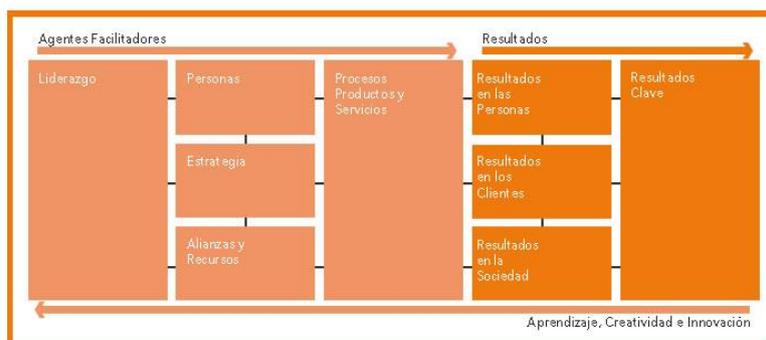




Informe de Evaluación Premium Universidad de Jaén (UJA)



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

Sello de Excelencia Europea



Dirigido a:

D. Juan GÓMEZ ORTEGA
Rector Magnífico de la Universidad de Jaén

06/10/2019

Índice

Introducción	3
Descripción del proceso de evaluación	4
Resumen Ejecutivo	5
Evaluación por criterios.....	10
Puntuaciones.....	42
Anexo: Informe de posicionamiento	43

Introducción

El equipo evaluador formado por:

COORDINADOR LIDER: D. Carlos Jiménez Matoso – Aenor Internacional
EVALUADOR: D. José Pablo Aparicio López – Aenor Internacional
EVALUADOR: D. Manuel Macías García - CEG
EVALUADOR: D. Carlos Calvo Muñoz - CEG

desea agradecer al Equipo de Gobierno de la Universidad de Jaén, el apoyo prestado durante la totalidad del proceso de evaluación.

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

La evaluación se ha llevado a cabo basándose en la memoria conceptual presentada por Universidad de Jaén, de fecha julio de 2019, realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia versión 2013.

Descripción del proceso de evaluación

El equipo de evaluadores ha realizado las siguientes actividades:

- Estudio documental individual, desde la recepción de la documentación – 2019-08-19.
- Puesta en común de aspectos claves para la visita – 2019-09-06.
- Visita a la sede principal en Jaén – 2019-09-10 y 11.
- Reunión de consenso posterior en instalaciones de la Universidad de Jaén – 2019-09-12.
- Comunicación general de resultados – 2019-09-12.
- Elaboración del informe final y propuesta del nivel de excelencia alcanzado.

Como resultado, el equipo evaluador ha elaborado el presente informe, que consta de:

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

Resumen Ejecutivo

La Universidad de Jaén, en adelante UJA, es una Institución Pública, creada por ley en el año 1993. Su finalidad es el servicio público de educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio. Dispone de 2 Campus (Jaén y Linares), con sede y servicios generales en la ciudad de Jaén. La Comunidad Universitaria está formada por diferentes colectivos: estudiantes, personal docente e investigador, en adelante PDI, y el personal de administración y servicios, en adelante PAS.

La universidad se presenta por primera vez a una evaluación externa en enero 2015, conforme al marco conceptual del Modelo EFQM 2013, obteniendo el nivel de reconocimiento 400+. Supone un reconocimiento global para una universidad andaluza que abarca todas sus actividades y todo el personal, tanto PDI como PAS.

Como consecuencia de esta primera experiencia, se puso en marcha un plan de mejora específico que ha supuesto un progreso relevante respecto a la situación anterior. Asimismo, cabe destacar el cambio de equipo de gobierno en abril 2015 y 2019, el cual da continuidad al Plan Estratégico denominado PEUJA II, con marco temporal 2014-2020 y manteniendo el uso del Modelo EFQM de Excelencia como elemento de referencia en la gestión.

Durante el año 2017, dando continuidad al proceso de madurez y mejora respecto al Modelo EFQM de Excelencia, se alcanzó el Sello de Reconocimiento 500+. En la actualidad, se aborda un nuevo ciclo de evaluación tras esta última experiencia anterior.

Temas Clave

A continuación, se muestran una serie de Temas Clave considerados como relevantes durante el proceso de evaluación. Los mismos se agrupan tomando como referencia los ocho principios de excelencia recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia, si bien más adelante se presentan junto con información más detallada del proceso y en relación con cada uno de los subcriterios que establece el modelo.

VALORES DE LA EXCELENCIA:

Añadir Valor para los Clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

La UJA tiene claramente identificados los distintos grupos de clientes, de los que se ha analizado sus necesidades y expectativas. Todos los servicios prestados tienen identificados sus grupos de clientes, tanto actuales como potenciales, así como las prácticas de comunicación a desplegar.

No obstante, una organización excelente podría realizar una mayor aplicación de herramientas de análisis de valor sobre sus productos/servicios y utilizar el resultado en las campañas de promoción institucionales, tanto como elemento de promoción de sus títulos como para la mejora de su imagen y prestigio.

Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

Como parte de su Visión, la UJA integra la responsabilidad social en su estrategia y la materializa con el ánimo de desarrollar una formación integral del alumnado, asumiendo un compromiso permanente con la accesibilidad, la igualdad de oportunidades, la sostenibilidad y la cooperación internacional para el desarrollo.

Debido a la naturaleza transversal de la responsabilidad social, se encuentra un volumen muy amplio de datos e información de compleja estructura. Un análisis de materialidad del conjunto de impactos de la UJA, junto con una estructura de comunicación global de resultados, podría ayudar a priorizar los aspectos más relevantes e incorporar objetivos en base a la estrategia.

Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

La UJA potencia y desarrolla una cultura organizativa basada en la planificación, evaluación, mejora continua y rendición de cuentas interna y externa, y que da respuesta al desarrollo de las estrategias del PEUJA y, especialmente, en la prestación y resultados de los servicios que se incluyen en el concepto público de la educación superior.

La UJA dispone de un cuadro integrado de riesgos y oportunidades de los procesos (Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, en adelante SIGC-SUA), para la identificación, evaluación y control sistemático de las capacidades, riesgos y escenarios del sistema universitario y el entorno operativo de la UJA.

El marco temporal de referencia de la estrategia es de un plazo muy amplio. El PEUJA I nace en 2003 y es prorrogado hasta 2013, mientras que el PEUJA II abarca de 2014 a 2020. Dado el ritmo cambiante del entorno, un plazo tan amplio pudiera no adecuarse a la temporalidad de cambios y necesidades requeridos en la sociedad, así como en los cambios de equipo de gobierno cada cuatro años.

Aprovechar la creatividad y la innovación

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

En la estrategia planificada de la UJA se incluye como uno de sus objetivos “Desarrollar mecanismos de innovación docente, calidad y mejora continua en la oferta formativa”, para lo que se dispone de Plan de Innovación e Incentivación de las Buenas Prácticas Docentes, así como también los Premios a la Innovación.

Asimismo, dispone de un Plan de Difusión Científica y de la Innovación y de una Unidad de Cultura Científica y de la Innovación para conseguir otro de sus objetivos estratégicos, el de “Potenciar la divulgación científica para conseguir sinergias con la actividad docente, investigadora y de transferencia de conocimiento de la Universidad”.

