 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.


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

Datos de la persona de contacto:

Dirección	Juan Manuel Rosas Santos, Vicerrector de Estrategia y Gestión del Cambio	953 212050 vicestrategia@ujaen.es
Responsable técnico del proyecto	Antonio Martínez Olea, Gestor del Proyecto	953 21 22 45- 680 23 33 73 amolea@ujaen.es

INDICE.

<b>I. JUSTIFICACIÓN, FINALIDAD Y ALCANCE.....</b>	Pág. 2
<b>II. ENFOQUE METODOLÓGICO .....</b>	Pág. 2
<b>III. EJECUCIÓN DEL PROCESO .....</b>	Pág.2
<b>IV. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN.....</b>	Pág.6
<b>1. APLICACIÓN DEL 2º PLAN DE MEJORA EFQM 2017 .....</b>	Pág.6
<b>2. RESULTADOS DE PUNTUACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN .....</b>	Pág.21
<b>V. AUTOEVALUACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA POR SUBCRITERIOS. PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA. PUNTUACIÓN REDER.....</b>	Pág.24

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

## I. JUSTIFICACIÓN, FINALIDAD Y ALCANCE.

La continuidad del Proyecto EFQM se enmarca en la decisión del Consejo de Dirección de la Universidad de Jaén de continuar avanzando en la gestión excelente utilizando el Modelo EFQM como referente de gestión institucional y como instrumento de evaluación y mejora, que a su vez desarrolla la estrategia de la Universidad de *Avanzar hacia la excelencia mediante el desarrollo de modelos de referencia que aporten una visión global e integrada de la gestión.*

La Universidad de Jaén dispone, desde el año 2015, del Sello de Excelencia Europea EFQM 400+ y en el año 2017 obtuvo el reconocimiento del Sello 500+, Sellos que reconocen su compromiso con la calidad y la excelencia en su gestión.

Tras los sucesivos reconocimientos procedió a la implantación del plan de mejora resultante del proceso de autoevaluación y del informe externo de evaluación. Transcurridos dos años se inicia de nuevo el ciclo de autoevaluación, elaboración de la Memoria y presentación al reconocimiento del nivel de excelencia con evaluación externa.

En síntesis, estos ciclos tienen como finalidad potenciar las fortalezas actuales de gestión, identificar, diagnosticar y priorizar áreas de mejora, de forma que la institución sea reconocida por el nivel de excelencia que se va alcanzando en la gestión.


## II. ENFOQUE METODOLÓGICO.

Para este segundo ciclo, los elementos metodológicos básicos han sido los siguientes:

1. Compromiso efectivo de implicación y participación.
2. Revisión del cuadro de indicadores de resultados y actualización de datos según ciclo de evaluación.
3. Análisis de resultados, implantación de acciones de mejora, interrelación con el Plan Estratégico II (PEUJA II) y revisión de enfoques.
4. Elaboración del cuestionario de información (análisis de aspectos relevantes de los dos últimos años) por responsables funcionales y técnicos.
5. Evaluación y análisis de la aplicación del 2º Plan de Mejora EFQM.
6. Realización de la auto-evaluación mediante análisis cualitativo y cuantitativo por subcriterios del Modelo EFQM.
7. Formalización del expediente de reconocimiento del sello de Excelencia Europea.
8. Elaboración de la Memoria EFQM.
9. Valoración y aprobación por Dirección de los documentos del proyecto.
10. Comunicación y difusión de la documentación del proyecto.
11. Evaluación externa.

## III. EJECUCIÓN DEL PROCESO.

El Proyecto se ejecuta entre los meses de mayo y agosto de 2019.

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

## ACTUACIONES REALIZADAS

### 1. Revisión del cuadro de indicadores de resultados y actualización de datos según ciclo de evaluación.

Se realiza la revisión del cuadro de indicadores, con la eliminación, modificación y ampliación, en función de su adecuación y utilidad, así como la actualización de los datos. Se elabora la ficha de análisis REDER de indicadores para la totalidad de estos, procediéndose a su distribución a los responsables funcionales de dirección y su posterior difusión pública. Se valora el nivel de los resultados obtenidos y las propuestas de avance para el siguiente ciclo de gestión.

[Enlace en web EFQM](#)

### 2. Análisis de resultados, implantación de acciones del 2º plan de mejora, interrelación con el Plan Estratégico II revisado y revisión de enfoques.

Se actualiza y perfecciona el cuadro interrelacionado de indicadores EFQM con el Plan Estratégico y planes, programas y proyectos, con el Cuadro de Mando Institucional, con el cuadro de indicadores de los sistemas de gestión (SIGC-SUA) y con el Informe de Progreso Social del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Se realiza informe de la implantación del segundo plan de mejora EFQM.

### 3. Elaboración del cuestionario de información (análisis de aspectos relevantes dos últimos años) por responsables funcionales y técnicos.

Se cumplimenta el cuestionario de información de aspectos y resultados relevantes de la gestión. Tras el procesamiento de la información se incorporan como enfoques y evidencias.

### 4. Realización de la auto-evaluación mediante cuestionarios internos y análisis por subcriterios.

En este ciclo se decide que la autoevaluación tendrá tres fases. **La primera**, mediante la cumplimentación de un cuestionario interno en el que se valora la adecuación de los enfoques y resultados. Este cuestionario se remite a la totalidad de los responsables funcionales del Consejo de Dirección que, a su vez, lo remiten a los responsables técnicos de las estructuras organizativas de apoyo a la gestión. Con la información obtenida se fundamenta el proceso de autoevaluación y la confección de la Memoria.

La **segunda** fase es la elaboración técnica de los documentos del proceso que se realiza por el responsable técnico del proyecto, asesor de calidad y evaluador senior acreditado por el Club de Excelencia en la Gestión y miembro del Servicio de Planificación y Evaluación de la Universidad de Jaén.

En la **tercera** fase se realiza la validación y aprobación de los documentos del proceso y el tercer plan de mejora EFQM por el Consejo de Dirección.

## 5. Elaboración del 3<sup>er</sup> Plan de Mejora EFQM.

Con la información obtenida de los cuestionarios internos y del proceso de autoevaluación y bajo la dirección del Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio se confecciona el tercer plan de mejora EFQM. Este Plan constituye un proyecto inicial que se complementará con las indicaciones del Informe de evaluación externa que se obtiene tras la visita de evaluación externa.

Al plan de mejora se le aplica una metodología de análisis y priorización:

Valoración Consejo de Dirección	Relevancia (1)	Integración Estratégica (2)	Impacto (3)	Capacidad (4)	Periodo de Ejecución
<b>Decisión de ejecución</b>	<b>Favorable/desfavorable/pendiente de proyecto</b>				

### CRITERIOS

- 1.- Valoración de la **relevancia** de la acción mejora: Grado de relevancia de la mejora para la gestión excelente de la Universidad.
- 2.- Valoración de la **integración** de la acción de mejora con los **objetivos y líneas estratégicas** del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.
- 3.- Valoración del **impacto** de la acción de mejora: Grado de impacto que la acción puede tener para mejorar los resultados de la gestión en el plazo de ejecución de un año a tres años.
- 4.- Valoración de la **capacidad** para implantar la mejora: Capacidad actual (interna) y variables externas que condicionan implantación de la mejora en un plazo de ejecución de un año a tres años.

### VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA.

La escala utilizada para la puntuación de los criterios 1, 2 y 3 es: Alta (5) Media (3) Baja (1).


La escala utilizada para la puntuación del criterio 4 es: de 1 a 5 donde 1 es muy baja capacidad y 5 es muy alta capacidad.

### PRIORIZACIÓN:

La suma de los puntos asignados en los tres primeros criterios y la ponderación de este resultado por la puntuación asignada al criterio 4 determina un posicionamiento cuantitativo que a efectos orientativos se utiliza como sistema para la priorización.

### PERIODO DE EJECUCIÓN.

Estimación por el Consejo de Dirección del periodo temporal de inicio y ejecución de la mejora.

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

## DECISIÓN DE EJECUCIÓN

Decisión final del Consejo de Dirección sobre la aplicación de mejora, incluyendo las especificaciones o instrucciones que estimen.

Se indican tres posibles decisiones:

**Favorable:** continúa el proceso con la elaboración del proyecto y posterior ejecución.

**Favorable con ajustes:** Se condiciona a especificación mediante elaboración del proyecto y valoración de la capacidad de ejecución.

**Desfavorable:** No es considerada para aplicar en este ciclo de gestión EFQM (3 años).

## 6. Elaboración de la Memoria EFQM.

La propuesta de Memoria EFQM se elabora bajo la dirección del Vicerrector de Estrategia y Gestión del Cambio por el Servicio de Planificación y Evaluación, siendo paralelamente analizada por los miembros del Consejo de Dirección.

La Memoria consta de tres documentos:

- 1.- Memoria conceptual EFQM.
- 2.- Representación gráfica de los resultados.
- 3.- Anexo a la Memoria.

El Consejo de Dirección en pleno, valora y aprueba la Memoria EFQM 2019.

## 7. Comunicación y difusión de la documentación del proyecto.


La comunicación institucional se realiza mediante correo (25-07-2019). Los documentos están disponibles en:

[Enlace en web EFQM](#)

## 8. Evaluación externa.

La evaluación externa se realiza los días 10, 11 y 12 de septiembre de 2019. El equipo evaluador externo está formado por:

- Carlos Jiménez Matoso, (AENOR). Coordinador.
- José Pablo Aparicio López, (AENOR). Evaluador.
- Manuel Macías García. Evaluador del Club de Excelencia en la Gestión. Profesor de la Universidad de Cádiz. Evaluador.
- Carlos Calvo. Evaluador del Club de Excelencia en la Gestión. Project Manager Unidad de Calidad y Responsable EFQM en Universidad Europea. Evaluador.

 UNIVERSIDAD DE JAÉN	<b>PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.</b>	Fecha	Agosto 2019
		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

###### 1. Plan de liderazgo.

**Acciones de Mejora:** 1.1. *Elaborar un plan que active las competencias directivas (extender al ámbito de dirección funcional y de gestión).*

**Implantación. Observaciones:**

- 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).
- Curso liderazgo y gestión de conflicto-2016- Jefes de Servicio.
- Realización de una sesión de trabajo del Consejo de Dirección sobre estructura y aplicación del Modelo EFQM (2019).

**Acciones de Mejora:** 1.2. *Determinar actuaciones de liderazgo enfocadas a la evaluación, seguimiento, mejora y aprendizaje.* 2.2. *Constituir grupos para la innovación en procesos/servicios (grupos transversales de la comunidad universitaria que incorporen a aliados y proveedores).*

**Implantación. Observaciones:**

- 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.
- 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.
- 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.

###### 2. Plan de Innovación

**Acciones de Mejora:** 2.1. *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.* 2.2. *Constituir grupos para la innovación en procesos/servicios (grupos transversales de la comunidad universitaria que incorporen a aliados y proveedores).* 2.3. *Reforzar el plan de incentivación y reconocimientos extensivo a todos los ámbitos para potenciar las aportaciones creativas y emprendedoras 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 UNIVERTIC (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.

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

- **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 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 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.
  - 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.

**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”.

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

- 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.**

**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

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

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

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

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-.
- 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.*

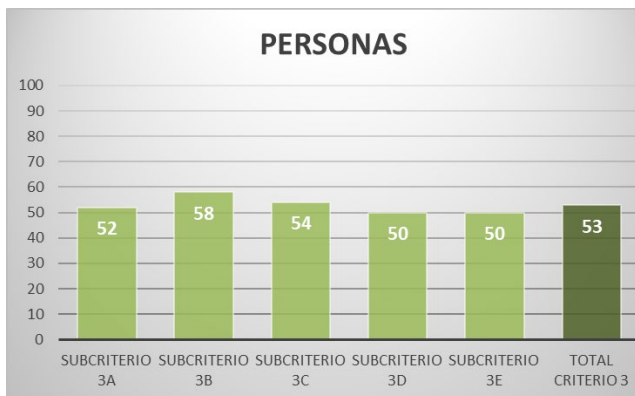
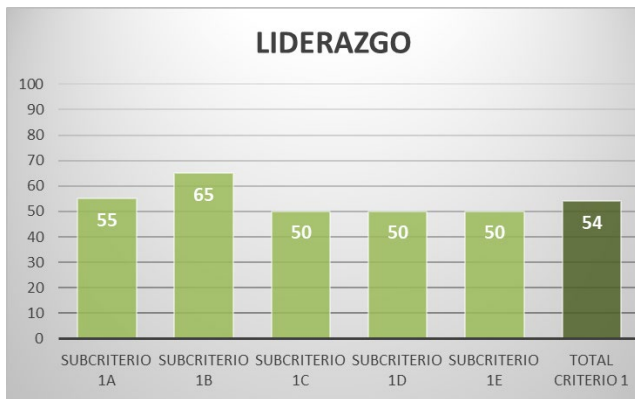
**Implantación. Observaciones:**

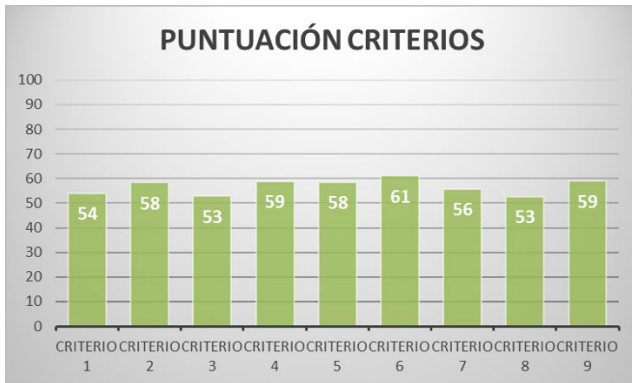
- Las comparaciones se han reforzado y ampliado. Los criterios que se aplican son los siguientes (ver acción 3-1):
  1. Cuando se utilizan datos homogeneizados (SIU) se incorporan medidas de posicionamiento y medias del sistema universitario nacional y autonómico y variaciones porcentuales de la serie 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).



