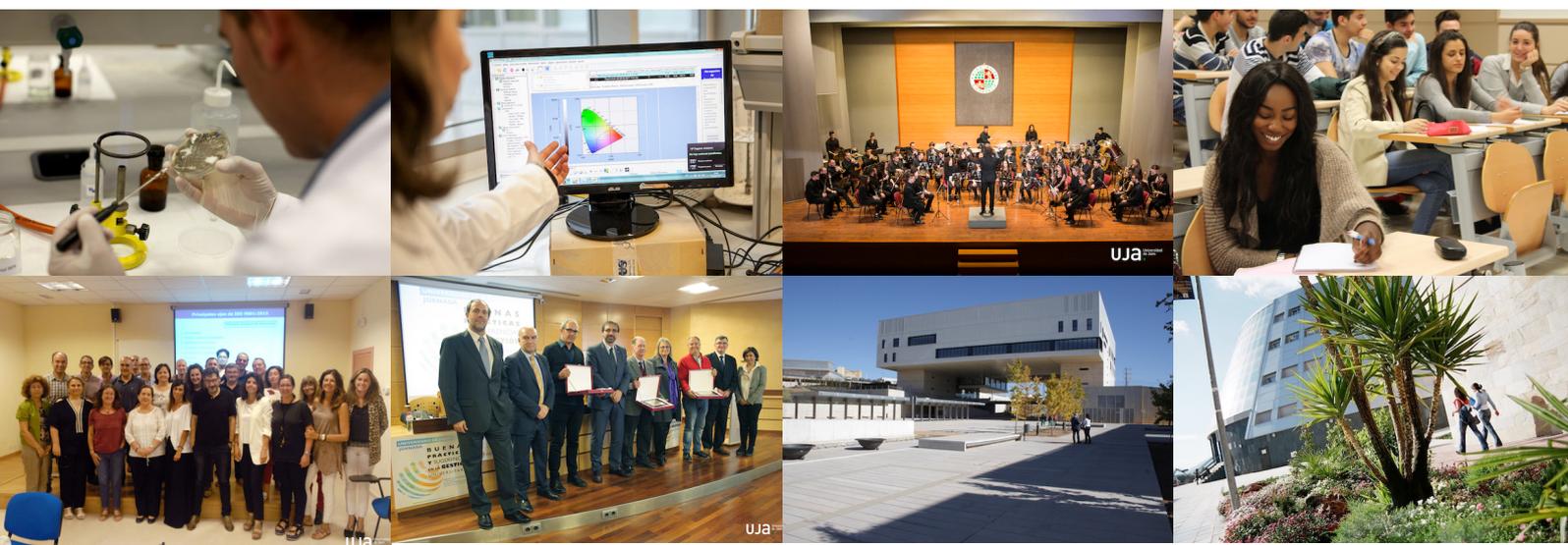




Universidad de Jaén



# MEMORIA CONCEPTUAL EFQM UNIVERSIDAD DE JAÉN

EFQM  
MODEL  
2013

Julio 2019



© Universidad de Jaén

Diseño y Maquetación: Vicerrectorado de estrategia y gestión del cambio. Servicio de planificación y evaluación. Universidad de Jaén.

Jaén, Julio de 2019



Universidad de Jaén

# MEMORIA CONCEPTUAL EFQM UNIVERSIDAD DE JAÉN

Julio 2019

## Siglas y acrónimos

<b>AAC</b>	Agencia Andaluza para el Conocimiento
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AFD</b>	Actividades Físico-Deportivas
<b>ALFIN</b>	Alfabetización Informacional
<b>ANECA</b>	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
<b>AUDIT</b>	Programa de ANECA para los Sistemas de Garantía Interna de Calidad de los Centros
<b>AUPA</b>	Asociación de Universidades Públicas de Andalucía
<b>CAA</b>	Comunidad Autónoma de Andalucía
<b>CADEP</b>	Comisión Sectorial de Calidad Ambiental, Desarrollo Sostenible y Prevención de Riesgos de la CRUE
<b>CBUA</b>	Catálogo de Bibliotecas de Universidades Andaluzas
<b>CCAA</b>	Comunidad Autónoma de Andalucía
<b>CCEE</b>	Ciencias de la Educación
<b>CCSS</b>	Ciencias de la Salud
<b>CCSSJJ</b>	Ciencias Sociales y Jurídicas
<b>CCTL</b>	Campus Científico Tecnológico de Linares
<b>CEALM</b>	Centro de Estudios Avanzados en Lenguas Modernas
<b>CEP</b>	Centro de Estudios de Postgrado
<b>CICT</b>	Centro de Instrumentación Científico-Técnica
<b>CMI</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>CP</b>	Contrato-Programa
<b>CRUE</b>	Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
<b>CS</b>	Consejo Social
<b>CU</b>	Comunidad Universitaria
<b>CU</b>	Catedrático de Universidad
<b>CURSA</b>	Comisión para la Regulación del Seguimiento y Acreditación de los Títulos Universitarios Oficiales
<b>CYD</b>	Fundación Conocimiento y Desarrollo
<b>DAFO</b>	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
<b>DEVA</b>	Dirección de Evaluación y Acreditación (AAC)
<b>EBC</b>	Empresas Basadas en el Conocimiento
<b>EDUJA</b>	Escuela de Doctorado de la Universidad de Jaén
<b>EEES</b>	Espacio Europeo de Educación Superior
<b>EEl</b>	Espacio Europeo de Investigación
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management
<b>EMI</b>	English as a Medium of Instruction
<b>ENQA</b>	European Association for Quality Assurance in Higher Education
<b>EPS</b>	Escuela Politécnica Superior

<b>EUR-ACE</b>	Sello Internacional de Calidad ANECA para títulos de ingeniería
<b>Euro-INF</b>	Sello Internacional de Calidad ANECA para títulos de informática
<b>FECYT</b>	Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología
<b>FI</b>	Financiación Interna
<b>FOCO</b>	Programa de Formación Complementaria
<b>FUE</b>	Fundación Universidad-Empresa
<b>GADE</b>	Grado en Administración y Dirección de Empresas
<b>GAP</b>	Grado en Gestión y Administración Pública
<b>GC</b>	Grupo Comparativo Universidad
<b>GC1</b>	Grupo Comparativo 1: Universidad 1
<b>GC2</b>	Grupo Comparativo 2: Universidad 2
<b>GC3</b>	Grupo Comparativo 3: Universidad 3
<b>GI</b>	Grupos de Interés
<b>GIE</b>	Grupo de Interés Externo
<b>GIES</b>	Grupo de Interés Externo Sociedad
<b>GIP</b>	Grupo de Interés Personas
<b>I+D+i</b>	Investigación, Desarrollo e Innovación
<b>IES</b>	Institutos de Enseñanza Secundaria
<b>IM-PLANTA</b>	Programa de la DEVA para la certificación de SGIC (similar a AUDIT)
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>ING-ARQ</b>	Ingeniería y Arquitectura
<b>IPS-PM</b>	Informe de Progreso Social del Pacto Mundial
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>IUI-AI</b>	Instituto Universitario Investigación de Arqueología Ibérica
<b>JA</b>	Junta de Andalucía
<b>LAU</b>	Ley Andaluza de Universidades
<b>LOU</b>	Ley Orgánica de Universidades
<b>MEC</b>	Ministerio de Educación y Ciencia
<b>MECD</b>	Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
<b>NE</b>	Nueva Encuesta
<b>OBI</b>	Oracle Business Intelligence
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OFIPI</b>	Oficina de Proyectos Internacionales
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>OTRI</b>	Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación
<b>PA</b>	Proceso de Apoyo
<b>PAS</b>	Personal de Administración y Servicios
<b>PATIE</b>	Programa de Tutorización y Ayuda en Inglés al Estudiante Extranjero

<b>PC</b>	Proceso Clave
<b>PCD</b>	Profesor/a Contratado/a Doctor/a
<b>PDI</b>	Personal Docente e Investigador
<b>PE</b>	Proceso Estratégico
<b>PEUJA</b>	Plan Estratégico de la Universidad de Jaén
<b>PEUJA I</b>	I Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2003-2010)
<b>PEUJA II</b>	II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2014-2020)
<b>PITC</b>	Personal Investigador a Tiempo Completo
<b>PS</b>	Proceso de Soporte
<b>Q1</b>	Cuartil 1
<b>RAUS</b>	Red Andaluza de Universidades Promotoras de Salud
<b>REACU</b>	Red de Agencias de Calidad Universitaria
<b>REDER</b>	Esquema lógico Resultados-Enfoques-Despliegue-Evaluar y Revisar
<b>RedOTRI</b>	Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación
<b>RedUGI</b>	Red de Unidades de Gestión de la Investigación
<b>RPT</b>	Relación de Puestos de Trabajo
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>RS</b>	Responsabilidad Social
<b>RSU</b>	Responsabilidad Social Universitaria
<b>SAAE</b>	Servicio de Atención y Ayudas al Estudiante
<b>SAFYD</b>	Secretariado de Actividades Físicas y Deportivas
<b>SC</b>	Servicios Complementarios
<b>SCA</b>	Servicios Complementarios Académicos
<b>SEC</b>	Sistema Europeo de Cuentas
<b>SIGI</b>	Servicio de Gestión de la Investigación
<b>SGIC</b>	Sistema de Garantía Interna de Calidad
<b>SIAG</b>	Servicio de Información y Asuntos Generales
<b>SICODI</b>	Sistema de Comunicación Dinámico
<b>SIGC-SUA</b>	Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén
<b>SIIU</b>	Sistema Integrado de Información Universitaria
<b>SINF</b>	Servicio de Informática
<b>SIUJA</b>	Sistema de Información de la Universidad de Jaén
<b>SPE</b>	Servicio de Planificación y Evaluación
<b>SQRF</b>	Sugerencias, Quejas, Reclamaciones y Felicitaciones
<b>SUA</b>	Sistema Universitario Andaluz
<b>SUAP</b>	Sistema Universitario Andaluz Presencial
<b>SUE</b>	Sistema Universitario Español
<b>TI</b>	Tecnologías de la Información
<b>TIB</b>	Total Inversión Bibliográfica

<b>TIC</b>	Tecnología de Información y Comunicación
<b>TU</b>	Titular de Universidad
<b>U</b>	Universidad
<b>UA</b>	Universidades Andaluzas
<b>UCA</b>	Universidad de Cádiz
<b>UCO</b>	Universidad de Córdoba
<b>UCUA</b>	Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas
<b>UGR</b>	Universidad de Granada
<b>UJA</b>	Universidad de Jaén
<b>UNIA</b>	Universidad Internacional de Andalucía
<b>Universi-TIC</b>	Red Universitaria de TIC
<b>UP</b>	Universidad Pública
<b>UPA</b>	Universidades Públicas Andaluzas
<b>UPP</b>	Universidades Públicas Presenciales
<b>UPPA</b>	Universidad Públicas Presenciales Andaluzas
<b>UXXI</b>	Universitas XXI (Plataforma de gestión)

# Índice

INFORMACIÓN CLAVE.....	1
Criterio 1. Liderazgo.....	6
Criterio 2. Estrategia.....	10
Criterio 3. Personas .....	13
Criterio 4. Alianzas y Recursos.....	16
Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios.....	19
INTRODUCCIÓN A CRITERIO DE RESULTADOS .....	23
Criterio 6. Resultados en los Clientes .....	24
Criterio 7. Resultados en las Personas.....	27
Criterio 8 Resultados en la Sociedad .....	30
Criterio 9. Resultados Clave .....	33
RELACIÓN DE EVIDENCIAS (enlaces a direcciones web) .....	37

## Campus de las Lagunillas



## Campus Científico Tecnológico de Linares



## Campus de las Lagunillas: proyecto de nuevas infraestructuras



## Campus de las Lagunillas: proyecto de ampliación



## INFORMACIÓN CLAVE

La **Universidad de Jaén (UJA)** es una Institución Pública, creada por ley en el año 1993, para prestar el servicio público de la educación superior mediante la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento. En el año 2018 se celebró la conmemoración del 25º Aniversario con un amplio programa de actividades y difusión, y con reconocimientos de la Comunidad Autónoma, universidades de nuestro entorno y de la Casa Real. En esta trayectoria la UJA ha ido consolidando su **“finalidad de contribuir al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible de su entorno.”** (Misión).

La UJA es una de las 47 universidades públicas presenciales del **Sistema Universitario Español-SUE-** (84 Universidades), a su vez, se integra en **Sistema Universitario Andalúz-SUA-**, formando parte de una de sus 10 universidades públicas.

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

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

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

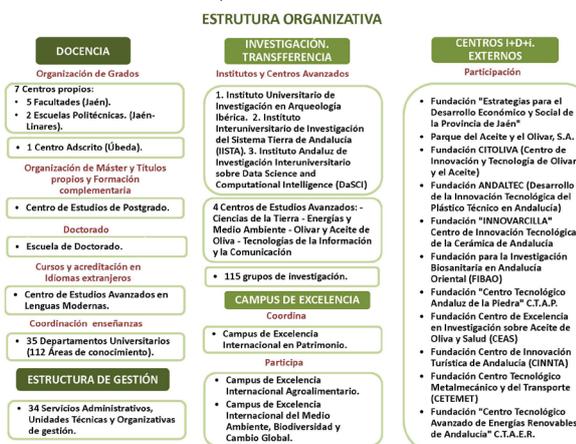


Figura nº 1 Información clave. (En el Anexo se detalla).

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

Para el desarrollo de sus funciones, la estructura organizativa propia y de participación externa ha ido adaptándose y evolucionando hasta la actual configuración que se representa en la figura nº. 1.

El capital humano de la UJA lo constituyen 1.460 profesionales 961 del colectivo PDI (66%) y 499 del colectivo PAS (34%), que dan cobertura a las necesidades de 15.317 estudiantes (titulaciones oficiales). En ambos colectivos (PDI y PAS) coexisten dos regímenes jurídicos de vinculación: funcionariado y personal laboral (funcionarios PDI 56%, PAS 58%).

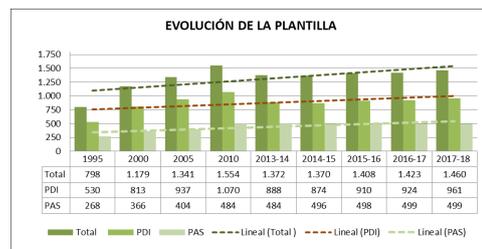


Figura nº 2 Información clave. Datos Curso 2017-18. (Ver Anexo)

Su gestión es competencia plena de la UJA, si bien por su naturaleza le es de aplicación el sistema público de empleo en su selección, promoción, estructura, clasificación profesional y garantía de derechos, además, de la autorización previa de los costes de la plantilla por la CAA y la aplicación de la normativa de planificación económica y estructural del empleo público, lo que condiciona este ámbito de gestión.

En los agentes facilitadores se indican las estrategias, planes e instrumentos de gestión de las personas, en los resultados se verifican: (1) las políticas en la dotación de recursos, promoción y desarrollo de la carrera profesional (adaptadas a las normativas coyunturales), (2) estabilidad en el empleo, (3) desarrollo de las capacidades (planes de formación, formación en idiomas y movilidad, plan de innovación docente, plan de I+D+i, plan de transferencia del conocimiento) y (4) los mecanismos de reconocimiento por los logros y la contribución a los objetivos de mejora (contratos-programa, sistema de retribuciones por productividad). En el criterio 8 se aportan resultados sobre las políticas de responsabilidad social en las personas.

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

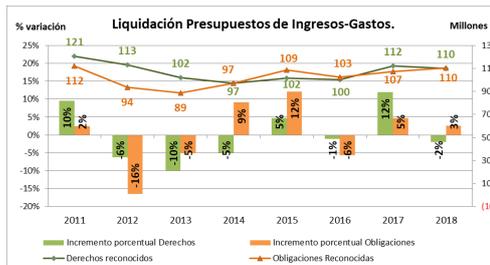


Figura nº 3 Información clave. Evolución de ingresos y gastos (ejecutados).

La capacidad financiera de la UJA viene determinada, fundamentalmente, por la dependencia de los recursos externos

(83,5%). Durante el ciclo evaluado en esta memoria se ha producido un cambio de tendencia creciente en las transferencias autonómicas frente a un periodo anterior decreciente.

En cuanto a la estructura de los gastos, los corrientes representan el 85%, correspondiendo a los gastos de personal el 62% del total. Los resultados presentados manifiestan que se mantienen criterios de asignación del gasto para atender a las estrategias en los distintos ámbitos de la gestión, por ejemplo, el esfuerzo inversor (17% y 14% en 2017 y 18).

El contexto económico y presupuestario ha condicionado y determinado la adopción de acuerdos y políticas a nivel interno: criterios de racionalización del gasto, prioridad en los gastos de personal, en la gestión responsable de los pagos a proveedores o el incremento de las ayudas propias. Los resultados de gestión presupuestaria evidencian políticas de prudencia en el gasto público que han permitido afrontar situaciones de riesgo por el contexto financiero universitario. Los datos básicos indican el cumplimiento del equilibrio y sostenibilidad financiera, un nivel de endeudamiento del 10,5% muy inferior a las medias del sistema universitario y un remanente genérico de 73 millones de €, que posibilita afrontar políticas de inversión en un nuevo contexto de incertidumbre en la definición del sistema financiero de la Comunidad Autónoma.

Los mecanismos normalizados internos y externos de control demuestran el cumplimiento legal de la gestión presupuestaria de la UJA, atendiendo al principio de rendición de cuentas y de resultados transparentes para los grupos de interés, en especial a la sociedad que proporciona los recursos ([Ver portal de transparencia](#)). (En el criterio 9 y en el Anexo se aportan los resultados claves económicos y de Balance).

Se aportan algunos datos básicos del posicionamiento de la UJA en el contexto del sector universitario (UPP), que permiten contrastar las capacidades reales frente algunos de los resultados de las estrategias de la UJA.

Posicionamiento. 2017-18	SUE		SUA
Estudiantes matriculados.	1,14%-33°		6,25%-6°
Nuevo ingreso en grado <sup>1</sup> .	1,31%-35°		6,22%-6°
Gasto corriente por alumno (euros) (CYD-2016-17).	UJA 6.253	SUE 7.638 11 <sup>a</sup>	SUA 6.628 6 <sup>a</sup>
Posicionamiento Menor			
Tasa de transición específica de estudiantes de Grado a Máster	16,8%	13,3% 8 <sup>a</sup>	12,8% 1 <sup>a</sup>
% sobre el total de estudiantes en programas de movilidad (salientes)	3,8%	3,4% 18 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
% sobre el total de estudiantes en programas de movilidad (entrantes)	5,4%	4,1% 7	4,3% 2
Tasa de Egresados en Grado y Máster	22,5%	20,4% 9 <sup>a</sup>	19,1% 1 <sup>a</sup>
% PDI Doctor.	86,8 %	76,6% 5 <sup>a</sup>	83 % 2 <sup>a</sup>
% PDI Estable	73,9%	54,4% 3 <sup>a</sup>	64,7% 2 <sup>a</sup>

Tabla nº 1 Información clave. <sup>1</sup> (por prescripción)

## 1.2 HITOS HISTÓRICOS CLAVE, RUTA HACIA LA EXCELENCIA Y RECONOCIMIENTOS

Los antecedentes históricos universitarios de la UJA se remontan al siglo XVI (Estudio General de Santa Catalina), a las actividades formativas en ingeniería de las Escuelas de Jaén y de Linares (100 años) y el Colegio Universitario de Jaén de la Universidad de Granada. Como Institución autónoma fue creada

por Ley del Parlamento de Andalucía en 1993, aprobando sus primeros Estatutos en 1998 y revisándose en sucesivas reformas legislativas hasta 2011. Durante este periodo se han sucedido seis mandatos rectorales, tras un primer periodo de una Comisión Gestora.

El hito clave que más ha condicionado las estrategias y la gestión del cambio de la Universidad ha sido el proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el Espacio Europeo de Investigación (EEUI) (PEUJA I), y su posterior consolidación (PEUJA II). Especialmente por la reforma del sistema de titulaciones que supuso afrontar un nuevo diseño de los planes de estudios, sistemas de enseñanza/aprendizaje el diseño e impulso de la formación de máster y asumir el papel de liderazgo social en el desarrollo del conocimiento y la innovación, además de potenciar la gestión y prestación de nuevos servicios.

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

Año	HITO	Resultados
2007	Plan para la Mejora y Calidad de los Servicios.	Gestión por procesos.
2008	Sistemas de calidad de la OTRI, Biblioteca y Deportes.	Certificación ISO 9001. (3 ciclos).
2009	Sistemas de garantía de calidad de los centros (SGIC-AUDIT)	7 centros. Certificados. ANECA
2009	Diseño de los planes de estudio (Especificaciones ANECA y seguimientos por la AAC).	Acreditación inicial (Verificación) ANECA.
2010	Publicación de las Cartas de Servicios. Revisión 2013.	Todas las Unidades.
2011-2019	Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén (SIGC-SUA).	Certificación ISO 9001: 2015. (Tres ciclos de renovación).
2014	Proyecto EFQM. Sistema de gestión global de la Universidad.	3 <sup>a</sup> Autoevaluación. Reconocimiento Sello 400+ → 500+
2014	Certificación de la implantación de los sistemas de garantía de calidad (SGIC-AUDIT) ANECA	7 centros en diseño, 3 en implantación y 2 con renovación.
2014	Acreditación Centro de Lenguas Modernas por AAC.	Acreditación positiva.
2014	Acreditación de los títulos (2014 prueba piloto). AAC/DEVA. Acreditación Renovación	33 Títulos Grado (97%). 25 Títulos Máster (58%). Doctorado en fase de evaluación: 20 (100%)
2018	Sellos internacionales (EUR-ACE/ Euro-INF)	4 Titulaciones de Ingeniería.

Tabla nº 2 Información clave. (En el criterio 8 se ha incluido el resultado de premios y reconocimientos, en el Anexo se detallan).

## 1.3 RETOS Y ESTRATEGIA

La UJA cerró un ciclo estratégico con el Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (PEUJA) 2003-2010 (prorrogado hasta

2013), con revisión y actualización en 2008. El ciclo ha contado con memorias de seguimiento anuales y un informe de ejecución global. En 2014 se inició un nuevo ciclo estratégico con la aprobación del II PEUJA 2014-2020, revisado en 2016.

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



Figura nº 4 Información clave.

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

La formulación estratégica ha ido evolucionando en la nueva elaboración y revisiones, si bien mantiene su estructura en torno a cuatro áreas clave, relacionadas con las misiones tradicionales de la Universidad (Docencia, Investigación, Transferencia del Conocimiento y Transmisión de la Cultura), incorporando una área específica y transversal de Responsabilidad Social (2014) y añadidos dos más, una de personas y otra de recursos (2016).

Las autoevaluaciones EFQM han permitido incorporar en la gestión estratégica de los resultados un cuadro estructurado según los cuatro criterios que propone el Modelo de referencia, completando, así, una visión más globalizada, transparente e interrelacionada de los resultados que logra la UJA. (En el Anexo se detalla y amplía la relación, revisión y ampliación de indicadores).

#### LA MISIÓN DE LA UJA (PEUJA II):

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

La Misión revisada está construida sobre el núcleo de funciones esenciales: generación y difusión del conocimiento (investigación y formación), enmarcada en las exigencias del contexto de la sociedad del conocimiento (innovación y progreso de la sociedad) y en la dimensión territorial de su entorno social (desarrollo sostenible de su entorno), respondiendo a un fin esencial

de la política universitaria y del proceso de construcción y armonización del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y del Espacio Europeo de Investigación (EEI): excelencia en la formación y la investigación mediante la mejora continua.

En coherencia con su Misión, en el PEUJA II está definida la Visión de la Universidad de Jaén en el horizonte 2020, planteada en términos de liderazgo en el **cambio social y el proceso de transformación de su entorno socioeconómico, basándose en los avances logrados en los ámbitos del conocimiento, la innovación y el emprendimiento.**

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

PEUJA II. VISIÓN.	
<b>Calidad Mejora Resultados</b>	Cultura de la calidad como un mecanismo clave de progreso. Universidad emprendedora.
<b>Propuesta de valor</b>	Aprendizaje y competencias valoradas en el ámbito laboral y social y estimular la capacidad de emprendimiento.
<b>Proyección académica</b>	Internacionalización
<b>Diferenciación</b>	Oferta de postgrado especializada y dinámica
<b>Investigación</b>	Excelencia investigadora en determinados ámbitos del conocimiento. Internacionalización e interdisciplinariedad.
<b>Extensión en valores.</b>	Desarrollo intelectual, generación de ideas y espíritu crítico en la ciudadanía.
<b>Extensión Conocimiento</b>	Formación permanente adecuada a las demandas de la sociedad.
<b>Personas</b>	Desarrollo profesional e implicación. Atracción e incorporación de talento
<b>Alianzas</b>	Participar para avanzar en actividades docentes, investigadoras, de dinamización cultural y de innovación
<b>Responsabilidad social</b>	Formación integral al alumnado. Compromiso permanente con la accesibilidad, igualdad de oportunidades, sostenibilidad y cooperación internacional para el desarrollo.

Tabla nº. 3 Información clave.

En la tabla nº 2 Criterio 2, se han identificado los retos y cambios establecidos en la revisión y nueva formulación estratégica. Esto permite identificar los factores claves de la gestión estratégica de la UJA. De forma esquemática, los factores clave de éxito de su gestión que inciden directamente sobre su eficacia, eficiencia y viabilidad de la Universidad de Jaén y sirven de parámetro para el análisis de los resultados, son los siguientes:

#### Cómo damos respuesta a:

Orientación al alumnado-usuario.
Desarrollo de las personas de la organización y de sus capacidades.
Sistemas de gestión orientados a la mejora continua.
Compromiso con el liderazgo y la responsabilidad social.

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

## 1.4 MERCADOS, SERVICIOS Y CLIENTES

Como se explica en el criterio 5, la UJA presta las funciones que están legalmente establecidas en el servicio público de la educación superior. En su estructura se diferencia el núcleo básico de conservación y creación de conocimientos (investigación) y distribución y aplicación de conocimiento (docencia, transferencia y extensión), junto a un conjunto de servicios complementarios en apoyo a la investigación y la docencia, así como servicios transversales de apoyo a la gestión, la comunidad universitaria y a la sociedad.

La naturaleza pública de los servicios prestados (funciones sociales y colectivas), la extensión de estos y las interrelaciones de los sistemas integrados de gestión (ciclos cliente-proveedor-interno) determinan la multiplicidad, identificación y segmentación de grupos de interés y la identificación de diferentes objetivos en función de distintas necesidades y expectativas, de las cuales algunas se proyectan sobre las mismas funciones y prestaciones de servicios y otras actúan como expectativas añadidas.

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

Servicios-Actividades	Grupos Interés. Resultados
M: Mejora. A: Ampliado. NS: Nuevo servicio. BP: Reconocido como Buena Práctica	
<b>Servicios funcionales. Misión Institucional de la UJA.</b>	
<b>Docencia. Títulos Oficiales</b>	
Proceso Diseño de Planes de Estudio <sup>M</sup>	9b
Oferta de Títulos Oficiales <sup>A</sup>	6b, 9a, 9b.
Captación, matrícula nuevos estudiantes <sup>M BP</sup>	6b, 9a, 9b.
Desarrollo de la docencia/aprendizaje <sup>M</sup>	6a, 6b, 9b
Docencia. Formación Complementaria. <sup>M, A</sup>	6a. 6b.
Docencia. Formación y acreditación en lenguas extranjeras <sup>NS A</sup>	6a. 6b
Grupos Interés: <b>Estudiantes-Familias-Administración Educativa-Gobierno/Dirección UJA-Empleadores- Universidades-Sociedad.</b>	
<b>Servicios claves complementarios (Docencia).</b>	
Movilidad. <sup>A BP</sup>	6a.6b. 8a. 9a
Plan de acción tutorial <sup>A</sup>	6a. 6b.
Prácticas de empresa <sup>A</sup>	6a. 6b.
Emprendimiento. Empleabilidad. Viveros empresas <sup>NS</sup> Plan de Emprendimiento y empleabilidad <sup>M A</sup>	6a. 6b. 8b. 9a
Programas de Atención a Estudiantes con necesidades educativas especiales <sup>A BP</sup>	6a. 8b.
Enseñanza Virtual <sup>NS</sup> (TIC)	6-7a. 6-7b.
Grupos Interés: Estudiantes-Familias-PDI-PAS-Administración Educativa-EEES-Gobierno/Dirección UJA-Aliados-Empleadores- Universidades-Sociedad.	
<b>Formación Integral. Servicios Complementarios Claves. Programas:</b>	
Vida Saludable, Actividades físico-deportivas <sup>A</sup>	6a. 6b. 8b.
Aula Verde: Sensibilización/formación medioambiental <sup>NS</sup>	8a. 8b.
Voluntariado y cooperación internacional <sup>A</sup>	8a. 8b.
Grupos Interés: Estudiantes-Familias-PDI-PAS-Administración Educativa-Aliados-Organizaciones sociales-Sociedad.	
<b>Relaciones Clientes. Servicios Complementarios Claves.</b>	
Becas y ayudas <sup>A</sup>	6a. 6b. 8b.
Programas de difusión estudiantes secundaria <sup>M</sup>	6b. 9a. 9b.