Más allá de la participación en ámbitos sectoriales como CRUE-TIC, la UJA podría abordar el desarrollo de un observatorio tecnológico propio para la detección y planificación de la tecnología precisa a su singularidad y ámbitos de gestión.

Liderar con visión, inspiración e integridad

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.

La UJA apuesta por el establecimiento de un estilo de liderazgo compartido basado en la participación y corresponsabilidad. El liderazgo directivo viene determinado por la distribución competencial estatutaria y a su vez por los valores y la Visión incluida en la estrategia.

Si bien la satisfacción global del PAS con la acción de liderazgo es positiva y se sitúa en torno al 83%, los resultados del último año, así como los resultados de la primera encuesta al PDI, indican un ligero descenso respecto a valores anteriores, quedando pendiente un cierto recorrido hasta alcanzar el objetivo de mejora (que se sitúa en torno al 90% para 2019).

Gestionar con agilidad

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

El sistema de gestión de la UJA está basado en el desarrollo integrado de procesos y procedimientos estatutarios, que permite la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico, sus despliegues y los procesos de los sistemas de gestión de la calidad en los que se integra la gestión operativa. Dichos procesos se alinean con los requisitos de la norma de gestión de sistemas de calidad UNE-EN-ISO 9001:2015 y su estructura permite su priorización y optimización en base a criterios de efectividad y eficiencia.

Dicho enfoque, apoyado en la digitalización y automatización de procesos, se completa con otros dos proyectos de excelencia centrados en la gestión de riesgos y cuadro de mando, asegurando la toma de decisiones y la capacidad de anticipación ante posibles escenarios futuros.

No obstante, todavía es incipiente el grado de implantación, despliegue y comunicación del cuadro de mando, estando pendiente una completa vinculación con objetivos estratégicos.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

La UJA pone de manifiesto su apoyo al talento de las personas a través de estrategias incluidas en el PEUJA II, con aspectos relacionados con el desarrollar la carrera profesional del personal de la universidad y mejorar sus condiciones de trabajo con políticas activa de vida saludable y sensibilización medioambiental; fomentar la movilidad y mejorar la formación del personal de la Universidad; y Promover el reconocimiento del personal docente e investigador a partir de la evaluación global de su actividad.

Los resultados de percepción de personas presentan un nivel global de satisfacción muy elevado, si bien aún hay recorrido para la consolidación, especialmente en formación/evaluación, promoción y carrera, así como en recompensas, reconocimientos y atención a las personas. En cuanto a los resultados de rendimiento, los valores también muestran buenos resultados.

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

La UJA muestra un crecimiento estable en número de estudiantes y titulaciones ofertadas, adaptándose a la demanda, a las necesidades de la sociedad y a la garantía de una enseñanza pública de calidad. Respecto al número de estudiantes internacionales, cabe destacar el crecimiento de los últimos 4 años, que supone un 87%, con un total de 1.100 estudiantes según datos de SIIU de 2018.

Se pone de manifiesto una clara orientación hacia la mejora continua, junto con la aplicación y seguimiento de sistemas de gestión que abarcan el conjunto de actividades y proyecciones estratégicas establecidas (encuestas de clima, SIGC-SUA, certificación ISO, Modelo EFQM de Excelencia, etc.), conformando un sólido marco para mantener resultados positivos.

No obstante, se podrían abordar enfoques que permitan a las personas percibir el valor del uso y esfuerzo realizado con estas las herramientas de gestión, así como reforzar la comunicación de los logros y éxitos alcanzados para favorecer la imagen y prestigio de la UJA.

Evaluación por criterios

CRITERIO 1. LIDERAZGO

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

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA, desde prácticamente su fundación, mantiene una trayectoria de mejora continua de su gestión gracias a la implicación directa de sus líderes, incorporando normativas contrastadas, utilizando herramientas de apoyo a la dirección (planificación estratégica), favoreciendo las auditorías y evaluaciones externas, así como certificando sus servicios y titulaciones.
- Se ha revisado y mejorado el proceso interno de autoevaluación EFQM, incluyendo mejoras (Sistema de participación, modalidad de evaluación), haciendo más permeable y cercana la participación e implicación de líderes.
- La Misión, Visión y Valores se han definido con claridad y se han tenido presente como elemento relevante para la elaboración del PEUJA II.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Una organización excelente podría dar más cabida en la Visión a elementos más personalizados que recojan sus retos diferenciadores, facilitando una clara lectura de los mismos en objetivos vinculados a su estrategia.
- Se presenta escasa evidencia de enfoques que permitan utilizar la información recibida del desempeño de los líderes para mejorar sus prácticas o perfeccionar estilos de liderazgos en base a objetivos medibles. En este sentido, la información que suelen recibir es más un feedback de la encuesta de clima que una evaluación específica del liderazgo.

CRITERIO 1. LIDERAZGO

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

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Puntos Fuertes más importantes

- La universidad dispone de un sistema de gestión de procesos auditado externamente (Audit, ISO 9001, SIGC-SUA). Su resultado se refleja en informes, memorias y documentación comunicada en el portal de transparencias.
- La UJA y sus líderes muestran clara evidencia de compromiso el modelo EFQM de Excelencia, habiéndose mantenido dicha herramienta como referencia de gestión desde su adopción en 2014, independientemente de los períodos de gobierno de 4 años. Como consolidación de esta trayectoria, se ha establecido un Servicio de Planificación y Evaluación (SPE).

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien se evidencia el compromiso del nuevo equipo de gobierno con herramientas de mejora existentes (Certificación ISO 9001; Continuidad del Plan Estratégico; SIGC-SUA), no es posible comprobar todavía una consolidación y perfeccionamiento de un Cuadro de Mando Integral o herramienta similar que esté permitiendo medir de forma específica el éxito del grado de despliegue de la estrategia.
- Todavía es incipiente la implantación de códigos éticos/conducta. Debido a su reciente realización, todavía no se ha desplegado el mecanismo de adhesión a los mismos, de evaluación, ni realizado actividades de revisión y mejora.

CRITERIO 1. LIDERAZGO

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

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Puntos Fuertes más importantes

- Se pone de manifiesto un claro compromiso con la Responsabilidad Social. Este enfoque se incorporó en la Estrategia de forma más específica en 2014, momento en el que se incluyó de forma específica un eje transversal de Responsabilidad Social.
- La Implicación personal de la Dirección con los clientes externos se realiza mediante canales y mecanismos específicos, con importante significación de las reuniones y actividades de la Fundación Universidad Empresa (FUE).
- La UJA está adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas 2000 desde el año 2009 y aplica los 10 Principios del Pacto y realiza el Informe de Progreso Social, fundamentalmente a través de políticas activas para favorecer la igualdad, el respecto a la diversidad y la integración social.
- El portal de transparencia de la UJA es el elemento central sobre el que se han volcado las iniciativas relacionadas con el compromiso con la cultura de Responsabilidad Social. Dicho portal es accesible, está actualizado y facilita información relevante.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se aporta evidencia clara de un observatorio grupos de interés o similar, así como de su mecanismo de funcionamiento para obtener información estructurada en plazos marcados.
- Dada la relevancia de la Universidad de Jaén, siendo la mayor empresa/institución de la provincia, no se presenta una evidencia clara de formulación de objetivos que midan el éxito de las estrategias adoptadas más allá del volumen de actividad realizada.
- Si bien se considera relevante la información recogida en el portal de transparencia, así como por lo general en distintos informes como en otros documentos que editan continuamente, dicha información podría lograr una mayor comunicación al exterior si incluyesen un análisis que ponga de manifiesto los aspectos positivos más relevantes.
- No se ha podido evidenciar un enfoque estructurado de evaluación de materialidad del impacto social de la Universidad en la Comunidad, el cual debiera ser una referencia relevante para establecer un sistema de comunicación global de resultados en la Sociedad.