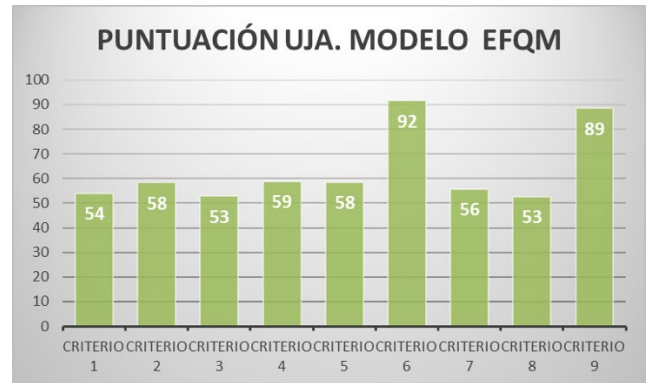
- 5. Hay una comparación específica con una Biblioteca universitaria con reconocimiento EFQM +500 (GC Biblioteca EFQM).
- 6. La utilización de rankings, informes y estudios externos y sectoriales permite disponer de referencias de posicionamiento y valores comparativos. Se especifican en cada criterio.

## 2. RESULTADOS DE PUNTUACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN.

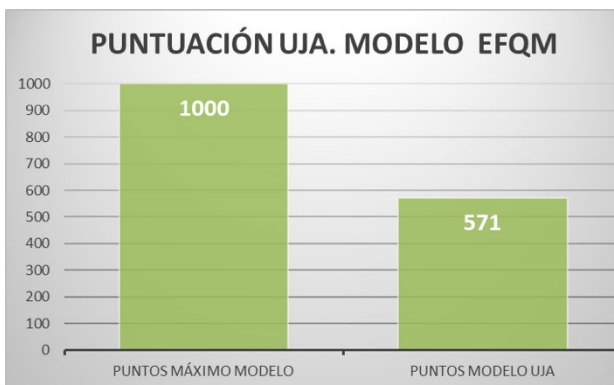




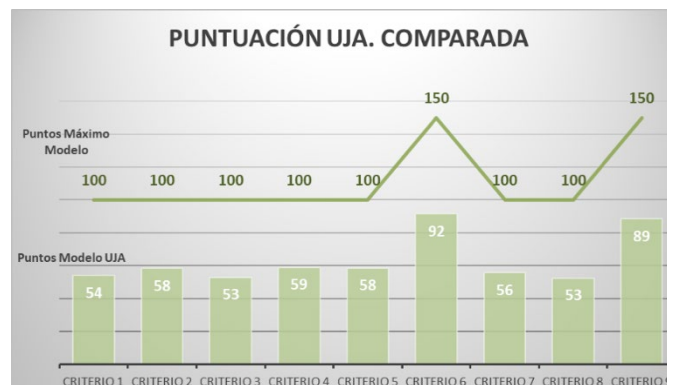
Puntuación REDER



Puntuación EFQM Ponderada por Criterios

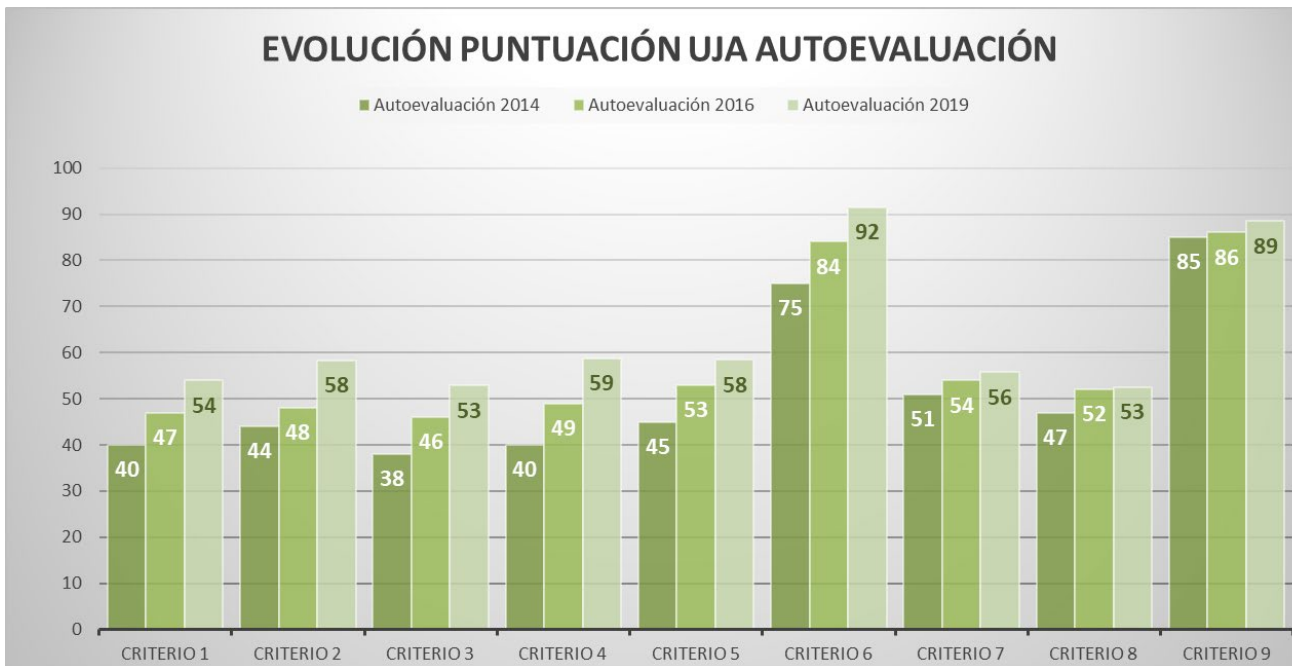


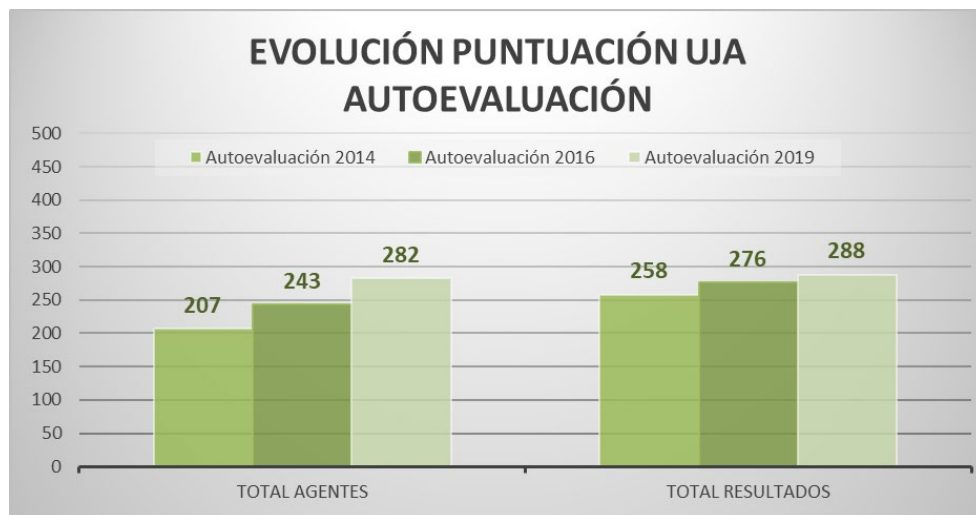
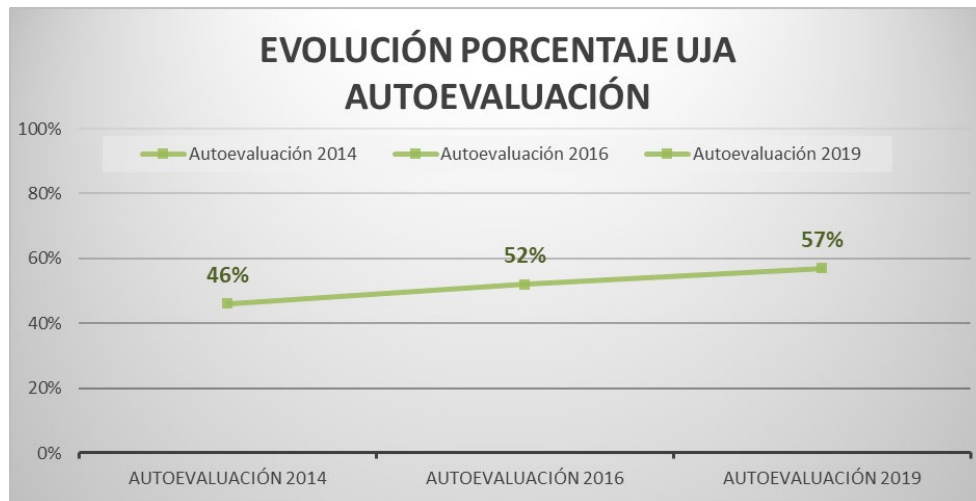
Puntuación Total




Puntuación Total UJA- Puntuación máxima EFQM.

Evolución resultados de autoevaluaciones





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

## V. AUTOEVALUACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA POR SUBCRITERIOS. PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA. PUNTUACIÓN REDER.

### Metodología.

En esta tercera renovación del Sello 500+, se opta por presentar en la autoevaluación un diagnóstico cualitativo de puntos fuertes y áreas de mejora (según los 32 subcriterios EFQM) y un diagnóstico cuantitativo (puntuación EFQM).

- La autoevaluación actual parte de los anteriores informes realizados con Perfil, de la aplicación e impacto del Segundo Plan de Mejora EFQM y del análisis de las Fichas de evaluación REDER de los resultados.
- Los resultados de los puntos fuertes obtenidos en el proceso de autoevaluación están trasladados a la Memoria EFQM 2019 en la sección de enfoques. En ellos se realiza la descripción de los elementos de la REDER, se referencian las revisiones y mejoras de la aplicación del 2º Plan de Mejora, se presentan los indicadores de resultados asociados y las evidencias más significativas que demuestran la descripción conceptual de los enfoques.
- Para cada subcriterio se establecen nuevas acciones de mejora de perfeccionamiento de los enfoques y de nuevos avances en la gestión. Respecto a cada una de estas acciones se identifica el impacto en las estrategias y en los grupos de interés.

La presentación de este informe cualitativo pretende simplificar la información y evitar las duplicidades, es por ello que se opta por agrupar la información en una tabla haciendo referencia a los enfoques descritos en la Memoria, a las acciones aplicadas en los 11 planes de mejora, incorporando algún resultado relevante asociado e incluyendo la identificación de nuevas mejoras, facilitando así su visualización y comprensión.





UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

En el apartado “Punto Fuerte. Enfoques consolidados” se añaden los ejemplos asociados a cada subcriterio según el Modelo EFQM y se integran en los enfoques descritos. Se identifican con el acrónimo E.SUB. La numeración se corresponde al orden de enumeración del Modelo EFQM.

<i>CRITERIO 1.</i>	<p><b>LIDERAZGO.</b></p> <p>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.</p>
--------------------	--

<i>SUBCRITERIO 1a.</i>	<b>Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia</b>				
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Desarrollo de la Misión, Visión y Valores. Orientación y dirección estratégica. E.SUB: 1. 3.	1. Plan de liderazgo. 10. Plan de Mejora de la Información y Comunicación.	Satisfacción de políticas y prácticas institucionales en dirección estratégica (Sostenido >85%).	-. Potenciar los mecanismos de comunicación del posicionamiento y resultados estratégicos de la Universidad.	RS2 RS5	Grupos Interés. Personas.
Comportamiento ético y socialmente responsable. E.SUB: 2.	Aprobación de Códigos éticos y de gobierno.	Satisfacción de políticas y prácticas sobre ética y buen gobierno (Sostenido >87%). Sobre Responsabilidad Social (Sostenido >90%). Ver ampliación y resultados en el criterio 8 (Anexo cuadro de resultados).	-. Definir la política integrada de responsabilidad social de la Universidad.	RS1	Sociedad. Comunidad Universitaria.
Estilo, acciones, competencias de la acción del liderazgo. E.SUB: 4.	1. Plan de liderazgo.	Satisfacción sobre la acción de liderazgo (PAS Sostenido >80%; PDI 76%).	-. Sistematizar la identificación de acciones de mejora de la acción de liderazgo y evaluar su impacto en los resultados de satisfacción. -. Planificar la realización de las actividades formativas en liderazgo, sistemas de gestión y prevención del conflicto y acoso moral,	RS2	Comunidad Universitaria. Personas.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

			especialmente tras las renovaciones de cargos en los ámbitos de Dirección de la Universidad.		
--	--	--	--	--	--

Subcriterio 1a	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	60	42	56

<i>SUBCRITERIO 1b.</i>	<b>Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</b>				
<i>Punto Fuerte. Enfoques y despliegues consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2ª Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Rendimiento y mejora del sistema de gestión. E.SUB: 1, 3, 4.	7. Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Elaboración y seguimiento del CMI.	Satisfacción de políticas y prácticas institucionales sobre calidad y excelencia (PAS: Sostenido >97%; PDI 77%). Mejora en los indicadores de rendimientos del SIGC-SUA y resultados de tasas académicas.	.- Avanzar en la mejora de los sistemas de garantía de calidad de los Centros y en la implantación de los sistemas de Acreditación Institucional de acuerdo con las directrices de las Agencias de calidad.	RS8	Comunidad Universitaria. Personas.
Capacidades, riesgos, escenarios y confianza. E.SUB: 2, 5.	2. Plan de Innovación. - Identificación de capacidades y competencias: DAFO, gestión de riesgos y oportunidades, gestión convenios.	Satisfacción sobre la posibilidad de aplicar los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas (Sostenido >90%). Ampliación de los indicadores (ver en Plan de Innovación, apartado de “valorización de la innovación”).	.- Ampliar la aplicación de los análisis de contexto y de la gestión de riesgos y oportunidades a todos los sistemas de gestión de la calidad.	D5. D6. D7. T2. T3. C2. C4.	Sociedad. Aliados. Comunidad Universitaria

