definitiva, si bien, en el actual curso se han aplicado acciones encaminadas a priorizar los ámbitos de formación y establecer mecanismos que posibilitan la participación directa del PDI en la identificación de necesidades formativas.
- Otro proyecto que ya se ha iniciado su estudio y previsión de implantación a corto plazo es el sistema de “mentoría” para el profesorado novel y asesoramiento técnico para el desarrollo de carreras profesionales.

**Acciones de Mejora:** 8.5. Establecer políticas y protocolos para realizar actuaciones sistemáticas de reconocimientos colectivos e individuales por la contribución a las estrategias de la universidad, objetivos, implicación en la excelencia y comportamientos en valores: a) plan de incentivación y reconocimientos de las aportaciones creativas y emprendedoras que incidan en la innovación de la gestión, implicación en la excelencia y comportamiento de valores. [Relacionado con Plan de acción 2.3].

**Implantación. Observaciones:**

- Se mantienen los mecanismos de impulso y reconocimiento a la innovación: Premios a la innovación Docente, al emprendimiento y a las buenas prácticas y sugerencias en la gestión, con jornadas específicas. Los sistemas de reconocimiento retributivo ligados a la productividad se han reforzado y contemplan la implicación en la mejora y la innovación.
- Se han incorporado los reconocimientos al profesorado cuyas prácticas docentes han sido mejor evaluadas por el alumnado en cada curso (por Departamentos y como Universidad).
- Para el grupo de interés del alumnado se mantienen y amplían los siguientes mecanismos: Premios TFG y TFM sectoriales en líneas de desarrollo estratégico de la Universidad: igualdad y no discriminación, sostenibilidad (premios Thoureau), excelencia (premios TFM por máster y reconocimiento especial a los 5 mejores de la universidad) o emprendimiento.

**Acciones de Mejora:** 8.6. Estudiar un sistema de encuesta de clima laboral del colectivo PDI

**Implantación. Observaciones:**

- En el año 2017 se elaboró un proyecto para realizar una encuesta específica de clima laboral, de la acción del liderazgo y la valoración de las políticas institucionales. El proyecto ha sido liderado por la Dirección y desarrollado por un equipo de dirección-técnico con participación de representantes del colectivo. Ha seguido un proceso de diseño con estudios comparativos y validación mediante simulación con miembros del colectivo PDI. La estructura de la encuesta contempla todas las dimensiones relevantes sobre la gestión del PDI desde la perspectiva de los criterios 3 y 7 del Modelo EFQM, y abarca las especificaciones del colectivo respecto a los tres ámbitos de sus funciones (docentes, investigadoras y de gestión) y de los ámbitos con responsabilidades sobre su gestión (Departamento, Centro y Dirección de la Universidad). La



encuesta se ha complementado con la percepción de la acción del liderazgo en los tres niveles de responsabilidad en la gestión y con la opinión general sobre la institución y sus políticas. La realización de la primera encuesta de acuerdo con la acción de mejora y del proyecto constituye, actualmente, un ejemplo diferenciador en el marco comparativo del sistema universitario.

**Acciones de Mejora:** 8.7. *Definir un plan específico de responsabilidad social de la Universidad en la gestión de las personas que integre todos los aspectos de políticas activas de la Universidad respecto a los derechos laborales.*

**Implantación. Observaciones:**

- No se ha realizado un plan específico integrado, pero se mantienen y se han reforzado los programas de conciliación de la vida personal, laboral y familiar con políticas activas en planes de acción social, igualdad y flexibilidad horaria la prevención, seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, existen dentro del SIGC-SUA, procedimientos operativos para la gestión de los derechos laborales de las personas.