Red Alumni/amigos-as/empresarios-as <sup>NS</sup>	8b.
Oficina de la Defensoría Universitaria	6b.
Grupos Interés: Grupos Interés: Comunidad universitaria-Alumni-Gobierno/Dirección UJA- Administración Educativa-Ciudadanía-Sociedad.	
<b>Investigación-Transferencia.</b>	
Gestión Plan I+D+I <sup>A</sup>	7a.7b. 9a.9b.
Gestión Plan Transferencia del conocimiento <sup>M A</sup>	6a.8b. 9a.9b
Oficina Proyectos internacionales <sup>NS</sup>	7a. 9a. 9b.
Centro de Instrumentación Científico-Técnica <sup>A</sup>	7a.6b. 9a. 9b.
Oferta Científico-Tecnológica-Humanística <sup>A</sup>	7a.6b. 9a. 9b.
Contratos y Convenios de Investigación <sup>A</sup>	6b.8b. 9a. 9b.
Propiedad Industrial e Intelectual <sup>M</sup>	9b.
Creación de Empresas (EBC) <sup>NS</sup>	8b.
Convocatorias I+D+I en Cooperación <sup>NS</sup>	7a. 9a. 9b.
Grupos Interés: PDI-Gobierno/Dirección UJA-EEI-Administración Educativa/investigación-Entidades contratantes-Sociedad.	
<b>Extensión.</b>	
Oferta de actividades culturales <sup>A</sup>	8a. 8b.
Cursos de Extensión Universitaria <sup>A</sup>	8a. 8b.
Gestión de las Fundaciones Culturales <sup>A</sup>	8a. 8b.
Grupos Interés: Grupos Interés: Clientes externos-estudiantes-PDI-Gobierno/ Dirección UJA-Administración Educativa/cultural-Entidades contratantes-Sociedad.	
<b>Servicios Complementarios Claves. Transversales.</b>	
Biblioteca <sup>A</sup>	6a. 6b. 9b.
Editorial Universitaria <sup>NS</sup> Publicaciones <sup>M</sup>	6a. 6b.
Unidad de Cultura Científica y de la Innovación <sup>A</sup>	8b.
Grupos Interés: Comunidad universitaria-Clientela externa-Autores/as/editores/as-Gobierno/ Dirección UJA-EEI-Administración Educativa/científica-Aliados/proveedores/Sociedad.	
<b>Servicios de gestión. SIGC-SUA.</b>	
Servicios integrados de gestión de los recursos <sup>M</sup>	6-7.8.9.
1. Económicos <sup>BP</sup> . 2. Infraestructuras y equipamiento. Programas de Eficiencia Energética <sup>A</sup> . Plan de Movilidad <sup>NS</sup> . 3. Humanos. 4. Información y conocimiento.	
Prestación de servicios y apoyo técnico <sup>M</sup>	6-7.8.9.
1. Investigación. 2. Apoyo científico/técnico. Digitalización <sup>A</sup> . 3. Académicos. 4. Complementarios. 5. Apoyo institucional. 5. Gestión documental. Administración Electrónica <sup>NS</sup>	

Tabla nº. 4 Información clave.

El servicio público de la educación superior no se proyecta en un ámbito territorial exclusivo y funciona coordinadamente; en el ámbito andaluz las titulaciones se ofertan en distrito único, con una captación de alumnado de fuera de la provincia en torno a un 28% en Grado y del 50% en Máster y Doctorado. La proyección internacional universal forma parte de las estrategias del EEES, del sistema español y de la UJA, tanto en la investigación como en la movilidad académica. El alumnado internacional supera las 1.100 personas (datos SIIU 2018), con un crecimiento importante en los últimos 4 años (variación porcentual del 87%), lo que representa porcentajes superiores al 7% similares a la media del SUE.

La UJA mantiene una especial relación con los entornos internacionales próximos y de vinculación histórica (Europa, América Latina, Norte de África); y proyecta, preferentemente, su extensión y proyección social en su entorno provincial.

La oferta de títulos oficiales viene determinada por su autonomía, pero en el marco del sistema de programación nacional y sujeta al régimen de autorización por la CAA. Su actual oferta ha

evolucionado adoptándose a la demanda, a las necesidades de la sociedad y a la garantía de una enseñanza de calidad.

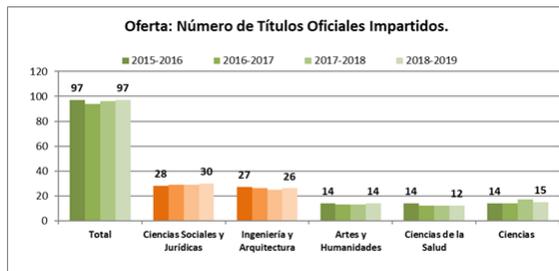


Figura nº 5 Información clave.

Evolución oferta.		SUE-SUA <sup>1</sup>
<b>Grado.</b>	Se mantiene estable en 34 Títulos. 7 dobles grados y 7 Internacionales	32 <sup>a</sup> - 5 <sup>a</sup>
<b>Máster</b>	43 Títulos. 3. Dobles Másteres. 5 Internacionales. 5 virtuales	32 <sup>a</sup> - 6 <sup>a</sup>
<b>Doctorado</b>	20 Programas. 9 Interuniversitarios	28 <sup>a</sup> -4 <sup>a</sup>

Tabla nº 5 Información clave. <sup>1</sup> (Posicionamiento por número de títulos ofertados) (En el Portal de Transparencia y Anexo puede consultarse una información detallada de la oferta de servicios y de titulaciones).

### 1.5 CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)

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

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

Tabla nº 6 Información clave.

Los SGIC consolidados en su normalización y certificación son: **1.** Sistema de Garantía Interno de Calidad (SGIC-AUDIT) de las Facultades y Escuelas de la UJA, y más recientemente la versión IMPLANTA (DEVA) que se interrelaciona con el sistema del diseño, seguimiento y acreditación de los títulos oficiales. **2.** SGIC (internos) títulos de Máster, Doctorado y Formación Complementaria. **3.** Certificación DEVA de las actividades formativas en idiomas extranjeros. Centro autorizado para emitir acreditaciones de niveles de idioma. Todos estos sistemas garantizan que la gestión académica se realiza conforme a los objetivos y los factores de éxito en la generación de las competencias de aprendizaje y profesionales. **4.** El Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén (SIGC-SUA), constituye el marco adecuado para hacer efectivo el despliegue de los objetivos operativos en la gestión y soporte de los servicios prestados.

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

Las estrategias y políticas han impulsado el desarrollo tecnológico para adaptarse a las necesidades y cambios que demandan las funciones, la gestión, los miembros de la Comunidad Universitaria y los sistemas de información y gestión del conocimiento. Los planes operativos han dispuesto de recursos (entre un 3% y 4% del total del presupuesto). Entre los retos más significativos está el desarrollo de los Espacios Virtuales de la UJA, para dar respuesta a los cambios de los procesos docente/aprendizaje y al desarrollo de espacios colaborativos para la gestión, prestación de servicios y mecanismos interactivos no presenciales. En este momento se plantean los retos de la Universidad Digital y la implantación de la Administración Electrónica.

En la propuesta de valor, mejora e innovación de los servicios que presta la UJA, y para el desarrollo de las capacidades necesarias, las alianzas y las relaciones con los proveedores constituyen un elemento clave y estratégico en la gestión. En Tabla nº 1 Criterio 4 se establecen los objetivos básicos para la formulación de las alianzas y se explican los mecanismos y procesos para su gestión. La coordinación y cooperación universitaria e inter-administrativa, la promoción de ámbitos colaborativos para el cambio del entorno socioeconómico y el desarrollo de los programas y enfoques de responsabilidad social son, además, criterios básicos para su identificación, formalización y gestión. Un Instrumento esencial es la [Fundación Universidad-Empresa](#).

En el Anexo puede verse el Mapa de alianzas de la UJA y la relación de proveedores y servicios externalizados.

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

#### Valores de la Universidad de Jaén. PEUJA II.

Compromiso institucional.	Reconocimiento al esfuerzo y al talento.
Compromiso con el desarrollo territorial.	Cercanía. Eficiencia.
Responsabilidad social.	Atención a la diversidad y a la igualdad de oportunidades
Transparencia.	Capacidad de adaptación a los cambios.

Cultura organizativa basada en la planificación, evaluación, mejora continua y rendición de cuentas interna y externa.

Tabla nº 7 Información clave.

## 1.6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

El sistema de gobierno de las Universidades públicas se rige por una serie de principios y órganos establecidos por la LOU, distinguiendo entre las funciones de gobierno, representación, gestión y control, asignadas a órganos distintos. Este sistema ha de garantizar el principio democrático mediante la representación de los sectores de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno y de representación, asegurando así su participación en el establecimiento de estrategias, directrices, políticas y normativa interna. En esta regulación se diferencian las decisiones de ámbito funcional de la UJA y las de aprobación y control de los recursos presupuestarios, aprobados estos, en última instancia, por el Consejo Social (órganos de participación de la sociedad). Sin embargo, en este sistema de gobierno colegiado también están reforzados los procesos ejecutivos en la toma de decisiones, mediante propuestas del Rector al Consejo de Gobierno y la responsabilidad de ejecutar los acuerdos de los órganos de gobierno generales.



Figura nº 6 Información clave.

En la figura se representa el sistema efectivo del liderazgo directivo de la gestión general de la UJA, al que habría que incorporar el desarrollado en los ámbitos de los Centros y Departamentos. Este liderazgo viene determinado por la distribución competencial estatutaria: 1. Dirección por cargos electos y designados, primer nivel; 2. Dirección de las estructuras organizativas para la gestión (sistema de provisión de puestos), segundo nivel, que responde al principio de jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas. Sin embargo, este sistema competencial es compatible con los principios y estrategias indicadas en el criterio 1 y que sintetizamos en: Liderazgo compartido, diálogo, profesionalidad y corresponsabilidad en la gestión. El sistema de representación en el gobierno, de delegaciones y de participación de las personas, directamente o través de sus representantes (Tabla nº1 Criterio 1), garantiza un **marco negociado-compartido de decisiones**.

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

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

Tabla nº. 8 Información clave.

El Gobierno y la Dirección de la UJA impulsan el marco que garantiza la gestión comprometida con la ética y el buen gobierno, promoviendo los valores que se identifican en sus planes estratégicos, estableciendo el Código de Gobierno, así como los Códigos Éticos para cada uno de los tres sectores que integran la Comunidad Universitaria. Además, comprometiéndose con códigos de conducta y principios éticos internacionales (ver resultados criterio 8), aplicando las declaraciones de las políticas incluidas en sus planes de RSU (Sostenibilidad, Movilidad) y en los sistemas de calidad, y asegurando su cumplimiento mediante mecanismos de control y garantías de los derechos (**Defensoría Universitaria**). Para una información detallada ver [Informe de Progreso Social de la Universidad de Jaén del Pacto Mundial](#), y cuadro de indicadores en Anexo.

## 1.7 SOBRE ESTA MEMORIA

Esta tercera memoria EFQM representa la reflexión colectiva sobre la gestión y los resultados de la Universidad en el ciclo de los últimos cuatro años.

La reflexión colectiva se ha realizado mediante el proceso de autoevaluación técnica y la utilización de cuestionarios en los ámbitos de Dirección. Para este periodo partíamos del segundo plan de mejoras que integra las propuestas de las evaluaciones internas y externas del año 2017, que pretendía perfeccionar nuestro sistema de gestión tras el reconocimiento de gestión excelente obtenido (sello 500+). Su realización, presentación a reconocimiento y divulgación interna y externa lo convierte en un instrumento que permite progresar en el objetivo estratégico (PEUJA II) de avanzar en la estrategia de la gestión de la calidad total, mediante la línea de implementar modelos de referencia que aporten una visión global e integrada de la gestión, concretada en la acción de ejecutar el proyecto de implantación del Modelo EFQM de Excelencia en el ámbito de la gestión. Todo ello en coherencia con el elemento de su Visión de la cultura de la calidad como un mecanismo clave de progreso. Se inicia un nuevo ciclo en el que se ejecutarán los planes de mejora identificados en el proceso de evaluación.

La estructura de esta memoria se ajusta a las guías establecidas para desarrollar memorias EFQM formato conceptual. Se compone de la Memoria y el Anexo, y se aporta un documento para la ampliación visual de las figuras y gráficos de los resultados, sustituyendo su presentación directa en la Memoria. Esta opción adoptada en la tercera presentación se debe al alcance de la implantación del referente EFQM respecto a la gestión global de la Universidad, que implica una multiplicidad de ámbitos, funciones y servicios prestados y, a su vez, un cuadro de resultados institucionales con una extensión que excede a los límites formales de espacio. Se ha preferido reforzar las explicaciones en los criterios de resultados para una mejor comprensión de la aplicación de todos los ámbitos REDER del Modelo y trasladar a un documento específico las representaciones gráficas.

## Criterion 1. Leadership

### Introduction

**Visión estratégica del liderazgo.** El sistema de liderazgo viene determinado por la organización competencial de la UJA, según se explica en la introducción de la Memoria (Figura nº 6). A su vez, por los valores y la Visión incluida en la estrategia. En esencia, consiste en desarrollar: **1.** Compromiso institucional. **2.** Cultura de la calidad. **3.** Universidad emprendedora. **4.** Reconocimiento al esfuerzo y talento. **5.** Transparencia. (1a).

Seguindo las estrategias hay una línea de continuidad de elementos impulsores para lograr la Visión: **1.** Desarrollo profesional e implicación. **2.** Involucración y responsabilidad de las personas en la toma de decisiones. **3.** Mejorar el sistema de información y comunicación, incluidos los mecanismos que inciden en la gestión de la información, para que en los distintos ámbitos de decisión se adopten decisiones basadas en información fiable y precisa. (1b, 1c, 1e).

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

Estilo de liderazgo: Participación de las personas (1d).	
- Participación representativa en los Órganos de Representación y Gobierno, en la Comisiones Estatutarias y de Servicios Universitarios.	In-trod.1d, 3c. 5e.
- Equipos de dirección. Distribución competencial y de delegación. Sistema de coordinación ámbitos directivos-operativos. Comité de Estrategia TI.	Transversal
- Participación representativa en el proceso de formulación y seguimiento estratégico.	2c, 2d, 3a.
- Participación paritaria en los procesos de negociación y en las comisiones de aplicación y seguimientos de planes.	3a 3c. 3e
- Participación en los Comités de Calidad de los sistemas de gestión de la calidad.	3c, 5a.
- Participación en los grupos de trabajo de desarrollo de objetivos y directrices de calidad, grupos internos de mejora. Proyectos transversales: Administración Electrónica. Portal de Transparencia.	3c. Transversal

Tabla nº 1 Criterio 1.

**Impulso a la calidad y la excelencia.** Las estrategias han promovido el desarrollo, la consolidación y la integración de sistemas de gestión de la calidad en los ámbitos académicos y operativos de gestión (normalizados, certificados y acreditados externamente). La UJA estuvo entre las primeras universidades que participaron en la convocatoria inicial de la ANECA para la certificación del Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros (AUDIT) y continuando en sucesivas propuestas para los diseños de Sistemas Institucionales de Calidad, incluida la participación exitosa en el programa piloto IMPLANTA de la DEVA en 2018. La UJA ha sido reconocida por Telescopi por el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGC-SUA) como práctica innovadora y de valor estratégico, sistema consolidado tras nueve años de certificación externa. El compromiso y liderazgo de los sucesivos equipos de dirección han impulsado la hoja de ruta hacia la cultura de la excelencia que se ha explicado en la introducción de la Memoria y se reseñan en los subcriterios 1b, 1d.

### Esquema de responsabilidad social universitaria (RSU).

La responsabilidad social forma parte de los Valores de la UJA y es un elemento distintivo en su estrategia (2c). Es inherente a las

funciones sociales y colectivas de su Misión Institucional dando respuestas a las necesidades de la sociedad, y se hace efectiva a través del mantenimiento de programas colaborativos con entidades externas e impulsando internamente políticas, planes y programas (1c) con un esquema transversal que Integran: **1.** Resultados socialmente responsables respecto a las funciones básicas. **2.** Resultados de los impactos de la actividad de la UJA respecto a los grupos sociales externos. **3.** Resultados de las acciones adicionales de RS en relación a los grupos sociales y sociedad. (1b, 1c, 1d, 1e).

### Ámbitos del Esquema de Responsabilidad Social

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

Tabla nº 2 Criterio 1.

**Gestión de los Resultados.** La participación y corresponsabilidad se extiende en la determinación, evaluación, priorización de la mejora de los rendimientos futuros. En la figura nº 2 Criterio 2 se representa la estructura integrada de los resultados clave, en la figura nº 1 de esta introducción se representa los **ámbitos de coparticipación** en el ciclo de seguimiento, el sistema básico de informes y algunas de las remisiones a los grupos de interés a fin de generar confianza en la gestión y la orientación a obtener resultados equilibrados. (1b). Esta gestión se fundamenta en el SIUJA (proceso de datos e información estadística institucional) que está evolucionando con la implantación de la **nueva herramienta ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE (OBI)**. El sistema de datos está homogeneizado con las administraciones educativas.



Figura nº 1 Criterio 1

Ref. 1a.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Desarrollo de la Misión, Visión y Valores. Orientación y dirección estratégica.</b>		<b>La Dirección participa directamente en el proceso de formulación estratégica en la definición, revisión <sup>M</sup> y el desarrollo de la Misión, la Visión y los Valores, a través del Comité Director del Plan Estratégico, coordinando los Grupos de Trabajo de áreas estratégicas y procediendo a su revisión, previa, a la aprobación por el Consejo de Gobierno. <b>Promueven la implicación y el compromiso activo</b> de todos sectores de la comunidad universitaria, mediante la participación <b>en su elaboración</b> (Grupos de Trabajo de áreas estratégicas) y desarrollo y con el <b>despliegue de comunicación</b>. * <sup>R</sup></b>
Ref. 2c, 2d. <b>Evidencia</b> *: PEUJA. Documentación en Página web. Encuesta de clima laboral (políticas Institucionales, liderazgo. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a15 <sup>NI</sup> , 7a1,7a4 Bis <sup>NI</sup> . Estrategias: 9a8. 9b8, 9b9.		<b>Mediante el despliegue estratégico</b> (consenso de objetivos contrato-programa en Centros y Departamentos y, tras la revisión 2016, objetivos funcionales en las Unidades <sup>A M</sup> ) <b>se asegura el alineamiento estratégico de todas las estructuras organizativas</b> <sup>R</sup> .
Enlace *	- <a href="#">Documento PEUJA I.</a>	- <sup>A</sup> (ampliado). <sup>M</sup> (Mejora). <sup>NI</sup> (Nuevo indicador)
Ref. 1a.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Comportamiento ético y socialmente responsable.</b>		<b>La Dirección impulsa el marco que garantiza la gestión comprometida con la ética y el buen gobierno: 1. Adhesión a códigos internacionales. 2. Código de Buen Gobierno de la UJA *.</b> <b>3. Códigos Éticos</b> PAS, PDI, Estudiantes, Comisión Ética de Investigación *. <b>4.</b> Aplicando controles internos que garantizan la integridad de los comportamientos y la gestión de las personas. <b>5. Desarrollando el esquema de RSU *.</b> <b>6:</b> Protocolo para la prevención y protección frente al acoso sexual y acoso sexista” y el “Procedimiento de gestión preventiva de los conflictos vinculados a situaciones de acoso laboral en el trabajo”. * <b>Formación específica para el equipo amplio de Dirección</b> (2016: Liderazgo y prevención del conflicto y prevención del Acoso Moral) <sup>M</sup> . <b>Curso liderazgo y gestión de conflicto-2016- Jefes de Servicios).</b>
Ref. 1c, 2c, 2d. 4b. <b>Evidencia</b> *: - Código de Buen Gobierno de la UJA (2015)- Códigos Éticos <sup>M</sup> (2019). Memoria/Informe de Progreso Social (Pacto Mundial ONU). Protocolos. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 8a10-12. 7a15 <sup>NI</sup> .		
Enlace * Anexos**	Informe de Progreso Social**. <a href="#">Código de Buen Gobierno*</a> . <a href="#">Códigos Éticos*</a> . <a href="#">Comisión Ética de Investigación</a> . <a href="#">Protocolos*</a> .	
Ref. 1a.3	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Estilo, acciones, competencias de la acción del liderazgo.</b>		<b>Están determinadas y evaluadas las acciones de comunicación de la Dirección</b> (Plan de comunicación SIGC-SUA*), <b>Definidas las competencias y las acciones de liderazgo de los responsables de las Unidades</b> (encuesta de liderazgo *). <b>Se evalúan, analizan y publican periódicamente</b> <sup>R</sup> , ampliado para el PDI (Centros y Departamentos) <sup>M</sup> .
Ref. 3a, 3b, 3d. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a8-7a1, 7a4 Bis y 7a15 <sup>NI</sup>		
Anexo *	- Cuadro desagregado de la encuesta de liderazgo. Ítems específicos sobre comunicación (Encuestas de clima).	
Ref. 1b.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Rendimiento y mejora del sistema de gestión.</b>		<b>En todos los ámbitos de la gestión se establecen, evalúan, revisan y actualizan los objetivos y los resultados a alcanzar *<sup>M</sup>.</b> La evaluación del rendimiento <b>se realiza de acuerdo con el sistema competencial y de gobierno</b> ( <i>ver introducción</i> ), <b>promoviendo la corresponsabilidad</b> ( <i>tabla nº 1, criterio 1</i> ). Se ha <b>aprobado el CMI <sup>M</sup> en el que se integran los resultados de los sistemas de gestión, que se revisan periódicamente.</b> * <sup>M</sup>
Ref. 2b, 2c, 5a. <b>Evidencia</b> *: - SIGC-SUA- AUDIT- Resultados <sup>R</sup> : Ejemplos: 9b12-21-22.		
Enlace * Anexos**	Doc. Cuadro de Indicadores y resultados de la Universidad**. - Informes: Seguimientos de Títulos y <a href="#">SIGC-SUA*</a> .	
Ref. 1b.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Capacidades, riesgos, escenarios y confianza.</b>		<b>Identificación de capacidades, riesgos y escenarios: 1.</b> Diagnóstico y formulación estratégica (aplicación de la metodología DAFO)*. <b>2.</b> Análisis de contexto y evaluación de riesgos y oportunidades (SIGC-SUA) <sup>M</sup> . <b>3.</b> Conocimiento directo con la participación de la Dirección en los plenos y sectoriales de coordinación del sistema universitario nacional y andaluz*. <b>Aplicación: 1.</b> Revisión estratégica (2016) <sup>M</sup> . <b>2.</b> Medidas operativas específicas (Plan de racionalización económica) <sup>M</sup> . <b>3.</b> Plan de mejoras y cuadro integrado de riesgos y oportunidades de los procesos (SIGC-SUA) * <sup>M</sup> . <b>Ejemplos de confianza generada en grupo principal de financiación y sociedad: 1,</b> cumplimiento continuo de los objetivos del contrato-programa JA (hasta 2016), <b>2,</b> creación y desarrollo del Campus Científico-Tecnológico de Linares*, <b>3,</b> participación en Campus de Excelencia*, <b>4,</b> implantación de nuevos títulos <sup>R</sup> . <b>5,</b> Participación y actividades en la Fundación Universidad de Jaén-Empresa (FUE) <sup>M</sup> .
Ref. 2a, 2b, 2c, 4a, 4b. <b>Evidencia</b> *: - Análisis DAFO. - Resultados del Modelo de financiación JA. - Cuadro de participación en los órganos del sistema universitario. (2a2). -Web Campus Científico-Tecnológico de Linares. - Web Campus de Excelencia. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 9a1.		
Enlace *	- Ver cuadro de enlaces de evidencias. <a href="#">Cuadro integrado de riesgos y oportunidades de los procesos (SIGC-SUA) *<sup>M</sup></a>	
Ref. 1c.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión de las necesidades, expectativas y opiniones de los grupos de interés externos.</b>		<b>Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés externos</b> y especificados en <b>factores y compromisos de calidad</b> (procesos/servicios SIGC-SUA) *. <b>Contraste de opiniones de satisfacción y percepción de la mejora: procesos de retroalimentación de clientes</b> (aplicados planes de mejora) <sup>M</sup> . La <b>Implicación personal</b> de la Dirección con los clientes externos se realiza mediante canales y mecanismos específicos, con importante significación de las reuniones y actividades de la FUE. Respecto a los <b>aliados</b> , se indica en los cuadros de grupos de interés y en el de fuentes y participación externa.
Ref. 2a, 4a, 5a, 5b, 5e. <b>Evidencia</b> *: SIGC-SUA *. Ampliación y revisión del sistema de encuestas *. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 6b16. 6a. 7a. 8a.		
Enlace *	- Plan de Mejora*. Cuadro de grupos de interés y sistema de información (2a1). - Cuadro fuentes y participación externa (2a2).	

Ref. 1c.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Cultura de la responsabilidad y transparencia en la rendición de resultados.</b>		Promover una <b>cultura basada en la responsabilidad y en la rendición de cuentas a los grupos de interés y a la sociedad constituye un principio y elemento cultural esencial que define a la Universidad</b> (Valores PEUJA II) *. <b>Mecanismos consolidados de rendición de cuentas *, información abierta y compartida</b> (Web, Anuario Estadístico) y puesta en funcionamiento, revisión y mejora del <b>Portal de la Transparencia*<sup>M</sup></b> . A nivel interno <b>Informes de gestión del Rector. *</b>
Ref. 2d, 4b, 4e. <b>Evidencia *</b> : - Portal de Transparencia. <b>Resultados R</b> : 8a10.		
Enlace *	- <a href="#">Portal de Transparencia</a> . <a href="#">Informes de gestión del Rector</a> .	