CRITERIO 1. LIDERAZGO

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

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Puntos Fuertes más importantes

- Las acciones dirigidas hacia potenciar la igualdad y la diversidad en la UJA tienen una trayectoria muy larga. El Proyecto de Accesibilidad Global, comenzado en 2006, fue pionero en el ámbito universitario. Desde el 2006 se han sucedido distintos enfoques que han sido desplegados en múltiples facetas de la vida universitaria de la UJA (Pacto Mundial de Naciones Unidas 2000, diagnósticos de riesgos, plan de igualdad, ...).
- Se establecen mecanismos impulsores de una cultura de la excelencia (formación continua en calidad y excelencia, evaluación por objetivos, recompensa por productividad y reconocimientos).
- La organización dispone de un sistema de comunicación que establece los diferentes canales para garantizar la difusión de directrices de la estrategia, objetivos y resultados entre todas las personas que conforman el colectivo de la UJA: el Plan de Comunicación del sistema de gestión SIGC-SUA.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presenta un esquema claro de reconocimiento, formal y/o informal, con pautas definidas respecto a la participación directa de los líderes. En este sentido, los resultados en materia de motivación del PDI/PAS son susceptibles de mejora, así como los de “recompense, reconocimiento y atención a las personas”.
- No se presentan enfoques sobre cómo los líderes se implican en la comunicación de los beneficios de sistemas de gestión y en la excelencia, haciendo más cercano su lenguaje y poniendo de manifiesto los beneficios obtenidos.

CRITERIO 1. LIDERAZGO

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

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Puntos Fuertes más importantes

- Entre los ejemplos del compromiso de los líderes por asegurar la flexibilidad y gestión del cambio en la UJA se encuentra el proceso de formulación estratégica (DAFO) y su aplicación sistemática en cada ciclo de planificación.
- Los líderes disponen de un Sistema de información completo, del entorno, del sistema universitario y del rendimiento interno. El modelo aplicado para la gestión del cambio parte como origen de los enfoques estratégicos y de la aplicación transversal de los agentes facilitadores o impulsores identificados.
- La dirección identifica y ejecuta los cambios normativos, funcionales, de gestión, de estructuras y de recursos, además de realizar un análisis de posicionamiento y avance en los rankings a través de un informe llamado "Estudio la Universidad de Jaén en los rankings universitarios".
- En cuanto a la estructura organizativa, se ha realizado una revisión RPT y como consecuencia, se han creado nuevos servicios, así como Ejemplos: el Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio, Vicerrectorado de Transferencia del conocimiento, empleabilidad y emprendimiento; Comunicación y Proyección Institucional.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se aporta suficiente evidencia sobre el ritmo en el que se evalúa e implanta el cambio en cuestión de Nuevas Tecnologías es adecuado (a nivel docente, herramientas de gestión, etc), así como respecto a las competencias y formación de las personas.
- Si bien se han implantado herramientas y procesos relacionados con el análisis de riesgo y el estudio de escenarios futuros (análisis DAFO, recogida de información del entorno y sector), éstas se orientan en exceso a procesos y elementos de servicio. No se aprecia que se valoren otros riesgos claros, a nivel estratégico, como pudieran ser relativos las personas (falta de motivación o que no alcancen sus objetivos personales).

CRITERIO 2 – ESTRATEGIA

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.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

Puntos Fuertes más importantes

- Los grupos de interés internos y externos están claramente identificados. Se han establecido mecanismos formalizados para la recogida de información procedente de los mismos (encuestas, plataforma web 2.0, información del contexto socio-económico).
- El sistema de captación de información de la Universidad de Jaén (encuestas, SIGC-SUA, resultados de servicios), facilita la recogida de información externa para su análisis en la elaboración del Plan Estratégico.
- La UJA obtiene información directa del contexto socioeconómico gracias a la participación en planes estratégicos locales y Consejos Económicos y Sociales locales, o la Fundación Universidad de Jaén-Empresa, así como del sector universitario a través de informes CRUE.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Las encuestas relacionadas con la detección de necesidades y expectativa del Personal de Administración y Servicios (PAS) ha sufrido un descenso en cuanto a participación (59% para el PAS y 38% para el PDI). Este aspecto pone de manifiesto la eficacia de la incorporación de las necesidades y expectativas de dichos colectivos a la estrategia.
- No se aporta un enfoque definido orientado a detectar mejores prácticas externas para su aprendizaje e incorporación a la estrategia. Por lo general, el planteamiento es disponer de datos de posicionamiento del sector, que no de un benchmark de referencia según el aspecto o enfoque a mejorar, procedente o no del propio sector.

CRITERIO 2 – ESTRATEGIA

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.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Puntos Fuertes más importantes.

- El rendimiento operativo se analiza y evalúa periódicamente a través de indicadores incluidos en los sistemas de calidad, cuyos resultados son elementos de entrada en el proceso de formulación y revisión estratégica, así como en las revisiones anuales de la gestión.
- La dirección de la UJA ha contemplado y especificado en sus estrategias la implantación de sistemas de gestión de la calidad y el desarrollo tecnológico, así como su despliegue en planificaciones. Su revisión, seguimiento y mejora se realiza de forma anual.
- La UJA ha adoptado y aplicado criterios para recoger información de posicionamiento en el sector universitario (SUE-SUA) que sirven de referencia para marcar un nivel de rendimiento interno.
- El presupuesto se encuentra integrado con la planificación estratégica, garantizando la disponibilidad de recursos para las actuaciones requeridas.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Dentro del conjunto de información interna recogida por la universidad para la formulación de la Estrategia, se presenta escasa evidencia de indicadores de eficiencia que faciliten la toma de decisiones respecto a criterios de medios y recursos; extrayendo costes de productos y servicios como información de entrada en la elaboración de la Estrategia.
- No se aporta evidencia clara sobre cómo se incorpora a la estrategia aspectos sociales y económicos de la comunidad en la que opera la UJA, cuantificando y poniendo en valor información relativa a investigación realizada en sus dependencias, transferencia de conocimiento, animación socio-cultural, etc.

CRITERIO 2 – ESTRATEGIA

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.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA dispone de un proceso de formulación estratégica estructurado y participativo, con aplicación de la metodología DAFO para cada eje estratégico, considerando los sistemas de información de los grupos de interés, sector, contexto, riesgos, escenarios y rendimientos.
- El proceso de planificación estratégica se ha mejorado y consolidado desde el PEUJA I (2003-2010, prorrogado hasta 2013) hasta el actual PEUJA II (2014-2020), trabajándose en el desarrollo de objetivos y un Cuadro de Mando Institucional para su seguimiento.
- La UJA impulsa en su estrategia planes de Igualdad, Sostenibilidad y normalización de la gestión medioambiental para dar respuesta al impacto que la Universidad puede aportar a la sociedad a través de las funciones sociales y colectivas que genera, según el esquema de responsabilidad social universitaria. Se realiza el seguimiento de las acciones y su impacto en el seguimiento anual de las estrategias, alineado con el Informe de Progreso Social del Pacto Mundial.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Los planes estratégicos realizados en la UJA se corresponden a los períodos 2003-2010 (PEUJA I) y 2014-2020 (PEUJA II). Dado el contexto actual, no se aportan enfoques claros sobre cómo se ajusta dicha temporalidad respecto a los cambios y necesidades de la propia sociedad, así como con los objetivos de los equipos directivos y sus programas electorales, renovados cada cuatro años.
- El establecimiento de objetivos podría perfeccionarse, buscando obtener una medida más precisa del grado de éxito de la Estrategia de la organización en lugar del volumen de actividades realizadas. Dicha medición podría ir asociada a datos de costes, pudiendo estimar la relación entre inversión/Recursos dedicados y grado de éxito obtenido.
- No se aporta evidencia de aprendizaje externo de mejores prácticas de un proceso universal como es la propia planificación estratégica.