**9. Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos.**

**Acciones de Mejora:** 9.1. *Aliados y proveedores. A. Reforzar la gestión de aliados y proveedores integrando los actuales sistemas en un proceso general y estratégico que potencie iniciativas en los distintos ámbitos organizativos y facilite la visión institucional. B. Desarrollar el sistema de información, en el marco del proceso de gestión de aliados y proveedores, que permita conocer los niveles de eficacia y de eficiencia y realizar la revisión periódica de los resultados de las relaciones con los aliados y proveedores.*

**Implantación. Observaciones:**

- Se ha reforzado la gestión estratégica de las alianzas incluyendo su responsabilidad competencial en el Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio.
- El sistema de información se ha reforzado en el portal de convenios en donde se identifica y segmenta el desarrollo de los convenios formalizados y en vigor. Respecto a los proveedores mediante la plena implantación del Plataforma de Contratación y web perfil del contratante.
- Avance tecnológico: plena implantación de facturas electrónicas a través de la plataforma FACE.
- El proceso de gestión ha potenciado las responsabilidades de seguimiento y evaluación a través del promotor del convenio y el gestor del contrato.

**Acciones de Mejora:** 9.2. *Gestión económica. A. Avanzar en la implantación de un sistema de contabilidad analítica para reforzar el sistema de informes de rendición de cuentas, demandados por la Universidad y la Administración.*


**Implantación. Observaciones:**

- Se ha avanzado en la implantación de la contabilidad analítica, en el marco de normalización contable del sistema universitario andaluz.

**Acciones de Mejora:** 9.3. *Infraestructuras y equipamientos. A. Concluir el plan de sostenibilidad y desarrollar su despliegue mediante planificación y procesos sistemáticos. B. Avanzar en el análisis de metodologías que posibiliten la implantación de sistemas normalizados de gestión medioambiental.*

**Implantación. Observaciones:**

- Se ha actualizado el diagnóstico de sostenibilidad. Se está concluyendo el plan de sostenibilidad que incluye Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-.

 UNIVERSIDAD DE JAÉN	<b>PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.</b>	Fecha	Agosto 2019
		Servicio de Planificación y Evaluación	

- Nuevo Proyecto realizado: Proyecto de gestión del arbolado en la Universidad de Jaén: elaborado diagnóstico, plan preventivo y plan de desarrollo.
- Nuevo Plan: Plan de Movilidad, cuya implantación es un ejemplo de actividades colaborativas, en este caso con el Ayuntamiento de Jaén.
- Planificada la estrategia de implantación de un sistema normalizado de gestión medioambiental. Aunque una parte importante de los Objetivos de Desarrollo Sostenible están siendo gestionados, como se corrobora en el avance del Informe GESU (CRUE) y el resultado obtenido en el Ranking Greenmetric.

**Acciones de Mejora:** 9.4. *Procesos de gestión de las TIC: A. Reforzar la identificación conjunta de nuevas necesidades, mejoras y planes de renovación, evaluación previa de impactos.*

*B. Reforzar el sistema de medición y seguimiento para generar conocimiento sobre los rendimientos de la cartera tecnológica, y los niveles de eficacia y eficiencia de las estrategias y políticas aplicadas*

**Implantación. Observaciones:**

- Se identifican las nuevas tecnologías necesarias y demandadas por las estructuras organizativas de docencia, investigación y gestión (proceso anual). La participación en Redes del sector (UNIVERSITIC) y la gestión y relaciones con proveedores facilita la identificación de tecnologías alternativas y el aprendizaje externo con ejemplos de mejoras incorporadas.
- Se gestionan planes de renovación y actualización de tecnologías, especialmente, a través del esquema de estrategia CRUE-TIC que está impulsando y gestionando el Comité de Estrategia TI.
- Se realiza el seguimiento y evaluación de la implantación. Se evalúa mediante la metodología del Informe UNIVERSITIC (CRUE).