Ref. 1c.3	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Impulso de valores y liderazgo social.</b>		La Dirección mantiene relaciones constantes con la sociedad y promueve estrategias, planes y alianzas (elemento específico de la Visión) * para potenciar una <b>Universidad activa y colaborativa promotora del cambio de su entorno socioeconómico</b> (objetivos estratégicos), en el marco de la finalidad de su Misión de <b>contribuir al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible de su entorno</b> . Ejemplo: Fundación Universidad de Jaén-Empresa. <b>El esquema de RSU aplicado (1a2) sirve de marco de impulso de acuerdos y convenios para sensibilizar y formar en valores sociales</b> (interna y externamente) *. Aprobada la Declaración de <b>Política en Sostenibilidad Ambiental</b> de la Universidad de Jaén <sup>M</sup> y realizados diagnósticos de sostenibilidad medioambiental <sup>M</sup> y Plan de Movilidad <sup>M</sup> .
Ref. 2c, 4a, 4c. <b>Evidencia *</b> : Mapa de alianzas. Web: Planes Voluntariado <sup>M</sup> . Cooperación internacional. Igualdad. Aula Verde. Integración Social. Vida Saludable. Divulgación Científica. <b>Resultados R</b> : Criterio 8 <sup>M</sup> 8a2-8a14. 9b23.		
Enlace * Anexos**	- Mapa de alianzas ** - <a href="#">Política en Sostenibilidad Ambiental de la Universidad de Jaén*</a> . <a href="#">Plan de Movilidad *</a>	

Ref. 1d.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Compromiso e implicación en la cultura de la excelencia, la innovación y el aprendizaje.</b>		<b>Mecanismos impulsores</b> de la implantación de la participación y la cultura de la excelencia: (ver en tabla nº 1 y figura nº 1 participación y corresponsabilidad- criterio1-): <b>1. Recursos facilitados: Implantación de Planes de Mejora y Calidad de los Servicios y ámbito académico. 2. Planes de Innovación. 3. Planes de I+D+i y Transferencia de conocimiento. 4 Planes de formación PAS <sup>M</sup> y PDI <sup>M</sup>. Formación continuada en calidad y excelencia. 5. Evaluación por objetivos, recompensa por productividad y reconocimientos</b> (Premio Buenas Prácticas y sugerencias en Gestión-Cuarta Convocatoria-). Reconocimiento docente mejor evaluados por el alumnado -Tercera Convocatoria-) <sup>M*</sup> . <b>6. Reconocimiento EFQM, certificaciones de sistemas.</b> Los rendimientos son <b>evaluados periódicamente</b> (ciclos de gestión de los sistemas de calidad, periodicidad de los planes), <b>así como la satisfacción de las personas</b> (ámbito de las estructuras organizativas de gestión). <sup>R</sup>
Ref. 2d, 3b, 3c, 3e, 5a, 5b, 5e. <b>Evidencia *</b> : - En Web Planes referidos. Convocatorias Premio Buenas Prácticas. Innovación Científica y Buenas Prácticas Docentes. <b>Resultados R</b> : Encuestas criterio 7a, específico 7a 14.1, 2,3. Rendimientos 7b8 al 13-15-16. 9b12-21-22.		
Enlace *	- <a href="#">Premio Buenas Prácticas y sugerencias en Gestión</a> . <a href="#">Plan de Innovación Científica y Buenas Prácticas Docentes</a> .	

Ref. 1d.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Valores de Igualdad y diversidad.</b>		La Universidad de Jaén está <b>adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas 2000</b> desde el año 2009 y aplica los 10 Principios del Pacto y realiza el Informe de Progreso Social*, entre ellos, el de políticas activas para favorecer la igualdad, el respecto al diversidad y la integración social, principios recogidos explícitamente en los Valores de la UJA, y que se instrumentalizan mediante <b>diagnósticos de los riesgos y los planes activos: Plan de Igualdad (2016-2019) <sup>M*</sup></b> , Integración de actuaciones en el <b>Proyecto de Accesibilidad Global</b> de la Universidad de Jaén (iniciado en el año 2006) *. Estos Valores están presentes en la atención de nuestro alumnado extranjero de los programas de movilidad que incluye la realización anual de la <b>Feria Internacional (2018 IX edición) *</b> .
Ref. 1a, 2c, 3e, 4c, 5e. <b>Evidencia *</b> : - Memoria/Informe de Progreso Social (Pacto Mundial ONU). Proyecto Accesibilidad. - Feria Internacional. II Plan de Igualdad. Evaluación I Plan de Igualdad. <b>Resultados R</b> : 8a1-9-12. 8b1. 8b22		
Enlace *	<a href="#">II Plan de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres de la Universidad de Jaén (2016-2019)</a> . - <a href="#">Evaluación I Plan de Igualdad</a> .	

Ref. 1e.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión del Cambio. Respuestas ágiles y flexibles valorando los impactos potenciales.</b>		<b>Identificación de cambios:</b> <b>1.</b> Resultados método DAFO aplicada (proceso formulación estratégica). <b>2.</b> Sistema de información (entorno, sistema universitario, rendimiento interno). <b>3.</b> Análisis de posicionamiento y avance en Ranking <sup>M</sup> . <b>Responsabilidades:</b> la Dirección identifica y ejecuta los cambios (normativos, funcionales, de gestión, de estructuras y recursos). <b>El modelo aplicado para la gestión del cambio</b> (ver anexo, ver tabla nº 1 criterio 2) parte de los enfoques estratégicos y de la aplicación transversal de los agentes facilitadores o impulsores. <b>Seguimiento, evaluación de eficacia:</b> <b>1.</b> Resultados del PEUJA (CMI). <b>2.</b> Resultados planes y programas específicos con que instrumentalizan los enfoques de cambio. <b>3.</b> Revisión y mejora Títulos Oficiales <sup>R</sup> y ampliación oferta (Máster y Doctorado). <b>4.</b> Resultados y revisión de los sistemas de gestión de los procesos/servicios y calidad de los Títulos <sup>R</sup> , <b>La Dirección de la Universidad se adapta y anticipa a las circunstancias cambiantes del sector universitario</b> (ejemplos): <b>1.</b> Adopción de medidas de ajuste, priorización y racionalización del gasto. <b>2.</b> Incremento de la Ayuda Social Urgente para alumnado en dificultades económicas * <sup>R A</sup> . Estructura organizativa: revisión RPT con creación de nuevos Servicios. Creación del Vicerrectorado de Estrategia y <b>Gestión del Cambio</b> .
Ref. Criterio 2. Impactos Criterio 5 <b>Evidencia *</b> : - Resultados análisis DAFO. - Estudio la Universidad de Jaén en los rankings universitarios. - Revisión proceso de formulación estratégica- PEUJA II-Revisión 2016. <b>Resultados R</b> : 9a7. 9a8. 8b2. 8b3. Resultados académicos criterio 6-9, inversión criterio 9. Especial 9b11. 9b12. 9b21. 9b22.		
Enlace * Anexos**	Esquema de la gestión del cambio. Resultados asociados**. <a href="#">Datos rankings*</a> .	

## Criterion 2. Strategy

### Introduction

The **fundamentals of strategic management** of the UJA are:

1. Govern according to a strategic management system that promotes shared responsibility. 2. Develop the culture of strategic planning and evaluation. 3. Elaborate strategic plans that allow leading government action. 4. Apply strategic management to govern according to institutional objectives. 5. Conceive the Strategic Plan as a coherent instrument with internal and external diagnosis and the capacity to adapt flexibly to changes. 6. Make effective, through strategies, the institutional commitment with functions, Mission, Vision and its social projection. 7. Define the own model of University and its collective identity. (See *presentation of the Rector of the PEUJA-pág.7-* and *documents of antecedents and elaboration of strategic plans*).

**Cycles and revision of strategic management.** The University of Jaén was pioneer in elaborating its first Strategic Plan and implementing a strategic management system in the Spanish university system (2003). In the following table the basic milestones of the strategic management cycles are summarized:

Cycles of strategic management.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primer Plan Estratégico. 2013-2010. (PEUJA I)</li> </ul> <p>Proceso de elaboración y protocolo seguimiento. Metodología de elaboración mediante mesas de trabajo especializadas (7) y mesa transversal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión PEUJA I. Actualización 2008.</li> </ul> <p>Fundamento: Reflexión colectiva de las Universidades públicas andaluzas en Jornadas celebradas en 2007 y 2008 sobre "Diseño e Implantación de Sistemas de Dirección Estratégica". Proceso de revisión definido.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo Plan Estratégico. 2014-2020. (PEUJA II)</li> </ul> <p>Revisión del Proceso de elaboración y protocolo seguimiento. Metodología de elaboración mediante grupos de trabajo internos, Comité Director, Comité Técnico. Nuevo enfoque: integración en las áreas con cuatro perspectivas. Publicada como buena práctica de dirección universitaria por el Observatorio de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria – TELESCOPI– Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión PEUJA II. Actualización 2016.</li> </ul> <p>Revisión Proceso. Nueva estructura: Nivel Estratégico (Objetivos-Líneas), Nivel Operativo (acciones, operatividad en planes anuales). Sistema de alineamiento y despliegue en estructuras organizativas. Plena integración presupuestaria. Protocolo de seguimiento.</p>

Tabla nº 1 Criterio 2.

**Strategic direction and change management.** As an example of drivers for carrying out revisions of strategic plans, in the following table the challenges and changes that were established in the revision of the PEUJA I and that, to a large extent, inspired the analysis and strategic formulation of the PEUJA II.

Actualización PEUJA. Retos y Cambios.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar y consolidar la oferta formativa al Espacio Europeo de Educación Superior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de sistemas de innovación docente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalización y globalización de la actividad docente e investigadora.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar la capacidad de emprendimiento del profesorado y alumnado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de la empleabilidad del alumnado y la internacionalización de su currículum.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los ámbitos de la docencia, la investigación y la gestión. Universidad Digital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar la calidad como la variable de gestión clave en la Universidad de Jaén.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor aproximación a la sociedad y liderazgo mediante la transferencia de conocimiento, la extensión de la cultura, y siendo una Universidad socialmente responsable y con una mayor presencia en la cooperación internacional al desarrollo.</li> </ul>

Tabla nº 2 Criterio 2.

**Management of key results of the University.** In the figure nº. 1 Criterio 2 se represents the integrated structure of the key results of the UJA and its interrelation with the EFQM indicators framework and the **Institutional Management Framework**, created in the **strategic management system**. The objectives of the key indicators framework are established considering the critical factors of all interest groups (analysis DAFO, quality management systems, system of service letters, and integrating the development of capacities and key competences, improvement and innovation in academic and operational processes, resources and necessary alliances. These perspectives are associated in each one of the strategic areas to give an integrated answer to the functions of the UJA (Mission) and excellence in results from the perception of the interest groups, valuing, in its entirety, the advance in the achievement of the Vision and the degree in which effective values of the University.

The strategic management follows a protocolized process (approved by the Board of Government) and carried out according to the different levels of government competences, direction and management of the University (criterion 1). Also, there is the evaluation system, the elaboration of reports and the means and reach of its diffusion. The strategic management system allows contrasting the degree of fulfillment of the objectives of the UJA, internally and externally, for the totality of the interest groups. The development of the **Transparency Portal** **strengthens the mechanisms of dissemination of results and accountability to Society.** (See in *Anexo*, and in *evidencias enlaces a la página web del plan estratégico*).

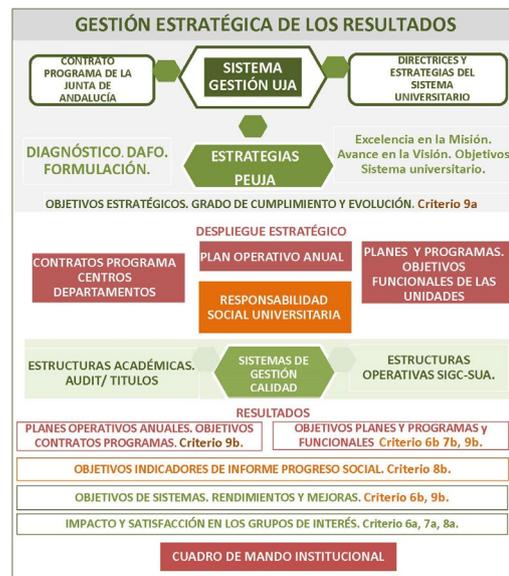


Figura nº 1 Criterio 2.

In the following tables of agents are described the practices of strategic management, the references crossed to other criteria facilitators and to the associated results, as well as the evidences and annexes linked.

Ref. 2a.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Sistema de información y respuestas estratégicas y de gestión a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</b>	<p><b>Evidencia</b> *:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología y Planes Estratégicos.</li> <li>- Sistemas de información y encuestas.</li> <li>- Encuesta de clima laboral y liderazgo.</li> </ul> <p>Ref. 1c, 3a, 4a, 5a, 5b, 5e. <b>Resultados</b> <sup>R</sup>: 6a, 7a, 8a. Alcance y participación 6b32 <sup>M</sup>, valoración 7a16.</p>	<p>Los criterios aplicados para la identificación, segmentación y priorización de los grupos de interés internos y externos son: <b>contexto, funciones, servicios prestados, gestión, comunidad universitaria, entorno y sociedad</b>. Estos criterios se integran en los sistemas de gobierno, dirección y gestión (estratégica y de calidad), conformando la vigente <b>estructura actualizada del cuadro de interacción e identificación de necesidades, expectativas, percepciones y opiniones de los grupos de interés</b>. Revisiones y ampliación (Ver 2º plan de mejora EFQM) * <sup>R</sup>. En los criterios de resultados se indican las nuevas encuestas <sup>M</sup>. Se ha establecido una acción de mejora: elaboración del mapa de encuestas <sup>M</sup>. En la formulación estratégica se incorporó la <b>perspectiva de resultados de clientes y otros grupos de interés</b> (para todos los objetivos/ejes estratégicos) <sup>M</sup>. En la estructura de procesos/servicios se identifican los <b>factores de calidad asociados a las necesidades y expectativas</b> de los grupos de interés. <sup>A</sup> <sup>M</sup></p>
Anexo *	- Cuadro de grupos de interés y sistema de información. Actuaciones planes de mejora en proyectos específicos (SIGC-SUA).	
Ref. 2a.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Sistema de información del contexto universitario y del entorno.</b>	<p><b>Evidencia</b> *:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal de la transparencia.</li> <li>- Documentación de procesos AUDIT-SIGC-SUA (legislación).</li> <li>- Informes CRUE.</li> </ul> <p>Ref. 1c, Introducción criterio2, 5a. <b>Resultados</b> <sup>R</sup>: 7a4, 7a4 Bis, 7a8.</p>	<p><b>Identificada, estructurada y disponible la información legislativa</b> que regula las funciones, los servicios y la gestión, * con <b>estructuras, responsabilidades y canales de comunicación</b> que permiten la efectividad de su conocimiento y cumplimiento <sup>R</sup>. <b>Información, conocimiento y aprendizaje externo</b> obtenido mediante: participación activa en órganos de coordinación universitaria, redes sectoriales, relaciones con aliados, grupos de trabajo interuniversitarios, participación externa en auditorías y evaluaciones *. Información directa del contexto socio-económico (participación en planes estratégicos locales y Consejos Económicos y Sociales locales, Fundación Universidad de Jaén-Empresa) * y del sector (Informes CRUE). Aportación y obtención de <b>datos e indicadores homogeneizados</b> (SIU) <sup>M</sup>. Un ejemplo de estudios que integran todos los ámbitos indicados es: <i>Análisis y Prospectiva Estratégica de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la Universidad de Jaén</i> <sup>M</sup>.</p>
Anexo *	- Cuadro fuentes y participación externa. Planes Estratégicos Entidades Locales. Comunicados e informes CRUE.	
Ref. 2b.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Sistema de información del rendimiento operativo, competencias y capacidades.</b>	<p><b>Evidencia</b> *:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología y Planes Estratégicos.</li> </ul> <p>Ref. 1b, 5a 1c. 4a, 3b. <b>Resultados</b> <sup>R</sup>: Ver en anexos revisiones de indicadores del SIGC-SUA. Ver cuadro de interrelaciones de indicadores de sistemas de gestión.</p>	<p>El <b>rendimiento operativo se analiza y evalúa periódicamente</b> (indicadores de los sistemas de calidad) * (<i>Figura nº 1 Criterio 2</i>). Los resultados son <b>inputs</b> en el proceso de <b>formulación y revisión estratégica y en las revisiones anuales de la gestión</b>, en las que también se incluye la revisión del cuadro de indicadores. (Ver 2º plan de mejora EFQM) * <sup>M</sup> <sup>R</sup>. <b>En la secuencia del análisis DAFO se identifican y comprenden los resultados asociados al desarrollo de las competencias claves</b> (resultados de rendimientos, competencias de las personas, bases de identificación y resultados de la gestión de las alianzas). <b>En la formulación estratégica (2016) *</b> se incorporaron la <b>perspectiva de “desarrollo de las capacidades” y de los “procesos”</b> y en la perspectiva “financiera” <b>se incluyen las necesidades de alianzas</b>. <sup>M</sup></p>
Anexo * Enlace**	- Cuadro de Indicadores y resultados de la Universidad *. Mapa de Alianzas *. Cuadro interrelaciones indicadores (CMI)	
Ref. 2b.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Evolución de los sistemas de gestión. Análisis tecnológico e impacto</b>	<p><b>Evidencia</b> *:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de gestión normalizados. Proceso PC 08.1 (SIGC-SUA). Plan Operativo Anual TIC.</li> <li>- Planes Estratégicos y de seguimiento.</li> </ul> <p>Ref. 1b, 2c, 4d. <b>Resultados</b> <sup>R</sup>: 6a14, 6a7, 6b26-27, 7a13.</p>	<p>Los <b>sistemas de gestión han evolucionado estratégicamente tras su estudio y comparación externa</b>: revisión de la formulación estratégica (PEUJA II revisado con objetivos en área de recursos y personas) <sup>M</sup>, sistema de gestión (SIGC-SUA, adaptado a ISO 9001:2015) <sup>M</sup> y directrices EEES, ANECA y DEVA (sistemas gestión académica) * <sup>M</sup>. <b>Está contemplada y especificada en las estrategias</b> la implantación de sistemas de gestión de la calidad y el desarrollo tecnológico, así como su despliegue en planificaciones y <b>realizado, anualmente, su seguimiento, revisión y mejora *</b>. <b>El proceso Gestión de Proyectos Tecnológicos para el Diseño o Mejoras de Servicios TIC realiza las actividades de análisis, planificación, desarrollo, verificación para la explotación nuevos servicios o mejora de los ofertados</b>. Se instrumentaliza a través del Plan Operativo Anual * <sup>R</sup>. Alineamiento con UNIVERSITIC CRUE en estrategias, operatividad y gestión de resultados <sup>M</sup> <sup>R</sup> *.</p>
Anexo * Enlace**	Catálogo de servicios TIC. Portal de Administración Electrónica. Plataforma Evaluación Docente.	
Ref. 2b.3	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Análisis comparativo-aprendizaje.</b>	<p><b>Evidencia</b> *: Análisis DAFO. Introducción criterios resultados EFQM. Universidad de Jaén en los rankings universitarios. Ref. 1b, 1c, 2c, 5a. <b>Resultados</b> <sup>R</sup>: Datos comparativos en indicadores de resultados. Ranking. 9b25.</p>	<p>El análisis de los indicadores homogeneizados del sistema universitario, la información, estudios, análisis del sector, la participación en bases de buenas prácticas, redes, congresos y jornadas, grupos de trabajo interuniversitarios, visitas institucionales y en evaluaciones externas, conforman los <b>inputs del aprendizaje de fuentes externas para el proceso de formulación estratégica, desarrollo de planes y decisiones sobre la mejora *</b>. Se han adoptado y aplican <b>criterios para realizar comparaciones externas de los resultados de actividad, estructurales, de rendimiento y posicionamiento</b> en los rankings universitarios <sup>M</sup>.</p>
Anexo *	- Cuadro de participación externa. *	

Ref. 2c.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Consolidación del sistema de gestión estratégica.</b>	<p><b>Evidencia *:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso gestión estratégica.</li> <li>- Planes Estratégicos.</li> <li>- Análisis DAFO (documento en web).</li> </ul> <p>Ref. 1a, Introducción Criterio 2. Resultados <sup>R</sup>: 9a7- 9a8. 7a15</p>	<p>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 *.</p> <p>Se han formulado dos planes estratégicos con perspectiva temporal a corto, medio y largo plazo (metas temporales) *. En el primer ciclo estratégico se ha producido la revisión atendiendo a cambios en el contexto universitario, así como el desarrollo de planes para atender a riesgos derivados de dicho contexto. En el segundo ciclo estratégico se ha revisado el proceso de formulación y la estructura del Plan y se ha revisado en 2016 (estructura y metodología de despliegue) <sup>M</sup>. Ver Tabla nº 1 Criterio 2.</p>
Anexo *	- Cuadro analítico y comparativo de la estructura desagregada de PEUJA I y II. Cuadro de participación en el PEUJA.	
Ref. 2c2.	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Estrategia de Responsabilidad Social de la Universidad.</b>	<p><b>Evidencia *:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes Estratégicos. Informe de Progreso Social.</li> </ul> <p>Ref. 1c, 4a, 4b, 4c. Resultados <sup>R</sup>: Ver cuadro en introducción y resultados del criterio 8.</p>	<p>En los dos ciclos estratégicos se han incorporado objetivos estratégicos de responsabilidad social que incluyen políticas activas en los ámbitos de sostenibilidad económica, social y ambiental *. A su vez, se impulsan planes de Igualdad, Sostenibilidad y normalización de la gestión medioambiental.</p> <p>Estos objetivos estratégicos dan 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 e impacto * en el seguimiento anual de las estrategias, alineado con el Informe de Progreso Social del Pacto Mundial, que será objeto de revisión en un proyecto de gestión integrada de la RS y un nuevo modelo de Memoria de RS <sup>M</sup>.</p>
Anexo *	- Cuadro de Estrategia de Responsabilidad Social Universitaria.	
Ref. 2d. 1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Seguimiento estratégico. El desarrollo de la Visión.</b>	<p><b>Evidencia *:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos de seguimiento PEUJA,</li> <li>- Cuadro operativo anual 2017 del despliegue PEUJA. Pendiente al cierre de la Memoria la elaboración 2018 *.</li> </ul> <p>Ref. Introducción Criterio 2. Resultados <sup>R</sup>: 9a7. 9a8.</p>	<p>Los ejes y objetivos estratégicos se despliegan (primer nivel) en líneas y planes de acción (segundo nivel), en los que quedan concretados los resultados: metas temporales de implantación e indicadores de las acciones estratégicas. El sistema de seguimiento está protocolizado, así como la asignación de responsabilidades de dirección para cada acción. El seguimiento continuado por los responsables concluye con los informes anuales y la valoración del progreso de la orientación estratégica de la Universidad *. En el proceso de revisión del 2016 se han establecido los planes operativos anuales en el que se enmarcan las acciones y metas y sobre los que se alinean los planes operativos de las distintas estructuras organizativas de la gestión de la UJA <sup>M</sup>. Se dispone de documentos de avance y debate sobre estrategias para el próximo Plan Estratégico <sup>M</sup>.</p>
Anexo * Enlace**	- Cuadro evolutivo de implantación temporal de PEUJA I y II. Memoria Anual de ejecución 2017 PEUJA**	
Ref. 2d. 2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Despliegue de dirección estratégica.</b>	<p><b>Evidencia *:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadro evolutivo de implantación temporal de PEUJA I y II.</li> </ul> <p>Ref. Introducción Criterio 2. Todos los subcriterios. Resultados <sup>R</sup>: Transversal a todos los criterios de resultados. Específico 9a7-8, 9b8, 9b9, 9b21, 9b22.</p>	<p>El marco estratégico se despliega y complementa con: 1. Desarrollo de planes específicos (ejemplos: Plan de Apoyo a la Investigación, Plan de Transferencia del Conocimiento, Emprendimiento y Empleabilidad, Planes de Voluntariado, Plan de Igualdad). 2. Sistema de objetivos en las estructuras organizativas (Contrato-programas de Centros y Departamentos, despliegue de objetivos en Unidades operativas para la gestión-revisión). 3. Sistema de objetivos de calidad y de eficacia de los sistemas normalizados de procesos y mejora SIGC-SUA. 4. Objetivos de mejora de los sistemas de garantía de calidad de las titulaciones. 5. Acciones y objetivos del Informe de Progreso Social (RSU). 6. Identificación y activación de los cambios estratégicos. 7. Revisión periódica y aportación de recursos (financieros, tecnológicos), cambios organizativos, procesos, desarrollos de competencias y formación, ampliación o diseño de nuevos servicios prestados. 7. Desarrollo de objetivos de Innovación *<sup>R</sup>.</p>
Anexo *	- Cuadro de planes y memorias de seguimiento y evaluación (gestión académica, investigación, personas, responsabilidad social). - Cuadro de evolución de estructuras y recursos organizativos.	
Ref. 2d. 3	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Comunicación estratégica.</b>	<p><b>Evidencia *:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Página web del PEUJA.</a></li> <li>- <a href="#">Plan de Comunicación (seguimiento) del SIGC-SUA.</a></li> <li>- Portal de Transparencia.</li> </ul> <p>Ref. 1a, 1c, 1d. Resultados <sup>R</sup>: 7a4, 7a4 Bis 7a8, 7a15.</p>	<p>La comunicación y difusión de las estrategias y seguimientos realizados de forma planificada mediante mecanismos previamente aprobados, entre los que se incluyen canales específicos, que permiten su conocimiento por todos los grupos de interés, refuerza este conocimiento y comprensión el sistema participativo para su formulación (web del Plan estratégico) *.</p> <p>La comunicación de las estrategias, políticas y planes forma parte de los objetivos de información del Plan de Comunicación del sistema de gestión SIGC-SUA*. Su realización se somete a control de seguimiento mediante auditorías, análisis de la percepción de las personas e identificación de mejoras <sup>M</sup><sup>R</sup>. Se ha desarrollado el Portal de Transparencia de la Universidad de Jaén que actúa como portal centralizado de información pública <sup>M</sup>, que incluye la información estratégica.</p>
Anexo * Enlace**	- Cuadro de comunicación de los planes estratégicos. <a href="#">Portal de Transparencia.</a> **	

### Criterion 3. Persons

#### Introduction

**Strategies in the management of persons.** The objective of the strategies has been to advance in a management that values human capital as the main strength of the University. We can summarize the evolution of these strategies as follows:

Estrategias en la gestión de las personas (1a).	
1. Promover la identificación de las personas con los objetivos de la institución, involucrándolas y responsabilizándolas en el proceso de toma de decisiones.	PEUJA I
2. Desarrollar una política integral de personal que considere la igualdad de género e incluya planes de formación, promoción y motivación de las personas.	PEUJA I
3. Desarrollar la carrera profesional del personal de la Universidad y mejorar sus condiciones de trabajo.	PEUJA II
4. Fomentar la movilidad y mejorar la formación del personal de la Universidad.	PEUJA II
5. Promover el reconocimiento del personal docente e investigador a partir de la evaluación global de su actividad.	PEUJA II
<b>VISIÓN:</b> Propicia el desarrollo profesional y la implicación de los miembros de la comunidad universitaria.	PEUJA II

Tabla nº 1 Criterio 3.

**Implication and participation.** In criteria 1 and 2 it is explained how the University has implemented a leadership system and management practices that have reinforced participation, implication and institutional commitment of persons. In this criterion it is emphasized that, in the framework of the legal regime of public employment, the UJA has established and regulated the mechanisms and the areas of direct participation and of the organs of representation in the definition, execution and follow-up of strategies, management plans and the evaluation of the results of their deployment (3a).

**Integrated management of persons.** In the framework of the competences of the UJA, the responsibilities of organic and functional nature for the management of the PDI and PAS collectives. In this management, it is distinguished between regulated procedures and with internal norms for the decision-making areas of the Directorate, and the support and technical processes that are standardized in the SIGC-SUA and respond to an integrated and interrelated concept of management.



Figura nº 1 Criterio 3.

**Communication, strategic management instrument.** The UJA focuses communication internally as a decisive agent in its strategies of implication, participation and commitment of persons in the institutional objectives and in the process of change, for which it promotes mechanisms to provide an effective

formation (see *rectorado informa*), facilitate the dialogue and collaborative spaces that favor sharing knowledge and information.

In the framework of this approach and in the system of management (SIGC-SUA), the **Communication Plan** is designed and applied, being one of its purposes the full operability and knowledge of the SIGC-SUA, in an internal dimension (Services and Units of the University) and to the university community, as well as to other groups of external interest. (3d).



Figura nº 2 Criterio 3.