CRITERIO 2 – ESTRATEGIA

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.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Puntos Fuertes más importantes

- El marco estratégico se despliega y complementa con el desarrollo de diferentes planes específicos como el Plan de Apoyo a la Investigación, el Plan de Transferencia del Conocimiento, Emprendimiento y Empleabilidad, o los Planes de Voluntariado y el Plan de Igualdad.
- La comunicación de las estrategias, políticas y planes forma parte de los objetivos de un incipiente Plan de Comunicación, en el que el nuevo Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Institucional ha comenzado a trabajar.
- La UJA ha desarrollado el Portal de Transparencia de la Universidad de Jaén, que actúa como portal centralizado de información pública y que incluye la información estratégica relevante para conocimiento y difusión a la sociedad.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se presentan escasa evidencia de acciones que, de forma conjunta a la comunicación de la estrategia, se orienten a generar y reforzar el sentido de pertenencia e implicación de todos los colectivos de su plantilla.
- No se aportan evidencias claras de que las herramientas asociadas al seguimiento del Plan Estratégico permitan disponer de información de ejecución de la estrategia reciente (el último documento reseñado es la “Memoria anual de ejecución 2017 PEUJA”).
- La UJA podría avanzar en la implementación de acciones de comunicación que permitan la mejora de la percepción de PDI y PAS respecto a la aplicación y uso de los sistemas de gestión aplicados, incluido el SIGC-SUA.

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. 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.

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Puntos Fuertes más importantes

- En la UJA están identificadas las responsabilidades orgánicas y funcionales para la gestión de los colectivos PDI y PAS, distinguiendo en esta gestión entre los procedimientos regulados estatutariamente y con normas internas de desarrollo para los ámbitos de decisión de Dirección, y los procesos de soporte y apoyo técnico que están normalizados en el SIGC-SUA y responden a un concepto integrado e interrelacionado de la gestión.
- La UJA dispone de procedimientos específicos para conocer la opinión directa de las personas que integran su plantilla, como por ejemplo la participación en los órganos de decisión, en las comisiones, o en las reuniones con representantes y responsables.
- Se realiza periódicamente una encuesta de clima laboral al colectivo PAS y al PDI, con indicadores de percepción y un sistema de informes de rendimiento para realizar la evaluación, aprendizaje y mejora de la eficacia de las estrategias, políticas, planes y procesos de apoyo.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presenta evidencia clara de una planificación y calendarización de encuestas de satisfacción dentro del ámbito de la UJA, con el objetivo de eliminar reticencias a la hora de cumplimentarlas y conseguir una participación más elevada en algún colectivo como el PDI.
- Los resultados de la encuesta a PDI presentan variaciones según los centros, con lo que podrían plantearse enfoques de segmentación más precisos para abordar mejoras.

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. 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.

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA dispone de procedimientos de selección y promoción de los puestos de trabajo. En los perfiles se incorporan competencias tanto del PDI como del PAS.
- Se presenta evidencia de una metodología para identificar necesidades formativas y competenciales, con una oferta anual en Planes de Formación para PAS y PDI, con planificación, control y seguimiento por comisiones participativas de formación y un proceso específico llamado “Proceso de apoyo a la gestión de la formación” (PC.05.22).
- Para medir y evaluar los planes de formación cuentan con indicadores de evaluación de la formación, como, por ejemplo: Satisfacción personas; Calidad de las acciones formativas; o Aplicabilidad y utilidad.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se podrían plantear nuevos enfoques con vistas a atender necesidades de formación de aquellos colectivos que no encuentran solución a sus necesidades en el catálogo de formación que ofrece UJA (grupos minoritarios del colectivo PAS con necesidades específicas de formación, funcionarios interinos).
- El catálogo de competencias podría recoger enfoques para impactar en la aplicabilidad de la formación interna y mejorar el indicador de aplicabilidad de la misma. Este mismo enfoque incide en los parámetros de motivación del personal (figura 7a3), cuyos valores son susceptibles de mejora.

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. 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.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Puntos Fuertes más importantes

- La organización del sistema de trabajo establecido por la UJA favorece la autonomía y asunción de responsabilidades de equipos y personas (unidades, organización de la actividad docente e investigadora), evaluando también la percepción y las acciones facilitadoras e impulsoras de los responsables sobre este ámbito de la gestión de las personas.
- La UJA dispone de diferentes mecanismos para impulsar las iniciativas individuales y de los equipos sobre la mejora e innovación, como por ejemplo: la gestión de los procesos, con mejoras incluidas en los informes de seguimiento, revisión y mejora; el Plan de innovación docente; las convocatorias de Buenas prácticas y sugerencias de mejora; las propuestas de proyectos de innovación docente; el Buzón de Quejas y Sugerencias de la UJA; las preguntas abiertas disponibles en las encuestas realizadas; o la participación en reuniones, comisiones y/o equipos de trabajo.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Pese a la trayectoria modélica de la UJA, desde su creación en 1993, no se aporta suficiente evidencia que dicho camino de desarrollo se corresponda con una mejora de la satisfacción de las personas (resultados PAS 7a4-1 y PDI 7a4bis). En este sentido, no se aportan evidencias que pongan de manifiesto dicha relación y cómo el avance hacia la Excelencia ha participado en el cumplimiento de necesidades y expectativas de las personas.
- Se aportan escasas evidencias de acciones orientadas a evaluar la eficacia de mecanismos de “recompensas, reconocimiento y atención a las personas”, extrayendo conclusiones para su perfeccionamiento.

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. 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.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA cuenta con un Plan de Comunicación y, asociados a la propia gestión de procesos, una serie de foros y medios para favorecer la comunicación entre las personas: equipos de mejora y de calidad de procesos, grupos de innovación docente, etc. En este sentido, la comunicación es una de las dimensiones de la encuesta de clima laboral mejor valoradas por las personas, tanto por el PAS como por el PDI.
- La UJA realiza una apuesta decidida por la comunicación a todos sus grupos de interés, poniendo en marcha mecanismos de retroalimentación (Observatorio de percepción de grupos de interés, encuentros sectoriales, asistencia a ferias, redes sociales) y reforzando la marca UJA con publicaciones de testimonios de egresados en distintos medios de comunicación.
- Tanto el PAS como el PDI, además de ser destinatarios de la comunicación, participan de los medios de divulgación y difusión de las estrategias, así como en acuerdos, normativas, actividades y calendarios de convocatorias enviado al inicio de cada curso a todos los grupos de interés.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presenta evidencia clara de mecanismos que evalúen la eficacia de los canales de comunicación y que impacto tienen en los grupos de interés, así como propuesta de mejoras a partir de dicha información.
- No queda claro cómo se utilizan los canales de comunicación para ensalzar los valores y bondades y logros de la UJA a todos los grupos de interés, obteniendo retroalimentación para su perfeccionamiento.