**10. Plan de Mejora de la Información y Comunicación.**

**Acciones de Mejora:** 10.1. *Establecer y desarrollar el plan de comunicación de la Universidad, incluyendo el plan de imagen corporativa que permita identificar la singularidad de la universidad, y el compromiso social por el progreso y desarrollo sostenible de su entorno.*

**Implantación. Observaciones:**

Las actuaciones a destacar son las siguientes:

- Manual de Identidad Visual Corporativa (aprobado por el Consejo de Gobierno de la UJA en 2016). Marca Universidad de Jaén. Apertura de la tienda de *merchandising* de la UJA.
- Creación del Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Institucional.
- Plan de Marketing con campañas de publicidad.
- Respecto a los medios y canales:
  - Revisión Anuario Estadístico, Agenda y Diario Digital, Calendario de Convocatorias, Tablón Digital, Portal de Transparencia.
  - Perfiles Oficiales en redes sociales. Instrucción Técnica de Creación y Uso Redes Sociales UJA.
  - Canal de YouTube de la UJA. Canal Ujaen.tv.
  - Apps oficiales que publica la Universidad de Jaén en Google Play y App Store.
- En el ámbito de la comunicación Institucional:
  - Web Espacio del Rector. Correos “el Rectorado Informa”. Difusión del calendario anual de convocatorias.

**Acciones de Mejora:** 10.2. *Revisar y mejorar el sistema de información y comunicación: a) en la gestión de las personas y desarrollarlo mediante planes específicos, que contemplen, además, los procesos para su*

ejecución, b) diseño y edición en la web de un nuevo sistema de publicación de las Cartas de Servicio de la Universidad, c) reforzar el sistema para el seguimiento de la eficacia y la percepción de los grupos de interés sobre sistema de información y comunicación, así como la usabilidad, accesibilidad y eficacia de los distintos medios y canales utilizados en las actividades de comunicación.

**Implantación. Observaciones:**

Las actuaciones a destacar son las siguientes:

- Control y revisión del Plan de Comunicación del sistema de gestión SIGC-SUA.
- Grupo de trabajo activo para la revisión del diseño de publicación de las nuevas cartas de servicio.
- Ámbitos específicos de valoración de la información y comunicación:
  - Encuestas de Clima Laboral PAS y PDI.
  - Encuestas específicas sobre políticas institucionales en las que se incluye el posicionamiento estratégico y las acciones de comunicación institucional.
  - Encuestas de Centros (Alumnado).
  - Funciones de información y los medios en las encuestas del SIGC-SUA.

**11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados.**

**Acciones de Mejora:** 11.1. Revisar el sistema de indicadores de resultados del cuadro EFQM de acuerdo con los planes y programas de despliegue del PEUJA II, en RSU, además, con los indicadores del informe de progreso social del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Ámbitos preferentes de revisión:

- Integrar percepciones PDI. – Ampliación de percepciones a la totalidad de servicios complementarios (bilingüismo, movilidad). – Valoración de ampliación de percepciones integradas con rendimientos en: Contratos de investigación; Proveedores; Ampliación en relación al esquema de RSU, percepciones directas del entorno próximo, continuidad de la encuesta de medioambiente.
- Rendimientos: Sistemática de la identificación de tasas de rendimientos de egresados, tasa de ocupación y preferencia; gestión de la evaluación y las competencias; indicadores de impacto sobre la formación, los planes de eficiencia energética; impactos y rendimientos de sensibilización y formación medioambiental, capacidad de reciclaje; transferencia de conocimientos.

**Implantación. Observaciones:**

Secuenciamos las actuaciones a destacar:

- Integración de los indicadores de resultados EFQM con el CMI y los indicadores del Informe de Progreso Social.
- Realización de la primera encuesta PDI de Clima laboral, liderazgo y valoración de políticas institucionales.
- Nuevo Indicador: encuesta de los cursos en idiomas extranjeros.
- “UJA por el Mundo” (información directa de experiencias del alumnado en movilidad).
- Encuesta de contratantes de investigación. Encuesta de proveedores.
- Nuevos indicadores de resultados en la Sociedad: Satisfacción sobre el Estado General del Medio Ambiente de la Universidad de Jaén. Diagnóstico de sostenibilidad. Aplicación de planes.
- Nuevos indicadores de rendimiento: Indicadores de empleabilidad tras Egreso. Tasa de Afiliación Acorde. Tasa de abandono en Grado y Máster. Tasa de Idoneidad en Grado y Máster. Tasa Alumnado matriculado/Oferta Programas de Doctorado. Tasa de transición específica de estudiantes de Grado a Máster. Internacionalización: Estudiantes Internacionales. Tasa de entrantes/salientes por programas de movilidad. Rankings de investigación SCImago (SIR). Nº Proyectos Concedidos a las Universidades en el



marco del Plan Estatal de I+D-. Presupuesto Concedido Plan Estatal I+D - % de Presupuesto Concedido respecto al Solicitado. Importe concedido a UJA. Biblioteca. Uso de recursos. Universidad digital. Catálogo Servicios CRUE-TIC. Competencia lingüística: dominio de idioma por encima de B1 (%) del alumnado de grado.