**Interrelation of management areas of persons.** In the following table, some of the interrelations of the policies, plans and integrated management referred to are presented:

Políticas negociadas de recursos, selección, desarrollo de carreras y movilidad.	Planes de estabilidad y promoción. Formación para la promoción. Plan de Igualdad. Actividades de acogida.
Comités y Juntas (representación). Unidad de Igualdad.	
Plan de Formación, revisado. Desarrollo de competencias.	Despliegues de formación (incluye su evaluación). Movilidad. Bilingüismo.
Comité de Formación PAS. Comité de Formación PDI.	
Evaluación de rendimiento y competencias.	Evaluación del desempeño. Programa Docencia. Reconocimientos Docentes. Complementos de productividad PAS - PDI.
Plan de Innovación Docente. Plan I+D+i. Plan de Transferencia del Conocimiento.	Resultados de los Planes. Premios a la Innovación. Acciones para el sello de calidad europeo en recursos humanos (Transversal). (Nuevo proyecto).
Planes de Mejora y Calidad. Comités de Calidad	
Participación: mejora	Eficacia de los procesos. Propuestas e implantación de mejoras. Premios Buenas prácticas.
Plan de Comunicación. Sistemas de gestión de la Calidad.	
Responsabilidad Social Universitaria en las personas.	Información transparente. Plan de Igualdad. Medidas de Conciliación laboral-Personal. Plan de Acción Social. Plan de Seguridad y Salud. Protocolos de prevención y Comportamientos éticos (1b). Programas de voluntariado, cooperación internacional.
Comité de Seguridad y Salud. Comisión de Acción Social. Unidad de Igualdad. Pacto Mundial de ONU.	

Tabla nº 2 Criterio 3.

Ref. 3a.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Estrategias, planes y resultados de las personas y de su gestión.</b>		El Plan Estratégico de la Universidad incluye <b>objetivos estratégicos, metas y resultados a conseguir por las personas y en los respectivos ámbitos de su gestión*</b> . Los planes específicos se alinean con las estrategias (ejemplos: Plan de Mejora y Calidad de las Unidades *, Plan de Innovación*), quedando así integrada su contribución al desarrollo de las personas. Los resultados que se han de conseguir se despliegan en el sistema descrito en 2d (contratos-programa, objetivos funcionales *) y en el cuadro de indicadores de los sistemas de calidad. En su conjunto, definen los resultados requeridos y han incidido en la <b>evolución de las estructuras organizativas, en el desarrollo tecnológico aplicado a la gestión, y en la consolidación de los sistemas de procesos y gestión de la calidad *M</b> .
<b>Evidencia *</b> : - PEUJA II (objetivos P1, P2, P3). - Objetivos indicadores procesos SIGC-SUA. -Compromisos de calidad aprobados por CG. Planes referidos. Ref. 1b, 2d, 3b, 3c, 4d, 5a. Criterio 3. <b>Resultados R</b> : Cuadro Indicadores criterio 7 y 9a8, 9b8, 9b9, 9b21, 6b20.		
Ref. 3a.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión integrada y participativa de los recursos humanos. Igualdad y Equidad.</b>		En la introducción al criterio se explica los distintos ámbitos, planes y procesos relativos a la gestión de las personas * M, el sistema de responsabilidades y de participación de las personas a través de sus representantes, queda complementada con la <b>participación en las comisiones de gestión de planes, en estos ámbitos se realiza la identificación de mejoras e innovaciones * M</b> . <b>Se gestionan los planes de necesidades y desarrollo de carrera, con normativa y procedimientos que aseguran la igualdad, mérito y capacidad en todos los procesos selectivos. Políticas activas en igualdad (II Plan de Igualdad) *MR</b> .
<b>Evidencia *</b> : - Proceso SIGC-SUA. - Planes. - Plan de Igualdad. Ref. Introducción.1b, 1d, 3e, 5a. <b>Resultados R</b> : 7a4, Bis, 7a15. Responsabilidad Social en las personas en 8b.		
<b>Anexo *</b>	- Despliegue de Comisiones. Oferta de plazas de promoción interna.	
Ref. 3a.3	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Sistema de evaluación de la gestión de las personas.</b>		<b>Procedimientos definidos para conocer la opinión directa de las personas: 1.</b> participación en los órganos de decisión, comisiones, reuniones con representantes y responsables. <b>2. Realización periódica de la encuesta</b> de clima laboral del colectivo PAS y PDI <b>M</b> . <b>3.</b> Encuestas de usuarios internos sobre la gestión de recursos y servicios técnicos de apoyo. <b>4.</b> Encuestas de gestión de centros *. <b>Indicadores de percepción y sistema de informes de rendimiento para realizar la evaluación, aprendizaje y mejora de la eficacia de las estrategias, políticas, planes y procesos de apoyo R.</b> Planes de mejora del sistema de encuestas* <b>M</b> .
<b>Evidencia *</b> : - Informes clima laboral - Plan de Mejora (Encuestas). Ref. Criterio 7. <b>Resultados R</b> : Resultados 7a y 7b. Valoración y participación 7a16.		
<b>Anexo *</b>	- Despliegue sistema de encuestas. Informe de resultados de la encuesta de clima laboral PAS y PDI	
Ref. 3b.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Perfiles y desarrollo competencial de las personas.</b>		Los procedimientos de selección y promoción de los puestos de trabajo incorporan los perfiles y competencias (PDI y PAS). El PEUJA II incorporó en la metodología el desarrollo de las competencias necesarias para cada una de los objetivos estratégicos *M. El sistema de selección, la oferta de promoción y el desarrollo de las capacidades fomenta la captación y retención del talento, elemento de la Visión estratégica. Se han activado <b>programas para el dominio en lenguas extranjeras</b> (ejemplo: curso EMI (English as a Medium of Instruction) <b>M</b> . Continúan activos los <b>programas de movilidad</b> con convocatorias anuales, como mecanismo de aprendizaje externo.
<b>Evidencia *</b> : Eje Personas del PEUJA. Convocatorias públicas de selección y promoción. Oferta de cursos de idiomas. Programas de Movilidad. Ref. 2d, 2c. 3a, 4e. <b>Resultados R</b> : 7a4, 7a4 Bis, 7b1-2-3-4-5-6, 7b12, 7b13.		
Ref. 3b.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión de la formación y capacitación de las personas. Desarrollo profesional.</b>		<b>Metodología para identificar necesidades formativas y competenciales. Oferta anual en Planes de Formación (revisados) M * (PAS y PDI) con recursos asignados. Planificación, control y seguimiento por comisiones participativas de formación*</b> . Proceso de apoyo a la gestión de la formación (PC.05.22) y plataformas interactivas de formación *M. <b>Indicadores de evaluación de la formación: 1.</b> Satisfacción personas. <b>2.</b> Calidad de las acciones formativas. <b>3.</b> Aplicabilidad y utilidad <b>R</b> . <b>Ejemplo mejora:</b> continuidad de la participación en el proceso de identificación de necesidades (PAS) por las Unidades <b>M</b> . Se incluyen en los planes de formación <b>actividades formativas para la promoción interna*</b> . <b>Ejemplo de Mejora</b> (transversal): acciones contempladas para la obtención del Sello de calidad europeo en recursos humanos <b>M *</b> .
<b>Evidencia *</b> : Planes de Formación (PAS, PDI). Comisiones de Formación. Ref. 1d, 3a, 4d, 5b. <b>Resultados R</b> : 7a4, 7a4 Bis, 7a4, 7a5, 7a6. 7b 7, 7b8, 7b9. Tabla despliegue formación.		
Ref. 3b.3	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Despliegue de objetivos y evaluación del desempeño.</b>		<b>Se establecen objetivos estratégicos (3a1) y, anualmente, funcionales, de calidad y de mejora para las estructuras organizativas. Se realizan mediciones y evaluaciones sobre el grado de consecución R.</b> Individualmente se realiza la <b>evaluación del desempeño del PAS *</b> . La <b>evaluación del PDI se realiza a través del programa Docentia</b> para la evaluación de la actividad docente, con procedimiento definido, sistema de informes y seguimiento de resultados * <b>MR</b> . 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.
<b>Evidencia *</b> : Programa Docentia (web). Ref. Información clave. 1b, 2d, 3e. <b>Resultados R</b> : 7a4, 7a4 Bis, 7b9, 7a15, 7b15, 7b16.		
<b>Enlace **</b>	- <a href="#">Programa y resultados Docentia</a>	

Ref. 3c.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Implicación, responsabilidad y autonomía en la gestión.</b>		El sistema organizativo de la UJA*, de la gestión de la calidad y de los contratos-programa internos y despliegues de objetivos funcionales * <sup>M</sup> , facilitan el <b>marco para el alineamiento y desarrollo de los objetivos particularizados con los generales de la Universidad<sup>R</sup></b> . Asimismo, <b>la organización del sistema de trabajo favorece la autonomía y asunción de responsabilidades de equipos y personas</b> (unidades, organización de la actividad docente e investigadora). <b>Se evalúa la percepción</b> y las acciones facilitadoras e impulsoras de los responsables sobre este ámbito de la gestión de las personas <sup>R</sup> .
<b>Evidencia</b> *: Informes seguimiento (Departamentos, Centros, Unidades-SIGC-SUA). Encuesta Clima* <sup>R</sup> . Información clave. Introducción. 1b, 2d, 5a. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a1, 7a4, Bis, 7b11, 9b8-9-21-22.		
Ref. 3c.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Participación en la mejora y la innovación.</b>		Mecanismos para impulsar las iniciativas individuales y de los equipos sobre la mejora e innovación: <b>1. Gestión de los procesos</b> (SIGC-SUA, SGIC Centros y titulaciones) * <sup>M</sup> , con mejoras incluidas en los informes de seguimiento, revisión y mejora (comités de calidad participativos) *. <b>2. El Plan de innovación docente articula el procedimiento y los medios de apoyo para impulsar las iniciativas individuales y de equipo en este ámbito</b> (ver repositorios), con indicadores para realizar la evaluación y seguimiento de su implantación * <sup>MR</sup> . <b>3. Convocatorias de Buenas prácticas y sugerencias de mejora.</b> <b>4. Propuestas de proyectos de innovación docente.</b> <b>5. Buzón de Quejas y Sugerencias</b> de la UJA. <b>6. Preguntas abiertas de las encuestas.</b> <b>7. Reuniones en Comisiones y equipos de trabajo<sup>R</sup></b> . Los resultados de <b>acreditación de los títulos sirven de ejemplo de resultados de mejora e innovación</b> (participación colectiva) aplicado en el contexto del cambio EEES <sup>MR</sup> .
<b>Evidencia</b> *: - Página Web: SIGC-SUA, SGCC y titulaciones (Revisión y Mejora). <a href="#">Página web Plan de Innovación</a> . <b>Ref.</b> Información clave. Introducción. 1b, 1e, 2d, 5a, 5b. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a1, 7a4, Bis, 7a3, 7b11, 7a14, 7b10, 7b11, 6b17, 6b18 (innovación docente), 9b11, 9b12 y 9b21, 9b22. <b>Anexo</b> * mejoras e innovación		
Ref. 3d.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Comunicación institucional. Plan de Comunicación del sistema de gestión. Cultura colaborativa.</b>		Las personas de la UJA son destinatarios y participan de los planes y medios que se utilizan para la <b>divulgación y difusión de las estrategias, acuerdos, normativas, actividades y calendario de convocatorias</b> enviado al inicio de cada curso a todos los grupos de interés <sup>M</sup> (ver <i>mecanismos en 4e</i> ). En el ámbito de la gestión, además, el sistema de reuniones, comisiones y las herramientas tecnológicas (4d), se ha diseñado e implantado el <b>Plan de Comunicación</b> . El desarrollo de portales (RRHH, docencia, investigación, portal de acceso abierto, página virtual, Web del SIGC-SUA, del SGIC y Titulaciones, Transparencia <sup>M</sup> ) y la participación externa en redes y foros sectoriales, genera <b>espacios colaborativos para gestionar la información y compartir conocimientos y aprendizaje*</b> . La <b>cultura de colaboración y trabajo en equipo</b> se potencia, además, con <b>equipos de mejora y de calidad de los procesos, los grupos de innovación docente y los programas de movilidad<sup>R</sup></b> .
<b>Evidencia</b> *: - Enlaces portales, páginas web. - Página plan de innovación docente. - Plan de Comunicación del SIGC-SUA. (ver Figura nº 2 Criterio 3) * <sup>M</sup> . <a href="#">Calendario de convocatorias de la Universidad de Jaén</a> . <b>Ref.</b> 1c, 1d, 3c, 4e, 5a, 5b. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a8, 7a3, 7a14, 17b12 (Movilidad).		
Ref. 3e.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Sistema retributivo e incentivación. Reconocimientos.</b>		<b>Los derechos laborales y el sistema retributivo están normalizados y son conocidos por las personas*</b> . Responden a la clasificación profesional, niveles de responsabilidad o contenidos contractuales de la relación. Incluye <b>retribuciones complementarias ligadas a la consecución de objetivos de calidad (PAS) y evaluación/ productividad (PDI)<sup>R</sup></b> . Se aplican <b>prácticas de reconocimiento y difusión pública sobre logros alcanzados</b> , especialmente por objetivos colectivos o individuales que han contribuido a fortalecer la imagen y reputación de la Universidad (premios y reconocimientos por buenas prácticas de gestión y sugerencias, diario digital, reconocimientos al PDI-Plan de Innovación e Incentivación de las Buenas Prácticas Docentes *). En la encuesta de satisfacción hay ítems específicos sobre la satisfacción de estos ámbitos de gestión. <sup>R</sup>
<b>Evidencia</b> *: - Portal de Transparencia. - Diario Digital. Página web Telescopi. - Complemento de productividad. - Complemento autonómico (PDI). - <a href="#">Plan de Innovación e Incentivación de las Buenas Prácticas Docentes</a> . <b>Ref.</b> 1d. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a3, 7a4, 7a4 Bis, 7b15, 7b16.		
Ref. 3e.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión de los derechos laborales. Políticas de conciliación. Compromiso con la sociedad de las personas (3c).</b>		<b>Estrategias definidas y desarrolladas sobre conciliación de la vida personal, laboral y familiar y con políticas activas en planes de acción social, igualdad y flexibilidad horaria</b> *. Asimismo, existen dentro del SIGC-SUA procedimientos operativos para la gestión de los derechos laborales de las personas, con indicadores de eficacia y de percepción asociados <sup>R</sup> . <b>La gestión de estos planes se realiza en comisiones participativas</b> (Comité de Acción Social, Comisión de Control del Plan de Pensiones) *. <b>Los colectivos PAS, PDI y Estudiantes participan en los programas de voluntariado y cooperación internacional</b> . <b>Están implantados los Principios del Pacto Mundial referidos a los derechos de las personas</b> en el empleo y se realiza el seguimiento en el Informe de Progreso Social.
<b>Evidencia</b> *: - Web Servicio de Personal y Organización Docente. - Universidad virtual. - SIGC-SUA. <b>Ref.</b> 1a, 1d, 1c, 3c, (RSU). <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a3, 7a4, 7a4 Bis, 7a15. Criterio 8.		
<b>Anexo</b> *	- Conciliación. Medidas y despliegues	
Ref. 3e.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Sistema de gestión de la prevención y seguridad.</b>		La UJA gestiona la prevención, seguridad y salud en el trabajo desarrollando los planes, responsabilidades, estructuras y los derechos inherentes de la legislación sobre la materia y con políticas activas de vida saludable y concienciación medioambiental. <b>La gestión de estos planes se realiza en comisiones participativas</b> (Comité de Seguridad y Salud, Comisión de Universidad Saludable) y mediante planificaciones anuales y procesos operativos, con seguimiento de indicadores de actividad, eficacia y percepciones.
<b>Evidencia</b> *: - <a href="#">Web Servicio de Prevención</a> . - SIGC-SUA <b>Ref.</b> 1d, 1c (RSU). 4c. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : Criterio 8.		

## Criterion 4. Alliances and resources

### Introduction

**Strategies in the management of alliances.** The University (function of the Directorate) promotes the formalization of alliances, through the promotion of institutional relations, the inter-administrative collaboration and the participation in networks to achieve its strategies. In the following table these strategies are summarized as an example:

Strategies in the management of Alliances (4a).	
<b>VISION:</b> Participa activamente en alianzas estratégicas con Universidades y otros agentes para avanzar en actividades docentes, investigadoras, de dinamización cultural y de innovación.	
1. Aumentar la oferta de dobles títulos internacionales con <b>universidades de prestigio</b> . 2. Atracción y movilidad <b>internacional</b> . 3. Desarrollar <b>programas</b> formativos conjuntos <b>con las empresas</b> .	Docencia
4. Presencia en <b>consorcios europeos de investigación</b> y participación en programas de I+D+i de la UE.	Investigación
5. Desarrollar alianzas y las relaciones con el <b>sector empresarial e institucional</b> público y privado.	Transferencia
6. Desarrollar <b>actividades formativas y culturales</b> a través del <b>mecenazgo y de alianzas estratégicas</b> .	Transmisión
7. Promover el voluntariado y la colaboración con <b>organismos públicos y ONGs</b> . 8. Asegurar prácticas sostenibles y socialmente responsables en los <b>proveedores de la Universidad</b> . 9. Colaboración con las <b>organizaciones sociales y las políticas interadministrativas</b> sobre discapacidad y personas con necesidades educativas especiales	Responsabilidad Social

Tabla nº 1 Criterio 4.

The **management of alliances** is formalized through conventions allowing integration: 1. The identification of needs and opportunities of collaboration to complement the capacities of the UJA. 2. Establishing the objectives and the value intended (shared strategies), the common benefits and the terms and scope of the collaboration. 3. Carrying out the follow-up of results (designated responsible). 4. An adequate instrument of sustainability of the alliance (memorandums of understanding, specific bilateral agreements and collective).

**Integrated management of resources.** The system of management of resources of the University responds to a centralized model compatible with the capacity of the different organizational structures to adopt decisions on proposals of needs and availability of budget credits assigned. This centralized system extends to the management of spaces, given the functional character of the buildings, to the management of assets and the maintenance of buildings, installations, equipment and technological services. In figure nº 1 the integrated processes are represented. (4b, 4c, 4d, 4e).

**Strategies and policies for improvement in the accessible, efficient and sustainable management of university infrastructure** (accessible environments, healthy campuses, environmental sustainability, sustainable mobility).

Since the year 2006, the date in which it was approved by the Board of Directors the Project of **Global Accessibility** in the University of Jaén, incorporating it to the strategy (PEUJA II), they carry out planned and continuous actions that in essence promote that the UJA be an open environment, free of all types of barriers and universally accessible (buildings, establishments and installations where they carry out their activity the

distinctive collective, and of the services that the University provides).

The integrated management of resources through the system of standardized SIGC-SUA has promoted the development and **improvement of the planning and management of installations and equipment**, especially, of the preventive maintenance, which extends to the totality of the Units that manage the resources, maintaining a high level of compliance and efficiency and ensuring that the impact of these maintenance services in the normal development of the functions of the UJA.

The **RSU in the management of resources** extends to the following milestones and driving agents:

<b>AULA VERDE</b> (2008). Sensibilizar y promover comportamientos ambientalmente sostenibles. Desarrollar Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Elaboración del diagnóstico, alineado con CRUE-Sostenibilidad nivel de calidad ambiental y programas de sostenibilidad. <b>Declaración de Política en Sostenibilidad Ambiental.</b>
<b>Proyecto Ecocampus. Declaración de Río 2012. CADEP. Plan de eficiencia energética.</b> Medición de impacto en consumos, emisiones CO <sub>2</sub> , recursos, residuos.	Procedimientos de seguridad: <b>Planes de emergencia. Plan de Seguridad en laboratorios. Gestión normalizada de residuos.</b>
<b>Comité de Seguridad y Salud. Pacto Mundial Naciones Unidas. Producción de energías alternativas.</b>	<b>Centro de Estudios Avanzados en Energía y Medio Ambiente.</b>
Nuevo: <b>Plan de Movilidad Sostenible.</b>	

Tabla nº. 2 Criterio 4.

### Management of technologies.

Strategy: **Improve the TIC infrastructures, digital services and TI governance in the University.**

Alignment: **Diagnostic, strategies, operations and identification of good practices: UNIVERSITIC-CRUE.**

The strategy indicates that plans be developed and efficient results be obtained in the three functional areas described. In the map of agents it indicates the responses of management to this strategy.



Figura nº 1 Criterio 4

Ref. 4a.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión sostenible de las alianzas.</b>		La <b>identificación, formalización y evaluación de las alianzas y de las relaciones institucionales</b> es una función estratégica y de Dirección, y <b>se instrumentaliza mediante fundaciones, convenios y participación en redes</b> *. En el <b>portal de convenios</b> se identifica y segmenta el desarrollo de los convenios formalizados y en vigor * <sup>M</sup> . <b>Se gestiona mediante proceso (SIGC-SUA) *</b> , que proporciona datos e <b>indicadores para el seguimiento de los convenios y alianzas, permitiendo identificar el valor aportado en el despliegue</b> <sup>R</sup> . Ver <i>información en introducción del criterio</i> .
<b>Evidencia</b> *: - PEUJA II. - Página web de convenios. <b>Ref.</b> Información clave.1c, Criterio 8. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 9b23, 6b7, 6b8, Gestión Movilidad; Criterio 8b relaciones y proyección externa (8b27).		
<b>Anexo</b> * <b>Enlace</b> **	- Mapa de Alianzas- Despliegues* - Cuadro de participación externa*. <a href="#">Portal Convenios</a> **	

Ref. 4a.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión responsable de proveedores.</b>		<b>Instrumentos formalizados para la gestión de proveedores</b> (contratación pública, concesiones administrativas); están <b>identificados y segmentados</b> (fichas de proveedores) *. La gestión está conformada mediante el <b>sistema de contratos del sector público</b> y la normativa de desarrollo interna *, que <b>incluye las fases de identificación, selección, adjudicación, verificación y valoración por responsable del contrato</b> (valor aportado) *. <b>La gestión se realiza mediante el proceso de adquisiciones (SIGC-SUA) *</b> que proporciona los <b>indicadores y el ámbito para su evaluación y mejora</b> <sup>R</sup> , con encuesta de satisfacción a los licitantes <sup>R</sup> . Mejoras consolidadas: <a href="#">Plataforma de Contratación</a> y <a href="#">web perfil del contratante</a> <sup>M</sup> .
<b>Evidencia</b> *: - Portal del contratante. - Normativa. - Cuadro de indicadores SIGC-SUA. - Informe de Progreso Social. <b>Ref.</b> 1c, 4b, 4e. Criterio 8. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 9b5, 8b12, 8b13.		
<b>Objetivos de responsabilidad social:</b> 1. Participación basada en la transparencia (Portal del Contratante) * <sup>M</sup> . 2. Compras y consumo responsable (Comercio Justo). 3. Cláusulas sobre la implantación de sistemas de calidad medioambiental, seguridad y responsabilidad social <sup>R</sup> . 4. Aplicación y seguimiento de los Principios del Pacto Mundial (Informe de Progreso Social) * <sup>R</sup> . 5. Políticas responsables de pago a proveedores <sup>R</sup> (ver plazo pago medio) - 6. Cláusulas de subrogación de personal en las concesiones de servicios externalizados.		

Ref. 4b.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión económico-financiera-presupuestaria.</b>		La <b>estrategia económico-financiera de la UJA se alinea con el sistema de financiación de la administración vinculada (JA) *<sup>R</sup></b> y <b>se instrumentaliza con el presupuesto anual y los planes de inversión (plurianuales) *</b> , contempla los ámbitos necesarios para realizar sus funciones (principio de suficiencia financiera), y la dotación de recursos para la implementación de las estrategias y la mejora continua (Plan operativo anual presupuestado * <sup>M</sup> ). En la figura nº 1 de la introducción se representan los <b>procesos de gobierno, de dirección y operativos para planificación, control, información y revisión, incluida la realización, control y seguimiento de inversiones</b> . Avance tecnológico: <a href="#">facturas electrónicas a través de la plataforma FAcE</a> * <sup>M</sup> . Buena Práctica servicio de Control Interno (CEG-TELESCOPI).
<b>Evidencia</b> *: - Documentación presupuestaria. -Normativa económica. - SIGC-SUA. Información en portal transparencia. Factura electrónica. <b>Ref.</b> 2c, 5a, 4e. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : Económicos 9a, 9b.		
Estos procesos (normalizados y documentados) se ejecutan de acuerdo con las disposiciones normativas y de homogenización contable y los <b>mecanismos internos y externos sobre la fiabilidad de los estados financieros</b> *. <b>El sistema normalizado aporta:</b> 1. Seguimiento continuo de las desviaciones, objetivos y modificaciones. 2. Indicadores de eficacia y eficiencia <sup>R</sup> . 3. Análisis de los resultados de gestión. 4. Revisión del ajuste con las necesidades operativas y la toma de decisiones. <b>Se considera el impacto de las inversiones tangibles</b> (valor económico a la sociedad y medioambiental) así como el <b>impacto económico y social de sus inversiones en intangibles</b> (Cap. 6 presupuesto). Proyecto de contabilidad analítica en proceso (plan operativo anual) <sup>M</sup>		
<b>Anexo</b> *	- Despliegues de resultados de eficacia de procesos.	

Ref. 4c.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión sostenible de los recursos.</b>		<b>Riesgos:</b> se identifican riesgos respecto al impacto medioambiental, en las personas y en la salud que puedan derivarse de las infraestructuras, equipamientos y suministros necesarios para el desarrollo de su actividad *. <b>Políticas y planes:</b> 1. Planificación de desarrollo de campus (edificios, equipamiento e instalaciones, asignación presupuestaria continuada) *. 2. Renovación y modernización de los activos (obras de reposición). 3. Mantenimiento planificado y sistematizado mediante procesos, con ciclos de evaluación, revisión y mejora * <sup>M</sup> . 4. Normativa, planes y gestión normalizada del inventario general de la Universidad*. La <b>estrategia medioambiental, gestión sostenible y su desarrollo</b> se ha indicado en la introducción ( <b>Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-</b> ) <sup>M</sup> , así como la <b>estrategia de accesibilidad y el sistema de gestión normalizado de los recursos</b> *. <b>Nuevo Proyecto: Proyecto de gestión del arbolado en la Universidad de Jaén:</b> elaborado diagnóstico, plan preventivo y plan de desarrollo <sup>M</sup> .
<b>Evidencia</b> *: - Informe de Progreso Social. - Página web de Infraestructura. - Política en Sostenibilidad Ambiental. - Aula Verde. - SIGC-SUA. <a href="#">Servicio de Contratación y Patrimonio (inventario)</a> . <b>Ref.</b> 1c, Criterio 8. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 9b24, 7a4-Bis. 7a13, 7a15. 6a7, 8a1-2, 8b14 al 19. 9b21. <a href="#">Gestión del arbolado</a> **		
<b>Anexo</b> * <b>Enlace</b> **	- <a href="#">Declaración Política Sostenibilidad</a> **. <a href="#">Memorias Aula Verde</a> . <a href="#">Memorias ECOCAMPUS</a> . <a href="#">Boletín Aula Verde</a> .	

Ref. 4d.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión de proyectos tecnológicos.</b>		La <b>gestión de las TIC se realiza a través del Vicerrectorado</b> (Dirección) y Comité de Estrategia TI <sup>M</sup> , con líneas competenciales de innovación y desarrollo nuevas tecnologías, administración de recursos informáticos y de las comunicaciones. <b>La gestión de las TIC está normalizada mediante procesos</b> (SIGC-SUA) que realiza el Servicio de Informática en el marco del proceso "Gestión de Proyectos Tecnológicos para el Diseño o Mejoras de Servicios" *: 1. Se <b>identifican las nuevas tecnologías</b> necesarias demandas por las estructuras organizativas de
<b>Evidencia</b> *: - <a href="#">Página web SINF</a> . - Memorias - SIGC-SUA. <b>Ref.</b> 2c, 4e, 5a, 5e.		

Resultados <sup>R</sup> : 6a4, 6a12, 6b15, 6b23, 6b24.	docencia, investigación y gestión (proceso anual) * <sup>M</sup> . 2. <b>Se gestionan planes de renovación y actualización de tecnologías.</b> 3. <b>Se realiza el seguimiento y evaluación de la implantación <sup>R</sup>.</b> <b>Se evalúa mediante la metodología del Informe UNIVERSITIC.</b>
Para dar respuesta a las necesidades en TIC (implantación, mejoras, renovación y mantenimiento) se asignan <b>dotaciones presupuestarias anualmente</b> y <b>acciones de formación para el desarrollo de las capacidades y conocimientos TI</b> *. 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*.	
Anexo *	- Despliegues de resultados de eficacia de procesos. - Cuadro de mejoras e innovación.