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. 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.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA ha establecido y desarrollado estrategias concretas sobre conciliación de la vida personal, laboral y familiar, materializando iniciativas tales como planes de acción social, flexibilidad horaria e igualdad.
- En el Plan de Igualdad recientemente finalizado (julio 2019) están representados todos los colectivos en el grupo que debe evaluar sus resultados y el seguimiento. Actualmente se está trabajando en el liderazgo de las mujeres y en los últimos años se ha conseguido incrementar el número de catedráticas pasando de representar solo el 13% en 2016 al 21% en 2018.
- Además, dentro del SIGC-SUA existen procedimientos operativos para la gestión de los derechos laborales de las personas, con indicadores de eficacia y de percepción asociados. La gestión de estos planes se realiza en comisiones participativas como el Comité de Acción Social o la Comisión de Control del Plan de Pensiones.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se aporta suficiente evidencia de acciones de revisión y perfeccionamiento en materia de “reconocimientos, recompensas y atención a las personas”. Especialmente en el PDI, se obtienen un único resultado en esta temática que, además de ser susceptible de mejora, no permite todavía una nueva medición que ponga de manifiesto la eficacia de acciones adoptadas.
- No se presentan evidencias de aprendizaje externo en materia de reconocimiento y recompensa, sirviendo de referencia para perfeccionar a partir de mejores prácticas.

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

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.

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

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA dispone de un proceso específico (SIGC-SUA) que proporciona datos e indicadores para el seguimiento de los convenios y alianzas, permitiendo identificar el valor aportado en el despliegue de éstos.
- En cuanto a la gestión de proveedores, la UJA cuenta con instrumentos formalizados para su gestión, como la contratación pública o las concesiones administrativas que se realizan a través del Servicio de Contratación y Patrimonio, y dispone de una identificación y segmentación de estos a través de las fichas de proveedores.
- La UJA realiza una evaluación y seguimiento de sus proveedores de forma sistemática, con criterios de aseguramiento de las características de su servicio, e incluye una encuesta de satisfacción a todos sus licitantes.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se podría mejorar la clasificación y actualización de la base de datos creada para integrar e identificar los convenios y acuerdos con proveedores, con el objetivo de eliminar repeticiones y poder identificar correctamente la vigencia y características de cada uno de ellos.
- Más allá de los requisitos de evaluación de proveedores, no se aportan enfoques de directrices para promover en la cadena de valor principios de responsabilidad social que compartan los valores de la UJA.

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

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.

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

Puntos Fuertes más importantes

- La estrategia económico-financiera de la UJA se alinea con el sistema de financiación de la administración andaluza y se instrumentaliza con el presupuesto anual y los planes de inversión plurianuales. Dicha estrategia contempla los ámbitos necesarios para realizar sus funciones, -tomando en cuenta el principio de suficiencia financiera-, y la dotación de recursos para la implementación de las estrategias y la mejora continua.
- Los procesos económicos y financieros están normalizados y documentados, y se ejecutan de acuerdo con las disposiciones normativas y de homogenización contable y los mecanismos internos y externos sobre la fiabilidad de los estados financieros.
- La UJA tiene en consideración el impacto de las inversiones tangibles -valor económico a la sociedad y medioambiental- así como el impacto económico y social de sus inversiones en investigación, incluidas en el capítulo 6 de su presupuesto.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Como consecuencia de la inexistencia de un modelo de financiación en Andalucía, la UJA podría avanzar en la identificación de mecanismos y fuentes de financiación externas diferentes, que permita asegurar y garantizar la continuidad en el desarrollo de acciones y políticas propias.
- Debido al escenario negativo y la reducción sistemática de su capacidad de ahorro año a año, la UJA debería proponer enfoques para avanzar en la identificación y establecimiento de un plan de acción que garantice la sostenibilidad económica y financiera de sus estrategias y objetivos.

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

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.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Puntos Fuertes más importantes

- Desde 2006, con la aprobación del proyecto de Accesibilidad Global, La UJA ha establecido estrategias y políticas de mejora en la gestión accesible, eficiente y sostenible de las infraestructuras de la Universidad, como el desarrollo de entornos accesibles, los campus saludables, la sostenibilidad ambiental o la movilidad sostenible.
- Se aplican estrategias medioambientales y de gestión sostenible, con el desarrollo de diferentes planes (ampliación de energías alternativas, reducción de consumos, domótica en nuevas instalaciones, programas de mantenimientos de edificios) que han sido actualizados recientemente buscando la optimización del consumo energético. Se destaca como nuevo enfoque la alianza con Endesa para la producción de energía fotovoltaica en el futuro.
- Se pone de manifiesto el enfoque adoptado para el Proyecto de gestión del arbolado, estableciendo un plan de gestión global para gestionar el arbolado actual y mantenerlo en buenas condiciones y aprovechando sus beneficios para minimizar el impacto de huella de carbono.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien se identifican un conjunto de riesgos ambientales y mediciones asociadas, no se aporta evidencia clara de cómo se establecen objetivos relevantes en aquellos aspectos ambientales identificados como significativos, buscando su consecución para posterior perfeccionamiento.
- Se considera pionero y novedoso el proyecto de generación de energía fotovoltaica con Endesa. No obstante, todavía se encuentra en un estado de despliegue incipiente, pendiente de confirmar resultados que validen la eficacia de los enfoques adoptados.

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

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.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

- La gestión de las TIC se realiza a través del Vicerrectorado de Universidad Digital y el Comité de Estrategia TI de reciente creación, con líneas competenciales de innovación y desarrollo de nuevas tecnologías, administración de recursos informáticos y de las comunicaciones.
- Esta gestión de las TIC está normalizada mediante procesos (SIGC-SUA) que realiza el Servicio de Informática en el marco del proceso “Gestión de Proyectos Tecnológicos para el Diseño o Mejoras de Servicios”.
- Para dar respuesta a las necesidades de la UJA en relación con las TIC, se asignan dotaciones presupuestarias anualmente y acciones de formación para el desarrollo de las capacidades y conocimientos en tecnologías de la información.
- La UJA dispone de indicadores (SIGC-SUA) que permiten medir la ejecución de los planes de renovación, el rendimiento de los procesos de gestión de tecnologías y las percepciones de las personas con relación a las TI. Se evalúa mediante la metodología del Informe UNIVERSITIC.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Más allá de la participación en la sectorial CRUE-TIC, la UJA podría abordar el desarrollo de un Observatorio tecnológico propio para la detección y planificación de la tecnología en todos sus ámbitos de gestión.
- No queda suficientemente claro el modo en que se implica a los grupos de interés relevantes en el desarrollo de las nuevas tecnologías que permitan a la UJA ofrecer mejores servicios, obtener beneficios mutuos o identificar oportunidades para la innovación.

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

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.