**Acciones de Mejora:** 11. 2. *Identificación de los recorridos de mejora de los resultados del cuadro EFQM y definir planes de actuación relacionados con las estrategias del PEUJA II.* 11.5. Reforzar el análisis de los resultados en relación con los planes de mejora que se adoptan, estableciendo objetivos de resultados a alcanzar para poder realizar el contraste de eficacia.

**Implantación. Observaciones:**

- En las fichas de análisis REDER de los resultados se ha incorporado la valoración de los resultados obtenidos y los supuestos en los que hay que aplicar mejoras.
- Se ha sistematizado en todos los criterios de resultados los cuadros de relevancia que presentan la interrelación de los indicadores con los objetivos/líneas estratégicas principales con los que se asocian, así como con los planes, programas, prácticas y sistemas de gestión a través de los cuales se realiza el despliegue, que permite, por un lado, ver la relevancia estratégica de los resultados claves y, por otro, valorar la confianza en mantener o mejorar los resultados de la Universidad.

**Acciones de Mejora:** 11.3. *Completar y reforzar el sistema de objetivos, especialmente, en la sistematización de establecimientos de objetivos concretos y precisos, en la medida en que puedan controlarse las variables que inciden en su consecución, así como los que se estimen superados cuando se fijan linealmente.*

**Implantación. Observaciones:**

- Se ha revisado, reforzado y mejorado el sistema de establecimiento de objetivos. Los criterios aplicados inciden en mejorar su concreción y precisión:
  1. Aplicación de objetivos en resultados clave basada en la capacidad de control por la UJA de las variables.
  2. Objetivos cuantificados de avance en la mejora y nivel de cumplimiento mínimo en todas las encuestas de satisfacción.
  3. Objetivos de incremento, cuantificados o genéricos.
  4. Objetivos de avance en posicionamiento o de alcanzar/superar las medias de los sistemas universitarios.
  5. Objetivos cuantificados en valores lineales cuando están ajustados por acuerdos previos, normalmente consensuados en despliegues estratégicos.
  6. Cuando no se especifican, responde a la valoración de la Dirección que dispone de análisis particularizados.

**Acciones de Mejora:** 11.4. *Establecer un plan que mejore y amplíe la identificación y aplicación de evaluaciones comparativas, especialmente, sobre indicadores de rendimientos asociados a servicios complementarios claves.*

**Implantación. Observaciones:**

- Las comparaciones se han reforzado y ampliado. Los criterios que se aplican son los siguientes (ver acción 3-1):



UNIVERSIDAD DE JAÉN

## PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y  
Evaluación

1. Cuando se utilizan datos homogeneizados (SIU) se incorporan medidas de posicionamiento y medias del sistema universitario nacional y autonómico y variaciones porcentuales de la serie medida.
2. Se incorporan como referencia dos universidades del grupo comparativo andaluz con igual año de creación y cierto nivel de homotecia o semejanza por su carácter generalista (GC1 y GC2).
3. Para algunos indicadores se utilizan comparaciones específicas por homotecia (GC3).
4. Se han ampliado las comparaciones respecto a universidades con reconocimiento EFQM 500+ (GCU EFQM1) y EFQM 400+ (GCU EFQM2).
5. Hay una comparación específica con una Biblioteca universitaria con reconocimiento EFQM +500 (GC Biblioteca EFQM).
6. La utilización de rankings, informes y estudios externos y sectoriales permite disponer de referencias de posicionamiento y valores comparativos. Se especifican en cada criterio.