Ref. 4d.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión de la cartera de servicios TIC.</b>	<b>Evidencia</b> *: - Página web SINF. - Memorias SINF. - SIGC-SUA. <b>Ref.</b> 2c, 4e, Criterio 5. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 6a7, 6a14, 7a4,7a4 Bis 7a13, 6b19, 6b26, 6b27, 6b28.	<b>Se gestionan, inventarían y evalúan patrimonialmente los recursos tecnológicos</b> (activos e intangibles) y <b>se identifican las aplicaciones</b> en la docencia, investigación, estudio, gestión, servicios y sistemas de información y conocimiento *. <b>La gestión de la cartera de servicios de recursos tecnológicos se realiza mediante el proceso “Prestación de Servicios TIC”</b> *, que da respuesta a las demandas de los órganos, estructuras organizativas y miembros de la comunidad universitaria, <b>en él se incluye la asistencia técnica, los recursos de capacitación y la atención al usuario.</b> En el subcriterio 4c se han explicado los procesos de mantenimiento de los recursos TIC.
El desarrollo de la actual <b>cartera de servicios y recursos TIC</b> , permite <b>verificar el grado en el que se ha aplicado y extendido</b> : la oferta de servicios tecnológicos a los grupos de interés * <sup>M</sup> , la utilización de la tecnología para mejorar el rendimiento y eficacia de los sistemas de procesos, de la prestación de servicios y de los sistemas de información * <sup>M</sup> . <b>Se dispone de indicadores</b> (SIGC-SUA, Memoria anual) <b>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</b> <sup>R</sup> . <b>Se evalúa mediante la metodología del Informe UNIVERSITIC</b>		
Anexo *	- Despliegues de resultados de eficacia de procesos. Informe UNIVERSITIC. <u>Planes operativos anuales.</u>	

Ref. 4e.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión de la información. SIUJA.</b>	<b>Evidencia</b> *: - OBI. - Portal de Transparencia. - SIGC-SUA. Estudio Ranking. Información pública en web. <b>Ref.</b> 1b, 2b, 2c. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : Indicadores de procesos SIGC-SUA. Eficacia: validación de datos por el MEC en SIUJ. 8a10. Cuadro de indicadores EFQM Integrados en el CMI (aplicación en gestión de los resultados y toma de decisiones).	<b>Respuesta a la estrategia</b> de “Profundizar en la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en resultados”. El <b>proceso de “Suministro de Datos e Información Estadística”</b> ha permitido <b>normalizar la gestión de los datos, información y conocimiento sobre rendición de resultados para la toma de decisiones</b> (demandas planificadas y puntuales) *. Para la <b>mejora</b> del sistema de información (SIUJA) se ha constituido un equipo de trabajo que está implantando la herramienta ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE (OBI) * <sup>M</sup> . El sistema de información se complementa con los informes: del seguimiento del PEUJA, Los resultados del CMI, del Informe de Progreso Social, de los sistemas de gestión de la calidad, de comisiones de planes, de memorias anuales. La información pública se estructura través del <b>Portal de Transparencia</b> * <sup>M</sup> , y Anuario estadístico. En el subcriterio 4b se ha explicado el sistema normalizado de cuentas anuales. <b>Avance y mejora</b> : la realización de <b>estudios de posicionamiento de la Universidad de Jaén en los Ranking</b> en los que participa, ampliando el sistema de información basado en resultados * <sup>M</sup> .

Ref. 4e.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Información a los grupos de interés. Seguridad y protección de derechos.</b>	<b>Evidencia</b> *: - Anuario Estadístico. - <u>Web Comunicación.</u> - <u>Web Servicio de Información.</u> - Protocolo de suministro de datos. - <u>Normativa Secretaría General</u> (específica). <b>Ref.</b> 1c, 2a. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 6a, 7a, 8a	<b>Orientación proactiva para proporcionar de forma continuada información relevante y actualizada a todos los grupos de interés</b> , con responsabilidades y recursos asignados, canales y extensa aplicación de la tecnología de la información: 1. Anuario Estadístico (difusión oficial continua de datos estadísticos institucionales) *. 2. Agenda y Diario Digital, calendario de Convocatorias *. 3. Tablón Digital *. 4. Portal de Transparencia*. <b>5. Administración Electrónica (Implantación de un proyecto transversal para la adaptación normativa)</b> <sup>M</sup> . <b>Normativa, planes y procesos que contemplan los mecanismos de seguridad, integridad, disponibilidad y confidencialidad del sistema de información</b> , así como de <b>protección y registro de la propiedad intelectual</b> , con <b>planes activos para la aplicación de esquemas normalizados de seguridad* y protección de datos personales.</b>

Ref. 4e.3	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión del conocimiento.</b>	<b>Evidencia</b> *: - Página web SIGC-SUA. - <u>Página web Docencia Virtual.</u> - Plan de Seguridad Documental del SIGC-SUA. <b>Ref.</b> 1c, 2b, 3d, 4a Criterio 8. <b>Resultados</b> <sup>R</sup> : 7a. Ejemplo de mejora extensión de la utilización de herramientas Google de trabajo colaborativo y gestión documental (GDrive) al equipo de Dirección amplio. Participación para la mejora y la innovación: grupos de innovación docente con proyectos conjuntos (Plan de innovación docente) *.	En el subcriterio 3d se identificaron los <b>espacios colaborativos para gestionar la información y compartir conocimientos en el ámbito de las personas</b> (Portal de Acceso Abierto) En los subcriterios 1c y 4a se ha hecho referencia al <b>sistema de participación en redes como instrumento que, además, permite el aprendizaje externo compartido.</b> <b>Ejemplos de conocimiento formalizado:</b> 1. Diseño de los planes y programas de estudio y explicitación en las guías docentes. 2. Espacios virtuales abiertos para la docencia y la formación (docencia virtual) * <sup>R</sup> . 3. <b>En la gestión se encuentra identificado, documentado y accesible el conocimiento aplicado</b> (documentación del sistema), con <b>planes asociados de seguridad documental</b> que incluyen: <b>a)</b> conocimiento formalizado, <b>b)</b> recursos informáticos para la gestión, <b>c)</b> seguridad en el acceso y disponibilidad, <b>d)</b> mecanismo para la integridad de la información y conocimiento. Los premios de Buenas Prácticas y Sugerencias inciden en impulsar conocimientos compartidos en la gestión * <sup>M</sup> .

## Criterion 5. Processes, products and services

### Introduction

**System of Management and Processes of the UJA.** The strategies of the UJA have promoted the management based on quality criteria (PEUJA I), in the improvement of internal processes for each one of the strategic axes (revision 2008) and in the consolidation of the culture of quality as a key mechanism of progress of the Institution (Vision PEUJA II). The system of processes and of the improvement continues to respond to the development of these strategies in the areas referred to in the previous criteria and, especially, in the performance and results of the services that are included in the public concept of higher education.

The management system of the UJA is based on an integrated development of processes and statutory procedures, based on: 1. Competence structure (sequential area of responsibilities). 2. Functional structure disaggregated by processes (limiting criteria). 3. Criteria for identification. 4. Interrelationships of systems (integration of all areas of university management). The scheme is represented in the following figure (in the Annex it is detailed).



Figure 1 Criterion 5

At the same time, this system applied integrates in its operability: 1. The evaluation and improvement of the efficacy of the processes of the University (sub-criterion 1b) and the specific of the strategic system (sub-criteria 2c and 2d). 2. The corresponsibility and participation in the management of the processes (levels of ownership and Quality Committee). 3. The continuous improvement and innovation through the quality systems in which the processes are managed (SIGC-SUA, AUDIT, Degrees).

**Services. Management and performance.** Through the procedures and processes referred to, the University manages the sequence of the value cycle of the services that it provides to its groups of interest (see in Annex table of interrelationships).

This sequence includes the design, offer, communication, promotion and production of services, as well as its evaluation and improvement, being transversal the mechanisms of relationships with clients, especially, to the effects of the capture of the information necessary to provide value with the provision of services, and in the context of attending the needs of the society that is demanded by the public service of higher education.

(See table n° 6 of Information key). The services referred to are structured as follows:

- 1. Services functional.** They are identified with the institutional mission of the University.
- 2. Services complementary.** They correspond to those identified in the Statutes as university services and those that are complementary key for the management of the functional services or additional services that are provided.
- 3. Services of support.** They correspond to the operational services of the integrated management of SIGC-SUA. The integration implies that the final services provided to the groups of interest are considered and the services of the client-provider cycle.

Table 1 Criterion 5.

The key activities for the identification and expansion of services provided are:

Determination and evolution of the <b>functions</b> of the UJA.	Demand social, context and university system.
Specifications of the <b>Plan strategic</b> .	Improvement, expansion and new services.
<b>Information and participation of clients</b> about needs, expectations and improvements.	System of feedback of clients and GI. Organs, commissions and committees of quality and of services. Foundation University-Company. Councils of Universities.
<b>Administrative management</b>	External networks, CRUE. External evaluations. Benchmarking.
<b>Information external and comparative.</b>	Agreements, specifications of contracts, inter-administrative programs.
Relationships with <b>allies</b> and experiences with <b>providers</b> .	

Table 2 Criterion 5.

**Diffusion and communication of services.** It is systematic the application of communication actions to disseminate, promote and put in knowledge the requirements and the value of the services that are offered and provided.

Examples of mechanisms of diffusion and communication	
Structured information on the website (Reviewed). Specific web portals. Participation in fairs (around projection).	Offer of degrees. Advertising campaigns and promotional videos.
Diffusion campaigns (IEES). Stand in sectorial students.	Reception journeys of students. Open doors.
Internationalization programs. Reception journeys. International Fair.	Offers of university extension. Cultural agenda. Cultural projects.
CU Emails: Integral Formation Programs (volunteering). Offer of Aula Verde. Scientific dissemination plan.	Investigator Portal. CICT services catalog. Offer of scientific-technological (catalogs). Scientific Dissemination.
University in the network. UJA Agenda	CU Emails. SICODI

Table 3 Criterion 5.

**Relationships with clients.** Essential aspects in the relationship with clients: 1. Incorporation of the perspective of key results in the clients for all strategic objectives (2c, 5d). 2. Participation, information, transparency and respect for equality, diversity and integration. 3. Specification of rights and mechanisms for their guarantee. 4. Corresponsibility for users of public services. 5. System of feedback of clients (needs, expectations, perceptions, complaints, suggestions and opinions).

Ref. 5a.1	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Gestión de los procesos de la Universidad.</b>	<p><b>Evidencia</b> *: - Web página normativa UJA. - <a href="#">Manual de Calidad SIGC-SUA</a>. - <a href="#">AUDIT</a>. - <a href="#">Web Telescopi</a>.</p> <p>Ref. Información clave (hoja de ruta de la calidad, resultados de certificaciones). Criterios 1 y 2, especial 1b, 1e, 2c.</p> <p><b>Resultados</b> R: Información clave (resultados de certificaciones, ver en Tabla nº 2 Información clave). Indicador 9b11.</p> <p>Anexo * <a href="#">Mapa de procesos clave SIGC-SUA</a>. - Estructura de documentación de los procesos.</p> <p><b>Mejora</b>: Se ha incorporado a la gestión de los procesos (SIGC-SUA) el <a href="#">análisis de contexto</a>, <a href="#">evaluación de riesgos</a> y <a href="#">oportunidades</a>.</p>	<p>La gestión de la Universidad se fundamenta en el sistema de procesos y procedimientos representados en la figura nº 1 * y en una estructura de procesos basada en criterios de identificación: 1. Diseñar, planificar y ejecutar la estrategia. 2. Gestionar la mejora continua. 3. Gestionar el diseño y prestación de los servicios y las funciones de la Universidad. 4. Gestionar los recursos, las capacidades y competencias necesarias.</p> <p>La propiedad de los procesos y procedimientos se estructura de acuerdo con el sistema competencial de la Universidad, la estructura organizativa y en función de los distintos ámbitos de capacidad de decisión (estratégica-táctica-operativa), extendiéndose a la identificación de los recursos humanos que participan en su gestión (ver liderazgo compartido y sistema de corresponsabilidad (subcriterios 1 y 3), y a la relación y gestión de los aliados y proveedores * M.</p> <p>El sistema de procesos está normalizado y certificado (revisado) * M R de acuerdo con criterios internos organizativos y de integración, así como de estándares o directrices externas (gestión operativa- SIGC-SUA- ISO 9001:2015, procesos académicos AUDIT-Directrices ENQA ANECA-AAC). El SIGC-SUA ha sido reconocido y premiado como buena práctica de gestión (Red Telescopi). Todos los sistemas normalizados están en proceso de revisión optimización/adaptación (ejemplo, objetivos calidad SIGC-SUA). Los avances se han producido en la implantación de sistemas de calidad para los programas gestionados por la Escuela de Doctorado y están en fase de diseño su extensión al Centro de Estudios de Postgrado (Títulos Propios).</p>
<b>Ref. 5a.2</b>	<b>Agente / Enlaces</b>	<b>Descripción</b>
<b>Capacidad de los procesos, mejora e innovación.</b>	<p><b>Evidencia</b> *: - <a href="#">Web Planificación</a>. Revisión y mejora, Informes de Auditoría interna y externa SIGC-SUA. -Cuadro comunicaciones SIGC-SUA -Revisión y mejora AUDIT/Títulos.</p> <p>Ref. 1b, 2a, 2b, 3b, 4. 5 (general recursos-servicios). <b>Resultados</b> R: Específicos: 9b11, 9b12, 9b21, 9b22, rendimientos 6, 7, 8, 9). Percepciones sobre a mejora en 6a y 7a14.</p> <p>Anexo * - Cuadro desagregado de resultados de indicadores de proceso y Mejoras. – Cuadro de ejemplos mejora e innovación.</p>	<p>Los procesos normalizados 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* M R.</p> <p>La gestión de los procesos y el sistema de gestión de la calidad (en los que se incluyen) se auditan internamente y externamente (entidades y agencias certificadoras) * R, con revisión anual en la que participan los grupos de mejora y equipos de calidad internos (procesos claves) * M; se aplican planes de simplificación, integración y optimización (AUDIT- SIGC-SUA) * M.</p> <p>El plan de formación incluye acciones formativas específicas sobre gestión de la calidad y técnicas de auditorías*. Los resultados, modificaciones, revisiones y mejoras son comunicados a las personas, órganos de gobierno y grupos de interés*. Se obtiene información de la percepción de las personas sobre la utilidad del sistema de calidad en función de su percepción sobre las mejoras en la gestión y prestación de servicios * R.</p>
<b>Ref. 5b.1</b>	<b>Agente / Enlaces</b>	<b>Descripción</b>
<b>Oferta de servicios. Planificación del diseño y desarrollo de servicios.</b>	<p><b>Evidencia</b> *: - Estatutos UJA. - Web Normativas. - Web calidad- <a href="#">Ejemplo web oferta académica</a>, <a href="#">investigación</a>, <a href="#">CICT</a>, <a href="#">OTRI</a>, <a href="#">Movilidad</a>, <a href="#">Bilingüismo CEALM</a>, <a href="#">Empleabilidad y Emprendimiento</a>.</p> <p>Ref. Información clave Tablas Anexo, Figura 5, 1e.</p> <p><b>Resultados</b> R: Transversal 6a - 6b. Específicos sobre servicios destacados:</p> <p><b>Oferta de titulaciones.</b></p> <p>Anexo * - Cuadro de acreditaciones de las titulaciones.</p>	<p>En la información clave y en las tablas nº 1 y 2 de la introducción se relaciona la estructura, servicios prestados, y actividades clave de identificación y su evolución * M y su asociación con los grupos de interés. También se hace referencia a la oferta de titulaciones.</p> <p>El diseño y desarrollo interno de servicios se fundamenta en: 1. Aprobación y especificación de requisitos a través del sistema competencial de la UJA. 2. Referentes externos (ejemplo, directrices de Títulos) y normativas internas de diseño (ámbito académico: diseño de planes y programas). 3. Normativas reguladoras de los servicios universitarios y complementarios *.</p> <p>Las estrategias y las necesidades actuales y potenciales de los clientes inciden en ofertar nuevos servicios o desarrollarlos: 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).</p>
<b>Ref. 5b.2</b>	<b>Agente / Enlaces</b>	<b>Descripción</b>
<b>Evaluación, satisfacción y rendimiento, mejora e innovación de los servicios prestados.</b>		Se desarrollan ciclos de planificación, diseño, desarrollo de servicios y de seguimiento de resultados, así como la implantación de cambios, mejoras e innovación, especial-

<p><b>Evidencia</b> *: - Ver 5a2. - Ejemplos Web SAAE, CEALM. - Portal de Transparencia (memorias, resultados compromisos). - Web Telescopi. - Web SIGC-SUA transparente.</p> <p>Ref. 1b, 5b, 1c, 4a, 4d, 4e.</p> <p><b>Resultados</b> <sup>R</sup>: Satisfacción: 6a- 8a. Rendimientos: 6b, 8b, 6b20, resultados clave académicos y de investigación y servicios en 9a, 9b. Rendimientos de mejora: 9b12 - 9b21 -9b22.</p>	<p>mente, en el seguimiento de los procesos académicos y de la gestión operativa *. <b>Los servicios prestados disponen de objetivos y se identifican y publican compromisos de calidad</b> (servicios operativos), quedando establecido el nivel del valor aportado y realizando su seguimiento y revisión *<sup>R</sup>. Se realiza el <b>seguimiento comparativo del rendimiento académico y de docencia</b> *<sup>R</sup>. Algunos <b>servicios complementarios han sido reconocidos como buenas prácticas innovadoras de gestión</b> (Ver Información clave) *<sup>R</sup>. <b>Se gestiona la implicación y participación de aliados (convenios) para el desarrollo de nuevos servicios y mejora de los actuales</b> (ejemplos, títulos interuniversitarios, prácticas de empresa, programas de emprendimiento, desarrollo de la formación integral) (4a) *, así como la <b>utilización continua de aplicaciones tecnológicas para el diseño, desarrollo y mejora de los servicios prestados</b> (5a, 4d) *.</p>
Anexo *	- Cuadro de ejemplos mejora e innovación.

Ref. 5c.1	Agente / Enlaces	Descripción
	<b>Estrategias de valor de los servicios. Comunicación, difusión y promoción.</b>	<b>Todos los servicios prestados tienen identificados sus grupos directos actuales y potenciales de clientes y las prácticas de comunicación que se despliegan para cada uno de ellos</b> (ver tabla general nº 4 información clave) *. Se identifican las normativas, requisitos y especificaciones de los servicios que se prestan (normativas, catálogos, folletos de convocatorias) *. <b>El alcance y valor de los servicios, así como de los resultados que han de alcanzar para sus distintos grupos de interés se definen en:</b> 1. La planificación estratégica. 2. Estimaciones y objetivos de los sistemas de calidad. 3. En los programas y convocatorias. 4. En el sistema de cartas de servicios (compromisos de calidad asumidos) *.
	<p><b>Evidencia</b> *: - Documentación de procesos. <a href="#">Web de la Universidad</a>.</p> <p>Ref. 1b, 5a, 2a, 2c, 4e</p> <p><b>Resultados</b> <sup>R</sup>: 6a. 8a. Específicos oferta (6b). 6b28 (Web)</p>	<p>Se ha implantado una importante acción de mejora de <b>estrategias de marketing sistematizando la elaboración de campañas de publicidad</b>, dando continuidad a la realizada en 2016 “Generación UJA”, se computan un total de 13 en los años 2017-2018, abarcando los ámbitos académicos, actividades de extensión cultural, difusión de la investigación.</p> <p>Otra mejora ha sido la elaboración del <b>Calendario de convocatorias</b> 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. Asimismo, se ha vuelto a <b>revisar y mejorar el diseño y los contenidos de las páginas web de la Universidad</b>, con una clara orientación a organizar la información por perfiles, enfatizando las condiciones, especificaciones y característica de los servicios prestados.</p>
Anexo *	- Tabla de campañas de Publicidad. <a href="#">Calendario de convocatorias de la Universidad de Jaén</a> .	

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

Ref. 5d.2	Agente / Enlaces	Descripción
	<b>Procesos de control, garantías, percepciones sobre los servicios.</b>	<b>Mecanismos para el control de conformidad y de evaluación en la prestación servicios:</b> 1. <b>Nivel y alcance de la demanda y rendimiento</b> , utilizando, cuando procede, el análisis comparativo con el sector <sup>R</sup> . 2. <b>Sistemas de calidad</b> (análisis de riesgos, no conformidades, informes de auditoría/certificaciones internas y externas, informes de seguimiento de procesos, de revisión y mejora) * <sup>MR</sup> . 3. <b>Garantía y de participación de los usuarios</b> (ejemplos, Defensor Universitario, quejas y sugerencias, participación en órganos y comisiones) * <sup>R</sup> . 4. Obtención de <b>información directa de los clientes sobre el nivel de cumplimiento de los requisitos de la prestación de servicios</b> (encuestas generales, encuestas post-servicio, ampliación a realización de <b>grupos focales</b> * <sup>MR</sup> ).
	<p><b>Evidencia</b> *: - Informes de sistemas de calidad. - <a href="#">Informe Defensor Universitario</a>.</p> <p>- Portal de Transparencia (estadísticas y memorias). Ref.1b, criterio 5</p> <p><b>Resultados</b> <sup>R</sup>: 6a, 6b, 8a, 8b, 9b. Específico DU 6b31. Participación Encuestas 6b32.</p>	

Ref. 5e.1	Agente / Enlaces	Descripción
	<b>Segmentación de clientes: relaciones y servicios personalizados.</b>	En la introducción se han identificado alguna de las bases de la relación con clientes. En los subcriterios 1c y 2a y 5a y 5b queda referida la identificación y segmentación de clientes en relación a los procesos/servicios prestados.
	<p><b>Evidencia</b> *: <a href="#">Web Defensor Universitario</a>.</p> <p>- <b>Web unidades:</b> SIAG (protección datos), Web SAAE, SGI, CICT. <a href="#">OFIPI</a>.</p> <p>Ref. 1c, 2a, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d.</p> <p><b>Resultados</b> <sup>R</sup>: 6a, 6b, 7a, 8a, específicos 6b29, 6b30, 6b31, 6b32.</p>	<p><b>Mecanismos de gestión y atención:</b> 1. <b>Sistema de información y comunicación con los clientes</b>, objetivo en el seguimiento y mejora en los sistemas de calidad *<sup>MR</sup>. 2. <b>Procesos y estructuras organizativas para dar respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de atención a clientes</b>, y específicas: <b>a)</b> Visitas guiadas (estudiantes de secundaria) *, <b>b)</b> programas de recepción nuevos alumnos y alumnos internacionales*, <b>c)</b> Unidad de atención a estudiantes con necesidades educativas especiales*, <b>d)</b> Oficina de antiguos alumnos, alumnado egresado, empresarios/as <sup>M</sup>, <b>e)</b> Gabinete de psicología*.</p>

**3. Garantía de derechos:** a) procedimientos de gestión y comunicación directa de la Oficina de Defensoría Universitaria\*, b) procedimientos de garantía de la protección de los datos e información de carácter personal\*. **4.** Normativa de permanencia (usuarios responsables)\*. **5.** Mecanismos interactivos virtuales para la prestación de servicios (Intranet).

En el ámbito de la prestación de servicios internos de apoyo hay que destacar como mejora la creación la creación de la Oficina de Proyectos Internacionales (OFIPI), que ha estimulado muy significativamente la participación de nuestros investigadores e investigadoras en los distintos programas europeos de investigación, así como 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<sup>M</sup>.

Ref. 5e.2	Agente / Enlaces	Descripción
<b>Retroalimentación de clientes.</b>	<b>Evidencia *:</b> - Indicados en los criterios de referencias. - Web quejas y sugerencias. Ref. 1b, 1c, 2a, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d. Desarrollo sistemas en introducción de 6a, 8a. <b>Resultados R:</b> 6a, 7a, 8a, 6b30, 6b32.	<b>Los sistemas de gestión de la calidad incorporan:</b> 1. Especificaciones de calidad en las relaciones con los clientes. 2. Procesos de gestión de los datos, seguimiento, análisis y mejoras de los sistemas de comunicación y relación con los clientes. 3. Recursos especializados y mecanismos informatizados para gestionar la información técnica/estadística del sistema de encuestas e informes. 4. Seguimiento de los indicadores de participación, <b>revisión y mejora periódica</b> (planes de revisión y ampliación, ejemplo técnicas de Grupos Focales <sup>M</sup> ). 5. Sistema definido y regulado de la gestión de las quejas, reclamaciones, recursos y sugerencias de los clientes* <sup>R</sup> .
Anexo *	- Cuadro despliegue sistema de encuestas de la UJA.	



## INTRODUCCIÓN A LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

Los resultados presentados en esta Memoria forman parte del Cuadro de Mando Institucional (CMI) que, a su vez, está integrado en el sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la UJA. Han sido objeto de revisión y ampliación por aplicación del 2º Plan de Mejora EFQM. (Ver en anexo).

El CMI es uno de los instrumentos para la gestión de los resultados de la UJA: análisis y valoración del nivel conseguido con la implantación de los ciclos estratégicos, fundamento para la revisión y formulación de estos, marco para determinar los objetivos de avance, para dar cuenta de los resultados sobresalientes que se obtienen respecto a las funciones de la Universidad y permitir su conocimiento y valoración por nuestros grupos de interés.

**Ámbito y relevancia de los resultados presentados.** En esta Memoria EFQM de renovación del reconocimiento se ha optado por presentar en cada criterio un cuadro de alineación estratégica e **integrar todas las representaciones gráficas en el Anexo del Gráfico de Resultados**, permitiendo una mejor visión y comprensión de la interrelación de los resultados con las estrategias, planes y programas en los que se despliegan.

El criterio para la selección de los resultados ha sido la **representatividad de todos los ámbitos de gestión y de todas las funciones** propias de una universidad pública, lo que determina su extensión. Responde, a su vez, a los criterios del impacto estratégico y en los grupos de interés. La estructura queda conformada como se explica en la siguiente tabla:

Relevancia de los resultados. Esquema general.	
- Gestión de las estrategias. Ejecución PEUJA y despliegue de alineación en Centros y Departamentos.	9a-9b
- Gestión operativa. Sistemas de procesos y gestión de la calidad. Indicadores de mejora	9b
- Gestión de las personas	7. 8.
- Dimensión económica-financiera-presupuestaria. Recursos	9a, 9b. 6b-7b-8b
- Resultados y rendimientos funcionales:	
- Ámbito Académico.	6. 9
- Ámbito Investigador	9
- Ámbito Transferencia del Conocimiento.	8. 9
- Ámbito Extensión Universitaria.	8
- Ámbito Servicios complementarios de apoyo académico e investigación.	6.7.9
- Esquema de Responsabilidad Social de la Universidad.	8a.8b
- Gestión del cambio. (Especificado en el Anexo)	Transv.

Tabla nº 1 Criterio Introducción Resultados.

**Integridad de los resultados.** El sistema de datos e información estadística se gestiona mediante el proceso SIUJA que integra y protocoliza la automatización, fiabilidad e integridad de la información y la planificación de su suministro. El SIUJA está informatizado con la herramienta “datawarehouse” que gestiona la conectividad de las bases de datos “Universitas UXXI” Académico, Recursos Humanos y Económico. Actualmente el sistema integrado de consulta y análisis se está potenciando con la **implementación gradual de la herramienta ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE (OBI)** que sustituye a la anterior.

Están identificadas otras herramientas para la gestión de datos (Plan de Seguridad documental del SIGC-SUA). Los indicadores responden a especificaciones técnicas homogeneizadas del

sistema de datos de las administraciones educativas (SIU, FECYT, MEC, INE, RedOTRI, RedUGI, Universit, Contabilidad Pública), así como de estudios externos (CRUE, CYD, RANKINGS, etc.) e informes bibliométricos externos (WoS) (1b, 4b, 4e).

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

Los indicadores de resultados disponen de una **segmentación** de acuerdo con su naturaleza que se especifica en las fichas de los indicadores. En el Anexo de Gráficos se han incorporado algunos ejemplos. El criterio general aplicado es el de máxima desagregación (titulaciones, niveles, asignaturas, estructuras, tipología de colectivos, etc.).

El sistema de encuestas de la Universidad es complejo por su amplitud, derivada de la multiplicidad de funciones y grupos de interés afectados, además, del ciclo cliente-proveedor interno que caracteriza el sistema integrado de la gestión (ver SIGC-SUA). Las encuestas disponen de una ficha técnica estadística con planificación, alcance, población y, en su caso, muestra. El sistema de encuestas y difusión está en revisión y mejora continua (ver en SIGC-SUA). Algunos avances significativos han sido la homogeneización de las encuestas de los programas de Doctorado, de los cursos de formación complementaria (FOCO) y de los tutores de prácticas en empresa. En el Anexo se incorporan los indicadores de participación y representatividad.

**Rendimientos.** Para las **tendencias** se han utilizado siempre que ha sido posible al menos cuatro ciclos de medición, bien anuales o por cursos académicos según su naturaleza, incluyendo los datos del 2019 cuando están disponibles. En los casos de uso de datos homogeneizados del MEC (SIU) el criterio de representación es su disponibilidad, especialmente, en los indicadores con comparaciones.

Se ha vuelto a reforzar la utilización de datos homogeneizados para obtener las medidas de posicionamiento como criterio de interpretación, ponderación y análisis de los resultados.

Se ha revisado, reforzado y mejorado el sistema de establecimiento de **objetivos** (2º Plan de Mejora EFQM). Los criterios aplicados inciden en mejorar su concreción y precisión:

1. Aplicación de objetivos en resultados clave basado 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 acuerdo previos, normalmente, consensuados en despliegues estratégicos.
6. Cuando no se especifican, responde a la valoración de la Dirección que dispone de análisis particularizados.

Tabla nº 2 Criterio Introducción Resultados.

Las **comparaciones** se han reforzado y ampliado (2º Plan de Mejora EFQM). Los criterios que se aplican son los siguientes:

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 ranking, informes y estudios externos y sectoriales permite disponer de referencias de posicionamiento y valores comparativos. Se especifican en cada criterio.

Tabla nº 3 Criterio Introducción Resultados.

## 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES. INTRODUCCIÓN.

El cuadro de resultados de clientes integra sus percepciones y los rendimientos de los procesos/servicios, de manera que pueda comprenderse en qué medida se da respuesta a las estrategias de calidad y excelencia en el desarrollo de las funciones de la Universidad y de los retos que plantea el Plan Estratégico, así como el valor aportado a los clientes y cómo se percibe este. (Criterio 2).

### Cuadro de interrelaciones.

Percepciones	Rendimientos	Agente
6a1. Alumnado. Docencia-Proceso, Resultados- (asignatura-profesores)	Tasas: 6b10-11-12-13-14-15-17-18-19. Mejora 9b11-12. Servicios complementarios (SC): 6b16-al 6b21. 6b24-28.	5a, 5b, 5c, 5d. (1b) (4d, 4e).
6a2-3-4. Alumnado. Doctorado (NE) Formación complementaria (NE). Cursos Idiomas	9a15. 6b25. 6b16.	5a, 5b, 5c, 5d.
6a5-6-7. Alumnado. Académico-Gestión de la titulación-Centros-.	<b>Oferta/matriculación:</b> 6b1-2-3-4-5-6-28-29. <b>Internacionalización:</b> 6b7-8-9. Todos servicios complementarios del 6b. Integrados: 9b9-11-12-23-SIGC-SUA 9b21-22.	5b, 5c, 5d (2a, 2c) (1c, 4a) (4e).  Servicios integrados en AUDIT- SIGC-SUA.
6a8. PDI. Académico (Gestión Centros) Completa con encuesta 7a13.	6b17-18-19-30-31. Rendimientos asociados: 6b1-2-3-4.5. Integrados: 7b2-7-9-12-13.	1b, Criterio 5, 3a, 3b. Servicios integrados en AUDIT- SIGC-SUA).
6a9-10. Alumnado. Académico. Servicios académicos de apoyo.	6b17 (Plan Tutorial). 6b24 (Programa Prácticas empresa). Servicios integrados en AUDIT- SIGC-SUA).	5a, 5b, 5c, 5d. (1c, 4a).

**Confianza.** Se dispone de fichas de análisis de todos los indicadores de resultados con análisis REDER que sirven de base para la autoevaluación. Incluyen la identificación de los agentes facilitadores y los criterios en los que la Universidad fundamenta su sostenibilidad: **1.** Datos de avance. **2.** Alineamiento estratégica (PEUJA II) **3.** Contexto. **4.** Aplicaciones de la mejora continua.

Para su comprensión se ha realizado una tabla de relevancia para cada criterio (extracto de las fichas de análisis), que presenta 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 presentados y, por otro, valorar la confianza en mantener y mejorar los resultados de la Universidad.

6a11. Usuarios Servicios / Recursos (SIGC-SUA).	6b26-27-28 (TIC), 6b20 (compromisos calidad-SIGC-SUA)	5a, 5b, 5c, 5d. (1b, 4d).
6a12. PDI-Autores. Publicaciones (SIGC-SUA)	6b23.	5a, 5b, 5c, 5d. (1c, 4a, 4e).
6a13. Usuarios Biblioteca. Formación integral (SIGC-SUA)	6b21. Integrado 9b7.	5a, 5b, 5c, 5d. (1c, 4a, 4e) (3b).
6a14. Usuarios. Servicios TIC (SIGC-SUA)	6b26-27-19.	4d, 5a, 5b, 5c, 5d. (2c) (4a, 4d).
6a15. PDI-Entidades contratantes-Servicios OTRI (SIGC-SUA).	9a21.	Criterio 5. (1c, 4a)
Garantías de derechos, retroalimentación.	6b30-31-32	5e, 5a, (1a).
<b>Responsabilidad Social en los clientes (servicios):</b> 8a5-6-7-8-9 →8b2-3-4-5-6-7-8-9-20-21-22-23-24-25-26-27.		

Tabla nº 1 Criterio 6. Introducción Resultados. (NE: Nueva Encuesta. Aplicación de 2º Plan de Mejora EFQM).

### Sistema de encuestas. Especificaciones.

#### Encuesta Alumnado/ Labor Docente (Grado y Máster).

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

#### Encuesta Programas de Doctorado/ Doctorandos/as.

Encuesta anual realizada a los doctorandos/as sobre los programas que cursan. Incluye todas las dimensiones del proceso docente y recursos (23 ítems), resultados de eficacia y satisfacción global. Resultados en porcentaje de satisfacción y valores de la media en escala 1-5. **Nueva Encuesta:** responde a un proyecto para sistematizar y homogenizar los procesos de retroalimentación del alumnado de doctorando (2º Plan de Mejora EFQM. 4. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés).

#### Programa de formación complementaria (FOCO). Alumnado

Encuesta anual realizada al alumnado participante en los cursos y actividades formativas complementarias a la titulación oficial. Base de la encuesta por cursos y actividades. Estructura: 36 ítems, agrupados en 6 dimensiones. Resultados en porcentaje de satisfacción y valores de la media en escala 1-5. **Nueva Encuesta:** 2º Plan de Mejora EFQM. Ampliación de percepciones a la totalidad de servicios.

**Programa de cursos de idiomas del CEALM. Alumnado**

Encuesta anual realizada al alumnado participante en los cursos de idiomas que organiza el Centro de Estudios Avanzado de Lenguas Modernas. Base de la encuesta por cursos. Resultados en porcentaje de satisfacción y valores de la media en escala 1-5. **Nueva Presentación** (2º Plan de Mejora EFQM. 4. Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés).

**Encuesta Centros. Alumnos/PDI.**

Encuesta integrada en el SGIC de los Centros (AUDIT-Seguimiento de Titulaciones-). Incluye dimensiones del proceso docente/aprendizaje, la gestión de los Centros sobre la planificación y ordenación de las titulaciones, procesos/servicios y recursos. Estos aspectos de gestión integran la ordenación docente de la Universidad. Se estructura en 36 ítems (variabilidad en Centros y por destinatarios). Resultados en porcentaje de satisfacción y valores de la media en escala 1-5.

**Encuesta prestación servicios complementarios integrados en el SIGC-SUA.**

El alcance está referido a 24 servicios esenciales incluidos en 12 procesos claves de gestión. Se presenta el ítem específico de valoración Global y la desagregación de algunos servicios claves complementarios y de gestión de recursos. **Mejora: Plan anual de revisión.**

**Tabla nº 2 Criterio 6. Introducción Resultados.**

La encuesta de Centros y servicios se gestionan técnica/estadísticamente por el SPE mediante la herramienta *SPSS DATA COLLECTION*. Su lanzamiento se realiza mediante la Herramienta *limoSure* (acción de mejora derivada de la gestión de riesgos). Se dispone de fichas técnicas e indicadores de participación y elaboración de informes estadísticos. (*Ampliación de información: segmentación, fiabilidad, integridad, precisión y análisis en fichas de evaluación de resultados*).

Las **tendencias** presentadas son completas y de más de cuatro ciclos, salvo la excepción de Doctorado por ser nueva (6a2, tres mediciones) y FOCO (6a3, dos mediciones).

Respecto a los resultados de rendimiento se especifican los **nuevos indicadores presentados (2º Plan de Mejora EFQM):**

6b14,15.	Tasa de abandono en Grado y Máster	6b5	Tasa de transición específica de estudiantes de Grado a Máster
6b6	Tasa Alumnado matriculado/Oferta Programas de Doctorado	6b27	Universidad digital. Catálogo Servicios CRUE-TIC.
6b22	Biblioteca. Uso de recursos	6b16	Competencia lingüística: dominio de idioma por encima de B1 (%) del alumnado de grado.

**Tabla nº 3 Criterio 6. Introducción Resultados.**

**Sistema de objetivos.** (Ver introducción general a resultados). 2º Plan de Mejora EFQM. Especificaciones:

El sistema de objetivos de satisfacción pretende establecer un objetivo proactivo de mejora continua con un valor cuantitativo y determinar las necesidades de actuación cuando las desviacio-

nes negativas exceden de un determinado nivel. Se utilizan técnicas habituales de los sistemas de gestión de la calidad conformados con normas de referencia. Se aplican sobre el porcentaje de satisfacción y la media con un objetivo de mejora continua (+5%) sobre el valor anterior. Los niveles de excelencia a efectos de establecer la sostenibilidad o crecimiento del valor son 90% o "4", respectivamente. Este sistema se aplica para todas las encuestas de satisfacción del subcriterio 6, con las siguientes especificidades:

**Encuesta Alumnado Labor Docente. Encuesta de Centros-Alumnado-.** El objetivo inicial establecido es el exigido en el contrato programa de los Departamentos (3,75), que en las dos últimas mediciones se avanza en (4) que se estima como valor de excelencia.

**Encuesta Programas de Doctorado. Programa de formación complementaria (FOCO). Programa los cursos de idiomas del CEALM.** Al proceder a su implantación homogeneizada se ha aplicado el sistema general de objetivos de las encuestas de satisfacción referido al año 2018 y 2019 (Doctorado) y 2018 (FOCO).

**Tabla nº 4 Criterio 6. Introducción Resultados.**

Para los **resultados de rendimiento** se aplican los siguientes criterios y especificaciones:

**Tasas académicas** Se establecen según los resultados históricos y los valores medios de variación del SUE y SUA, considerando el posicionamiento en el sistema universitario que da la medida ponderada de las capacidades de la UJA. **Ocupación** (6b1), **Preferencia** (6b2) **Adecuación** (6b3): disminuir el diferencial con la media del SUE y SUA y mejorar posicionamiento.

**Tasas académicas. Alumnado matriculado/Oferta en Máster** (6b4) y **Tasa Alumnado matriculado/Oferta Programas de Doctorado** (6b6) **Tasas de rendimiento, éxito y evaluación. Grado y Máster** (6b10-11) **Tasa de Abandono en Grado y Máster** (6b14-15): superar la tasa y mantener o superar la media de SUE y SUA y superar el posicionamiento. **Tasa de transición específica de estudiantes de Grado a Máster** (6b5), **Tasa de Graduación en Grado y Máster** (6b12. 6b13): superar la media de SUE y SUA y mejorar posicionamiento. **Universidad digital. Catálogo Servicios CRUE-TIC** (6b27): ≥ Media CRUE.

**Movilidad Internacional del alumnado-saliente-entrante-** (6b7-8). **Asignaturas en otros idiomas** (6b9): incrementar los valores del curso anterior.

**Resultados de rendimientos de servicios complementarios:** Con valor del objetivo cuantificado: **Compromisos de calidad del SIGC-SUA** (6b20)-Mínimos 90%). **Biblioteca. Programa ALFIN** (6b21): cuantificado en incremento creciente 8%→10%. **Biblioteca. Uso de recursos** (6b22), **Recursos TIC** (6b26): indicador de proceso con objetivo cuantificado (lineal o creciente). **Publicaciones. Ediciones e intercambio** (6b23). **Prácticas de Empresa** (6b24): porcentaje ofertas/ realizadas ≥ 80%. **Recursos TIC** (6b26): objetivos de indicadores de proceso. **Visitas de alumnado de Institutos de Educación Secundaria** (6b29): 100%. **Gestión de quejas-sugerencias-felicitaciones** (6b30): 100% de respuestas, tiempo 10 días (normativo). **Indicadores de participación y alcance de las encuestas de clientes:** variabilidad según encuesta.

**Resultados de rendimientos servicios complementarios:** sin objetivo cuantitativo pues depende de necesidades específicas del alumnado no siempre constantes. Se establecen en términos de sostener niveles adecuados en proporción Oferta/demanda: **Bilingüismo** (6b16). **Innovación Docente** (6b17): incrementa el nivel de participación de profesorado y la relación alumnado/ tutor/a. **Proyectos de innovación** (6b18): sostener media en serie del 80% de evaluación positiva. **Espacio virtual docente** (6b19): tendencias sostenidas o crecientes. **Publicaciones. Ediciones e intercambio**

(6b23): Incrementar autores y sostener-90%- porcentaje de intercambios. **Programa de formación complementaria (6b25):** mantener/incrementar la oferta y superar la matriculación. **Información Pá-gina web Institucional (6b28):** incrementar el número de visitas.

**Tabla nº 5 Criterio 6. Introducción Resultados.**

**Comparaciones.** Las comparaciones se han reforzado en aplicación del 2º Plan de Mejora EFQM (*Establecer un plan que mejore y amplíe la identificación y aplicación de evaluaciones comparativas, especialmente, sobre indicadores de rendimientos asociados a servicios complementarios claves*). Se considera esencial la comparativa del indicador 6a1 y se ha ampliado significativamente en 6 encuestas. En el ámbito del rendimiento son sistemáticas en todos los indicadores de tasas académicas e internacionalización que se consideran resultados claves estratégicos. Se ha ampliado en servicios en dos indicadores. Los indicadores sin comparativas, normalmente referidos a programas de servicios, no se aplican por no estar disponibles, por la especificidad de los programas o por no considerar que existe un nivel de homotecia mínimo para evaluaciones comparadas.

Tras el reforzo de las comparativas, el porcentaje de resultados que presentan comparaciones es el siguiente: En el sub-criterio 6a se aplican en un 47% de los indicadores y en el sub-criterio 6b en un 50%.

Indicadores.	Ámbito comparativo
6a1. Alumnado. Docencia	Universidad Pública del sistema Universitario Andaluz. Elementos de homotecia: Estructura de la encuesta en dimensiones e ítems similares, gestión por el mismo centro que realiza la encuesta de la Universidad de Jaén. GC3
6a5-7-8-11-14 Alumnado. Académico (Centros). Recursos. Servicios.	Universidad Pública Presencial del sistema Universitario Andaluz con reconocimiento +500 en EFQM (GCU EFQM1). (satisfacción Global). <b>Nueva.</b>
6a13	Biblioteca de referencia (+500 EFQM) y los de una Universidad GCU Biblioteca EFQM. <b>Nueva</b>
Tasas académicas: 6b1-2-3-4-5-6-10-11-12-13-14-15- Internacionalización 6b7-8	Medidas de posicionamiento o valores comparados (datos homogeneizados MEC). Las referencias son sobre las medias de las Universidades públicas presenciales, de las andaluzas y de dos universidades del entorno (GC1- GC2) (Ver Introducción a resultados). <b>Ampliada.</b>
Servicios 6b22. 6b27	GC Biblioteca EFQM. Informe UNIVERSITIC 2017-CRUE-TIC. <b>Nueva</b>

**Tabla nº 6 Criterio 6. Introducción Resultados.**

**Confianza.** Para todos los criterios de resultados se dispone de fichas de análisis en donde se realizan las interrelaciones con los enfoques presentados en la memoria y su relevancia estratégica.

Como se indicó en la introducción general de resultados se presenta la tabla de **relevancia** para este criterio.

Nº indicador (Criterio 6)	Cod Obj.	Objetivo estratégico PEUJA	Planes o programas específicos
6a1 - 6a5 - 6a6 - 6b - 6b1 - 6b2 - 6b3 - 6b10 - 6b11 - 6b12 - 6b13 - 6b14 - 6b15 - 6b29.	D1	Consolidar y fortalecer la oferta de titulaciones de grado.	Diseño, planificación, seguimiento y acreditación de planes de estudios. Sistema de Garantía de Calidad de los Centros. Plan de Formación Docente. Política de calidad de los Centros. Política de recursos. Oferta académica. Informe Análisis y Prospectiva de la Oferta de Enseñanzas Oficiales UJA. Políticas y programas de información a alumnado potencial. Campañas Publicitarias.
6b4 - 6b5 - 6a1 - 6b15.	D2	Configurar una oferta de másteres oficiales, diferenciada y competitiva, en todas las ramas del conocimiento.	Oferta académica. Planes de estudios verificados y acreditados. Sistema de Garantía de Calidad de los Centros. Plan de Formación Docente. Informe Análisis y Prospectiva de la Oferta de Enseñanzas Oficiales UJA. Campañas Publicitarias.
6a3 - 6b25.	D3	Consolidar una oferta de formación permanente diferenciada que se ajuste a las demandas de estudiantes, egresados y profesionales.	Políticas de oferta de formación complementaria y de formación permanente. Consolidación del Programa FOCO.
6a4 - 6b7 - 6b8 - 6b9 - 6b16.	D4	Aumentar la internacionalización	Programas formativos en lenguas extranjeras. Oferta académica del Centro de Estudios Avanzados en Lenguas Modernas. Curso EMI (English as a Medium of Instruction). Certificación externa (CertACLES) y de DEVA) del CEALM. Política y programas de movilidad e internacionalización. Gestión de convenios. Imagen y reputación internacional de la Universidad (Studyportals). Programas de recepción y acogimiento a los estudiantes extranjeros. Programa PATIE.
6a9 - 6b17 - 6b18 - 6a2 - 6a5 - 6b10 - 6b11 - 6b12 - 6b13 - 6b14 - 6b15 - 6a8.	D5	Desarrollar mecanismos de innovación docente, calidad y mejora continua en la oferta formativa.	Plan de Innovación e Incentivación de las Buenas Prácticas Docentes. Plan de Formación. Diseño, planificación, seguimiento y acreditación de planes de estudios. Sistema de Garantía de Calidad de Centros. Política de Calidad de los Centros. Política de recursos.
6b19 -	D7	Posicionar la UJA ante un escenario de cambio de las formas de acceso al conocimiento.	Comisión específica de Gobernanza TIC. Política de recursos TIC
6a15.	I3	Mejorar la gestión de la investigación.	Plan de Transferencia del Conocimiento. SIGC-SUA.
6a2 - 6b6.	I5	Consolidar una oferta de programas de doctorado de calidad, con vocación internacional, que favorezcan la empleabilidad de los doctores.	Diseño, planificación, seguimiento y acreditación de planes de estudios. Sistema de Garantía de Calidad de la Escuela de Doctorado. Oferta académica. Informe Análisis y Prospectiva de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la Universidad de Jaén.

6a7 - 6a12 - 6a13 - 6b21 - 6b22 - 6b23.	C6	Fortalecer los recursos para el aprendizaje y la investigación a través de la editorial universitaria, la biblioteca y el archivo.	Políticas de dotación de recursos. Estrategia UJA de potenciar el Servicio de Publicaciones. SIGC-SUA. Política de ofertas de servicios de Biblioteca. Plan de mejora de la Biblioteca premiado como buena práctica. Política de publicaciones. Editorial Universitaria.
6b29.	P4	Mejorar la captación de estudiantes y el acceso a la Universidad.	Políticas y programas de información a alumnos potenciales. Campañas Publicitarias.
6a10 - 6b24.	P5	Mejorar los servicios al alumnado, su formación integral y su inserción laboral.	Programa de prácticas de empresa. Programa Ícaro. Plan de Empleabilidad y Emprendimiento.
6a8 - 6a7.	R1	Mejorar y gestionar de forma eficiente y sostenible las infraestructuras de la Universidad.	Diseño, planificación, seguimiento y acreditación de planes de estudios. Sistema de Garantía de Calidad de los Centros. Política de dotación de recursos.
6a14 - 6b26 - 6b27 - 6a8 - 6b28 - 6a7.	R3	Mejorar las infraestructuras TIC, los servicios digitales y la gobernanza TI en la Universidad.	Política de mejora e incremento de la oferta de servicios TIC. Política de recursos TIC. Política de dotación de recursos. Estrategias UNIVERSITIC- CRUE. SIGC-SUA.
6b28.	RS5	Desarrollar un plan integral de comunicación e imagen institucional.	Política de recursos TIC. Reconfiguración integral Web de la Universidad.
6a11 - 6b20.	RS7	Avanzar en la estrategia de gestión de la calidad total en la Universidad.	Estrategia de la UJA de mantener la implantación y certificación del SIGC-SUA. Sistema normalizado y consolidado del SIGC-SUA (ISO 9001).

Tabla nº 7 Criterio 6. Introducción Resultados.

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS. Introducción.

En los resultados en las personas se evalúan sus percepciones de satisfacción respecto a las estrategias, planes y prácticas de gestión desarrolladas por la UJA, tanto para comprender si se está consiguiendo un equilibrio entre los objetivos personales y profesionales y el compromiso por el valor aportado a las funciones de la Universidad, como para adoptar decisiones de mejora y perfeccionamiento en su gestión.

El aspecto más significativo de la aplicación del 2º Plan de Mejora EFQM para este criterio ha sido **integrar las percepciones del colectivo PDI**.

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**.

Se ha optado por presentar un **indicador específico con los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones encuestadas, e incorporar en el resto de los indicadores la representación del resultado de la encuesta de clima del PDI, junto con la serie del PAS**. Los resultados han sido objeto de análisis y elaboración de un **plan de acción en el que se incluye los valores objetivos de mejora a conseguir en la siguiente encuesta (bienal)**.

## Cuadro de interrelaciones.

Percepciones	Rendimientos	Agente
<b>7a1. Liderazgo.</b>	7b. Anexo Encuesta Clima/ liderazgo.	1a- 1b- 1d. Criterio 3. Criterio 4, (5a).
<b>7a2. Clima laboral (General) PAS.</b>	Totalidad 7b.	Criterio 3. Subcriterios 1d, 2c, 2d.
<b>7a3. Motivación-Impliación. Relación 7a14. 7a 15 Percepción Políticas y prácticas Institucionales. Nuevo</b>	Totalidad 7b. Integrados: 9b21, 9b22. Transversal.	Criterio 3. (1b, 1d) (2a, 2c, 2d) (5a).
<b>7a4. Dimensiones Encuesta Clima (PAS). Comparativa.</b>	7b1-4-5-7-8-10-11-12-13-14-15-16. Integración: 6b26, 9b22.	Criterio 3. (1b, 1d, 1e), (2c, 2d), (4b, 4c, 4d, 4e), (5a).
<b>7a4. Dimensiones Encuesta Clima (PDI). Nuevo</b>	7b1-2-3-6-7-9-11-12-13-14-15-16. Integración: 6b16, 6b17. 6b22. 6b23. 6b27.	
<b>7a5. 7a6. Formación/ capacitación. PAS</b>	7b7, 7b8, 7b12, 7b13.	3b. (1d), (4e), (5a, 5d).
<b>7a7. Formación/ capacitación. PDI</b>	7b3, 7b7, 7b9, 7b12-13. 6b18. 6b22.	
<b>7a8. Comunicación.</b>	Plan Comunicación SIGC-SUA.	3d. (1d), (2a, 2c, 2d), (4d, 4e), (5a).
<b>7a9. Gestión laboral PDI-PAS. (Anexo. Indicadores SIGC-SUA).→</b>	Datos tabla de oferta plazas. 7b1 al 6. Integrados: 6b20, 9b21-22	Criterio 3 (gestión integrada RRHH). (1d).
<b>7a10. Gestión Inversión. PDI. 7a11. 7a12. Gestión Apoyo Técnico. PDI.</b>	Integrado: 6b20, 9b21 (Anexo. Indicadores SIGC-SUA).	Criterio 3 (gestión integrada RRHH. Apoyo técnico). (4d)
<b>7a13. Servicios-Recursos. PDI. (Anexo. Indicadores SIGC-SUA).→</b>	7b9-11-12-13. Integrados: 6b17-18-19-22-23-26-27, 9b21, 9b7.	Criterio 3 (gestión integrada SIGC-SUA. Gestión AUDIT) (4c, 4d).

7a16. Valoración encuesta PAS. PDI-Impliación.	Anexo Encuesta Clima Laboral.	Criterio 3
Responsabilidad Social en las personas: 8a1-2-3-8→8b1-7-8-10- 18-19-20-21-26.		

Tabla nº 1 Criterio 7. Introducción Resultados.

### Sistema de encuestas. Especificaciones.

#### Encuesta PAS.

- Clima Laboral: 9 dimensiones, 43 ítems (estructura subcriterios EFQM). 2. Liderazgo: transversal en la encuesta de clima y dimensión específica de responsables de Unidades (10 ítems). 3. Valoración Unidad (7 ítems). 4. Valoración de la encuesta. Escala 1-5 (especificada en dos niveles de insatisfacción y tres de satisfacción).

#### Encuesta PDI.

- Clima Laboral: 9 dimensiones, 77 ítems (estructura subcriterios EFQM y segmentación (docencia, investigación y gestión). 2. Liderazgo: transversal en la encuesta de clima y dimensión específica a Dirección de Centros, Departamentos y general de la Universidad (13 ítems). 3. Valoración de políticas y prácticas Universidad (6 ítems). 4. Valoración de la encuesta. Escala 1-5 (especificada en dos niveles de insatisfacción y tres de satisfacción).

#### Encuesta Centros PDI.

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

#### Encuesta prestación servicios integrados (SIGC-SUA).

- Procesos de gestión integrada en los que despliegan las políticas y planes de gestión de las personas. Se presenta el ítem específico de valoración Global y percepciones sobre la mejora. (Ver especificaciones en introducción criterio 6). Se revisan anualmente mediante planes de mejora (Ver criterio 6). Ambas encuestas se gestionan técnica/estadísticamente por el SPE mediante la herramienta SPSS DATA COLLECTION. Se dispone de fichas técnicas e indicadores de participación. (Ampliación de información: segmentación, fiabilidad, integridad, precisión y análisis en Informes de evaluación de resultados).

#### Encuestas Formación.

- Indicador de satisfacción de las acciones formativas realizadas en el marco del Plan de Formación Anual. Se estructura en ítems que contemplan: objetivos, metodología, recursos, documentación, formador, así como una valoración global del curso y del formador (resultados presentados). Diseño específico de valoración en escala 1-5.

Tabla nº 2 Criterio 7. Introducción Resultados.

Las **tendencias** presentadas incluyen, al menos, los últimos cuatro ciclos de gestión. La excepción es la encuesta de clima PDI, que se lanzó en 2018 y la comparativa de la encuesta de clima PAS que dispone de tres ciclos (se representan dos).

**Sistema de objetivos.** (Ver introducción general a resultados). 2º **Plan de Mejora EFQM.** Especificaciones:

El sistema de objetivos de satisfacción pretende establecer un **objetivo proactivo de mejora continua** con un valor cuantitativo y **determinar las necesidades de actuación cuando las desviaciones negativas exceden un determinado nivel.** Se utilizan técnicas habituales de los sistemas de gestión de la calidad conformados con normas de referencia. Los criterios aplicados son los siguientes:

**En porcentaje de satisfacción** se establece un **objetivo de mejora** consistente en incrementar el valor anterior en 5 puntos porcentuales. Se establece un **objetivo límite** calculado en un decremento del valor anterior en 5 puntos porcentuales. Si el valor obtenido en la siguiente medición se encuentra en el umbral

establecido entre ambos valores se interpreta que cumple el objetivo. Cuando el valor alcanza un **porcentaje del 90%** el objetivo de mejora es sostenerlo, se entiende que es un resultado sobresaliente. Si un valor logra alcanzar el 75% para los siguientes ciclos no ha de bajar sino avanzar, por lo que no se aplica el decremento del valor límite.

En el **valor de la media** se aplica un sistema semejante de mejora y límite. El valor mínimo a alcanzar se establece en “3,5” (punto medio del intervalo de “satisfacción”) y el valor de sostenibilidad de excelencia se establece en “4” (intervalo bastante satisfeco).

**Encuesta Clima Laboral/ Liderazgo y encuestas de prestación de servicios integrados:** aplicado sistema indicado anteriormente. Para las encuestas 7a14-15: objetivo de mejora es siempre el 90% satisfacción. En los **indicadores de participación** (7a16) se establece un objetivo de incrementar el valor anterior, dada la tendencia decreciente.

**Encuesta Clima Laboral PDI.** No procede por ser la primera encuesta, se han establecido en función de los resultados para la siguiente.

**Encuesta Formación PDI (7a7).** La escala es 1-4, se establece como valor de excelencia la media en valor “3,5”. **Formación PAS (7a5-6):** se aplica el sistema general expuesto.

**Encuesta de Centros PDI (AUDIT) (7a13).** Para la dimensión “personal-académico- se establece un valor ponderado en la serie (80-85%), para la dimensión recursos se establece el valor de sostenibilidad del 90% y “4” en la media. **Revisado**

Tabla nº 3 Criterio 7. Introducción Resultados.

Para los **resultados de rendimiento** se aplican los siguientes **criterios y especificaciones:**

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

**7b1. Política de Recursos Humanos:** Variación porcentual PAS. Sostenibilidad o crecimiento.

**7b 2. Porcentaje de Plantilla de PDI Estable. 7b 3. Porcentaje de Doctores PDI. 9b-5. Estructura Grupo Funcionarios-laborales PAS:** (indicadores homogeneizados SIU), se establecen objetivos de sostenibilidad o crecimiento de los porcentajes y de sostenibilidad o avance en el posicionamiento, dependiendo de los valores alcanzados. **7b.6. Evolución Categorías PDI:** Superar los valores porcentuales en máximas categorías y diferencias con las medias del sistema universitario.

**Recursos, programas y servicios (Revisado). 7b.7. Evolución de recursos para la formación y capacitación:** incremento de dotación y sostenibilidad de los porcentajes respecto al total de gasto presupuestarios. **7b.8. Resultados de la Formación específica de las Unidades (PAS):** cuantificados en crecimiento. **7b.9. Resultados del Plan de Formación PDI:** continuidad de la oferta con crecimiento. **7b.10. Evaluación del rendimiento PAS:** nivel de evaluación mínimo “2”. **7b.11. Implicación y compromiso por la mejora:** sostener el nivel de participación y continuidad en la implantación de mejoras. **7b.12 Evaluación del número de PDI y PAS en movilidad:** porcentaje de ocupación de las plazas ofertadas en los programas de movilidad. **7b.13. Bilingüismo. PDI. PAS:** por la finalidad del incremento de las cualificaciones en idiomas se establece como objetivo la evolución en crecimiento de la serie. **7b14 Acción social. Recursos y beneficiarios:** objetivo cuantificado en intervalo entre 1,30” y 1% mínimo del porcentaje presupuestario asignado. **7b.15. Evolución financiera de retribuciones por productividad:** dada la naturaleza de este indicador (sujeto a evaluación), no se cuantifica el objetivo, estableciéndose en términos de incremento o sostenimiento del porcentaje. **7b.16. Evolución del número y porcentaje**

**de PDI y PAS que recibe retribuciones por productividad:** incrementar el porcentaje en PDI (sujeto a evaluación) y 100% para el PAS.

**Tabla nº 4 Criterio 7. Introducción Resultados.**

**Comparaciones.** Las comparaciones se han reforzado con la aplicación del 2º Plan de Mejora EFQM). Se consideran esenciales las comparativas de los indicadores de la encuesta de clima laboral y los de rendimiento relacionados con las políticas de recursos, estabilidad, promociones y capacitación. En el ámbito de la satisfacción se han ampliado las encuestas y los referentes utilizados.

Tras el refuerzo de las comparativas, el porcentaje de resultados que presentan comparaciones es el siguiente: En el subcriterio 7a se aplican en un 56% de los indicadores y en el subcriterio 7b en un 38%.

Indicadores.	Ámbito comparativo
7a1-2-4.6-8-10-13-15-16.	Universidad pública andaluza con esquema de reconocimiento EFQM en vigor con nivel 400+ (U. EFQM2) y alcance global en la evaluación. La elección de esta comparativa se debe a la disponibilidad, semejanza en el número de ítems, dimensiones, escala y utilización de medidas de porcentaje de satisfacción y medias, lo que nos ha permitido desde 2013 contrastar de forma fiable las comparaciones. Se ha ampliado para valores por dimensiones concretas (con similitud) de los valores presentados en una Memoria EFQM (2017) de una Universidad con reconocimiento EFQM +500 (U. EFQM1); sin embargo, sólo es posible identificar algunas dimensiones con denomina-

	ción idéntica, pero sin conocimiento de los ítems asociados, por lo que lo se utiliza puntualmente sólo para algunos indicadores. <b>Nueva.</b> 7a10. Se utiliza una comparativa específica (por disponibilidad y homotecia de una Universidad pública andaluza (CG3). <b>Nueva.</b>
7a6-7-9-11-12-14	No se dispone de comparativas específicas o con un nivel de homotecia suficiente, normalmente van asociados a resultados de satisfacción con la prestación de servicios de apoyo, o las encuestas sobre cursos de formación que responden a programas formativos específicos.
7a4 PDI	Se han realizado estudios comparativos para su diseño, sin encontrar referencias que contengan el enfoque y alcance de la encuesta de la UJA. En este sentido la UJA es referente.
7b1-2-3-4-5-6	Estos indicadores relacionados con las políticas de personal en materia de recursos, políticas de estabilidad, niveles académicos, estructura por categorías, se utilizan los indicadores homogeneizados de SIU, lo que permite disponer de comparativas de posicionamientos en los sistemas universitarios y con el GCU1 y GCU2. <b>Reforzado</b>
7b7-8-9-19-11-12-13-14-15-16	Responden a programas específicos sobre los que no se dispone de datos comparativos o no son suficientemente semejantes para realizar comparaciones fiables y de valor.

**Tabla nº 5 Criterio 7. Introducción Resultados.**

**Confianza.** Para todos los criterios de resultados se dispone de fichas de análisis en donde se realizan las interrelaciones con los enfoques presentados en la memoria y su relevancia estratégica.

Como se indicó en la introducción general de resultados se presenta la tabla de **relevancia** para este criterio.

Nº indicador (Criterio 7)	Cod. Obj.	Objetivo estratégico PEUJA	Planes o programas específicos
7a4 – 7a4 Bis 7a5 - 7b2 - 7b3 - 7b4 - 7b5 - 7b6.	P1	Desarrollar la carrera profesional del personal de la Universidad	Estrategias, políticas y planes en gestión de las personas. Revisiones periódicas de las Relaciones de Puestos de Trabajo. Activación de planes de promoción interna. Previsión de sostenibilidad financiera para continuar las políticas de Dirección adoptadas. Políticas de incentivar y apoyo al desarrollo de carreras y capacitación. Cursos de formación para promoción interna. Planes de Investigación. Planes de Transferencia del Conocimiento. Complementos autonómicos PDI. Evaluación de Sexenios. Gestión estratégica UJA.
7a2 - 7a3 - 7a4 - 7a4 Bis - 7a9 - 7b15 - 7b16 - 7a14.	P1	... y mejorar sus condiciones de trabajo.	Portal del empleado. Acuerdo sobre complemento de productividad y mejora de la calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía. Complementos autonómicos PDI. Plan de renovación y actualización de recursos TIC
7a4 - 7a4 Bis - 7b12.	P3	Fomentar la movilidad....	Programas de impulso de la movilidad e internacionalización. Carta Erasmus y la Unión Europea.
7a5 - 7a6. - 7a7 - 7a4 - 7a4 Bis - 7b7 - 7b8 - 7b9 - 7b12.	P3	...y mejorar la formación del personal de la Universidad	Plan de formación anual. Revisión del Plan de formación en 2019. Participación de las Unidades en las propuestas de acciones formativas específicas. Programas formativos en lenguas extranjeras. Centro de Estudios Avanzados en Lenguas Modernas. Certificación Externa CEALM.
7a1 - 7a3 - 7a.8 - 7a4 - 7a4 Bis -	P15	Establecer mecanismos para favorecer el diálogo, la negociación y el consenso en el ámbito de la gestión	Comités de participación (Comisión de formación, Seguridad y Salud, Plan de pensiones, Comité de Calidad). Sistemática de reuniones con Jefes de Servicio. Equipos internos para la calidad. Plan de Comunicación del SIGC-SUA. Sistema de liderazgo basado en la participación y corresponsabilidad. Formación específica en liderazgo
7a14 - 7b10 - 7b11 -.	RS7	Avanzar en la estrategia de gestión de la calidad total en la Universidad.	SIGC-SUA. Plan de mejora y calidad (complemento de productividad). Programas de innovación. SGIC de los Centros. Portal de transparencia de la Universidad de Jaén. Códigos de Buen Gobierno y Éticos.

7b15 - 7b16 - 7a14.	P2	Promover el reconocimiento del personal docente e investigador a partir de la evaluación global de su actividad.	Complementos autonómicos PDI. Premios a la Innovación Docente. Programa de evaluación Docente. Minoraciones Docentes.
7a4 - 7a4 Bis - 7b14	P14	Impulsar la política de conciliación de la vida académica, familiar y laboral.	Planes de flexibilidad horaria, permisos, horas de conciliación. Plan de acción social. Excedencias voluntarias. Planes de Seguridad y Salud.
7a1 - 7a15.	RS2	Establecer un modelo de gobierno y gestión de la Universidad basado en la dirección estratégica, la participación, la atención a las singularidades y la Responsabilidad Social Universitaria.	Sistema de liderazgo basado en la participación y corresponsabilidad. Políticas y programas desarrollados en los ámbitos de responsabilidad social de la Universidad.
7a7- 7b9.	D3	Desarrollar programas formativos dirigidos al profesorado para propiciar su reciclaje ante las nuevas demandas de formación permanente.	Plan de formación Anual.
7a13 -7b11.	D5	Desarrollar mecanismos de innovación docente, calidad y mejora continua en la oferta formativa.	Diseño, planificación, seguimiento y acreditación de planes de estudios. Sistema de Garantía de Calidad de los Centros. Políticas de recursos.
7a10 - 7a12.	I3	Mejorar la gestión de la investigación.	Desarrollo de procesos y mejoras asociadas (SIGC-SUA). Compromisos de calidad asociados. Control de eficacia de los procesos de apoyo, incluidos los sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo. Portal del Investigador
7b3.	I5	Consolidar una oferta de programas de doctorado de calidad, con vocación internacional, que favorezcan la empleabilidad de los doctores.	Políticas de incentiación y apoyo al desarrollo de carreras y capacitación. Planes de Investigación.
7a11.	I6	Mejorar los recursos para la investigación y asegurar la sostenibilidad de los Servicios Técnicos de Investigación.	Desarrollo de procesos y mejoras asociadas (SIGC-SUA). Control de eficacia de los procesos de apoyo, incluidos los sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo. Compromisos de calidad asociados.

Tabla nº 6 Criterio 7. Introducción Resultados.

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD. Introducción.

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

### Cuadro de interrelaciones.

#### Marco jurídico de cumplimiento de la legalidad. (1c, 2a).

Los resultados asociados se incorporan en el Informe de Progreso Social del Pacto Mundial (IPS-PM) (*Anexo Cuadro indicadores*).

Resultados de Universidad socialmente responsables respecto a las funciones básicas. Resultados Criterios 6, 7,9.

#### Estrategias y Políticas de RSU.

- Grupo interés Personas (GIP).
- Grupo interés externo (GIE).
- Grupo interés externo sociedad (GIES).

Percepciones	Rendimientos	Agente
<b>8a1. General RSU.</b> (GIP)	8b1-2-3-7-8-11-15-16-17-18-19-20-21-22-. Indicadores asociados (IPS-PM).	(1a,1c,1d) (2a, 2c, 2d). (3a, 3c, 3e), (4c, 4d).
<b>8a2. 8a13 Medio ambiente.</b> (GIP) (GIES). Nuevo	8b14,15-16-17-18-19, 8b9.	(4d). (2a, 2c, 2d).
<b>8a3-4. Prevención y seguridad.</b> (GIP).	8b21-7-18-19-20-21.SIGC-SUA→	3e, (1c, 1d) (2a.2c.), (4c).
<b>8a8. Vida Saludable.</b> (GIP). (GIE).	8b7. 8b8 SIGC-SUA→	3e, (3c) (2a.2c.)
<b>8a5. Formación valores sociales.</b> (GIE) (GIP).	8b10. 8b11.	(5b-c-d-e) (1c) (3c) (2a.2c.).

<b>8a6. Extensión cultural.</b> (GIES, GIP, GIE).	8b26, 8b6. Servicios integrados SIGC-SUA→	(1c), (2a.2c.), (3e) (5b-c-d-e).
<b>8a7. Extensión conocimiento.</b> (GIES)	8b6. 8b26. 8b25 Servicios integrados SIGC-SUA→	(1c), (2a.2c.), (5b-c-d-e).

#### Estrategias y Políticas de RSU.

<b>Políticas Igualdad, integración.</b> Todos los GI	Percepciones asociadas: 7a4-Bis. 7a15. 8b1, 8b2, 8b3, 8b22.	(1c), (2a, 2c, 2d), (5e, 5b, c, d). Unidad de Atención.
<b>RSU proveedores.</b> (GIES, GIE)	8b12, 8b13, 9b5.	(1c), (4b, 4a).
<b>Difusión y Transferencia conocimiento</b> (GIES, GIE)	8b25, 8b27, 9a21, 9a22. Percepciones asociadas: 6a12, 6a15. 7a10-11.	(1c), (2a, 2c, 2d), (5e, 5b, c, d). Servicios integrados SIGC-SUA.
<b>Inserción laboral.</b> (GIES, GIE).	8b23.8b4, 8b5, 8b24. Servicios integrados SIGC-SUA→	(2a.2c.), (5b-c-d-e).

#### Imagen y reputación.

<b>Relaciones egresadas.</b> (GIES, GIE).	Egresados: Antiguos alumnos (8b24)	(1c), (2a), (5e).
<b>8a9. Estudiantes internacionales.</b> (GIES, GIE).	Oferta y rendimientos académicos. Integración. 6b8, 6b9, 6b16, 9a13, 9a14.	(2c, 2a), (5b-c-d-e). Servicios integrados SIGC-SUA.

8a10. Transparencia. 8a12. Valores éticos y gobernanza. (GIES). Todos GI.	Resultados y rendimientos claves del criterio 9.	(1a, 1b, 1c) (2a, 2c, 2d), (4b, 4e), Servicios integrados SIGC-SUA.
8a11. Reconocimientos, (GIES)	Transversal Universidad.	Ver Anexo desarrollo.

Tabla nº 1 Criterio 8. Introducción Resultados.

Se especifican los nuevos indicadores presentados (2º Plan de Mejora EFQM):

8a2	Satisfacción sobre el Estado General del Medio Ambiente de la Universidad de Jaén.
8b14	Diagnóstico de sostenibilidad. Aplicación de planes.
8b5	Indicadores de empleabilidad tras Egreso. Tasa de Afiliación Acorde.

Tabla nº 2 Criterio 8. Introducción Resultados.

Las encuestas de clima y servicios se gestionan técnica/estadísticamente por el SPE mediante la herramienta SPSS DATA COLLECTION. Las encuestas específicas se gestionan por el Aula Verde, Unidad Voluntariado, Cooperación Deportes, Unidad de Extensión Cultural. Los estudios específicos, por grupos investigación de la UJA. Los resultados externos provienen de informes que se especifican en la tabla de comparaciones.

El 2º Plan de Mejora EFQM establecía una acción de *Mejorar la sistemática para conocer las percepciones de la sociedad* y, otra, de *desarrollo de planes y programas de sostenibilidad*. En este ciclo **se ha incorporado** el indicador de la satisfacción de los tres colectivos que integran la comunidad universitaria sobre el **estado general del medioambiente** en la Universidad de Jaén, retomando la encuesta que se realizó en el primer diagnóstico medioambiental de la Universidad, complementada con un **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 la el diagnóstico y puntuación del **ranking** realizado por **Greenmetric**, lo que permite un análisis comparativo internacional.

Continúa el sistema de información directa e indirecta y la utilización de estudios externos (satisfacción estudiantes extranjeros, transparencia), así como la de los usuarios internos y externos respecto a los servicios que se integran en el esquema de responsabilidad social de la Universidad.

En el ámbito de los rendimientos se ha modificado la metodología del estudio interno de empleabilidad e incorporado la **tasa de Afiliación acorde** (MEC), y **se ha trasladado** a este criterio **la satisfacción y rendimientos de las políticas de vida saludable** asociadas al desarrollo de los programas físicos-deportivos

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

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

Encuestas de satisfacción sobre la prestación de servicios y programas de RS (8a1-3-4-6-8): sistema general indicado en introducción y aplicado en 6a y 7a.

**La encuesta de medio ambiente (8a2):** al presentar dos encuestas (se realizan en cada diagnóstico de sostenibilidad) se establece de forma genérica mediante el incremento del valor medio de percepción.

Los objetivos en las encuestas específicas de cursos de **formación en valores y extensión** (8a5 y 8a7), se establecen en función de los resultados que se van obteniendo con límites altos (8,5 o 9 en escala 1-10; 90% de satisfacción, media superior a "4").

Respecto de las **percepciones obtenidas externamente**, los objetivos se establecen en función de la naturaleza del indicador. En **estudiantes internacionales** (8a9): obtener el certificado de "excelente" y sobre el posicionamiento. Para **Transparencia** (8a10): obtener el certificado de "Transparente" y sobre el posicionamiento. **Reconocimientos externos** (8a11) y **Principios y Códigos** (8a12): dada su naturaleza se establecen en términos de continuidad.

Tabla nº 3 Criterio 8. Introducción Resultados.

Para los **resultados de rendimiento** se aplican los siguientes criterios y especificaciones:

**Plan de Igualdad** (8b1): según valoración en informes de ejecución.

**Planes de ayudas** (8b2-8b3): incrementar los valores de la gestión de los programas y sostener o incrementar financiación y porcentajes presupuestarios.

**En empleabilidad** (8b4-8b5): incrementar las respectivas tasas de actividad y de empleabilidad acorde, en este último, incluido las medias y posicionamiento en el sistema universitario.

**Programas y servicios demandados** (8b6-8b7-8b8-8b9-8b10-8b11-8b21-8b22-8b23-8b24-8b25-8b26-8b27): incremento de la oferta y participantes y/o porcentajes de ocupación.

**Proveedores** (8b12): sostener el porcentaje de pagos superior al 90%. al cierre del ejercicio (8b13): 100% de los pliegos con cláusulas sobre sistemas certificados.

**Medioambiente y sostenibilidad** (8b13-14): mejora anual respecto a la puntuación máxima y mejora en posicionamiento en ranking. **Consumos y emisión de Gases** (8b15-16-18): reducir ratios de consumos. **Producción fotovoltaica** (8b17): 1% del total. **Residuos y reciclado** (8b19): objetivos de indicadores de proceso 100% retirada. **Campus saludables** (8b20): mantener o incrementar los porcentajes de zonas ajardinadas y deportivas (valor 20,5%).

Tabla nº 4 Criterio 8. Introducción Resultados.

**Comparaciones.** Las comparaciones se han reforzado con la aplicación del 2º Plan de Mejora EFQM. Para este criterio **se consideran esenciales las comparativas con evaluaciones externas referidas al nivel de transparencia y al de satisfacción de estudiantes**, por su impacto estratégico y, el último, por los efectos académicos y de imagen y reputación internacional. **La gestión medioambiental y de sostenibilidad**, si bien se ha conseguido con los nuevos indicadores de rendimiento en sostenibilidad, no así en consumos, emisión de gases y residuos, la razón fundamental es que no están publicados o localizables ratios que permita la comparación ponderada.

Respecto a los programas, servicios y planes, la dificultad proviene por no ser habitual presentar mediciones concretas incluidas en un esquema de responsabilidad social. En otros casos los datos no son suficientemente semejantes para realizar comparaciones fiables y de valor que resulten adecuadas para el contraste de los resultados claves en la sociedad. En algunos casos los indicadores no son susceptibles ni adecuado

establecer comparaciones, por responder a despliegues específicos y condicionados a las características y dimensiones de cada Universidad (8a11-12; 8b1-17-21-22-23-24-25-26).

Tras el refuerzo de las comparativas, el porcentaje de resultados que presentan comparaciones es el siguiente: En el sub-criterio 8a se aplican en un 67% de los indicadores y en el sub-criterio 8b en un 16%. En ambos subcriterios se ha calculado sobre los que proceden establecer comparaciones. Se especifican para este criterio las siguientes comparaciones:

Indicadores.	Ámbito comparativo
Encuestas 8a5-6-8.	Universidad con reconocimiento EFQM +500 (U. EFQM1) y Universidad GUC3. <b>Nueva.</b>
Satisfacción estudiantes Internacionales (8a9)	Ranking de satisfacción de estudiantes internacionales publicado por la Organización Internacional STEXX Studyportals.
Nivel de Transparencia (8a10)	Fundación Compromiso y Transparencia

Formación y sensibilización ambiental (8b9). Formación Integral y Solidaridad. Voluntariado. (8b10)	Universidad con reconocimiento EFQM +500 (U. EFQM1)
Diagnóstico de sostenibilidad. Aplicación de planes (8b14)	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 específico. Ranking Greenmetric

Tabla nº 5 Criterio 8. Introducción Resultados.

**Confianza.** Para todos los criterios de resultados se dispone de fichas de análisis en donde se realizan las interrelaciones con los enfoques presentados en la memoria y su relevancia estratégica. En el Informe de Progreso Social se incorpora por principios del Pacto Mundial, análisis de riesgos, políticas, objetivos y acciones.

Como se indicó en la introducción general de resultados se presenta la tabla de **relevancia** para este criterio.

Nº indicador (Criterio 8)	Cod. Obj.	Objetivo estratégico PEUJA	Planes o programas específicos
8a1 - 8a11 - 8a12.	RS1	Definir y poner en marcha una política integrada de responsabilidad social que englobe cooperación internacional al desarrollo, voluntariado, igualdad y sostenibilidad.	Programas desarrollados en el ámbito de la responsabilidad social de la UJA.
8a1 - 8a12 - 8b1.	RS14	Impulsar y hacer efectiva la política y los planes de igualdad de la Universidad.	Planes de Igualdad (2011-15; 2016-19).
8b22 - 8b2 - 8b3.	RS6	Fortalecer la implicación de la Universidad con la discapacidad, la accesibilidad universal y la igualdad de oportunidades.	Programa de atención a estudiantes con necesidades educativas especiales. Programas de accesibilidad universal. Plan Propio de Ayuda Social Urgente. Política y programas de internacionalización
8a1 - 8a12 - 8b14 - 8b15 - 8b16 - 8b17 - 8b18 - 8b19.	RS15	Impulsar las políticas de universidad sostenible y de calidad ambiental.	Planes y declaración de Política en Sostenibilidad Ambiental de la UJA. Políticas activas de gestión medioambiental. Programas desarrollados por Aula Verde. Proyecto Ecocampus. Medidas de Eficiencia Energética. Proyecto de Investigación UNIVER (Producción de energía Fotovoltaica).
8a5 - 8b10	RS13	Promover el voluntariado en la comunidad universitaria y la colaboración con organismos públicos y ONGs.	Plan de Voluntariado.
8b11 - 8a12.	RS16	Reafirmar la apuesta de nuestra universidad por la Cooperación Universitaria para el Desarrollo a través de la formación, la sensibilización y el desarrollo de proyectos de cooperación.	Plan y programa de cooperación al desarrollo.
8a5 - 8b9 - 8b10.	RS12	Potenciar la generación de conocimientos y la formación competencial en valores sociales y sostenibilidad ambiental.	Programas formativos en voluntariado, cooperación y sensibilización medioambiental. Proyecto Ecocampus.
8b20.	R2	Potenciar el desarrollo equilibrado de los Campus de la Universidad.	Declaración de Política en Sostenibilidad Ambiental de la Universidad de Jaén. Políticas activas de gestión de espacios e infraestructuras.
8a8 - 8b7 - 8b8.	C5	Conseguir una imagen de Universidad comprometida con los hábitos de vida saludable potenciando la organización de actividades deportivas.	Política de oferta de servicios del Secretariado de Actividades Físicas y Deportivas (SAFYD).
8a3 - 8a4 - 8b21.	P13	Mejorar las condiciones de trabajo del personal de la Universidad	Políticas específicas desplegadas en el ámbito de la prevención de riesgos laborales. Plan de Prevención de Riesgos Laborales Universidad de Jaén.
8a6 - 8a7 - 8b6 - 8b26.	C1	Reforzar la política de fomento de la cultura en el ámbito de nuestra comunidad universitaria y en el entorno social.	Política de fomento de la cultura. Programa Universitario de Mayores. Proyecto Atalaya. Programa de Gestión de Actividades Culturales. Proyección de la Cultura. Convocatoria de Proyectos culturales.
8b25.	C3	Potenciar la divulgación científica para conseguir sinergias con la actividad docente, investigadora y de transferencia de conocimiento de la Universidad.	Plan de Difusión Científica y de la Innovación. Unidad de Cultura Científica y de la Innovación.

8a9.	D4	Fomentar la atracción internacional de estudiantes y PDI y la movilidad internacional de estudiantes y PDI	Política y programas de internacionalización.
8b4 - 8b5.	P5	Mejorar los servicios al alumnado, su formación integral y su inserción laboral.	Protocolos para la calidad de las enseñanzas. Programas de medidas de apoyo a la inserción laboral. Programas de autoempleo y emprendimiento empresarial.
8b24.	P6	Potenciar los vínculos permanentes con los egresados/as de la Universidad.	Programas asociados a la Oficina de Antiguos Alumnos/as y Amigos/as de la Universidad de Jaén.
8a10.	RS3	Profundizar en la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basadas en resultados.	Política de rendición de cuentas. Portal de transparencia de la UJA. Plan de comunicación e imagen institucional.
8a11.	RS7	Avanzar en la estrategia de gestión de la calidad total en la Universidad.	Políticas de calidad y excelencia.
8b27.	T1	Potenciar la transferencia del conocimiento y la innovación en la UJA.	Plan de Difusión Científica y de la Innovación. Unidad de Cultura Científica y de la Innovación. Oficina de Transferencia y Resultados de Investigación.
8b23.	T3	Desarrollar la capacidad emprendedora de la comunidad universitaria.	Plan de Apoyo a la Transferencia del Conocimiento, el Emprendimiento y la Empleabilidad.
8a12 - 8b12 - 8b13	RS25	Establecer mecanismos de gestión para asegurar prácticas sostenibles y socialmente responsables en los proveedores de la Universidad.	Políticas de gestión económica y presupuestaria de la UJA. Objetivos de pagos a proveedores en medidas económicas adoptadas. Políticas de responsabilidad social en la contratación pública.

Tabla nº 6 Criterio 8. Introducción Resultados.

## 9. RESULTADOS CLAVE. INTRODUCCION.

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

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

### Cuadro de interrelaciones. Relevancia.

Resultados e indicadores financieros-presupuestarios.		
Resultado/Rendimiento	Relaciones	Agente
9a1-9a8. Financiación. Transferencias sistema de financiación JA.	Todos resultados Indicados y datos de contexto financiero.	(1b) (2a-2b, 2c-2d). (4b, 4e).
9a2. Recursos propios/grado de dependencia.	9a9-12-14-21. (6b1-2-3-4, 9b20).	(1b) (2a-2b, 2c-2d). (4b), (5b).
9a3. 9a5 y 9a6. Estabilidad, sostenibilidad, endeudamiento e independencia financiera	9a4. 9b2, 9b3, 9b4, 9b5.	(1b) (2a-2b-2c-2d). (4b, 4e).
9a4. Remanente tesorería.	9a5. 9b2 (ahorro bruto), 9b3.	(1b) (2a-2b-2c-2d). (4b, 4e).
9a7. Ejecución presupuestaria.	9b3 (resultados presupuestarios).	
9b1. Estructura comparada gastos.	9a1.9a2.9b6, 9b7. Relación 7b1-2-4-5-	

	6 (RRHH). 8b12 (proveedores).	(1b) (2a-2b-2c-2d). (3a). (4a, 4b, 4e).
9b4. Liquidez. 9b5. Gestión de pagos.	9a1.9a2. 9a3. 9a4. 8b12.	
9b6. Esfuerzo inversor. 9b7 servicios complementarios clave.	9a1. 9b1.	(2a-2b-2c-2d). (4b). (5a, 5b).
Resultados Estrategias/despliegues.		
9a8. Plan estratégico.	9b8. 9b9. Despliegues en Centros y Departamentos. 9a1.	(2c-2d). (1a-b).
Resultados Estratégicos Actividades/procesos.		
9a9. Matriculación Total. 9a12. Nuevos Ingresos.	9a10-11 (renovación/idoneidad)- 9a15- (Egresados). 6b1-4-5-6-8.	(2a-2c-2d). (5a-b-c-d-e).
9a13. 9a14. Internacionalización.	8a9. 9b23. 6b8-9.	(2a-2c-2d). (5a-b-c-d-e).
9a15 (Tesis)-9a16 Egreso). Resultados clave proceso académico.	9b11. 9b12. Criterio 6. 6b10-11-12-13-14-15	(1b) (2a.2c). (3b.c). (5a-b-c-d-e).
9a17-18-19-20 16 bis-17. 17 Bis Resultados investigación. (Ampliado) 9a21-22. Resultados Transferencia.	9b13-14-15-16-17-18-19. (Ampliado) Calidad asociada a Investigación. 9b20 (contratos investigación). 9b18 Contratos investigación. 8b27. Personas: 7b3-6-15-16.	(2a-2c-2d). Plan I+D+i . Plan de Transferencias. (Integración servicios SIGC-SUA).
Resultados Estratégicos mejora/procesos.		
9b11-12-21-22. Mejora de los rendimientos y procesos.	Académicos del 9a y 6. Integración sistemas calidad (SIGC-SUA; AUDIT)	(1b), (2a-b-c-d) (3b-c) (4a, 4e), (5a-b-c-d-e).

9b23. Gestión de alianzas. 9b24. Gestión mantenimiento.	Resultados Integración servicios SIGC-SUA. Alianzas, transversal.	(1c). (1b, 2b). (4a, 4b, 4c, 4d). (5a, 5b, 5d).
9b25. Posicionamiento en Ranking.	Transversal todos resultados	

Tabla nº 1 Criterio 9. Introducción Resultados.

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

Las **tendencias** exceden la presentación de los últimos cuatro ciclos de gestión. Las limitaciones devienen de la disponibilidad de datos homogeneizados (MEC) o del sistema contable normalizado (incluido Cuentas anuales 2018).

Respecto a resultados y rendimientos clave se especifican los **nuevos indicadores presentados (2º Plan de Mejora EFQM)**:

9a10.11	Tasa de Idoneidad en Grado y Máster.	9b18	Rankings de investigación SCImago (SIR)
9a13	Internacionalización. Estudiante Internacionales.	9a20	Nº Proyectos Concedidos a las Universidades en marco del Plan Estatal de I+D-
9b10	Tasa entrantes/salientes por programas de movilidad.	9a20 9b19	Presupuesto Concedido Plan Estatal I+D - % de Presupuesto Concedido respecto al Solicitado. Importe concedido a UJA.

Tabla nº 2 Criterio 9. Introducción Resultados.

**Sistema de objetivos.** (Ver introducción general a resultados).

Los objetivos están determinados por la naturaleza, políticas y estrategias de cada resultado. En los económicos prevalece el **cumplimiento legal de estabilidad y equilibrio financiero**, o el **promedio medio de pago**. Así como la **independencia financiera**, el descenso del **endeudamiento** y la **capacidad de ahorro** que permita decisiones para el esfuerzo inversor.

En los resultados **económicos e investigadores** los objetivos se especifican en la presentación y **en relación a los posicionamientos y comparaciones en el sector universitario**.

En los resultados **académicos** se utilizan las **tasas Universitarias** estableciéndose, normalmente, **en relación a los posicionamientos, capacidades reales/potenciales y las comparaciones los valores medios del sector universitario**.

Se aplican los siguientes **criterios y especificaciones**:

9a1. 9b1.	<b>FINANCIACIÓN CCAA. Estructura comparada de gastos:</b> Valoración específica por Dirección.
9a2.	Incremento (% <b>ingresos propios</b> ) en la medida que genera disponibilidad financiera no sujeta a transferencias. Aunque está sujeto a variables externas.
9a3 9b3	Cumplimiento <b>estabilidad y sostenibilidad</b> presupuestaria. <b>Superávit o déficit financiero</b> positivo.
9b5	Cumplimiento legal del plazo legal del <b>periodo medio de pago</b> (30 días) y reducción en días.
9a4. 9b2	Saldos positivos de <b>remanente no afectado</b> y de la <b>capacidad de ahorro</b> (en relación a los valores medios del sistema universitario).

9a5	Disminuir el <b>endeudamiento</b> de forma continuada y controlada. Mantener un valor inferior a las medias de los sistemas universitarios.
9a6 9b4	Incremento de la <b>autonomía financiera</b> de forma continuada. Mantener un valor superior a las medias de los sistemas universitarios. Incrementar la tasa de <b>liquidez general e inmediata</b> .
9a7	Porcentaje de <b>ejecución presupuestaria</b> superior a la media de las universidades SUA.
9b6	Incrementar o sostener el % de gastos de inversión ( <b>esfuerzo inversor</b> ). Sostener o mejorar el posicionamiento comparativo.
9b7	Nivel de <b>financiación</b> creciente en <b>Biblioteca</b> (adaptado a las variaciones % del presupuesto de gastos).
9a8 9b8 9b9	<b>Ejecución ESTRATÉGICA:</b> Valoración específica por órganos de Gobierno. El 80% del porcentaje de ejecución del <b>Contrato-Programa de los Departamentos y Centros</b> .
9a9 9a10	<b>ACADÉMICO.</b> Incrementar la matriculación y sostener o mejorar el posicionamiento con SUE y SUA.
9a11	Igualar (Grado) o superar (Máster) la media de la <b>tasa de renovación</b> de SUE y SUA.
9a12	Incrementar las <b>tasas demanda y matrícula</b> en relación a la oferta. Mejorar el posicionamiento con SUE y SUA.
9a15 9a16	Incrementar el número de <b>estudiantes egresados/as</b> comparativas favorables con GCU. Incrementar el % de variación en serie de <b>Tesis Doctorales</b> y mejora del posicionamiento SUE SUA (ambos).
9a13 9a14 9b10	<b>Estudiantes INTERNACIONALES.</b> Incrementar el porcentaje e igualar o superar la media del SUE. Tasa > a 1 y > media SUA y SUE en <b>movilidad entrante/saliente</b> y avanzar en posicionamiento.
9a17	Incrementar el <b>porcentaje de Sexenios</b> de <b>INVESTIGACIÓN</b> potenciales, sostener o superar comparativas porcentuales con SUE y SUA.
9a18 9a19 9b13 9b14 9b15 9b16 9b17	Incrementar <b>producción</b> en revistas y posicionamiento en ratio por PDI. <b>Impacto:</b> > 1% e incrementar e igualar o superar el promedio de SUA. <b>Calidad en producción:</b> Incrementar valores. <b>Publicaciones Excelencia, Impacto en el Mundo, Liderazgo científico, Colaboración Internacional:</b> Mejorar desviación y diferencial positivo en serie respecto a SUA. Mejora del posicionamiento y disminuir el diferencial con el mejor de SUA en el <b>Rankings de investigación SCImago</b> .
9a20 9b19	<b>Proyectos</b> Concedidos a las Universidades en marco del Plan Estatal de I+D: mejorar porcentaje y posicionamiento SUA SUE. Mejorar posicionamiento y superar el <b>porcentaje de financiación concedida/solicitada</b> de la media SUE y SUA.
9b21 9b22 9b20	<b>TRANSFERENCIA.</b> Incremento del número de <b>contratos de investigación</b> , participación y la tasa respecto al total PDI. Mantener el número de <b>solicitudes y registros de patentes</b> . Incrementar los importes generados por los <b>contratos y convenios</b> de prestación de servicios de <b>transferencia de conocimiento</b> .
9b11 9b12	<b>CALIDAD. MEJORA. PROCESOS.</b> 100% de los <b>títulos</b> evaluados con resolución favorable de <b>acreditación</b> . Superar el porcentaje en un 10% de mejora en <b>rendimientos académicos</b> (por series). Sostener el alto nivel de la <b>eficacia de gestión del SIGC-SUA</b> . Cumplimiento mínimo del 50% en implantación total de mejoras en los procesos en el mismo ciclo.
9b21 9b22 9b24	Indicadores de procesos de la <b>Gestión del Entorno:</b> 100% mantenimiento normativo y 90% del preventivo.

**9b23** Se cumple el objetivo por el número de **convenios** que sucesivamente se formalizan y por el número total de **convenios en activo** que dan respuestas a las necesidades institucionales.

**9b25** Mejorar los posicionamientos en rankings.

Tabla nº 3 Criterio 9. Introducción Resultados.

**Comparaciones.** Las comparaciones se han reforzado en aplicación del 2º Plan de Mejora EFQM. Por la naturaleza de los resultados y rendimientos claves **se consideran necesarias las comparaciones de los comportamientos financieros-presupuestarios**, especialmente los indicadores conformados con el MEC (SIU). En algunos resultados de tipo estructural no se estima adecuado realizar comparaciones por las características y dimensiones diferenciadas, si bien, por el sistema de Cuentas Anuales públicas y el modelo de financiación de Andalucía, se puede disponer de información y estudios internos comparativos.

Al igual que en el criterio 6, son **sistemáticas en todos los indicadores de tasas académicas e internacionalización** que se consideran resultados claves estratégicos.

Los resultados de **investigación** se centran en este criterio por considerarse claves dentro de las funciones de las Universidades, por lo que **se han extendido las comparaciones con los Informes bibliométricos, rankings e informes sectoriales**.

Las excepciones a la aplicación de comparaciones afectan a ámbitos muy concretos como planes estratégicos y sus despliegues internos, resultados de procesos internos, indicadores específicos de mejora, gestión de alianzas. No se aplican, bien por no estar disponibles o por las particularidades en cada Universidad, lo que limita su utilidad en datos cuantitativos comparativos.

Tras el refuerzo de las comparativas, el porcentaje de resultados que presentan comparaciones es el siguiente: En el subcriterio 9a se aplican en un 95% de los indicadores y en el subcriterio 9b en un 60%.

Indicadores.	Ámbito comparativo
<b>Económicos-presupuestarios:</b> 9a2-5-6-7-9b1-2-3-4-6. 9a1-3-4. 9b5-6.	Medidas de posicionamiento o valores comparados (datos homogeneizados MEC-SIU). Las referencias son sobre el posicionamiento y las medias de las Universidades públicas presenciales, de las andaluzas. Estudios Internos comparativos (Cuentas anuales. CEBUA).
<b>Investigación:</b> 9a17-9a20. 9b13-14-15-16-17-19 9a18-19. 9a21-22.	Medidas de posicionamiento o valores comparados (datos homogeneizados MEC-SIU). Informes bibliométricos (WoS). Informes sectoriales CRUE. Informe CYD (2016).
<b>Académicos:</b> 9a9-10-11-12-15-16- <b>Internacionalización</b> 9a13. 9b10. 9a18. 9b25	Medidas de posicionamiento o valores comparados (datos homogeneizados MEC-SIU). Las referencias son sobre las medias y variaciones porcentuales de las Universidades públicas presenciales, de las andaluzas y de dos universidades del entorno (GC1- GC2). Ranking Externos.

Tabla nº 4 Criterio 9. Introducción Resultados.

**Confianza.** Para todos los criterios de resultados se dispone de fichas de análisis en donde se realizan las interrelaciones con los enfoques presentados en la memoria y su relevancia estratégica.

Como se indicó en la introducción general de resultados se presenta la tabla de **relevancia** para este criterio.

Nº indicador (Criterio 9)	Cod. Obj.	Objetivo estratégico PEUJA	Planes o programas específicos
9a - 9a1 - 9a2 - 9a3 - 9a4 - 9a5 - 9a6 - 9a7 - 9b1 - 9b2 - 9b3 - 9b4 - 9b5 - 9b6.	R4	Asegurar la sostenibilidad financiera de la Universidad.	Modelo de financiación. Contrato-programa de la Junta de Andalucía (Planes de excelencia, coordinación y apoyo que lo sustituyen) Plan plurianual de inversiones. Sistema de financiación y fijación externa de los precios públicos. Principio de suficiencia financiera. Política de gestión económica y presupuestaria de la Universidad. Planes de criterios de gastos aprobados por el Consejo de Gobierno. Planes económicos coyunturales adoptados. Memoria de cuentas anuales. Sistema de contabilidad analítica. Sistema integrado de gestión económica y presupuestaria y proceso de gestión de pagos. Objetivos de pagos a proveedores. Política de personal Planes de Investigación. Planes de Inversión e Infraestructura.
9a8 - 9b8 - 9b9.	RS2	Establecer un modelo de gobierno y gestión de la Universidad basado en la dirección estratégica	Plan operativo anual. Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico. Sistema protocolizado del Contrato-programa de los Departamentos. Sistema protocolizado del Contrato-programa de los Centros. Sistema normalizado de asignación de recursos asociados al cumplimiento de objetivos.
9a9 - 9a10 - 9a12.	P4	Mejorar la captación de estudiantes y el acceso a la universidad.	Oferta académica. Informe Análisis y Prospectiva Estratégica de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la UJA. Programas de difusión y publicidad. Jornadas de visitas de alumnado de secundaria/padres. Imagen y reputación de la Universidad.
9a11.	D2	Configurar una oferta de másteres oficiales, diferenciada y competitiva, en todas las ramas del conocimiento.	
9a16.	I5	Consolidar una oferta de programas de doctorado de calidad, con vocación internacional, que favorezcan la empleabilidad de los doctores.	Sistema de garantía de calidad de la Escuela de Doctorado. Planes de estudios verificados y acreditados. Plan de apoyo a la I+D+i.

9a13 - 9a14 - 9b10.	D43	Fomentar la atracción internacional de estudiantes y PDI y la movilidad internacional de estudiantes y PDI	Política y programas de movilidad e internacionalización. Gestión de convenios. Medios de difusión y promoción. Imagen y reputación internacional de la Universidad. Programas de recepción y acogimiento a estudiantes extranjeros.
9a15 - 9b11 - 9b12.	D5	Desarrollar mecanismos de innovación docente, calidad y mejora continua en la oferta formativa.	Sistemas de garantía de calidad de los Centros. Planes de estudios verificados y acreditados. Políticas de calidad. Protocolos de evaluación.
9a17 - 9a18 - 9a19 - 9b13 - 9b14 - 9b15 - 9b16 - 9b17 - 9b18.	I1	Implantar un modelo de refuerzo a la investigación basado en resultados y en la capacidad para lograr una posición de liderazgo nacional e internacional.	Plan de apoyo a la I+D+i. Políticas aplicadas de fomento mediante disminuciones de carga docente a los investigadores. Ayuda económica para la publicación de artículos científicos. Políticas aplicadas de fomento mediante disminuciones de carga docente a los investigadores. Plan de Investigación 2017-19.
9a21 - 9b20.	T1	Potenciar la transferencia del conocimiento y la innovación en la UJA.	Plan de apoyo a la Transferencia del Conocimiento, el Emprendimiento y la Empleabilidad. Publicaciones de la oferta científico-tecnológica-humanística. Oferta de Instrumentación Científico-Técnica. Fundación Universidad-Empresa.
9a22.	T2	Desarrollar alianzas y fortalecer las relaciones con el sector empresarial e institucional público y privado.	Plan de apoyo a la I+D+i. Plan de apoyo a la Transferencia del Conocimiento, el Emprendimiento y la Empleabilidad.
9b7.	C6	Fortalecer los recursos para el aprendizaje y la investigación a través de la editorial universitaria, la biblioteca y el archivo.	Políticas de gestión económica y presupuestaria de la Universidad. Políticas de dotación de recursos a la Biblioteca.
9b24.	R2	Potenciar el desarrollo equilibrado de los Campus de la Universidad.	Políticas de gestión de infraestructuras y equipamientos. Sistema normalizado y consolidado del SIGC-SUA.
9b21 - 9b22.	RS7	Avanzar en la estrategia de gestión de la calidad total en la Universidad.	Sistema normalizado y consolidado del SIGC-SUA (ISO 9001). Objetivo estratégico continuado de corresponsabilidad en la gestión.

Tabla nº 5 Criterio 9. Introducción Resultados.



**CUADRO DE EVIDENCIAS MEMORIA EFQM**

Evidencia (haga clic en la evidencia para acceder al vínculo en Internet)	Referencias
Administración Electrónica	2b, 5d
<a href="#">Agenda Universitaria</a>	3e
<a href="#">Análisis DAFO por áreas estratégicas de la Universidad de Jaén</a>	1b, 2b,
Anuario Estadístico de la Universidad de Jaén	4e
Aula Verde	1c, 4c
<a href="#">Boletín Aula Verde</a>	4c
<a href="#">Buena Práctica CEG Telescopi - Servicio de Control Interno</a>	4e
<a href="#">Calendario de convocatorias de la Universidad de Jaén</a>	5c
<a href="#">Campus Científico-Tecnológico de Linares</a>	1b
<a href="#">Campus de Excelencia</a>	1b
<a href="#">Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario</a>	1b
<a href="#">Campus de Excelencia Internacional de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global</a>	1b
<a href="#">Campus de Excelencia Internacional en Patrimonio</a>	1b
<a href="#">Catálogo de Servicios TIC</a>	2b
Centro de Estudios Avanzados en Lenguas Modernas (CEALM) - Bilingüismo	3b, 5b
Centro de Instrumentación Científico-Técnica	5b, 5e
<a href="#">Certificación de Calidad</a>	5a, 5b
<a href="#">Código de Buen Gobierno</a>	1a
<a href="#">Códigos Éticos</a>	1a
Comisión de Formación del PDI	3b
Comisión de Formación PAS	3b
<a href="#">Comisión Ética Investigación</a>	1a
Complemento Autonómico (PDI)	3e
<a href="#">Complemento de Productividad PAS</a>	3e
<a href="#">Compromisos aprobados por Consejo de Gobierno</a>	1a
<a href="#">Comunicación (web)</a>	4e
<a href="#">Convenios con la Universidad de Jaén (Web)</a>	4a
Convocatoria Ayuda Social Urgente	1e
<a href="#">Convocatorias públicas de selección y promoción</a>	3a
<a href="#">Cooperación al Desarrollo</a>	1c
Criterios de referencia para la información y comunicación con los clientes	5e
Cuadro de Comunicación del SIGC-SUA	5a
<a href="#">Cuadro de Comunicación PEUJA</a>	2c, 2d
<a href="#">Cuadro de Indicadores SIGC-SUA</a>	1b, 2b
<a href="#">Cuadro de Indicadores y resultados de la Universidad Documento Excel "Cuadro Interrelaciones indicadores"</a>	1b, 2b
Cuadro de Participación en los Órganos del Sistema Universitario Andaluz (web Universidades Públicas Andaluzas)	1b
Cuadro de Participación en los Órganos del Sistema Universitario Español (web CRUE)	1b
<a href="#">Cuadro integrado de Riesgos y Oportunidades de procesos (SIGC-SUA)</a>	1b
<a href="#">Cuadro Operativo anual 2017 PEUJA</a>	2c, 2d
Cuentas Anuales	4b
Datos Rankings	1d

<u>Defensoría Universitaria</u>	1a, 5e
<u>DEVA (Agencia de evaluación andaluza)</u>	4a
<u>Diario Digital</u>	3e
<u>Docencia Virtual (web)</u>	4e
<u>Documentación Presupuestaria: Presupuesto (incluye normas de ejecución presupuestaria), Cuentas Anuales, Balance de Situación)</u>	4b
<u>Elaboración Plan Estratégico</u>	2a, 2b
<u>Empleabilidad y Emprendimiento</u>	5b
<u>Encuesta de Clima Laboral y Liderazgo</u>	1b, 2b, 3a
<u>Esquema de la gestión del cambio</u>	1e
<u>Estatutos de la Universidad de Jaén</u>	5b
<u>Estudio Rankings</u>	2a, 2b
<u>Evaluación I Plan de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres en la Universidad de Jaén</u>	1d, 3a
<u>Factura electrónica</u>	4b
<u>Feria Internacional de Movilidad Estudiantil</u>	1d
<u>Fundación Universidad-Empresa</u>	4a
<u>Gabinete de Comunicación (Web)</u>	4e
<u>Informe de auditoría externa (Cuentas Anuales). Al inicio de cada documento</u>	1a, 1b
<u>Informe de Encuesta de Clima Laboral y Liderazgo</u>	1a, 2a
<u>Informe de Gestión del Rector</u>	1c
<u>Informe de Progreso Social Pacto Mundial</u>	1a, 1d, 4a, 4c
<u>Informe de Seguimiento de Objetivos de Servicios y Unidades Administrativas</u>	3c
<u>Informe del Defensor Universitario</u>	5d
<u>Informes de seguimiento de Títulos</u>	5d
<u>Informes y pronunciamientos del Defensor Universitario</u>	5d
<u>Investigación y transferencia (web)</u>	5b
<u>Manual de Calidad de SGIC-Centros</u>	5a
<u>Manual de Calidad del SIGC-SUA</u>	5a
<u>Mapa de Alianzas</u>	1c, 2b
<u>Memoria de Ejecución PEUJA 2017</u>	2d
<u>Memorias Aula Verde. Memorias EcoCampus</u>	4c
<u>Memorias de Ejecución de Proyectos del Servicio de Informática</u>	4d
<u>Modelo Contrato Programa Centros</u>	1a, 1b, 3a, 3c
<u>Modelo Contrato Programa Departamentos</u>	1a, 1b, 3a, 3c
<u>Modelo de Gestión de Competencias</u>	1a, 3b
<u>Movilidad</u>	5b
<u>Normativa de la Universidad de Jaén</u>	4e
<u>Normativa Específica de Secretaría General</u>	4e
<u>Normativa para la Contratación Pública</u>	4a
<u>Oferta Académica de la Universidad de Jaén</u>	5b
<u>Oferta de cursos en idiomas</u>	5b
<u>Oficina de Proyectos Internacionales (OFIPI)</u>	5e
<u>Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)</u>	5b
<u>Perfil del contratante</u>	4a
<u>Plan de Accesibilidad Universal de la Universidad de Jaén</u>	1d
<u>Plan de Comunicación del SIGC-SUA</u>	1a, 2d, 3a, 3d

<u>Plan de Comunicación del SIGC-SUA - Seguimiento</u>	1a, 2d
Plan de Divulgación e Innovación de la Universidad de Jaén	5b
Plan de Formación del PAS	1a, 3b
Plan de Formación del PDI	1a, 3b
Plan de I+D+i	1d
Plan de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres en la Universidad de Jaén II	1d, 3a
<u>Plan de Innovación Científica e Incentivación de Buenas Prácticas Docentes</u>	1d, 3a, 3c, 3d, 3e, 4e
Plan de Innovación Docente	1d, 3a, 3c, 3d, 4e
Plan de Mejora del Sistema de Encuestas	3a
<u>Plan de Movilidad</u>	1c
Plan de Movilidad del Profesorado	3b
Plan de Seguridad Documental del SIGC-SUA	4e
<u>Plan de Voluntariado</u>	1c
<u>Plan Estratégico (web)</u>	1a, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 4a
Plan Estratégico I (2003-2010)	1a, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 4a
Plan Estratégico II (2014-2020)	1a, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a
<u>Plan Innovación (web)</u>	3c
Planes de Mejora y Calidad de los Servicios	1d, 3a, 3e
Planes de Revisión Información Clientes	1c
Planes Operativos Anuales TIC	2b, 4d
Plataforma de Contratación	4a
Plataforma de Docencia Virtual de la Universidad de Jaén (ILIAS)	3b, 4e
<u>Plataforma de Evaluación Docente</u>	2b
<u>Política de Sostenibilidad Ambiental</u>	1c, 4c
<u>Portal de Acceso</u>	4e
<u>Portal de Administración Electrónica</u>	4e
<u>Portal de Convenios</u>	4a
<u>Portal de Investigación</u>	4e
<u>Portal de Recursos Humanos</u>	3a
<u>Portal de Transparencia (Económico)</u>	1b, 1c, 2a, 2d, 3e, 4e
<u>Portal de Transparencia (Estadísticas y Memorias)</u>	1b, 1c, 2a, 2d, 3e, 4e, 5c
<u>Portal de Transparencia (Página web)</u>	1b, 1c, 2a, 2d, 3e, 4e
Portal del Contratante	4a
Premio Buenas Prácticas y sugerencias en Gestión	1d
Procedimiento para el Seguimiento de los títulos oficiales en la Universidad de Jaén	1b
Procedimientos SGIC AUDIT	1b, 5a, 5b
Procesos de Gestión Estratégica (PE01 y PE02)	2c
Procesos SIGC-SUA	1b, 5a, 5b
<u>Programa y resultados Docencia</u>	3b,
<u>Programas de movilidad</u>	4e
<u>Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD)</u>	4e, 5e
Protocolo acoso moral	1a
Protocolo acoso sexual y acoso sexista	1a
Protocolo de Suministro de Datos e Información Institucional	4e
<u>Protocolos (Psicosociales)</u>	1a

<a href="#">Proyecto de gestión del arbolado</a>	4c
<a href="#">Proyecto EFQM. (Página web)</a>	1b
<a href="#">Quejas y Sugerencias (web)</a>	5e
<a href="#">Responsabilidad Social Universitaria</a>	
<a href="#">Resultados de indicadores de eficacia (SIGC-SUA)</a>	1b
<a href="#">Revisión y mejora del SIGC-SUA</a>	1b, 1c, 2a, 2b, 3a, 3b, 3c, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e
<a href="#">Servicio de Atención y Ayudas al Estudiante</a>	5b, 5e
<a href="#">Servicio de Contratación y Patrimonio (inventario)</a>	4c
<a href="#">Servicio de Gestión de la Investigación</a>	5e
<a href="#">Servicio de Información, Registro y Administración Electrónica</a>	4e
<a href="#">Servicio de Informática (Web)</a>	4d
<a href="#">Servicio de Personal</a>	3e
<a href="#">Servicio de Planificación y Evaluación</a>	5a
<a href="#">Servicio de Prevención</a>	3e
<a href="#">Servicios y Unidades</a>	5e
<a href="#">SIGC-SUA (Página web)</a>	1b, 1c, 2a, 2b, 3a, 3b, 3c, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e
<a href="#">SIGC-SUA transparente</a>	5b
<a href="#">Sistemas de Garantía de Calidad de los Centros. (Página web)</a>	1b, 2a, 3c
<a href="#">Sistemas de Garantía de Calidad de Títulos</a>	3c, 3e
<a href="#">Telescopi (Premio Buenas Prácticas)</a>	5a, 5b
<a href="#">Unidad de Igualdad</a>	1c
<a href="#">Universidad de Jaén</a>	3e, 5c
<a href="#">Universidad Virtual</a>	3e
<a href="#">Vicerrectorado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación e Infraestructuras</a>	4c