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Puntos Fuertes más importantes

- Para dar respuesta a la estrategia de “Profundizar en la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en resultados”, la UJA dispone de un proceso de “Suministro de Datos e Información Estadística”, que ha permitido normalizar la gestión de los datos, de la información y el conocimiento sobre rendición de resultados para la toma de decisiones.
- Para la mejora del sistema de información (SIUJA), la UJA dispone de un equipo de trabajo que actualmente está implantando la herramienta ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE (OBI). Este sistema de información se complementa con los informes de: seguimiento del PEUJA, resultados del CMI, Progreso Social, sistemas de gestión de la calidad, comisiones de planes, y memorias anuales.
- La UJA dispone de espacios colaborativos para gestionar la información y compartir conocimientos en el ámbito de las personas, como el Portal de Acceso Abierto. Cabe destacar como mejora la extensión de la utilización de herramientas Google de trabajo colaborativo y gestión documental (GDrive) al equipo de Dirección.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Más allá de la disponibilidad de plataformas y sistemas de gestión, la UJA podría avanzar en un modelo específico y personalizado de gestión del conocimiento que permitan una gestión eficaz.
- Con el objetivo de ampliar el ámbito de aplicación de la gestión del conocimiento, la UJA podría abordar un estudio de mejores prácticas en relación con la gestión del conocimiento e iniciar actividades de comparación con los mejores o referentes.
- Actualmente el OBI está aún en proceso de desarrollo, su despliegue no permite todavía una futura monitorización del CMI a todos los niveles para ser utilizado como mecanismo o herramienta de referencia en la toma de decisiones de los órganos de gobierno de la UJA.

CRITERIO 5- PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Puntos Fuertes más importantes

- El sistema de procesos de la UJA está normalizado y certificado de acuerdo con criterios internos organizativos y de integración, así como de estándares o directrices externas, como la norma ISO 9001:2015, o los procesos académicos AUDIT y las Directrices ENQA ANECA-AA.
- El Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de la UJA, SIGC-SUA, ha sido reconocido y premiado como buena práctica de gestión por la Red Telescopi.
- Las interfases entre los diferentes procesos están claramente definidas (enlace entre diferentes unidades: secretaría, agentes de la gestión académica, unidades administrativas, etc.)
- Los procesos se gestionan mediante ciclos de planificación, ejecución seguimiento, evaluación de la capacidad y eficacia e identificación/implantación de cambios y mejoras innovadoras, a través de los cuadros de indicadores, de los objetivos asociados, de los informes de seguimiento de los procesos, de retroalimentación de clientes y de la revisión y mejora de los sistemas de calidad que realizan los Comités de Calidad y los ámbitos de gobierno y dirección de los referidos sistemas.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- El Desarrollo del CMI es todavía incipiente, estando pendiente su vinculación completa a objetivos estratégicos, su comunicación/accesibilidad a todos los usuarios y una mayor integración con los resultados recogidos en materia de EFQM.
- Si bien el SIGC-SUA es una herramienta reconocida externamente y revisada en auditorías, podría mejorarse su cercanía al usuario, apoyándose en plataformas electrónicas y promoviendo la comunicación de mejoras implantadas, facilitando la divulgación de logros alcanzados.

CRITERIO 5- PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Puntos Fuertes más importantes

- La promoción de la oferta académica se realiza a través de diferentes instrumentos: reuniones con coordinadores, visitas a centros, reuniones con miembros de las AMPACs, página web, asistencias a ferias. Sus resultados se promocionan en el portal de transparencia.
- El diseño y desarrollo interno de servicios de la UJA se fundamenta en 3 elementos: la aprobación y especificación de requisitos a través del sistema competencial de la UJA; los referentes externos y normativas internas de diseño; y las normativas reguladoras de los servicios universitarios y complementarios.
- Todos los servicios prestados por la UJA disponen de objetivos y se identifican y publican compromisos de calidad, quedando establecido el nivel del valor aportado y realizando su seguimiento y revisión. Además, se realiza el seguimiento comparativo del rendimiento académico y de docencia.
- Se destaca el enfoque aplicado a facilitar el acceso de los alumnos a la variedad de servicios ofrecidos por la universidad que aportan valor, reforzado por datos de satisfacción (alumnos, biblioteca, departamentos, comedor, campus, instalaciones deportivas).

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Respecto a la identificación del cliente final de actividades de investigación, no se presenta un enfoque preciso que, partiendo de su identificación, permita la recogida de su percepción para la incorporación de mejoras.
- La cantidad de datos procedentes de encuestas es muy amplia, partiendo de la base que cada servicio tiene su propio cuestionario, aspecto que podría generar cierta saturación en los alumnos/usuarios. Podría ser de valor un enfoque que plantee una visión global del conjunto de encuestas buscando su unificación y consiguiente simplificación.
- No se presenta evidencia clara de una metodología consolidada para la implantación de mejoras, bien procedentes del SIGC-SUA o de otras fuentes de mejora continua.

CRITERIO 5- PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Puntos Fuertes más importantes

- Todos los servicios prestados por la UJA tienen identificados sus grupos directos actuales y potenciales de clientes, así como el sistema de comunicación para cada uno de ellos.
- La UJA ha revisado y perfeccionado su mapa de titulaciones adaptándose a la demanda y necesidades de la Sociedad. Es especialmente relevante el número de estudiantes internacionales, con un crecimiento en los últimos 4 años de un 87%, con un total de 1.100 en 2018.
- La UJA recientemente ha implantado una importante acción de mejora de estrategias de marketing sistematizando para la elaboración de campañas de publicidad, dando continuidad a la realizada en 2016 “Generación UJA”.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presenta evidencia clara de un enfoque que permita extraer datos e información sobre el grado de éxito alcanzado en la promoción productos/servicios en función de los recursos y esfuerzo invertido.
- En esta misma línea y, teniendo presente las limitaciones del entorno para crecer en número de alumnos, se recomienda establecer un enfoque que permita obtener información precisa sobre la captación del número mínimo de alumnos respecto a gastos generados.

CRITERIO 5- PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Puntos Fuertes más importantes

- Se destacan los magníficos resultados obtenidos en internacionalización de alumnos, apoyado con enfoques complementarios como el centro de estudios avanzados de lenguas modernas, siendo un claro potenciador para la producción, distribución y gestión de los productos de la Universidad.
- La cultura de medición de la satisfacción del cliente se encuentra claramente consolidada en todos los Servicios, los cuales realizan seguimiento de resultados.
- Se ha creado la Oficina de Proyectos Internacionales (OFIPI), que ha estimulado la participación de los investigadores en los programas europeos de investigación, con resultados positivos.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Podría ser interesante, establecer un enfoque de encuesta más globalizadora en lugar de la variedad establecida por Servicios, minimizando el riesgo de saturación de encuestas sobre un mismo grupo de interés.
- No se aporta evidencia clara sobre iniciativas que faciliten al alumno y usuarios de la comunidad universitaria un sistema identificativo único que facilite su acceso a todos los Servicios.