Subcriterio 1b	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	72,5	67,5	57	66



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<i>SUBCRITERIO 1c.</i>	<b>Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</b>				
<i>Punto Fuerte. Enfoques y despliegues consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Gestión de las necesidades, expectativas y opiniones de los grupos de interés externos. E.SUB: 1.	4. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés. Desarrollo del plan de actividades de la Fundación Universidad de Jaén-Empresa (FUE). Informes a la CCAA de Previsiones estratégicas.	Ver ampliación y resultados en los criterios 6, 8 y 9 (Anexo cuadro de resultados).	- Mejorar la sistemática para conocer las necesidades, perspectivas y percepciones de la sociedad (continuidad 2º Plan).	D26. D31. D6. D7. I2. T2. C2.	Sociedad. Comunidad Universitaria.
Cultura de la responsabilidad y transparencia en la rendición de resultados. E.SUB: 2, 3, 4.	10. Plan de Mejora de la Información y Comunicación. Desarrollo del Portal de Transferencia.	Nivel de transparencia de la Universidad de Jaén (calificación "Trasparente". Posicionamiento: Nacional: 4ª. Andalucía: 2ª).	- Aplicar procedimientos de actualización, revisión y mejora de la información aportada en el Portal de Transparencia, avanzando hasta conseguir la máxima puntuación.	RS31	Sociedad. Comunidad Universitaria.
Impulso de valores y liderazgo social. E.SUB: 5.	Desarrollo del objetivo estratégico de responsabilidad social. Acciones de Mejora: 9.3. Despliegues de la Declaración de Política en Sostenibilidad Ambiental de la Universidad de Jaén. Nuevo diagnóstico de sostenibilidad medioambiental. Plan de Movilidad. Proyecto de gestión del arbolado en la Universidad de Jaén.	Porcentaje de ejecución estrategias 2014-2020 eje de responsabilidad social (73%). Satisfacción del colectivo PAS y PDI con las políticas y programas de responsabilidad social realizados por la Universidad (protección del medio ambiente, seguridad y prevención, accesibilidad, igualdad) (Sostenido >90%; PDI 88%). Satisfacción sobre el Estado General del Medio Ambiente de la Universidad de Jaén (Comunidad >87%). Porcentaje de licitadores con certificaciones-comportamientos éticos y de responsabilidad- (73%). Ver ampliación y resultados en el criterio 8 (Anexo cuadro de resultados).	- Avanzar en la implantación de un modelo de gestión integrada del esquema de responsabilidad social de la Universidad de Jaén.	RS	Sociedad. Comunidad Universitaria.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**


Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

Subcriterio 1c	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	50	33	49

<i>SUBCRITERIO 1d.</i>		<b>Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</b>			
<i>Punto Fuerte. Enfoques y despliegues consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Compromiso e implicación en la cultura de la excelencia, la innovación y el aprendizaje. E.SUB: 1, 2, 3, 4, 5.	2. Plan de Innovación. 8. Plan de Mejora de la Gestión de las Personas.	Satisfacción de políticas y prácticas institucionales sobre calidad y excelencia (PAS: Sostenido >97%; PDI 77%). Grado general de motivación (PAS: Sostenido >83%; PDI 80%). Indicadores de los resultados del compromiso de las personas en los planes de mejora, calidad e innovación. Ver ampliación y resultados en los criterios 6 y 7 (Anexo cuadro de resultados).	Revisar y mejorar los mecanismos impulsores de la implantación de la participación y la cultura de la excelencia, la innovación y el aprendizaje, entre ellos, potenciar el conocimiento actualizado de los actuales referentes de excelencia aplicados.	RS8. P2.	Comunidad Universitaria. Personas.
Valores de Igualdad y diversidad. E.SUB: 6.		Plan de Igualdad 2016-2019. Grado de ejecución de Objetivos acumulado 2018 (85%). Imagen y reputación. Ranking STEXX Studyportals de estudiantes internacionales (en la edición de 2019 la Universidad de Jaén se sitúa como número dos de las 20 universidades españolas analizadas).	Continuar los análisis de diagnóstico sobre la igualdad efectiva entre mujeres y hombres de la Universidad de Jaén, análisis de impactos del 2º Plan de Igualdad y realización del 3º Plan de Igualdad.	RS1. RS6.	Comunidad Universitaria.

Subcriterio 1d	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	50	35	50

<i>SUBCRITERIO 1e.</i>		<b>Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</b>			
<i>Punto Fuerte. Enfoques y despliegues consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>

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

Gestión del Cambio. Respuestas ágiles y flexibles valorando los impactos potenciales. E.SUB: 1, 2, 3, 4, 5, 6.	2. Plan de Innovación. Informe Análisis y Prospectiva Estratégica de la oferta de enseñanzas oficiales de la Universidad de Jaén.	Transversal todos los criterios de resultados. (Ver en Plan de Innovación, apartado de “valorización de la innovación”).	- Diseñar e implantar 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. - Sistematizar la gestión del cambio mediante el desarrollo de proyectos y un proceso específico (desarrollo del esquema de gestión del cambio).	RS41.	Comunidad Universitaria.
--	--	---	---	-------	--------------------------

Subcriterio 1e	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	50	30	48

<i>CRITERIO 2.</i>	<b>ESTRATEGIA.</b> Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
--------------------	---

<i>SUBCRITERIO 2a.</i>	<b>La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno.</b>				
<b>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>	<b>PEUJA II</b>	<b>Impacto</b>
Sistema de información y respuestas estratégicas y de gestión a las necesidades y expectativas de los grupos de interés. E.SUB: 1	4. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés. Fichas de grupos de interés y ámbitos y objetivos prioritarios de los mismos. Cuadro de grupos de interés y sistema de información.	Ver integración de los resultados de percepción de los grupos de interés en el CMI. Ver estructuras y ampliación de indicadores 6a, 7a, 8a. Ver indicadores de alcance y participación en las encuestas (6b32). Ver valoración de encuestas (7a16).	- Realizar el diagnóstico de la eficacia del actual sistema de retroalimentación de los grupos de interés que permita perfeccionarlo (mapa de encuestas, análisis de eficacia, revisión de las fichas de grupos de interés).	Transversal PEUJA.	Grupos Interés. Clientes-procesos.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

Sistema de información del contexto universitario y del entorno. E.SUB: 2, 3, 4.	3. Plan de Benchmarking. Análisis y Prospectiva Estratégica de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la Universidad de Jaén.	Ver criterios y estructura de evaluación comparativa de los resultados.	- Sistematizar y ampliar la realización del análisis de contexto y los estudios de prospectiva.	Transversal PEUJA.	Grupos Interés. Administración educativa.
---	---	---	---	--------------------	---

Subcriterio 2a	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	67,5	65	40	58

<i>SUBCRITERIO 2b.</i>		<b>2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</b>			
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Sistema de información del rendimiento operativo, competencias y capacidades. E.SUB: 1, 2.	5. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información del rendimiento operativos. Proceso de gestión estratégica de los resultados.	Ver indicadores incluidos en el Proceso de gestión estratégica de los resultados. Ver integración de los resultados de rendimiento en el CMI. Ver cuadro de interrelaciones de indicadores de sistemas de gestión. Ver cuadros de relevancia de los criterios de resultados (interrelación estrategia, planes y programas). Ver mapa de alianzas.	- Avanzar en la implantación del Sistema de Información integrado de la UJA (SIUJA), incorporando gradualmente nuevas áreas de gestión” - Potenciar el establecimiento y seguimiento de indicadores de eficiencia del sistema de información del rendimiento operativo (continuidad). - Desarrollar el mapa de alianzas con el despliegue efectivo según ámbitos e identificación del valor aportado a las necesidades competenciales de la UJA.	Transversal PEUJA.	Grupos Interés. Dirección. Clientes-procesos.
Evolución de los sistemas de gestión. Análisis tecnológico e impacto E.SUB: 3.	7. Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad (ampliación de nuevos	Ver implantación de gestión de riesgos y oportunidades (impactos). Ver Informe UNIVERSITIC (CRUE).	- Reforzar el impacto de la implantación de nuevas tecnologías en la eficacia operativa de la universidad.	Transversal PEUJA.	Comunidad Universitaria. Dirección. Aliados.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

	sistemas de gestión. Revisión del SIGC-SUA ISO 9001: 2015). Acciones de Mejora: 9.4.	Ver nuevo indicador (6b27) Universidad digital. Catálogo Servicios CRUE-TIC.			
Análisis comparativo-aprendizaje. E.SUB: 4.	3. Plan de Benchmarking. 11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados (Acciones de Mejora: 11.4).	Ver criterios, estructura y ampliación de evaluación comparativa de los resultados.	- Sistematizar y ampliar la realización del análisis de contexto y los estudios de prospectiva. - Ampliar las comparativas del rendimiento según las indicaciones del análisis REDER de resultados.	Transversal PEUJA.	Grupos de interés. Dirección.

Subcriterio 2b	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	67,5	65	47	60

<i>SUBCRITERIO 2c.</i> La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Consolidación del sistema de gestión estratégica. E.SUB: 1, 2, 3 y 4.	6. Plan de Mejora de Gestión y Despliegue Estratégico. Ciclos efectivos de formulación y revisión estratégica. Revisión del proceso y metodología. Documento de avance estratégico enviado a la CCAA.	Ver Cuadro de Mando Institucional. Ver fijación de objetivos en los planes operativos anuales.	- Sistematizar el proceso del análisis e identificación de riesgos, oportunidades y fortalezas que complete el seguimiento estratégico y fundamenten las revisiones ante la previsión de nuevos escenarios. - Aprovechar el conocimiento y la experiencia en el seguimiento del Plan Estratégico para la formulación del próximo Plan Estratégico.	Transversal PEUJA.	Grupos Interés. Administración educativa.
Estrategia de Responsabilidad Social de la Universidad.	Área estratégica específica.	Ver Informe de Progreso Social (IPS)	- Diseñar e implantar un nuevo modelo de Memoria de Responsabilidad Social.	Transversal PEUJA.	Sociedad. Comunidad Universitaria.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

E.SUB: 5.	Esquema y desarrollo de responsabilidad social de la UJA. Sistemática de Informes de Progreso Social (Pacto Mundial de la ONU).	Ver cuadro de indicadores específicos (Criterio 8 e IPS).			
-----------	--	---	--	--	--

Subcriterio 2c	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	65	45	60

<i>SUBCRITERIO 2d.</i> <b>La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</b>					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Seguimiento estratégico. El desarrollo de la Visión. E.SUB: 1, 2 y 3.	6. Plan de Mejora de Gestión y Despliegue Estratégico. 3. Plan de Benchmarking. 9. Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos (acción de mejora 9.2- gestión económica-; acción de mejora 9.4-TIC-. Presupuestación anual de los planes operativos. Revisión metodología del seguimiento estratégico. Revisión del sistema de gestión de los resultados.	Ver resultados de implantación estratégica (Indicador 9a8. Cuadro evolutivo de implantación temporal de PEUJA I y II). Ver tablas presupuestarias de los objetivos operativos anuales (presupuesto 2019, pág. 67 y siguientes).	- Implantación del 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). - Reforzar en el seguimiento estratégico la interrelación entre el avance de la implantación de los objetivos estratégicos con los elementos de la Visión.	R41	Comunidad Universitaria. Órganos de Gobierno de la Universidad





UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

Despliegue de dirección estratégica. E.SUB: 4 y 5.	6. Plan de Mejora de Gestión y Despliegue Estratégico. 2. Plan de Innovación.	Ver resultados de despliegue estratégico (indicadores 9b8 y 9b9 Contrato programa Departamentos y Centros).	- Reforzar el alineamiento de los planes sectoriales con el PEUJA y realizando un seguimiento sistemático de la contribución de los resultados de estos planes sectoriales al desarrollo del plan estratégico de la universidad.”. - Avanzar en el sistema de seguimiento de los objetivos funcionales (despliegue del plan operativo anual) de las estructuras organizativas de apoyo técnico.	RS23 RS24	Comunidad Universitaria. Órganos de Gobierno de la Universidad
Comunicación estratégica. E.SUB: 6.	10. Plan de Mejora de la Información y Comunicación. Portal de la Transparencia (documentación resultados).	Ver indicadores de satisfacción asociados en el subcriterio 7a (resultados en las personas sobre comunicación institucional, incluyendo las estrategias). Ver indicador del nivel de transparencia de la Universidad de Jaén (8a10).	- Sistematizar la planificación y análisis de eficacia de las acciones de comunicación estratégica a todos los grupos de interés (internos y externos), tanto en su formulación inicial, en los procesos de revisión y en su seguimiento y resultados.	RS52	Grupos de interés.

Subcriterio 2d	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	60	35	55

<b>CRITERIO 3.</b>	<b>PERSONAS.</b> Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que las permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
--------------------	--

<b>SUBCRITERIO 3a.</b>	<b>Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</b>
------------------------	---



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<b>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>	<b>PEUJA II</b>	<b>Impacto</b>
Estrategias, planes y resultados de las personas y de su gestión. E.SUB: 1, 2 y 3.	8. Plan de Mejora de la Gestión de las Personas (Acciones de Mejora: 8.1, 8.2). Establecidos en el Plan Estratégico los objetivos, metas y resultados a conseguir por las personas y en los respectivos ámbitos de su gestión.	Ver resultados a alcanzar por las personas: Indicadores transversales de rendimiento y mejora, especialmente: Plan de Innovación Docente (6b18), Compromisos de calidad (6b20), Mejora rendimientos académicos (9b12), Indicadores de procesos (9b21), Mejora en los procesos de gestión (9b22). Ver objetivos establecidos en las encuestas de satisfacción de clientes (subcriterio 6, 7 y 8). Ver indicadores de políticas de desarrollo de carrera profesional: Indicador comparado de estabilidad PDI; distribución comparada por categorías profesionales, datos de ofertas de plazas en promoción. Ver revisión de objetivos de los indicadores y ampliación de comparativas del criterio 7 y propuestas de avance y mejora de los resultados.	- Continuar y desarrollar la implantación de la estrategia de recursos humanos incluida en la declaración de compromiso con los principios de la "Carta para Investigadores Europeos" y el "Código de conducta para la contratación de investigadores". - Integrar en planes específicos del PAS y PDI las actuales políticas desarrolladas que potencien su seguimiento y visualización de los resultados, revisiones y mejoras.	P11. P12. I31. I32. I33.	Comunidad Universitaria. Personas.
Gestión integrada y participativa de los recursos humanos. Igualdad y Equidad. E.SUB: 4 y 5.	Mecanismos de participación directa y de los órganos de representación en la definición, ejecución y seguimiento de estrategias, planes de gestión y la evaluación de los resultados de su despliegue. Políticas activas en igualdad (II Plan de Igualdad).	Ver resultados de satisfacción y rendimiento del criterio 7. Ver indicador del grado de ejecución de Objetivos del Plan de Igualdad (8b1). Ver ítems específicos de las encuestas de clima sobre prácticas y acciones para fomentar y promover la igualdad de oportunidades, la equidad en la gestión y trato con las personas.	- Ampliar el sistema integrado de gestión de los RRHH en un mapa de procesos que integre todos los procedimientos y planes actualmente implantados (cont. 2º plan de mejora).	P15	Personas.
Sistema de evaluación de la gestión de las personas. E.SUB: 6.	Acciones de Mejora: 8.2. Acciones de Mejora: 8.6.	Ver resultados de satisfacción y rendimiento del criterio 7.	- Potenciar la publicación y seguimiento de las acciones de mejora adoptadas tras	P15	Personas.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

		<p>Ítem específico de valoración de la encuesta de clima laboral (PAS sostenido en 90%, PDI 83%).</p> <p>Ver revisión de objetivos de los indicadores y ampliación de comparativas del criterio 7 y propuestas de avance y mejora de los resultados.</p>	<p>realizar el estudio sobre la satisfacción y rendimiento.</p> <p>- Identificar la viabilidad de aplicar nuevos mecanismos impulsores que mejoren los indicadores de participación en las encuestas.</p>		
--	--	--	---	--	--

Subcriterio 3a	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	55	35	52

<i>SUBCRITERIO 3b.</i> Se desarrolla en conocimiento y las capacidades de las personas.					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Perfiles y desarrollo competencial de las personas. E.SUB: 1 y 2.	2. Plan de Innovación (Emprendedores. Atracción y retención del talento). Sistema público de selección con identificación de perfiles, capacidades y conocimientos.	Ver en detalle ítems de satisfacción del atributo desempeño del puesto de trabajo.	- Revisar y activar el sistema de gestión de competencias, actualizando las competencias técnicas específicas y los actuales perfiles de los puestos de trabajo. - Redefinir de forma periódica las funciones y responsabilidades de cada ámbito de gestión y puesto de trabajo con el objetivo de adaptarlas de manera continua a las nuevas exigencias de la sociedad y a la asunción de nuevas funciones.	P11. P12.	Personas.
Gestión de la formación y capacitación de las personas. Desarrollo profesional. E.SUB: 4 y 5.	8. Plan de Mejora de la Gestión de las Personas (Acciones de Mejora: 8.3, 8.4).	Ver Satisfacción y rendimiento en formación (7a4, 7a4 Bis, 7a5, 7a6. 7b 7, 7b8, 7b9. Tabla despliegue formación). Ver indicador comparado de porcentaje de PDI Doctor (7b3).	- Desarrollar los nuevos planes de formación (PAS y PDI) pendientes de aprobación definitiva. - Orientar una parte del Plan de formación del PAS al desarrollo de competencias de	P3	Personas. Comunidad Universitaria.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

	Acciones contempladas para la obtención del Sello de calidad europeo en recursos humanos. Programas para el dominio en lenguas extranjeras. Programas de movilidad.	Ver indicadores comparados de estructuras de categorías y grupos profesionales (7b4, 7b5 y 7b6). Ver indicadores Movilidad PDI-PAS (7b12) y Bilingüismo PDI-PAS (7b13).	utilidad para la promoción profesional a través de la carrera horizontal y vertical, cumpliendo así con el doble objetivo de, primero, mejorar la cualificación de la plantilla de acuerdo con las necesidades futuras de la UJA y, segundo, aumentar el grado de motivación del personal.		
Despliegue de objetivos y evaluación del desempeño. E.SUB: 3.	Acciones de Mejora: 8.3.	Ver en detalle ítems de satisfacción del atributo formación/evaluación. Ver indicadores asociados 7a4, 7a4 Bis, 7b15, 7b16.	- Revisar la eficacia del actual sistema de evaluación del desempeño y avanzar en su integración con el desarrollo de carreras profesionales. - Reforzar los indicadores de resultados de evaluación (PAS y PDI).	RS24	Personas.

Subcriterio 3b	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	65	40	58

<b>SUBCRITERIO 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</b>					
<b>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>	<b>PEUJA II</b>	<b>Impacto</b>
Implicación, responsabilidad y autonomía en la gestión. E.SUB: 1.	Acciones de Mejora: 8.3. Ver despliegue de estrategias. en subcriterio 2d. Ver sistema de corresponsabilidad en el subcriterio 1a y 1d.	Ver en detalle ítems de satisfacción de la dimensión "Desempeño del puesto de trabajo". El Ítem específico de motivación de la encuesta de clima laboral (PAS sostenido en >84%, PDI 80%). El Ítem específico de implicación de la encuesta de clima laboral (PAS sostenido en >90%, PDI >90%).		RS24	Personas.
Participación en la mejora y la innovación. E.SUB: 2 y 3.	Acciones de Mejora: 8.5. 2. Plan de Innovación. Especialmente apartado "empreendedores".	Ver en detalle ítems de satisfacción de la dimensión "Participación". (PAS 80%, PDI 78%).	- Reforzar la obtención de información directa de las personas sobre los	RS24	Personas. Comunidad Universitaria.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

	<p>6. Plan de Mejora de Gestión y Despliegue Estratégico (Acciones de Mejora: 6.2).</p> <p>Ver consolidación de los sistemas de gestión de la calidad.</p> <p>Ver Plan de Innovación Docente.</p> <p>Ver convocatorias de premios de gestión e innovación.</p>	<p>Ver indicadores de rendimiento asociados, 7b11, 7a14. 7b10, 7b11, 6b17, 6b18 (innovación docente), 9b11, 9b12 y 9b21, 9b22.</p> <p>Ver en Anexo detalle de identificación y aplicación de mejoras e innovación.</p>	<p>mecanismos impulsores para la participación en la mejora y la innovación para valora su eficacia.</p> <p>- Mantener la convocatoria anual, iniciada en el año 2016, de los Premios a la Innovación y buenas prácticas sugerencias en la gestión universitaria, y estudiar la implementación de nuevos premios a las buenas prácticas en gestión.</p>		
<p>Compromiso con la sociedad de las personas.</p> <p>E.SUB: 4 y 5</p>	<p>Participación en los programas de voluntariado y cooperación internacional.</p> <p>Participación en ponencias en jornadas, congresos y grupos de trabajo externos en la que se proyecta la imagen y reputación de la Universidad.</p>	<p>Satisfacción del colectivo PAS y PDI con las políticas y programas de responsabilidad social realizados por la Universidad (Sostenido &gt;90%; PDI 88%).</p> <p>Convocatorias de voluntariado y cooperación internacional abiertas a la Comunidad Universitaria. Ver resultados 8b10, 8b11.</p> <p>Ver en Anexo cuadro de participación externa. Ejemplos despliegues de Redes.</p>	<p>- Proponer medidas para mejorar la implicación de las personas en actividades relacionadas con responsabilidad social.</p> <p>- Desarrollar el Plan de Universidad Saludable.</p>		<p>Sociedad. Comunidad Universitaria.</p>

Subcriterio 3c	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	67,5	62,5	33	54

SUBCRITERIO 3d.

Las personas se comunican eficazmente en la organización.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<b>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>	<b>PEUJA II</b>	<b>Impacto</b>
Comunicación institucional. Plan de Comunicación del sistema de gestión. Cultura colaborativa. E.SUB: 1, 2, 3 y 4.	10. Plan de Mejora de la Información y Comunicación. Participación externa en Espacios colaborativos para gestionar la información y compartir conocimientos y aprendizaje en redes y foros sectoriales. Grupos de Proyectos. Equipos de mejora y de calidad. Grupos de innovación docente. Grupos interdisciplinares de investigación. Programas de movilidad. Repositorio Institucional.	Ver en detalle ítems de satisfacción de la dimensión “Comunicación para el desarrollo del trabajo”. Satisfacción con la Información y comunicación Institucional (PAS 84%, PDI (84%). Satisfacción con la “Relaciones internas de trabajo”, cooperación y conocimientos compartidos Información y comunicación Institucional (PAS 86%, PDI 82%). Ver indicador de rendimiento asociado 7b11. Ver ejemplos de participación externa y aprendizaje en la gestión. Jornadas- Grupos de Trabajo.	- Revisar las estrategias sobre información y comunicación para la gestión de las personas y los planes específicos, reforzando, además, los procesos para su ejecución y los mecanismos y medios más idóneos para su difusión. (Plan de comunicación interna). - Identificar y aplicar nuevos mecanismos y herramientas que potencien la comunicación, difusión y acceso al conocimiento interno y externo sobre la gestión.	RS52. RS53.	Personas.

<b>Subcriterio 3d</b>	<b>Puntuación Enfoque</b>	<b>Puntuación Despliegue</b>	<b>Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento</b>	<b>Puntuación Total</b>
	<b>60</b>	<b>55</b>	<b>35</b>	<b>50</b>

<b>SUBCRITERIO 3e.</b>	<b>Alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes.</b>				
<b>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>	<b>PEUJA II</b>	<b>Impacto</b>
Sistema retributivo e incentiación. Reconocimientos. E.SUB: 1 y 3	Acciones de Mejora: 8.5.8.3. Acciones de Mejora: 2.3	Ver en detalle ítems de satisfacción de la dimensión “Recompensas, reconocimientos y atención a las personas”. Satisfacción con las retribuciones percibidas por las funciones realizadas en su puesto de trabajo (PAS 88%, PDI 54%).	- Desarrollar, en el marco normativo, políticas propias que incentiven un sistema de recompensas basadas en el desarrollo de la estrategia de la Universidad y la consecución de objetivos, incorporando, además, la valoración individual.	P13 P14. P21. P22.	Personas.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

		Satisfacción con las reconocimientos no retributivos-Institucionales- (PAS 60%, PDI 44%). Ver indicadores asociados 7b15, 7b16.	- Revisar las políticas y protocolos de reconocimientos colectivos e individuales por la contribución a las estrategias de la universidad, objetivos e implicación en la excelencia.		
Gestión de los derechos laborales. Políticas de conciliación. E.SUB: 2.	Acciones de Mejora: 8.7. Estrategias, políticas activas en planes de acción social, igualdad y flexibilidad. Comisiones participativas.	Satisfacción con beneficios sociales, permisos, conciliación (PAS 86%-98%-86%, PDI 71%-86%-73%). Ver indicadores asociados 7b14.	- Definir un plan específico de responsabilidad social de la Universidad en la gestión de las personas que integre todas las políticas activas que desarrolla la Universidad respecto a los derechos laborales (cont.)	P13 P14.	Personas.
Sistema de gestión de la prevención y seguridad. E.SUB: 2. La Universidad implanta la gestión de la prevención desarrollando los planes, responsabilidades, estructuras y derechos inherentes de la legislación sobre la materia y con políticas activas de vida saludable y concienciación medioambiental. Todos los ámbitos y derechos de la prevención, seguridad y salud se gestionan mediante procesos operativos, con seguimiento de indicadores de actividad, eficacia y percepciones.	Acciones de Mejora: 8.7.	Satisfacción con el desarrollo de la prevención de riesgos laborales en relación con su puesto de trabajo (información y formación sobre los riesgos, medidas de prevención adoptadas, equipos de protección individual, medidas de emergencia, etc.) (PAS 82%, PDI 81%). Ver indicadores asociados 8a3, 8a4, 8b21.	- En el contexto de la cultura de los sistemas de gestión de la Universidad, estudiar la ampliación del actual sistema de procesos de prevención y seguridad de acuerdo con estándares normalizados.	P13 P14.	Personas.
Actuaciones de integración laboral de personas con diversidad.			- Definir e implantar, en el marco legal, una política activa de integración laboral de personas	RS6	Sociedad. Personas.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

			con discapacidad y diversidad funcional.		
--	--	--	--	--	--

Subcriterio 3e	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	55	30	50

<b>CRITERIO 4.</b>	<p><b>Alianzas y Recursos.</b></p> <p>Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.</p>
--------------------	---

<b>SUBCRITERIO 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener unos beneficios sostenibles.</b>					
<b>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>	<b>PEUJA II</b>	<b>Impacto</b>
Gestión sostenible de las alianzas. E.SUB: 1, 2, 3, 4 y 5.	9. Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos: acciones de Mejora: 9.1. Mapa de Alianzas: Despliegues. Cuadro de participación externa. Ejemplos despliegues de Redes.	Ver indicadores asociados: 9b23, 6b7, 6b8, Gestión Movilidad; Criterio 8b relaciones y proyección externa (8b27).	- Reforzar la gestión de aliados, colaboradores y proveedores integrando los actuales procesos de gestión en un proceso general y estratégico que potencie iniciativas en los distintos ámbitos organizativos y facilite la visión institucional (cont.).	Ámbitos de despliegue: D63. I33. T21. T.22. C13. C22.C54	Aliados. Proveedores. Dirección. Comunidad universitaria.
Gestión responsable de proveedores. E.SUB: 1, 2 y 3.	9. Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos: acciones de Mejora: 9.1. Relación de proveedores y servicios externalizados seleccionados mediante procedimiento de contratación. Ejemplos de mejoras (valor adicional) aportadas por los contratos con proveedores.	Ver indicadores asociados: 9b5, 8b12, 8b13.	- Establecer mecanismos que permitan obtener retroalimentación de los aliados, colaboradores y proveedores por la gestión y desarrollo de las alianzas y demás instrumentos de colaboración y contratación.		





**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

Subcriterio 4a	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	65	40	58

<i>SUBCRITERIO 4b.</i> <b>Gestión de recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</b>					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Gestión económico-financiera-presupuestaria. E.SUB: 1, 2, 3, 4 y 5.	9. Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos: acciones de Mejora: 9.2.	Ver indicadores asociados: Económicos 9a y 9b. Ver indicadores del proceso PC01. Gestión Presupuestaria, Económica, Contable y Fiscal. Buena Práctica servicio de Control Interno (CEG-TELESCOPI).	- Continuar avanzando en la implantación de un sistema de contabilidad analística para reforzar el sistema de informes de rendición de cuentas, demandados por la Universidad y la Administración. (Cont.). - Potenciar la realización del análisis y seguimiento de los recursos financieros necesarios para la implantación de los objetivos estratégicos, ampliando la identificación de riesgos de financiación y de nuevos escenarios presupuestarios.	R4	Sociedad. Administración Educativa. Gobierno UJA. Dirección.

Subcriterio 4b	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	65	45	60

<i>SUBCRITERIO 4c.</i> <b>Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</b>					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Gestión sostenible de los recursos. E.SUB: 1, 2, 3, 4 y 5. Gestión de la accesibilidad universal.	9. Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos: acciones de Mejora: 9.3. Estructura y evolución de los entornos e instalaciones. Desarrollo políticas activas	Ver en detalle ítems de satisfacción de la dimensión "condiciones para el desarrollo del trabajo". Encuesta del Alumnado sobre Recursos (valores medios 90%).	- Concluir el Plan de Sostenibilidad de la Universidad (cont. Aprobación definitiva). -. Aplicar sistemas de gestión avanzada del mantenimiento (información económica, gestión de proyectos, optimización de activos, marcos	R31	Sociedad. Comunidad universitaria.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<p>Aplicación Principios Pacto Mundial de Naciones Unidas (principios 7, 8 y 9).</p>	<p>en RSU (asociadas a la gestión medioambiental). Ampliación de indicadores.</p>	<p>Ver satisfacción de los tres colectivos que integran la comunidad universitaria sobre el estado general del medioambiente en la Universidad de Jaén (8a2) Satisfacción con condiciones físicas-recursos (PAS 79%-94%, PDI 83%-90%). Ver indicadores asociados 8b14 al 19. 9b21. Ver indicadores del proceso PC 04. Gestión del Mantenimiento.</p>	<p>normativos de referencia en la gestión de activos). Establecer un Sistema de Gestión Ambiental en la universidad, coherente con la normativa internacional ISO 14000. - Evaluar la posibilidad de iniciar la implantación de la evaluación de la huella de carbono o la certificación ISO 50.001 sobre sistemas de gestión de energía. - Desarrollar el Plan de movilidad sostenible de la UJA. - Elaborar un Plan de eficiencia energética que, partiendo de los informes de la auditoría energética que se ha realizado en todos los edificios de la UJA, integre todas las actuaciones que en este ámbito se vienen desarrollando en la Universidad.</p>		
--	---	--	--	--	--

Subcriterio 4c	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	70	45	62

SUBCRITERIO 4d.	Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia				
Punto Fuerte. Enfoques consolidados:	Revisión y Mejora (2ª Plan)	Resultado relevante	Área de Mejora	PEUJA II	Impacto
<p>Gestión de proyectos tecnológicos. E.SUB: 3, 4 y 5. Comité de Estrategia TI.</p>	<p>9. Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos: acciones de Mejora: 9.4.</p>	<p>Satisfacción con recursos informáticos (PAS 91%). Recursos para la enseñanza virtual y las plataformas para la interacción y comunicación con el alumnado (PDI 91%).</p>	<p>-. Continuar la implantación del Proyecto de Administración Electrónica (ámbito tecnológico).</p>	<p>R32. R33.</p>	<p>Comunidad universitaria. Dirección.</p>



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

	2. Plan de Innovación. apartado "Medios y Herramientas". Recursos TIC. Ampliación de indicadores.	Satisfacción del alumnado (aulas de informática) 88%. Ver indicadores asociados 6a14, 6b19, 6b26, 6b27, 6b28. Ver indicadores del proceso PC 04. Gestión del Mantenimiento. PC 08. Gestión de la Prestación de Servicios de Apoyo Científico/Técnico.	- Reforzar la sistemática de la planificación, aplicación y seguimiento del Esquema Estratégico TI. - Continuar con los procesos de integración digital que nos permitirán asegurar la interoperabilidad de sistemas, integridad de datos, escalabilidad, estándares y gobernanza entre múltiples aplicaciones y plataformas.		
Gestión de la cartera de servicios TIC. E.SUB: 1 y 2.			- Realizar actualización periódica del inventario de aplicaciones informáticas utilizadas en la gestión y prestación de servicios y reforzar el análisis de los niveles de eficacia y eficiencia. - Desarrollar un Plan de difusión y formación de los servicios TI de la UJA que impulse su uso por parte de la comunidad universitaria.		Comunidad universitaria. Personas.

Subcriterio 4d	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	65	37	56

<i>SUBCRITERIO 4e.</i> <b>Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</b>					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Gestión de la información. SIUJA. E.SUB: 1 y 2. Cuadro de indicadores EFQM Integrados en el CMI (aplicación en gestión de los	Acciones de Mejora: 10.2. Acciones de Mejora: 3.3. Acciones de Mejora: 4.2. Acciones de Mejora: 5.1. 2. Plan de Innovación. apartado "Medios y Herramientas".	Implantación de la nueva herramienta ORACLE BUSSINESS INTELLIGENCE (OBI).	- Continuar el estudio e implantación de una plataforma que integre la gestión estratégica, planes operativos, sistemas de gestión de la calidad e integración de resultados en el cuadro de Mando Institucional. - Implantación plena de la nueva herramienta ORACLE BUSSINESS INTELLIGENCE (OBI).	RS3. RS52. RS53.	Grupos de interés. Dirección.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

resultados y toma de decisiones).	Mejora en el sistema de gestión de los resultados (criterios de resultados). Extensión de la utilización de herramientas Google de trabajo colaborativo y gestión documental (GDrive) al equipo de Dirección amplio.	Nueva página web. Ver indicador (6b28) Información en web. Satisfacción del alumnado (Información docente) 94%. Satisfacción con la “Relaciones internas de trabajo”, cooperación y conocimientos compartidos	- Ampliar el sistema de análisis de Rankings con el análisis de las variables e indicadores sintéticos que inciden en el posicionamiento de la Universidad. - Incluir en los sistemas de gestión de los procesos la función del suministro de información y la elaboración de análisis e informes.			
Información a los grupos de interés. Seguridad y protección de derechos. E.SUB: 3 y 4.	Participación para la mejora y la innovación: grupos de innovación docente con proyectos conjuntos (Plan de innovación docente). Cuadro de participación externa. Ejemplos despliegues de Redes.	Información y comunicación Institucional (PAS 86%, PDI 82%). Nivel de transparencia de la Universidad de Jaén: calificación “transparente. Posicionamiento Nacional: 4ª. Andalucía: 2ª.	- Establecer la política de transparencia de la Universidad. - Establecer un mecanismo de información selectiva por grupos de interés accesible en la web, estudiando la viabilidad de ligarlo a la nueva App móvil de la UJA (UJA App). Desarrollar, por parte del Comité de seguridad de la información de la UJA, la estrategia integral de seguridad de la información.			Grupos de interés.
Gestión del conocimiento. E.SUB: 1, 2, 4 y 5.			- Aplicar recursos TI que faciliten el trabajo colaborativo. - Potenciar el acceso al conocimiento mediante la creación de una página web específica de acceso a bases de datos de buenas prácticas de gestión y repositorios de información y conocimiento desarrollado en las redes sectoriales.			Grupos de interés. Personas

Subcriterio 4e	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	62,5	45	58

<b>CRITERIO 5.</b>	<b>Procesos, Productos y Servicios.</b> Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
--------------------	--



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<i>SUBCRITERIO 5a.</i>		<b>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.</b>			
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Gestión de los procesos de la Universidad. E.SUB: 1, 2 y 3. Ver alcance de los sistemas normalizados de calidad académica y operativa (SIGC-SUA).	7. Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.	Ver grado de eficacia de los procesos del SIGC-SUA expresados por el grado de cumplimiento de los objetivos asignados a los indicadores de los procesos (9b21). Ver el número de títulos oficiales de Grados y Máster que superan la evaluación y obtienen la acreditación (9b11). Ver detalle de resultados de indicadores de procesos.	- Desarrollar procesos más transversales que permitan visualizar de forma más integrada los niveles estratégico, directivo, táctico y operativo. - Concluir el 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).	RS8.	Comunidad Universitaria. Gobierno UJA. Dirección. Personas.
Capacidad de los procesos, mejora e innovación. E.SUB: 4 y 5.	7. Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Ver actuaciones relacionadas en el 2º Plan de Innovación. Ejemplos de revisión, mejora e innovación en los procesos.	Ver la evolución del rendimiento de mejora de las tasas académicas (rendimiento, éxito y evaluación) de los títulos de Grado y Máster (9b12). Ver la aplicación de las mejoras de los procesos y su capacidad para aplicarlas, midiendo el número y porcentaje de las que se aplican totalmente en el ciclo de gestión (9b22). Ver resultados de percepción sobre la mejora en las encuestas del criterio 6a y 7a (especialmente, 7a14.3: Valor PAS 88%, PDI 66%).	- Potenciar, en el diseño del marco de referencia de innovación en la gestión, mecanismos que permitan sistematizar la gestión de los cambios, innovación y mejora de los procesos con seguimientos específicos de su eficacia, eficiencia e impacto en la prestación de servicios.	RS8.	Gobierno UJA. Dirección. Clientes. Personas.

Subcriterio 5a	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	67,5	50	63



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<i>SUBCRITERIO 5b.</i>	<b>Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.</b>				
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Oferta de servicios. Planificación del diseño y desarrollo de servicios. E.SUB: 1, 2 y 3.	3. Plan de Benchmarking. 2. Plan de Innovación. apartado "Valorización de la Innovación". Ver la evolución de la oferta de títulos oficiales, títulos propios y formación complementaria. Ver relación de servicios prestados con identificación de mejora, ampliación y desarrollo de nuevos servicios.	Transversal 6a y 6b. Específicos sobre servicios destacados.	- Aplicar las propuestas de incorporación y modificación de titulaciones del Informe de Análisis y Prospectiva de la Oferta de Enseñanzas Oficiales UJA, en el marco del Informe de análisis de la oferta de enseñanzas oficiales del Sistema Universitario Público Andaluz (sectorial académica de la AUPA). - Avanzar en la sistematización de la identificación continua de necesidades y expectativas de los usuarios respecto de los servicios prestados, realizando estudios de valoración y de prospectiva para mejorar o desarrollar nuevos servicios.	P5. Transversal áreas funcionales	Grupos de interés. Clientes.
Evaluación, satisfacción y rendimiento, mejora e innovación de los servicios prestados. E.SUB: 2 y 4.	Ejemplos de desarrollo y de nuevos servicios: Programas de internacionalización. Oferta de Bilingüismo (Cursos EMI, ampliación de cursos de lenguas extranjeras, cursos de inmersión lingüística y cultural, Programa de Estudios Hispánicos para estudiantes extranjeros, Atención lingüística y cultural a migrantes (cursos con "Jaén Acoge"). Fomento de la empleabilidad del alumnado y la internacionalización de su currículum que incide, a su vez, en las políticas de alianzas (convenios con universidades extranjeras, dobles titulaciones, tesis Internacionales, prácticas en empresa).	Satisfacción: 6a y 8a. Rendimientos: 6b, 8b, 6b20, resultados clave académicos y de investigación y servicios en 9a, 9b. Rendimientos de mejora: 9b12, 9b21 y 9b22. Ampliación de indicadores.	- Desarrollar metodologías para analizar y disponer de estudios sobre la prestación de servicios en el ámbito universitario, con la finalidad de identificar los servicios más innovadores. - Realizar comparativas que permitan conocer el valor los servicios que presta la Universidad en relación con su sector (interrelacionar con ampliación de comparativas indicadas en el plan de mejora de resultados). - Realizar las mejoras y el seguimiento de los resultados asociados a la prestación de servicios indicados en el plan de mejora del cuadro de resultados.	P5. Transversal áreas funcionales	Grupos de interés. Clientes.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

Subcriterio 5b	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	60	40	55

<i>SUBCRITERIO 5c.</i> <b>Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.</b>					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Estrategias de valor de los servicios. E.SUB: 1 y 2.	2. Plan de Innovación. apartado "capitalización". Ver Principales grupos de interés y ámbitos y objetivos prioritarios de los mismos. Sistema de cartas de servicios (compromisos de calidad asumidos).	Ver resultados de percepción en 6a. 8a. Específicos oferta (6b). Ver resultados globales del cuadro de indicadores de compromisos de calidad del SIGC-SUA (6b20).	- Potenciar el sistema de comunicación de los resultados en la prestación de servicios a los grupos de interés, continuando la línea de avance del Portal de Transparencia.	Transversal áreas funcionales	Grupos de interés. Clientes.
Comunicación, difusión y promoción. E.SUB: 3 y 4.	4. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés, especialmente, Acciones de Mejora: 4.2 y 4.4. 10. Plan de Mejora de la Información y Comunicación. Ver Cuadros de grupos de interés y sistema de información.	Ver indicador 6b28 (Web). Satisfacción del alumnado (Información docente) 94%.	- Realizar un estudio sobre la eficacia actual del sistema de información y promoción de la oferta y catálogo de servicios que permita seguir adoptando acciones de mejora.	P54. RS31. RS32.	Grupos de interés. Clientes.

Subcriterio 5c	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	65	40	57

<i>SUBCRITERIO 5d.</i> <b>Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.</b>					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

Especificaciones, estándares, normalización de los servicios prestados. E.SUB: 1, 2 y 3.	2. Plan de Innovación. apartado "capitalización". 7. Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. 3. Plan de Benchmarking.	Ver resultados 6a, 6b, 8a, 8b.	- Desarrollar mecanismos que permitan una participación más directa de los clientes en la identificación y acuerdos de estándares de calidad de los servicios ofertados y prestados.	RS8. P5. Transversal áreas funcionales	Clientes.
Procesos de control, garantías, percepciones sobre los servicios. E.SUB: 1, 4 y 5.	7. Plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Acciones de Mejora: 5.2. Acciones de Mejora: 4.4.	6a, 6b, 8a, 8b, 9b (especialmente, acreditación de títulos). Específico Defensor Universitario 6b31. Participación. indicador de participación. Encuestas 6b32.	- Identificar ámbitos de prestación de servicios susceptibles de ampliar o mejorar la valoración de los clientes.	RS8. P5. Transversal áreas funcionales	Clientes.

Subcriterio 5d	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	70	65	45	60

<i>SUBCRITERIO 5e.</i> <b>Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</b>					
<i>Punto Fuerte. Enfoques consolidados:</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>	<i>PEUJA II</i>	<i>Impacto</i>
Segmentación de clientes: relaciones y servicios personalizados. Unidad de atención a estudiantes con necesidades educativas especiales. Código ético de estudiantes. Convocatorias de Premios y reconocimientos al alumnado. E.SUB: 1, 2, 3 y 5.	Ver identificación y segmentación de clientes en relación a los procesos/servicios prestados.	Ver resultados 6a, 6b, 7a, 8a, específicos 6b29, 6b30, 6b31, 6b32.	- Reforzar el sistema de comunicación con clientes para potenciar la obtención de información directa y cualitativa que permita identificar los factores de éxito en su gestión y relaciones.	P54. Transversal áreas funcionales.	Clientes.
Retroalimentación de clientes. E.SUB: 4.	4. Plan de Revisión y Mejora del sistema de	Ver resultados 6a, 7a, 8a, 6b30, 6b32.	Ver mejoras indicadas en criterios de resultados de percepción.	P54.	Clientes.





**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha	Agosto 2019
Servicio de Planificación y Evaluación	

	información de los grupos de interés. Cuadro despliegue sistema de encuestas de la UJA.	Ampliación de encuestas.		Transversal áreas funcionales.
--	--	--------------------------	--	--------------------------------

Subcriterio 5d	Puntuación Enfoque	Puntuación Despliegue	Puntuación Evaluación, Revisión y perfeccionamiento	Puntuación Total
	65	65	40	57

**CRITERIOS RESULTADOS.**

<i>CRITERIOS DE RESULTADOS.</i>	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes, de las personas, de la sociedad y de los grupos de interés que aportan la financiación. <b>Ámbitos de evaluación comunes para todos los criterios</b>		
<i>Punto Fuerte.</i>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración en el Cuadro de Mando Institucional (CMI).</li> <li>- Representatividad de todos los ámbitos de gestión y de todas las funciones propias de la Universidad Pública.</li> <li>- Interrelación de indicadores con subcriterios.</li> <li>- Interrelación de resultados de percepción y rendimiento.</li> <li>- Sistema de gestión de los resultados: Herramientas para la integridad de los resultados. Elaboración y disponibilidad de informes. Segmentación.</li> <li>- Ciclos completos para el análisis de tendencias.</li> <li>- Datos homogeneizados del MEC (SIU) y estudios bibliométricos.</li> </ul>	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos Indicadores: 23 (14% sobre un total de 170 (no computan indicadores de introducción, complementarios y segmentaciones).</li> <li>- Indicadores homogeneizados, total: 38% (SIU 25%).</li> <li>- Análisis de tendencia del 100% de los indicadores, salvo excepciones en alguna nueva encuesta.</li> <li>- Aplicación del sistema de objetivos en el 100% de los indicadores. Se han revisado los criterios para el establecimiento de objetivos contextualizados según su naturaleza, prevaleciendo el criterio de progreso y avance.</li> <li>- Ampliación de los referentes comparativos e indicadores comparados: 53% de 160 (en el criterio 8a se computa sobre los indicadores en los que proceden las comparaciones. Para el resto de los criterios, a pesar de las limitaciones de disponibilidad y homotecia, se computan todos). Prácticamente todos los ámbitos estratégicos significativos disponen de datos comparativos y de posicionamiento, como queda explicitado y trasladado a la Memoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora establecida para cada indicador, según se especifica. Ver cuadro de valoración.</li> <li>- Reforzar, cuando proceda, la especificación cuantitativa de objetivos. Ampliar las comparaciones en los indicadores en los que procede.</li> </ul>



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema definido para el establecimiento de objetivos.</li> <li>- Sistema definido para el establecimiento de comparaciones.</li> <li>- Ficha de análisis REDER para cada indicador.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadro de relevancia: relación del indicador con la estrategia y los planes operativos aplicado al 100% de los indicadores.</li> <li>- Reforzamiento de la segmentación, especialmente, en los indicadores de tasas académicas y respecto a las ramas de conocimiento.</li> <li>- Mejora en el análisis de los indicadores incorporando mediciones complementarias de variaciones porcentuales en tendencia y, además, comparadas.</li> <li>- Cuadro de interrelaciones entre indicadores de percepción y rendimiento.</li> <li>- Valoración de los resultados por porcentaje:             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ El porcentaje de indicadores con valoración final (REDER) de resultado excelente (tendencia creciente con propuestas de sostenibilidad del resultado) es del 51%.</li> <li>→ El porcentaje de indicadores con buen o excelente resultado, pero con oscilaciones en la tendencia y con objetivo de consolidación (segundo nivel de calificación) es el 22%. La agregación de estos dos niveles es del 73%.</li> <li>→ El porcentaje de resultados en los que se indica una acción de mejora en tendencia o en algún otro elemento de la REDER es del 27%.</li> </ul> </li> <li>- La puntuación media del total de indicadores es del 58%.</li> <li>- Segmentos de puntuación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Horquilla <math>\geq 65</math> (40%)</li> <li>→ Entre <math>\geq 40 \leq 60</math> (54%)</li> <li>→ <math>&lt; 35</math> (6%).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar el análisis de confianza y de sostenibilidad de los resultados, asociándolos a los resultados específicos de los planes y programas y las variables de prospectiva.</li> </ul>
--	--	--	--

*SUBCRITERIO 6a.*

**Percepciones**

Son las percepciones de la organización que tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

<i>Punto Fuerte.</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>
<p>Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.</p>	<p>11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos Indicadores: Encuesta Programas de Doctorado. Programa de Formación Complementaria (FOCO). Programa de cursos de idiomas del CEALM. Encuesta a contratantes de investigación.</li> <li>- La valoración de los resultados (media total):             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Puntos de Tendencia: 68.</li> <li>→ Puntos de Objetivos: 65.</li> <li>→ Puntos de Comparaciones: 60 (disponibles 53%).</li> <li>→ Puntos de Confianza: 68</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora establecida para cada indicador, según se especifica. Ver cuadro de valoración.</li> </ul>



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

	<p>→ Puntos de Relevancia: 66</p> <p>- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:</p> <p>→ ≥ 65: 33%</p> <p>→ ≥ 40 a ≤ 60: 67%</p> <p>→ &lt; 40: 0%</p> <p>Puntuación</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rendimiento</th> <th>Relevancia y Utilidad</th> <th>Total subcriterio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>60</td> <td>66</td> <td>63</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Nota común para todos los subcriterios: la puntuación del rendimiento puede estar condicionada por los ciclos medidos, por la adecuación de los objetivos establecidos, por la disponibilidad de datos comparativos y por el análisis de confianza. La puntuación total está condicionada por la puntuación máxima otorgada al ámbito de la Relevancia y Utilidad y considerando el valor aportado a la estrategia por cada indicador.</i></p>	Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio	60	66	63	
Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio						
60	66	63						

<i>SUBCRITERIO 6b.</i>		<p><b>Indicadores de rendimiento.</b></p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.</p>	
<i>Punto Fuerte.</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>
Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.	<p>- Nuevos Indicadores: Tasa de abandono en Grado. Tasa de abandono en Máster. Tasa de transición específica de estudiantes de Grado a Máster. Tasa Alumnado matriculado/Oferta Programas de Doctorado. Competencia lingüística: dominio de idioma por encima de B1 (%) del alumnado de grado. Biblioteca. Uso de recursos. Universidad digital. Catálogo Servicios CRUE-TIC. Ampliación de segmentación de los indicadores. Ampliación de indicadores complementarios (tasas de idoneidad en Grado y Máster).</p> <p>- La valoración de los resultados (media total):</p> <p>→ Puntos de Tendencia: 55.</p> <p>→ Puntos de Objetivos: 53.</p> <p>→ Puntos de Comparaciones: 48 (disponibles 50%).</p> <p>→ Puntos de Confianza: 59.</p> <p>→ Puntos de Relevancia: 66.</p> <p>- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:</p> <p>→ ≥ 65: 28%</p>	Mejora establecida por indicadores, según se especifica. Ver cuadro de valoración.



**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

		<p>→ <math>\geq 40</math> a <math>\leq 60</math>: 64%</p> <p>→ <math>&lt; 40</math>: 8%</p>							
		Puntuación							
		<table border="1"> <tr> <td>Rendimiento</td> <td>Relevancia y Utilidad</td> <td>Total subcriterio</td> </tr> <tr> <td>52</td> <td>66</td> <td>55</td> </tr> </table>	Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio	52	66	55	
Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio							
52	66	55							

<b>SUBCRITERIO 7a.</b>		<b>Percepciones</b> Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.							
<b>Punto Fuerte.</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>						
Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.	<p>- Nuevos Indicadores: Encuesta PDI. Especificación de resultados de percepción de Políticas y prácticas Institucionales PAS y PDI.</p> <p>- La valoración de los resultados (media total):</p> <p>→ Puntos de Tendencia: 63.</p> <p>→ Puntos de Objetivos: 59.</p> <p>→ Puntos de Comparaciones: 48 (disponibles 56%).</p> <p>→ Puntos de Confianza: 67.</p> <p>→ Puntos de Relevancia: 60.</p> <p>- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:</p> <p>→ <math>\geq 65</math>: 38%</p> <p>→ <math>\geq 40</math> a <math>\leq 60</math>: 62%</p> <p>→ <math>&lt; 40</math>: 0%</p>	Mejora establecida por indicadores, según se especifica. Ver cuadro de valoración.						
		Puntuación							
		<table border="1"> <tr> <td>Rendimiento</td> <td>Relevancia y Utilidad</td> <td>Total subcriterio</td> </tr> <tr> <td>55</td> <td>60</td> <td>55</td> </tr> </table>	Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio	55	60	55	
Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio							
55	60	55							

<b>SUBCRITERIO 7b.</b>	<p><b>Indicadores de rendimiento.</b></p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.</p>
------------------------	---



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

<i>Punto Fuerte.</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>						
Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos Indicadores: Ampliación indicadores complementarios.</li> <li>- La valoración de los resultados (media total):               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Puntos de Tendencia: 60.</li> <li>→ Puntos de Objetivos: 57.</li> <li>→ Puntos de Comparaciones: 65 (disponibles 38%).</li> <li>→ Puntos de Confianza: 65.</li> <li>→ Puntos de Relevancia: 60.</li> </ul> </li> <li>- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ≥ 65: 44%</li> <li>→ ≥ 40 a ≤ 60: 56%</li> <li>→ &lt; 40: 0%</li> </ul> </li> </ul> <p>Puntuación</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Rendimiento</th> <th style="width: 33%;">Relevancia y Utilidad</th> <th style="width: 33%;">Total subcriterio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">52</td> <td style="text-align: center;">66</td> <td style="text-align: center;">55</td> </tr> </tbody> </table>	Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio	52	66	55	Mejora establecida por indicadores, según se especifica. Ver cuadro de valoración.
Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio							
52	66	55							

**SUBCRITERIO 8a.**

**Percepciones**

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.

<i>Punto Fuerte.</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>
Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos Indicadores: Satisfacción sobre el Estado General del Medio Ambiente de la Universidad de Jaén.</li> <li>- La valoración de los resultados (media total):               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Puntos de Tendencia: 69.</li> <li>→ Puntos de Objetivos: 68.</li> <li>→ Puntos de Comparaciones: 69 (disponibles 66%, se computa sobre 9 indicadores en los que procede comparaciones).</li> <li>→ Puntos de Confianza: 69.</li> <li>→ Puntos de Relevancia: 67.</li> </ul> </li> <li>- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ≥ 65: 54%</li> <li>→ ≥ 40 a ≤ 60: 46%</li> </ul> </li> </ul>	Mejora establecida por indicadores, según se especifica. Ver cuadro de valoración.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

		→ < 40: 0%							
		Puntuación							
		<table border="1"> <tr> <td>Rendimiento</td> <td>Relevancia y Utilidad</td> <td>Total subcriterio</td> </tr> <tr> <td>55</td> <td>50</td> <td>50</td> </tr> </table>	Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio	55	50	50	
Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio							
55	50	50							
		<i>Nota: las puntuaciones están ponderadas, de forma específica en este subcriterio, por las limitaciones respecto a la sistemática de la disponibilidad de percepciones directas de la sociedad. Ver Acciones de Mejora: 4.5.</i>							

<b>SUBCRITERIO 8b.</b>		<b>Indicadores de rendimiento.</b>							
		Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.							
<b>Punto Fuerte.</b>	<b>Revisión y Mejora (2º Plan)</b>	<b>Resultado relevante</b>	<b>Área de Mejora</b>						
Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos Indicadores: Diagnóstico de sostenibilidad. Aplicación de planes. Indicadores de empleabilidad tras Egreso (Tasa de Afiliación Acorde).</li> <li>- La valoración de los resultados (media total):               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Puntos de Tendencia: 55.</li> <li>→ Puntos de Objetivos: 53.</li> <li>→ Puntos de Comparaciones: 43 (disponibles 20%)</li> <li>→ Puntos de Confianza: 64.</li> <li>→ Puntos de Relevancia: 65.</li> </ul> </li> <li>- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ≥ 65: 30,8%</li> <li>→ ≥ 40 a ≤ 60: 62,5%</li> <li>→ &lt; 40: 7.7%</li> </ul> </li> </ul>	Mejora establecida por indicadores. Ver cuadro de valoración.						
		Puntuación							
		<table border="1"> <tr> <td>Rendimiento</td> <td>Relevancia y Utilidad</td> <td>Total subcriterio</td> </tr> <tr> <td>50</td> <td>65</td> <td>55</td> </tr> </table>	Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio	50	65	55	
Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio							
50	65	55							

<b>SUBCRITERIO 9a.</b>	<b>Resultados Clave de la Actividad.</b>
------------------------	--



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

		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.							
<i>Punto Fuerte.</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>						
Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.	<p>- Nuevos Indicadores: Tasa de Idoneidad en Grado. Tasa de Idoneidad en Máster. Tasa de renovación de la titulación. Internacionalización (Estudiantes Internacionales). Nº Proyectos Concedidos a las Universidades en marco del Plan Estatal de I+D. Ampliación de segmentación de los indicadores.</p> <p>- La valoración de los resultados (media total):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Puntos de Tendencia: 59.</li> <li>→ Puntos de Objetivos: 57.</li> <li>→ Puntos de Comparaciones: 52 (disponibles 92%, 4 indicadores con disponibilidad de consulta, no procede comparación).</li> <li>→ Puntos de Confianza: 64.</li> <li>→ Puntos de Relevancia: 67.</li> </ul> <p>- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ≥ 65: 52%</li> <li>→ ≥ 40 a ≤ 60: 26%</li> <li>→ &lt; 40: 21%</li> </ul> <p>Puntuación</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Rendimiento</td> <td>Relevancia y Utilidad</td> <td>Total subcriterio</td> </tr> <tr> <td>50</td> <td>65</td> <td>55</td> </tr> </table>	Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio	50	65	55	Mejora establecida por indicadores. Ver cuadro de valoración.
Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio							
50	65	55							

<i>SUBCRITERIO 9b.</i>		<b>Indicadores de Clave de Rendimiento de la Actividad.</b> Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación.	
<i>Punto Fuerte.</i>	<i>Revisión y Mejora (2º Plan)</i>	<i>Resultado relevante</i>	<i>Área de Mejora</i>
Aplicación puntos fuertes indicados en evaluación común.	11. Plan de Mejora de la Gestión de los Resultados. Aplicación al subcriterio.	<p>- Nuevos Indicadores: Tasa entrantes/salientes por programas de movilidad. Rankings de investigación SCImago (SIR). Presupuesto Concedido Plan Estatal I+D - % de Presupuesto Concedido respecto al Solicitado. Ampliación de segmentación de los indicadores.</p> <p>- La valoración de los resultados (media total):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Puntos de Tendencia: 58.</li> </ul>	Mejora establecida por indicadores. Ver cuadro de valoración.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y Evaluación

- Puntos de Objetivos: 58.
- Puntos de Comparaciones: 50 (disponibles 60%, 3 indicadores con disponibilidad de consulta, no procede comparación).
- Puntos de Confianza: 65.
- Puntos de Relevancia: 69.

- Porcentaje por Segmentos de puntuación total:

- $\geq 65$ : 48%
- $\geq 40$  a  $\leq 60$ : 48%
- $< 40$ : 4%

Puntuación


Rendimiento	Relevancia y Utilidad	Total subcriterio
55	65	60




**CUADRO DE VALORACIÓN DE INDICADORES.**

<b>Indicador de percepción. 6a.</b>	<b>Valoración General</b>
6a1. Evolución de la satisfacción de los alumnos con la labor docente del profesorado.	Sostener Resultados
6a2. Evolución de la satisfacción de los alumnos con los programas de doctorado.	Completar ciclos de medición. Consolidar tendencias crecientes. Incorporar comparaciones.
6a3. Evolución de la satisfacción del alumnado con el programa de formación complementaria (FOCO).	Sostener resultados. Completar ciclos de medición. Incorporar comparaciones
6a4. Evolución del grado de satisfacción con los cursos de idiomas del CEALM.	Sostener Resultados. Mejorar Dimensión procedimiento de revisión. Incorporar comparaciones.
6a5. Evolución de la satisfacción del alumnado con la organización y gestión académica de los Centros. Valoración General.	Aumentar el objetivo de mejora: % satisfacción.
6a6. Evolución de la satisfacción del alumnado con la organización y gestión académica de los Centros. Expectativas de elección de estudios.	Valoración positiva: el interés vocacional y profesional obtiene el mayor porcentaje.
6a7. Evolución de la satisfacción de del alumnado con la organización y gestión académica de los Centros. Recursos.	Sostener resultados.
6a8.1. Evolución de la satisfacción del profesorado con la organización, recursos, servicios de apoyo y gestión académica de los Centros. 6a8.2. Cumplimiento de objetivos.	Sostener resultados
6a9- Evolución de la satisfacción del alumnado con la organización y gestión académica de los Centros. Acciones del Plan Tutorial.	Sostener resultados.
6a10. Evolución del grado de satisfacción con la gestión de la UJA en el programa de prácticas de empresa. Alumnado.	Sostener resultados.
6a11. Evolución de la satisfacción con los servicios universitarios. Encuestas SIGC-SUA.	Sostener resultados.
6a12. Evolución de la satisfacción con los servicios universitarios. Unidad de Publicaciones.	Sostener resultados. Incorporar Comparaciones
6a13. Evolución de la satisfacción con los servicios universitarios. Biblioteca.	Sostener resultados.
6a14. Evolución de la satisfacción con los servicios universitarios. Satisfacción con los servicios que presta el Servicio de Informática. Recursos TIC.	Consolidar los valores obtenidos en 2018.
6a15. Evolución de la satisfacción con la gestión de los contratos de investigación. Personal investigador y entidades contratistas.	Sostener resultados. Incorporar Comparaciones.

<b>Indicador de rendimiento. 6b.</b>	<b>Valoración General</b>
Oferta de Títulos Oficiales. Totales y por nivel Académico. Posicionamiento SUE- SUA.	Datos de introducción
6b1. Acceso en Grados. Tasa de ocupación	Adoptar acciones de mejora.
6b2. Acceso en Grados. Tasa de preferencia	Adoptar acciones de mejora.
6b3. Acceso en Grados. Tasa de adecuación	Adoptar acciones de mejora.
6b4. Tasa Alumnado/Oferta en Máster.	Sostener resultados.
6b5 Tasa de transición específica de estudiantes de Grado a Máster. NUEVO	Sostener resultados.


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

6b6. Tasa Alumnado matriculado/Oferta Programas de Doctorado.	Mejorar resultados de tendencia y comparativos.
6b7. Internacionalización. Movilidad Internacional del alumnado (salientes).	Sostener resultados.
6b8. Internacionalización. Movilidad Internacional del alumnado (entrante).	Sostener resultados.
6b09. Grados y Másteres universitarios impartidos en lenguas extranjeras. Asignaturas en otro idioma. PATIE.	Sostener crecimiento.
6b10. Tasas de rendimiento, éxito y evaluación. Grados.	Rendimiento: Superar Media SUE. Éxito: Superar Media SUE. Evaluación: Superar Media SUE.
6b11. Tasas de rendimiento, éxito y evaluación. Máster.	Rendimiento: Superar Media SUE. Éxito: Sostener resultados. Evaluación: Superar Media SUE.
6b12 Tasa de Graduación en Grado.	Sostener resultados.
6b13 Tasa de Graduación en Máster	Sostener resultados.
6b12. BIS Tasa de Idoneidad en Grado.	Sostener resultados
6b13. BIS Tasa de Idoneidad en Máster.	Superar resultados última medición.
6b14 Tasa de abandono en grado.	Superar Media SUE.
6b15 Tasa de abandono en Máster.	Adoptar acciones de mejora.
6b16. Bilingüismo. Evolución del número de estudiantes UJA que han realizado cursos en segundo idioma ofertados por CEALM. Evolución del número de estudiantes extranjeros que participan en los cursos de lengua y cultura española ofertados por CEALM.	Consolidar resultados.
6b17. Plan de Innovación Docente. Profesorado participante en Plan de Acción Tutorial.	Consolidar tendencias crecientes. Incorporar comparaciones.
6b18. Plan Innovación Docente. Proyectos.	Valoración de resultados. Continuidad de proyectos.
6b19. Enseñanza en espacio virtual docente.	Sostener porcentaje creciente. Incorporar comparaciones.
6b20. Resultados globales del cuadro de indicadores de compromisos de calidad del SIGC-SUA.	Consolidar resultados. Incorporar comparaciones.
6b21. Biblioteca. Programa ALFIN.	Sostener porcentaje creciente. Incorporar comparaciones.
6b22. Biblioteca: Uso de recursos.	Consolidar resultados. Revisión de objetivos.
6b23. Publicaciones. Ediciones e intercambio.	Sostener resultados. Incorporar comparaciones.
6b24. Prácticas de Empresa	Conseguir tendencias positivas. Incorporar comparaciones.
6b25. Servicios Clave complementarios. Programas de formación complementaria.	Sostener resultados en cursos y consolidar resultados en títulos propios.
6b26. Recursos TIC.	Sostener Resultados. Adecuar objetivos. Incorporar comparaciones.
6b27. Universidad digital. Catálogo Servicios CRUE-TIC.	Sostener resultados.

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

6b28. Información Página web Institucional.	Consolidar Resultados: número de visitas. Adecuar objetivos. Incorporar comparaciones.
6b29. Visitas de alumnado de Institutos de Educación Secundaria.	Sostener resultados. alcanzar el 100%
6b30. Gestión de quejas-sugerencias-felicitaciones.	Asegurar 100% de respuesta en plazo.
6b31. Defensor Universitario. Consultas y Quejas.	Valoración de resultados en memoria del Defensor.
6b32. Cuadro de participación de encuestas.	Mejorar valores. Mejorar los indicadores 6a1 hasta valores superiores al 90%

<b>Indicador de percepción. 7a</b>	<b>Valoración General</b>
7a1. Evolución de la satisfacción global de la Acción de Liderazgo (PAS-serie-) y PDI (2018).	Acción de mejora. Alcanzar el 90% de satisfacción.
7a2. Ítem satisfacción general (Encuesta clima laboral PAS-serie- y. PDI (2018).	Consolidar Resultados (90%). Avanzar en media valor "4"
7a3. Motivación-Implicación (Encuesta de clima laboral PAS-Serie- y PDI 2018).	Sostener Resultados de implicación. Alcanzar el valor del 90% de satisfacción en motivación.
7a 4. 1. Evolución de la satisfacción PAS. Encuesta de clima laboral. Dimensiones. 7a 4. 2. Evolución de la satisfacción PAS. Encuesta de clima laboral. Objetivos dimensiones. 7a 4. 3. Evolución Comparativa de la satisfacción PAS. Encuesta de clima laboral. Dimensiones.	Consolidar resultados avanzando en objetivos de mejora. Ampliar comparaciones. Acciones de mejora en promoción y formación.
7a.4 BIS. Satisfacción PDI. Encuesta de clima laboral. Dimensiones.	No se evalúa. Ver identificación de objetivos próxima encuesta (en plan de mejora del análisis de la encuesta).
7a 5. Satisfacción del PAS con la formación interna recibida.	Sostener resultados.
7a 6. Satisfacción del PAS con el aprendizaje y Aplicabilidad de la Formación.	Consolidar resultados. Acción de mejora para alcanzar el valor del 90% de satisfacción.
7a7. Satisfacción del PDI. Plan de Formación. Cursos.	Consolidar valoración global superior a 3,5 en todos los cursos
7a.8. Satisfacción con la Comunicación. PAS-Serie- PDI 2018. Detalle de la Encuesta de Clima Laboral.	Consolidar Resultados. Acción de mejora para alcanzar nivel 90% de satisfacción.
7a 9. Satisfacción PDI-PAS: Gestión para el desarrollo y seguimiento de la actividad profesional y de los derechos laborales.	Sostener resultados.
7a 10. Satisfacción PDI: Gestión de la actividad investigadora y de la transferencia de resultados de investigación.	Consolidar valores.
7a11. Satisfacción PDI: Servicios prestados por el Centro de Instrumentación Científico-Técnica.	Sostener resultados.
7a12. Satisfacción PDI. Servicios de la Unidad de personal técnico de laboratorio.	Consolidar valores.
7a13. Satisfacción PDI. Encuesta Centros. Personal Académico-Recursos y Servicios.	Sostener resultados.

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


7a 14.1, 2,3. Satisfacción PAS (Serie) PDI (2018): Percepción de las personas: Alineamiento. Orientación al cliente. Sistema de gestión de la calidad y la mejora continua.	Sostener resultados.
7a.15 Satisfacción políticas y prácticas institucionales.	Consolidar Resultados (90%). Ampliar comparaciones.
7a16. Encuesta de clima. Tasa de Participación. Valoración de la Encuesta.	Sostener resultados de valoración. Incrementar el índice de participación.

<b>Indicador de rendimiento. 7b</b>	<b>Valoración General</b>
Indicadores de Introducción. Evolución de la plantilla. Evolución del nº de efectivos clasificado por régimen jurídico y tipología de personal. Evolución del porcentaje de eventualidad del personal de administración y servicios. Evolución porcentual por colectivos PDI-PAS. Ratio PDI-PAS. Porcentaje de colectivos.	
7b 1. Variación porcentual PAS. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA. Distribución porcentual por colectivos. Indicador de Introducción. Dato de posicionamiento. Ratio PDI/PAS y PAS/estudiantes, según distribución porcentual.	Mantener crecimiento Sostenimiento de plantillas.
7b 2. Porcentaje de Plantilla de PDI Estable.	Sostener resultados. Consolidar tendencia.
7b 3. Porcentaje de PDI Doctor	Sostener resultados.
7b 4.1. Estructura Grupo PAS Funcionario. Funcionario. Laboral. 7b 4.2 Comparativa. Estructura Grupos (G.) Funcionario.	Sostener resultados.
7b 5. Estructura Grupo Laboral PAS.	Sostener resultados.
Oferta de plazas de promoción Interna. Acumulado	
7b 6. Evolución Categorías PDI. Número de plazas ofertadas.	Consolidar resultados comparativos en máxima categoría.
7b 7. Evolución de recursos para la formación y capacitación.	Consolidar porcentaje de financiación. Incorporar comparativas
7b 8. Resultados de la Formación específica de las Unidades (PAS).	Consolidar resultados.
7b 9. Resultados del Plan de Formación PDI.	Consolidar resultados. Identificar comparaciones.
7b 10. Resultados acumulados de implicación y compromiso por la mejora. Evaluación del Rendimiento PAS. Participación y Evaluación.	Sostener resultados. Revisar el objetivo.
7b 11. Participación Implicación. Mejora. Objetivos.	Sostener resultados.
7b 12. Movilidad. PDI. PAS.	Sostener tendencia creciente.
7b 13. Bilingüismo.	Continuación de programas y planificación de cursos.
7b 14. Acción social. Recursos y beneficiarios.	Consolidar el porcentaje de financiación. Incorporar comparativas.
7b 15. Evolución financiera de los recursos destinados a retribuciones de productividad.	Sostener resultados.
7b 16. Evolución del número y porcentaje de PDI y PAS que reciben retribuciones por productividad.	Sostener resultados.

<b>Indicador de percepción. Subcriterio 8a</b>	<b>Valoración General</b>
8a1. Satisfacción del PAS y PDI con el desarrollo de actitudes y valores de responsabilidad social.	Sostener resultados. Consolidar la consecución de objetivos.


	Incorporar comparaciones.
8a2. Satisfacción sobre el estado general del medio ambiente de la Universidad De Jaén.	Completar ciclos de medición. Sostener resultados.
8a3. Satisfacción Servicios de Prevención.	Mejorar resultados en tendencia. Consecución de objetivos de mejora. Incorporar comparaciones.
8a4. Satisfacción Prevención- Vigilancia de la salud- Encuesta post-servicios SIGC-SUA.	Sostener resultados. Incorporar comparaciones. Mejorar el índice de participación.
8a5. Satisfacción. Acciones formativas voluntariado.	Sostener resultados.
8a6. Satisfacción global y percepción sobre la mejora de los servicios prestados por la Unidad de Actividades Culturales.	Sostener resultados.
8a7. Satisfacción de los Cursos del Programa Universitario de Mayores.	Sostener resultados.
8a8. Evolución de la satisfacción con los servicios universitarios. Actividades Físico-Deportivas.	Sostener resultados
8a9. Satisfacción estudiantes internacionales.	Sostener el nivel y avanzar a calificación excepcional.
8a10. Nivel de transparencia de la Universidad de Jaén.	Sostener resultados. Cumplir la totalidad de las variables del estudio de la Fundación CyD.
8a11. Imagen y reputación en la Sociedad. Reconocimientos.	Consolidar tendencias.
8a12. Principios y Códigos de Buen Gobierno.	Continuidad en su aplicación.

<b>Indicador de rendimiento. Subcriterio 8b</b>	<b>Valoración General</b>
8b1. Ejecución del Plan de Igualdad.	Continuidad del nivel de ejecución Identificar comparativas.
8b2. Plan Propio de Ayuda Social Urgente.	Sostener resultados. Identificar comparativas.
8b3. Recursos propios en ayudas en movilidad.	Sostener tendencia creciente de recursos e incrementar porcentaje.
8b4. Indicadores de empleabilidad del alumnado Egresado. Evolución de las tasas de empleo-Inserción	Completar ciclos de medición. Comparativas específicas aplicando la nueva metodología del estudio.
8b5. Indicadores de empleabilidad del alumnado Egresado. Tasa de Afiliación Acorde.	Avanzar en el siguiente estudio (SIU) igualando o superando las medias del sistema.
8b6 Extensión Universitaria. Programa Universitario de Mayores. Promoción Entorno Provincial.	Sostener resultados.
8b7. Fomento vida saludable. Estrategia: Universidad comprometida con los hábitos de vida saludable	Realizar valoración de resultados y determinar posibles ámbitos de mejora. Valorar la adecuación del objetivo.
8b8. Formación Integral: Actividad Físico-Deportiva.	Realizar valoración de resultados y determinar posibles ámbitos de

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

	mejora. Valorar la adecuación del objetivo.
8b9. Formación y sensibilización ambiental.	Sostener resultados. Incorporar datos de asistencia.
8b10. Formación Integral y Solidaridad. Voluntariado.	Acción de mejora.
8b11. Proyectos de Cooperación Internacional. Formación Solidaridad.	Acción de mejora en participantes en cursos. Determinar objetivos. Incorporar comparaciones. Revisar indicadores en ratios de participación.
8b12. Recursos y Pagos a Proveedores.	Sostener resultados.
8b13. Proveedores con Certificaciones.	Completar ciclos de medición. Consolidar tendencias.
8b14. Diagnóstico de sostenibilidad. Aplicación de planes.	Continuidad de resultados. Completar ciclos de medición. Mejora de áreas sin crecimiento.
8b15. Evolución de los consumos de recursos naturales. AGUA.	Establecer mecanismos de medición que permitan determinar el impacto de las medidas de eficiencia adoptadas.
8b16. Evolución de los consumos de recursos naturales. ELECTRICIDAD.	Establecer mecanismos de medición que permitan determinar el impacto de las medidas de eficiencia adoptadas. Identificar comparativas adecuadas.
8b17. Evolución de la producción de energía eléctrica fotovoltaica.	Incrementar resultados.
8b18. 1. 2.3. Emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de energía final. Representaciones complementarias Emisiones CO2 por trabajador. Emisiones CO2 por usuario.	Consolidar Resultados.
8b19. Gestión de Residuos y Reciclado.	Consolidar Resultados de reciclaje.
8b20. Campus saludables.	Sostener resultados-
8b21. Impactos en seguridad y salud.	Continuación de programas y planificación.
8b22. Alumnado con necesidades educativas especiales.	Continuación de programas de atención.
8b23. Programas de Emprendimiento y empleabilidad.	Continuación de programas y resultados.
8b24. Impactos e Imagen. Alumnado egresado UJA.	Cambiar tendencia en alumnado inscrito en la red.
8b25. Plan de Divulgación Científica y de la Innovación.	Sostener resultados.
8b26. Extensión Universitaria. Promoción de la Cultura en la Comunidad Universitaria y en la Sociedad.	Sostener resultados.
8b27. Proyección en la Sociedad de la Transferencia de Investigación.	Valorar resultados. Cambio de tendencia en positivo. Incorporar Comparaciones.

<b>Resultados Clave de la Actividad. 9ª.</b>	<b>Valoración General</b>
Evolución liquidación el presupuesto de Ingresos-Gastos e incrementos porcentuales. Actualizado 2018.	Indicador de Introducción.
Evolución de la financiación en gastos corrientes por alumno/a y comparativa. (2016)	Indicador de Introducción.
9a1 Evolución de la financiación. Modelo de financiación Junta de Andalucía. (2018)	Valorar en términos de suficiencia financiera.
9a2. Nivel de Recursos Propios y Grado de dependencia con la comunidad autónoma.	Valorar acciones de mejora.
9a3. Capacidad de financiación SEC-95. Capacidad de financiación SEC. Estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera (2018).	Valorar en términos de cumplimiento.
9a4. Evolución del remanente presupuestario del ejercicio. (2018).	Valorar en términos de capacidad financiera y estrategias asociadas.
9a5. Evolución del Endeudamiento.	Sostener resultados.
9a6. Grado de autonomía o independencia financiera.	Sostener resultados
9a7. Grado de Ejecución Presupuestaria	Consolidar tendencia positiva.
9a8, 1. PEUJA I y II. % Acumulado de ejecución global del Plan Estratégico. 9a8, 2. PEUJA II. Detalle del % de ejecución global por áreas estratégicas.	Aumentar el grado de ejecución coherente con el plazo de vigencia.
9a9. Evolución del número de estudiantes matriculado en titulaciones oficiales.	Mejorar en grados.
9a10. Tasa de renovación de la titulación. Grado.	Adoptar acciones de mejora.
9a11 Tasa de renovación de la titulación. Máster.	Sostener resultados.
9a12. Evolución del alumnado de nuevo ingreso en Grado. Oferta. Demanda. Matricula.	Adoptar acciones de mejora.
9a13. Internacionalización. Estudiantes internacionales.	Alcanzar el porcentaje de la media del SUA.
9a14. Matriculación Internacional en Máster.	Mejorar resultados tendencia y comparativos.
9a15. Evolución del número de alumnado egresado	Sostener resultados.
9b16. Número de Tesis doctorales- % de Variación	Sostener crecimiento. Avanzar posicionamiento
9a17.1 Evolución del Nº Sexenios de Investigación y porcentaje por CDU.	Sostener resultados.
9a17. 2. Evolución porcentaje de sexenios de investigación reconocidos respecto a los potenciales.	Sostener resultados.
9a18. Publicaciones en revistas indexadas en la Web (WoS)	Sostener resultados.
9a19. Índice de Impacto Normalizado en Publicaciones (WoS)	Mejorar resultados respecto a la última serie medida.
9a20. Nº Proyectos Concedidos a las Universidades en marco del Plan Estatal de I+D+i	Sostener resultados. Completar ciclos de medición de convocatorias (SIU).
9a21. Evolución de los ingresos generados por los contratos y convenios de prestación de servicios de transferencia de conocimiento	Valorar resultados. Cambio de tendencia en positivo. Incorporar Comparaciones.
9a22. Patentes. Propiedad Industrial.	Consolidar resultados.

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

Indicadores de Clave de Rendimiento de la Actividad. 9b	Valoración General
9b1. Estructura comparada de Gastos.	Determinar estrategias, valoración y objetivos
9b2. Evolución de la Capacidad de Ahorro. Modificado	Mantener la capacidad de ahorro positiva. Valoración de resultados.
9b3. Evolución de resultados presupuestarios.	Continuidad de resultados.
9b4. Liquidez General-Inmediata.	Continuidad de resultados.
9b5. Periodo medio de pago.	Sostener resultados. Incorporar comparaciones
9b6. Esfuerzo inversor	Continuidad de resultados.
9b7. Evolución de los recursos de financiación para dotación de la Biblioteca.	Sostener resultados. Identificar comparativas.
9b8. Departamentos. Contratos-Programa.	Acción de Mejora: al menos el 90% de los departamentos cumplen un 80% de cumplimiento de los objetivos del contrato programa.
9b9. Centros. Contratos-Programa.	Sostener resultados promedio. Mejorar centros sin cumplimiento de objetivos y con tendencia decreciente.
9b10. Ratio entrante/salientes por programas de movilidad. NUEVO.	Sostener resultados.
9b11. Renovación de acreditación de títulos Oficiales.	Continuar resultados.
9b12. Evolución mejora rendimiento académico. Grado y Máster	Incrementar C1 (mejora continua) disminuir C3 (desviaciones negativas). Obtener comparaciones por títulos
9b13. Publicación de alta calidad. Porcentaje de publicaciones que se encuentran en el primer cuartil (25%) de su categoría. Citables de la Web of Science, indexados en el primer cuartil de algunas de las categorías del Journal Citation Reports.	Mejorar resultados orientados a alcanzar la media del sistema universitario
9b14. Porcentaje de publicaciones entre top 10 más citado en el mundo (WoS).	Mejorar resultados respecto a la última serie medida.
9b15. Impacto relativo en el mundo (WoS).	Mejorar resultados en tendencia y comparativos con media SUA.
9b16. P Liderazgo científico. % Publicaciones con contribuyente principal de la Universidad.	Mejorar resultados en tendencia y comparativos con media SUA.
9b17. Porcentaje publicaciones científicas en colaboración con instituciones extranjeras. (WoS)	Mejorar resultados en objetivos tendencia y comparativos.
9b18. Rankings de investigación SCImago (SIR).	Sostener avance en posicionamiento.
9b19. Presupuesto Concedido Plan Estatal I+D+i - % de Presupuesto Concedido respecto al solicitado. Importe concedido a UJA.	Sostener resultados. Completar ciclos de medición de convocatorias (SIU).
9b20. Evolución de los ingresos generados por los contratos y convenios de prestación de servicios de transferencia de conocimiento	Valorar resultados. Cambio de tendencia en positivo. Incorporar Comparaciones.
9b21. Evolución de la eficacia de gestión del SIGC-SUA.	Consolidar resultados.





UNIVERSIDAD DE JAÉN

**PROYECTO EFQM. 2019. UNIVERSIDAD DE JAÉN.**

Fecha

Agosto 2019

Servicio de Planificación y  
Evaluación

	Acción de mejora 90% de cumplimiento.
9b22. Evolución de las mejoras de procesos. Gestión del SIGC-SUA.	Consolidar resultados.
9b23. Evolución del número de Convenios formalizados en vigor.	Sostener resultados. Identificar comparativas.
9b24. Gestión del Entorno. Mantenimiento.	Sostener resultados.
9b25. Posicionamiento en Ranking.	Valoración de resultados.