CRITERIO 5- PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Puntos Fuertes más importantes

- Se dispone de un enfoque de segmentación de clientes preciso para dar respuestas a sus necesidades y expectativas de forma personalizada. En este sentido, el volumen de datos y variables es relevante respecto a cada colectivo.
- La UJA cuenta con diferentes mecanismos de gestión y atención a sus clientes, como su sistema de información y comunicación, los procesos y estructuras organizativas para dar respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de atención a clientes, y acciones específicas como las visitas guiadas a estudiantes de secundaria, los programas de recepción nuevos alumnos y alumnos internacionales, la Unidad de atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, la Oficina de antiguos alumnos y egresados, o el Gabinete de psicología.
- Para la retroalimentación de los clientes, la UJA incorpora una variedad de enfoques tales como especificaciones de calidad en las relaciones con los clientes, procesos de gestión de los datos, recursos especializados y mecanismos informatizados para gestionar la información técnica/estadística del sistema de encuestas e informes, Sistema de quejas, reclamaciones, recursos y sugerencias de los clientes, etc.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se presenta escasa evidencia sobre el grado de accesibilidad y facilidad de uso del sistema de quejas/sugerencias, poniendo de manifiesto un funcionamiento satisfactorio para su realización y comunicación de respuesta.
- Respecto a las actividades de investigación, dado que no se presenta una identificación precisa del destinatario final del producto de investigación, no es posible identificar un enfoque que permita conocer el grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

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

6a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización 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

Puntos Fuertes más importantes

- Se aportan un total de 17 gráficas en las que es posible valorar 109 series de datos, disponiendo de forma constante de un histórico mínimo de tres años. La relevancia de los datos aportados permite valorar en amplitud las percepciones que los clientes tienen de la UJA.
- Si muestran datos de posicionamiento en el 50% de los datos de percepción presentados, los cuales sirven de referencia para contextualizar los resultados obtenidos.
- En las gráficas aportadas se identifican, en siete de ellas, tendencias positivas. Dada la relevancia de los datos, se puede concluir que la satisfacción de los “clientes” de los distintos procesos más significativos tiene una tendencia general sostenida positiva.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien se muestran comparaciones en el 50% de los indicadores mostrados, se podría avanzar en la ampliación de comparaciones en otros indicadores específicos como por ejemplo en la satisfacción del PDI o con los proyectos de investigación (OTRI).
- No queda claro un planteamiento de objetivos en base al ciclo de mejora, en la mayoría de los casos, se definen en tantos por ciento de satisfacción (6a4, 6a7), referencias a medias (6a2) o valores de control (6a3).
- En línea con lo anterior, no se aporta evidencia sobre la relevancia que tiene en la estrategia cada uno de los objetivos planteados, lo cual permitiría valorar el grado de éxito alcanzado en su despliegue.

CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

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

6b. Indicadores de rendimiento

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.

Puntos Fuertes más importantes

- Los datos aportados corresponden a los últimos cinco años, mostrando informaciones relevantes de la actividad académica: oferta (6b), adecuación de la oferta a la demanda (6b1 a 6b6), rendimiento académico (6b10 a 6b12) y abandono (6b14 y 6b15). También se aporta datos relevantes académicamente relacionados con la internacionalización (6b7 a 6b9 y 6b16).
- La tasa de ocupación de Grados (6b1) presenta una tendencia positiva muy clara (prescindiendo del primer dato del curso 14/15). Igualmente, las tasas de matriculación en las titulaciones de Máster (6b4), presentan resultados positivos. Dichos resultados son consecuencia de un esfuerzo continuado en adecuar de la oferta a la demanda.
- Las tasas de graduación de Grados (6b12) y, sobre todo, la de Masters (6b13) presentan tendencias muy positivas. Lo más destacable es la mejora en el posicionamiento en estas dos tasas con respecto a las universidades de comparación. Estos resultados ponen de manifiesto el esfuerzo realizado en adecuar la formación a los alumnos aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- El 50% de los resultados mostrados presentan datos de posicionamiento. Ejemplos: 6b1, 6b2, 6b3.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se presentan datos que permitan conocer el grado de éxito/impacto de los proyectos de investigación, así como su relación respecto al pretendido por la universidad.
- Se presentan datos como el gráfico 6b29, que sólo recoge el volume actividad, pero no permite conocer el grado de éxito alcanzado o pretendido.
- El dato de estudiantes matriculados en grado presenta una tendencia descendiente desde 2013, pasando de 15.172 a 12.948 en 2018. Si bien se tiene presente los condicionantes del contexto de la UJA, una organización excelente podría mostrar una lectura en objetivos que permita entender si dichos resultados podrían considerarse positivos en una proyección de la estrategia a futuro.

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

7a. Percepciones

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

Puntos Fuertes más importantes

- La encuesta de clima laboral para el PAS está consolidada, disponiendo la UJA de una serie de datos que corresponden a varios años, si bien en el año 2018 se ha incorporado al colectivo PDI.
- Los resultados muestran datos comparativos por encima de la media en indicadores como satisfacción general de clima laboral, motivación e implicación y gestión de personal.
- En un 56% de los resultados mostrados se incluyen comparaciones. En todos los gráficos se incluye una explicación del indicador, lo que facilita su interpretación y comprensión. Ejemplos: 7a1, 7a2, 7a3.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Los resultados muestran en algunas dimensiones concretas valores por debajo de la media, como en Promoción y desarrollo de carrera (PAS) y Recompensas, reconocimientos y atención a las personas (PDI).
- Si bien se muestra resultados positivos y/o por encima de la media en indicadores como satisfacción general de clima laboral, motivación e implicación y gestión de personal, entre otros, en algunas dimensiones concretas los valores son bajos y/o por debajo de la media, como en Promoción y desarrollo de carrera (PAS) y Recompensas, reconocimientos y atención a las personas (PDI).

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

7b. Indicadores de rendimiento

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

Puntos Fuertes más importantes

- Las encuestas de clima y servicios se gestionan técnica/estadísticamente por el Servicio de Planificación y Evaluación mediante la herramienta SPSS DATA COLLECTION.
- Los indicadores de rendimiento mostrados surgen de planes y/o programas específicos de la UJA para mejorar resultados en relación con el personal PAS y al PDI.
- En un 38% de los resultados mostrados en el subcriterio 7b se incluyen comparaciones. En todos los gráficos se incluye una explicación del indicador, lo que facilita su interpretación y comprensión. Ejemplos: 7b1, 7b2, 7b3.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- La tasa de participación en la encuesta del PAS en la encuesta de clima laboral viene mostrando una tendencia a la baja, pasando desde 2013 del 77% de participación al 59% en 2019. En cuanto al PDI, en esta primera encuesta de 2018 el porcentaje de participación solo alcanza el 38%.
- Si bien hay una gran variedad de indicadores de rendimiento mostrados, podrían incluirse algunos también relevantes, como por ejemplo los índices de éxito del desarrollo de las personas por el logro de los objetivos fijados tanto del PAS como del PDI, así como la eficacia de los canales de comunicación, o el grado de igualdad en selección y promoción del personal, entre otros.
- No se presenta evidencia clara de que el planteamiento general de objetivos responda a un ciclo de mejora en función del esfuerzo realizado y aspectos más relevantes para la estrategia de la gestión de personas.

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

8a. Percepciones

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.

Puntos Fuertes más importantes

- Los resultados de percepción del PAS, PDI y alumnos en materia de Sociedad se consideran positivos, con satisfacción alta, estable y con una frecuencia de medición superior a 3 años.
- El número de reconocimientos y premios recibidos por la UJA presenta una tendencia claramente positiva con un repunte muy significativo a partir del 2016 (8a11).
- En un 67% de los resultados mostrados en el subcriterio 8a se incluyen comparaciones. En todos los gráficos se incluye una explicación del indicador, lo que facilita su interpretación y comprensión.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se presenta escasa evidencia de un estudio de materialidad que identifique, agrupe y permita entender la relevancia de los aspectos más relevantes de impacto social y la estrategia de la UJA. Como consecuencia, es difícil valorar la relevancia, significancia y objetivos en materia de Sociedad.
- No se incorporan medidas de percepción de grupos de interés externos (según los propios identificados por la universidad), conociendo su percepción sobre los principales impactos de la UJA en la Sociedad (salvo resultados 8a10, 8a11 y 8a12).
- Los datos de percepción presentados no se relacionan directamente con los enfoques que promueven su mejora, impidiendo valorar adecuadamente el grado de confianza para mantener o mejorar tendencias.

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

8b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Puntos Fuertes más importantes

- El pago a proveedores presenta resultados positivos y relevantes en cuanto a cumplimiento de plazos y de obligaciones requeridas, superando claramente los límites legales.
- El resultado de gestión de consumos eléctricos se estudia de forma relativizada, se disponen de datos de respecto a la línea base o consumos base y se consideran positivos.
- Cabe destacar el análisis ofrecido por el gráfico 8b14 sobre el diagnóstico de sostenibilidad de la UJA en distintos ámbitos, realizado por la CRUE, que permite a la UJA medir el rendimiento de la aplicación de los planes de sostenibilidad ambiental puestos en marcha.
- Las acciones dentro del Plan de Divulgación Científica y de la Innovación (8b25) ofrecen una tendencia muy positiva.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- El dato relativo a Voluntariado (8b10) presenta una clara tendencia decreciente desde 2015-16, así como respecto a empresas colaboradoras. En esta misma línea, el objetivo presentado no presenta evidencia de planteamiento respecto al ciclo de mejora PDCA.
- El número de usuarios con la tarjeta deportiva (8b7) presenta una tendencia constante a la baja desde 2015-16. Pasa de 6.359 a 4.097 de 2015/16 a 2018/19. Tampoco es posible entender cuál es la estrategia pretendida en esta materia y el grado de éxito alcanzado sobre la misma.
- En línea con lo anterior, tampoco se presenta evidencia sobre si se alcanza el equilibrio pretendido por la UJA por ingresos de actividades deportivas respecto a financiación propia.
- No se presenta evidencia de enfoques para medir indicadores de rendimiento respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible más relevantes por la actividad de la UJA o, también, respecto a un análisis de materialidad que estructure y priorice la globalidad de la información recogida en materia de Sociedad.

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

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

9a. Resultados Clave de la Actividad

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

Puntos Fuertes más importantes

- La UJA cumple con el compromiso de equilibrio financiero establecido para 2018 ya que con la liquidación del presupuesto correspondiente obtiene una capacidad de financiación de 320.979,24€. Igualmente, cumple a su vez con el límite de gasto no financiero para 2018, fijado en 120.733.092,36€ ya que no ha sido rebasado, con un gasto de 109.802.363,32€.
- Respecto a la ejecución del Plan Estratégico PEUJA II, se observa un alto porcentaje de ejecución de sus acciones, alcanzando un 80% en 2018 y mostrando un mayor porcentaje de ejecución de sus ejes estratégicos frente al anterior Plan.
- De los indicadores relevantes incluidos en el subcriterio, la gran mayoría muestra buenos resultados y/o con tendencias positivas en la mayoría de los casos, aplicándose las comparaciones en el 95% de los indicadores del criterio. Ejemplos: 9a2, 9a5.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien el grado de ejecución del Plan Estratégico PEUJA II se sitúa en torno al 80% en 2018, no se aportan datos relativos a grado de éxito alcanzado respecto a una estrategia (se mide más el volumen de acciones realizadas que el grado de éxito obtenido respecto al pretendido).
- Los valores de la Tasa de Renovación de las titulaciones de Grado muestran un descenso moderado en los últimos cursos académicos, si bien en la comparativa con el resto de las universidades públicas presenciales se observa que este descenso es generalizado. No obstante, una organización excelente en el sector podría mostrar un dato destacado respecto al conjunto.
- Si bien el Remanente de Tesorería se sitúa en valores elevados, el indicador muestra un descenso sistemático del remanente no afectado. Si bien el objetivo establecido por la UJA sea que este remanente sea positivo y sostenido, no presenta una evidencia clara de confianza de que los niveles de rendimiento se mantengan en el futuro.
- De forma general, la UJA debería establecer comparaciones con las mejores organizaciones o aquellas del mismo nivel de excelencia, ya que el uso de comparaciones con la media de las universidades del sistema andaluz o el sistema español no corresponde a la realidad de su gestión.

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

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

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave

Puntos Fuertes más importantes

- De los indicadores relevantes incluidos en el subcriterio, la gran mayoría muestra buenos resultados y/o con tendencias positivas en la mayoría de los casos, aplicándose las comparaciones en el 60% de los indicadores del criterio 9b. En general, los objetivos establecidos se cumplen y en muchos casos se superan. Ejemplos: 9b5, 9b7.
- El porcentaje de liquidez inmediata de la UJA se sitúa en 2018 en valores porcentuales muy elevados, así como el porcentaje de liquidez general, si bien este último ha experimentado un moderado descenso en 2018 frente a años anteriores. El posicionamiento mostrado en la comparativa con SUE y SUA es de 2016 y con toda probabilidad este posicionamiento haya mejorado en 2018 con los nuevos datos ofrecidos.
- En general, todas las tasas de rendimiento académico de Grado y Máster, así como de la acreditación y renovación de las acreditaciones, muestran resultados positivos. En las comparativas de estas mejoras se muestra una mejoría considerable.
- Respecto a la investigación, los indicadores muestran un leve avance de la UJA respecto al SUA y SUE en aspectos como la producción científica en colaboración internacional o el liderazgo en publicaciones científicas.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien el indicador de rendimiento de la gestión estratégica “Contratos-Programa Departamentos” muestran valores estables o sostenidos, el porcentaje del número de departamentos con cumplimiento del objetivo de al menos el 80% viene sufriendo un descenso constante desde 2016.
- La investigación y la producción científica reflejada en los gráficos 9b13, 9b14, 9b15 y 9b16 puede considerarse el área de mejora más significativo de los resultados mostrados. En su camino a la excelencia y para mejorar su posicionamiento en el sistema universitario la UJA debería abordar acciones en este ámbito de actividad.
- Los valores mostrados en el indicador de Impacto de publicación relativo en el Mundo ofrecen una tendencia negativa y un descenso sostenido en los periodos mostrados, por debajo de los promedios mostrados en la comparativa con SUA y SUE.

Puntuaciones

	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1a						X				
1b						X				
1c						X				
1d						X				
1e						X				
1. Liderazgo						X				
2a						X				
2b						X				
2c						X				
2d						X				
2. Estrategia						X				
3a						X				
3b						X				
3c						X				
3d						X				
3e					X					
3. Personas						X				
4a					X					
4b						X				
4c						X				
4d						X				
4e						X				
4. Alianzas y Recursos					X					
5a						X				
5b						X				
5c						X				
5d						X				
5e						X				
5. Procesos, Prod y Serv						X				
6a						X				
6b						X				
6. R. en Clientes						X				
7a						X				
7b						X				
7. R. en Personas						X				
8a					X					
8b					X					
8. R. en la Sociedad					X					
9a							X			
9b						X				
9. Resultados Clave							X			

PUNTUACIÓN GLOBAL

550 – 599 puntos



Anexo: Informe de posicionamiento

**PREPARADO Y APROBADO POR:
CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN**