

EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Proyecto de autoevaluación

Universidad de Jaén 2013

Formación Equipo Evaluador
11 septiembre de 2013



Objetivos

- Adquirir conocimientos del Modelo EFQM de Excelencia 2013 suficientes para llevar a cabo una autoevaluación.
- Aplicar de forma coherente y eficaz la metodología REDER a la hora de establecer los puntos fuertes y las áreas de mejora.
- Conocer la metodología de Autoevaluación y su ejecución utilizando la herramienta PERFIL-Cuestionario del CEG.
- Presentar el Proyecto de Autoevaluación de la Universidad de Jaén y discutir las etapas del proyecto.

Metodología

- Presentaciones por parte del consultor
 - El Modelo EFQM de Excelencia
 - Lógica REDER
- Analizar PERFIL vs Modelo y REDER y poner ejemplos, de forma participativa.
- Asegurar la comprensión del proyecto por parte de los asistentes a través del diálogo y aclaración de dudas.

Agenda

- 09:30 Introducción General. La Autoevaluación
Introducción a la Excelencia.
El Modelo EFQM de Excelencia 2013.
La lógica REDER
- 11:30 Descanso
- 11:50 Análisis Modelo vs PERFIL Cuestionario: Agentes y Resultados.
Análisis REDER vs PERFIL Cuestionario (escalas y cuestiones)
Discusión y ejemplos prácticos
El proyecto de Autoevaluación de la Universidad de Jaén
- 14:00 Fin de la jornada

Objetivos de la Autoevaluación

- Establecer un diagnóstico de situación, decidir prioridades y desarrollar e implantar proyectos de mejora

Planteamiento de la Autoevaluación

Metodología: Análisis y diagnóstico de la situación

Participativo: **Equipo Evaluador** compuesto por personas representativas de todo el ámbito de la Universidad de Jaén

Producto:

- Puntos Fuertes, áreas de posible mejora y puntuaciones
- Propuesta de prioridades de las áreas de mejora
- Identificación de Proyectos de mejora a acometer

Calendario: pre-evaluación: septiembre - noviembre de 2013



gestión E/I

Niveles de excelencia



SELLO DE EXCELENCIA

Prestigio, profesionalidad y reconocimiento europeo a la cultura de Excelencia en las organizaciones

Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Añadir valor para los clientes

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Crear un futuro sostenible

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

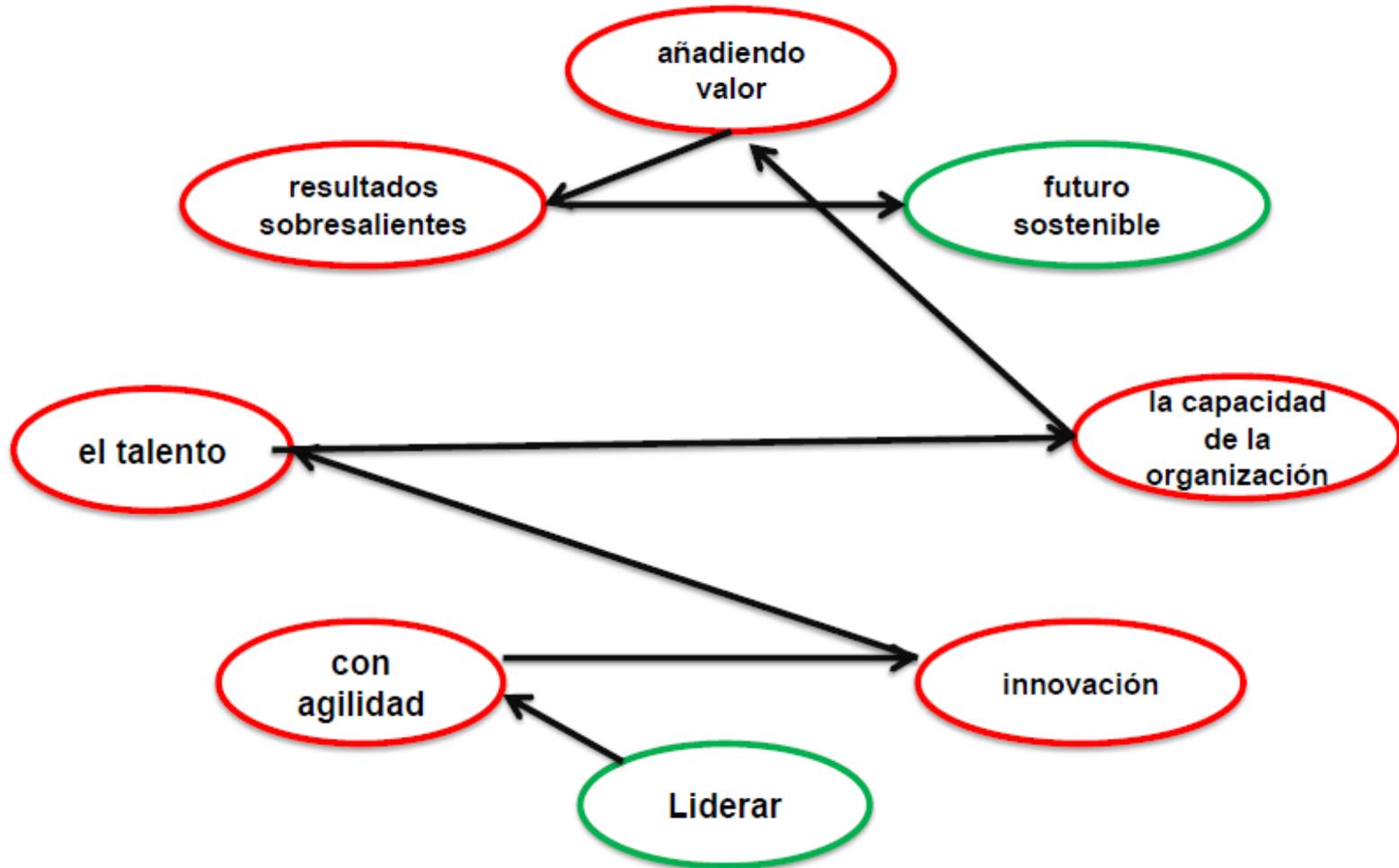
Desarrollar la capacidad de la organización

Gestionar con agilidad

Aprovechar la creatividad y la innovación

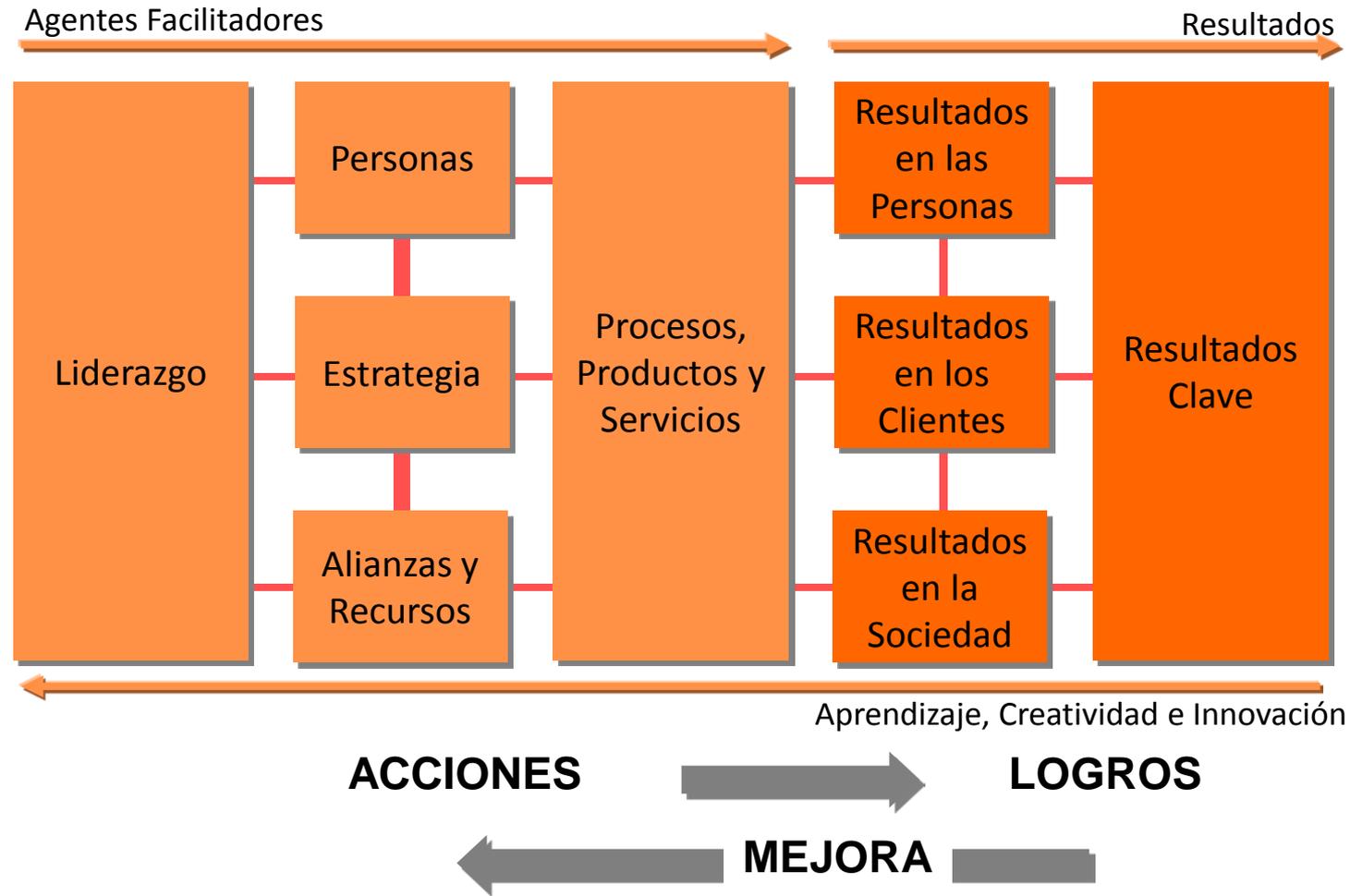
Liderar con visión, inspiración e integridad

Conceptos Fundamentales de la Excelencia



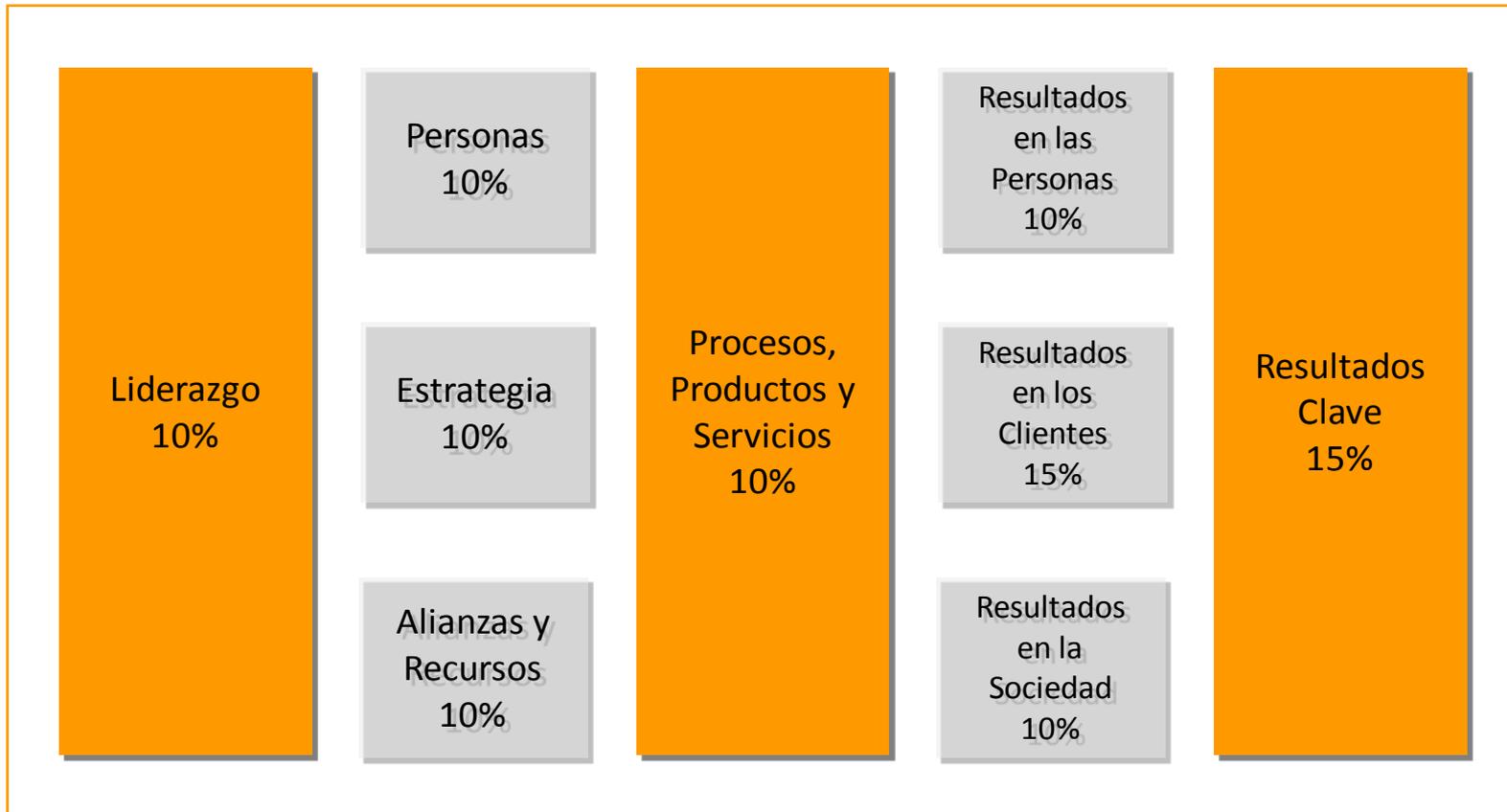
EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia



Pesos y puntuaciones totales

La puntuación total sobre 1000 se obtiene aplicando los siguientes pesos a cada Criterio:



Liderazgo

Definición

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

Liderazgo



Liderazgo



Estrategia

Definición

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Estrategia



Estrategia

2a

Análisis externo

G.I. necesidades y expectativas,
Características del entorno
Indicadores externos: económicos,
mercado y sociedad
Requisitos: político, legal, normativo...
Oportunidades y amenazas

2b

Análisis interno y comparativo

Tendencia de rendimiento, resultados
Capacidades actuales y potenciales.
Nuevas tecnologías y modelos de
gestión
Referencias relevantes
Fortalezas y debilidades

2c

Desarrollo y revisión

Estrategia y políticas de apoyo
Objetivos estratégicos
Futuros escenarios y riesgos
Factores clave.
Sostenibilidad económica, social
y ambiental.

2d

Comunicación e implantación

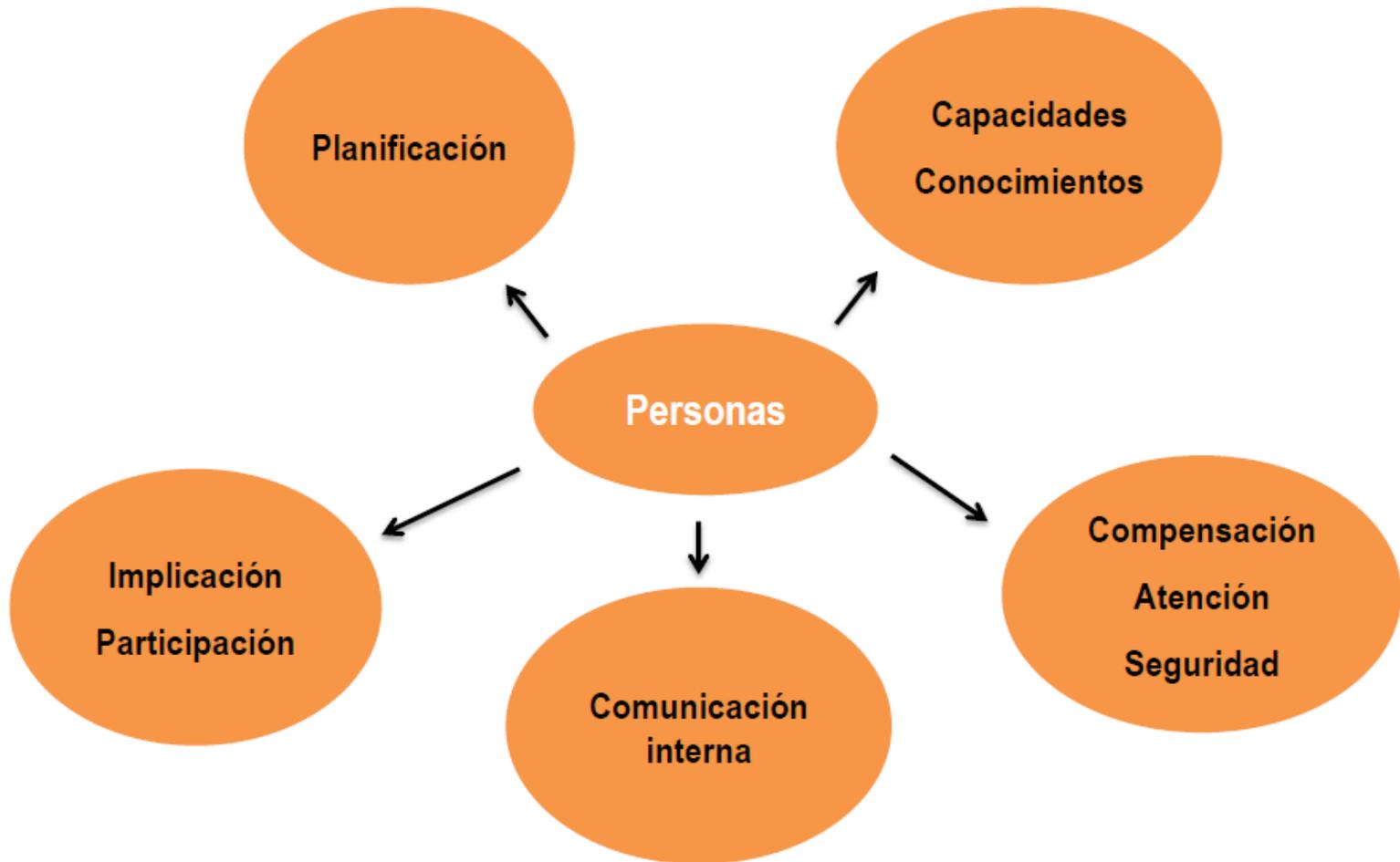
Despliegue de la estrategia y
políticas de apoyo, y de los
objetivos
Estructura organizativa y esquema
de procesos clave
Comunicación de la estrategia y
sus políticas de apoyo a G.I.

Personas

Definición

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Personas



Personas

3a

Planificación y gestión

Plan de personal
Selección, desarrollo, movilidad y planes de sucesión, equidad ,...
Encuestas y otras informaciones para mejorar estrategias, políticas y planes RRHH

3c

Implicación y responsabilidad

Cultura de dedicación, habilidades, talento y creatividad
Implicación en la mejora de la eficacia y eficiencia
Mentalidad abierta y creativa
Cultura de innovación

3b

Conocimiento y capacidades

Habilidades y competencias.
Planes de formación y desarrollo
Objetivos individuales/equipo
Evaluación del desempeño

3d

Comunicación eficaz

Necesidades y expectativas. de comunicación
Estrategia, planes y canales
Contenidos, qué, de quién, a quién...
Compartir el conocimiento y mejores prácticas,

3e

Compensación y atención

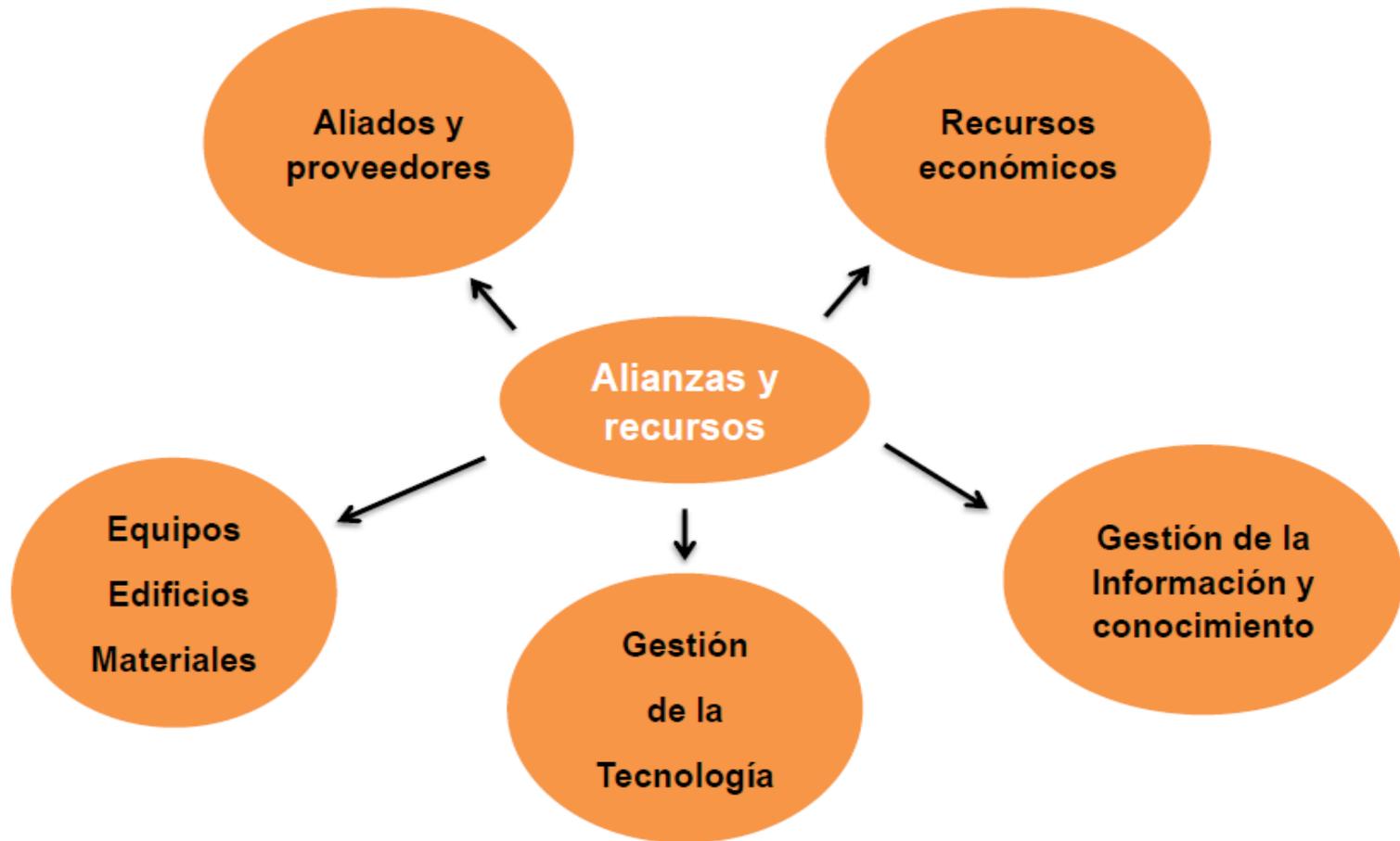
Condiciones de empleo
Conciliación vida personal y laboral
Apoyo a la diversidad
Entorno seguro y saludable
Actividades en beneficio de la sociedad.
Cultura de apoyo y reconocimiento

Alianzas y recursos

Definición

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

Alianzas y recursos



Alianzas y recursos

4b

4c

4a

Recursos económicos

Edificios, equipos. materiales

Estrategias y procesos eco-fin
Procesos de planificación, control, información y revisión económica
Inversiones y desinversiones
Identificación y gestión de riesgos

Estrategia, políticas de edificios.
Uso, mantenimiento, seguridad de activos tangibles
Impacto en la comunidad y los empleados
Impacto ambiental

Gestión de partners y proveed

Gestión de partners y proveedores
Relación sostenible: confianza, respeto y transparencia
Oportunidades y valor
Trabajar juntos; incrementar capacidades
Beneficios mutuos

4d

4e

Gestión de la tecnología

Información y conocimiento

Estrategia y planes tecnológicos.
Aplicación de nuevas tecnologías en los procesos operativos
Aplicación para mejorar la eficacia en la gestión

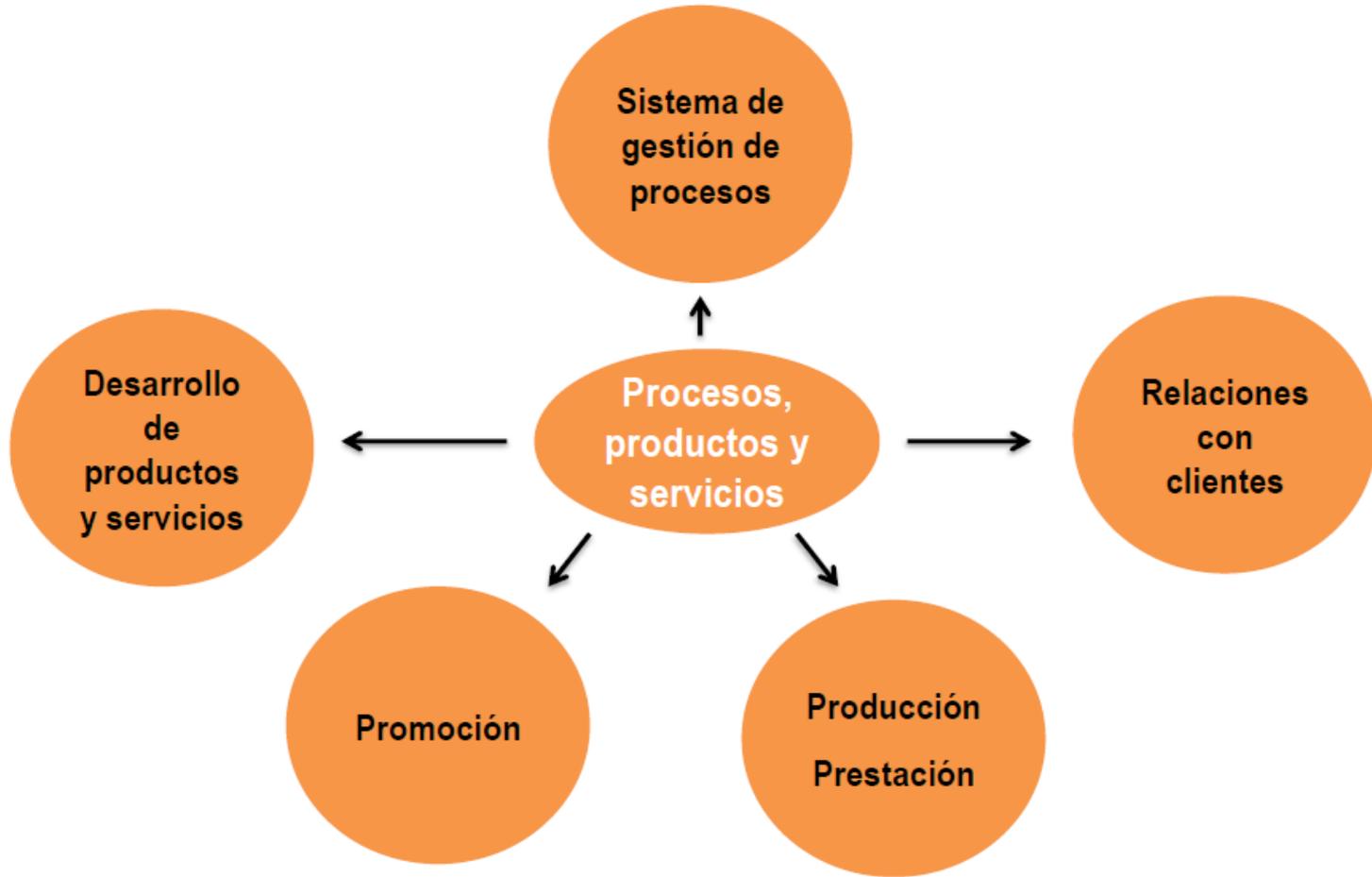
Información precisa y suficiente para toma de decisiones
Información y conocimiento compartido
Acceso para propios y externos.
Protección y seguridad

Procesos, productos y servicios

Definición

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

Procesos, productos y servicios



Procesos, productos y servicios

5b

5e

5a

Diseño, gestión, innovación

Diseño del sistema de gestión de procesos
Indicadores de rendimiento.
Mejora del sistema
Funciones y responsabilidades
Innovación y los cambios

Desarrollo de P y S

Crear valor para clientes
Investigación de mercado
Decisión sobre oferta de P y S
Creatividad para diseñar y desarrollar P y S

Relaciones con clientes

Tipología de clientes. Nec. y expectativas
Contactos habituales y largo plazo
Transparencia y confianza.
Experiencias y percepciones.

5c

Promoción de P y S

Modelo empresarial: capacidades, procesos
Diferenciación, posicionamiento
Estrategias para promocionar P y S
Puesta en el mercado

5d

Producción y distribución

Procesos operativos
Personas preparadas
Comparan con referencias relevantes
Implican a G.I. en la optimización de la eficacia y eficiencia

Resultados

Criterios

6
Resultados
en los
Clientes



7
Resultados
en las
Personas



8
Resultados
en la
Sociedad



9
Resultados
Clave



Subcriterios

6a
(75%)
Percepciones

7a
(75%)
Percepciones

8a
(50%)
Percepciones

9a
(50%)
Resultados
Clave de la
Actividad

6b
(25%)
Indicadores
de
Rendimiento

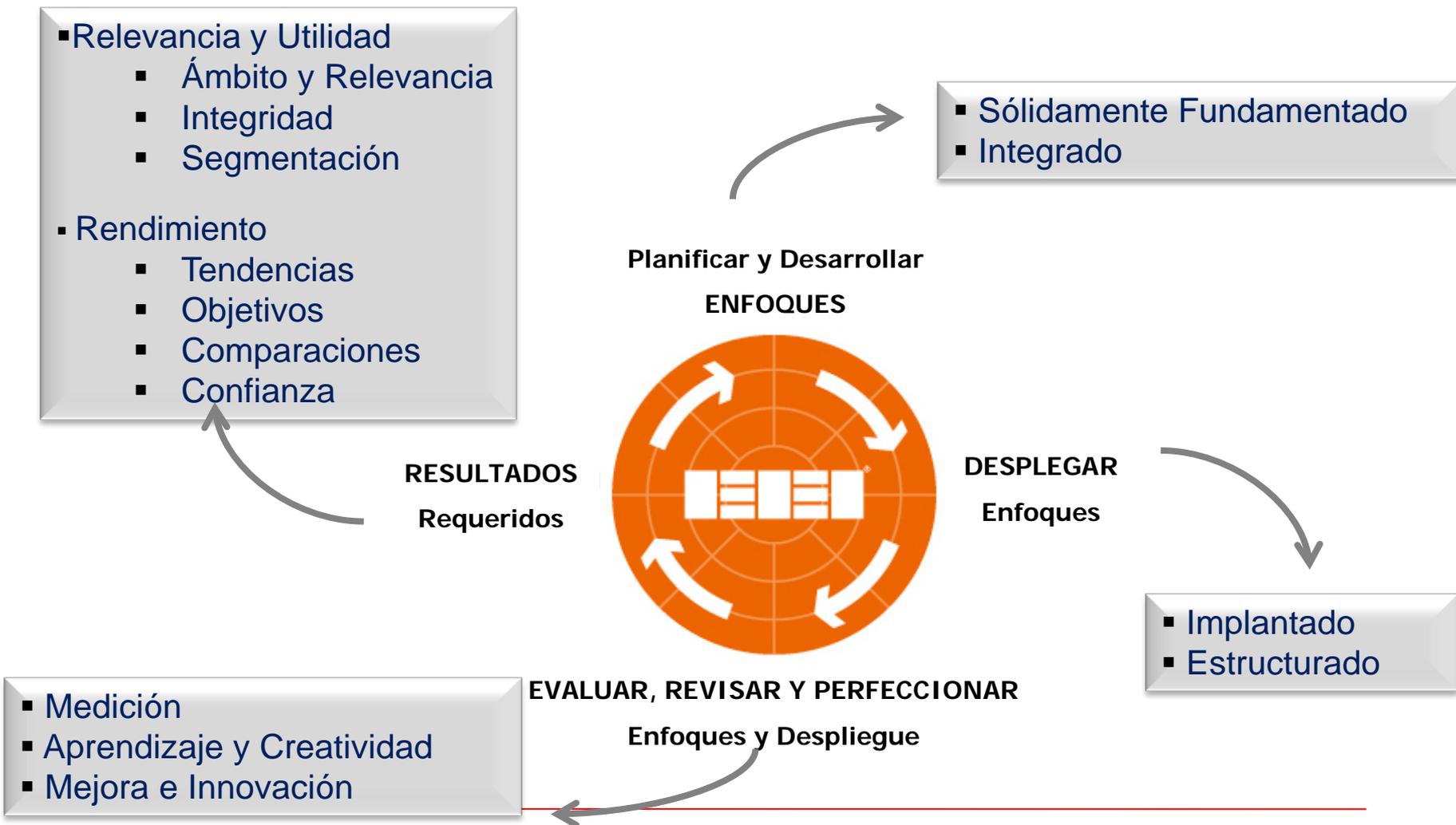
7b
(25%)
Indicadores
de
Rendimiento

8b
(50%)
Indicadores
de
Rendimiento

9b
(50%)
Indicadores
Clave de
Rendimiento

ESQUEMA REDER

La lógica REDER



La lógica REDER AGENTES

Escala		0%	25%					50%					75%					100%				
Enfoque		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques																					
Valoración Enfoque		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes																					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa																					
Valoración Despliegue		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y de su despliegue																					
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación																					
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
Valoración Evaluar, Revisar y Perfeccionar		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Valoración total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

La valoración total no puede exceder la del concepto "Sólidamente fundamentado"

La lógica REDER RESULTADOS

Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Relevancia y Utilidad		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Valoración Relevancia y Utilidad		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos					
Comparaciones	Para los resultados clave se analizan comparaciones externas relevantes, y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Valoración Rendimiento		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

La valoración total no puede exceder la del concepto “Ámbito y relevancia”

Beneficios

- Metodología de mejora sistemática de la gestión ampliamente aceptada y aplicada
- Participativa: amplia aportación, formación y motivación del equipo
- Visión global: proyectos de mejora integrados
- Resultados tangibles
- Facilita el intercambio de experiencias
- Obtención de reconocimientos

PERFIL Cuestionario vs Modelo y REDER

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

OBJETIVO

Comprender la estructura y contenidos de PERFIL Cuestionario en relación con el Modelo EFQM y la REDER

ESTRUCTURA

- 90 preguntas (10 preguntas por criterio)
- Cada pregunta contiene: cuestión, sugerencias, escalas de puntuación

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

AGENTES

- Cuestionario PERFIL: 50 preguntas
- 10 preguntas por criterio (dos por subcriterio)
- Excepción: Criterio 2 (2a y 2b: 3p cada uno)
- Dinámica REDER: en las escalas de puntuación para cada pregunta

RESULTADOS

- Cuestionario PERFIL: 40 preguntas
- 10 preguntas por criterio
- Dinámica REDER: en las propias preguntas y en las escalas de puntuación para cada pregunta (progresividad)

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

EJEMPLO AGENTES (preguntas)

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan estrategias y herramientas para mantener un diálogo. Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización. Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización. Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.



3.7 (3d.1) ¿Se identifican y entienden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas y se desarrolla la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación?

Se identifican las necesidades y expectativas de comunicación de las personas. Se identifican los recursos que son necesarios para canalizar la información a todos los niveles de la organización y en todos los sentidos (vertical, horizontal y transversal). Se dispone de un plan de comunicación interna basado en las necesidades de comunicación. Se desarrollan e implantan dichos recursos. Se desarrolla la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación.

3.8 (3d.2) ¿Se dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas? ¿Comprenden las personas la misión, visión, valores y objetivos?

Los canales de comunicación garantizan que la información fluya tanto en sentido ascendente/descendente como horizontal. La comunicación vertical, horizontal y trasversal es eficaz, eficiente y en ambos sentidos. Las personas acogen favorablemente las vías de comunicación y las utilizan adecuadamente. Se identifican oportunidades para difundir el conocimiento y las mejores prácticas internas y externas y se utilizan los canales de comunicación para ello. Se utilizan los canales de comunicación establecidos para difundir la misión, visión, valores y objetivos y se revisa si se comprenden.

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

EJEMPLO AGENTES (escalas)

3.7 (3d.1) ¿Se identifican y entienden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas y se desarrolla la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación?

Se identifican las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
 Se identifican los recursos que son necesarios para canalizar la información a todos los niveles de la organización y en todos los sentidos (vertical, horizontal y transversal).
 Se dispone de un plan de comunicación interna basado en las necesidades de comunicación.
 Se desarrollan e implantan dichos recursos.
 Se desarrolla la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación.



<p>Necesidades de comunicación intuidas por los líderes.</p> <p>Plan de comunicación básico con canales de comunicación que transmiten la información más relevante.</p> <p>Comunicación descendente con poca retroalimentación.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienen una lógica clara con procesos definidos y formalizados en buena parte. Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia. Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes. Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos. Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia. <p>Acciones de comunicación formales y no sistematizadas de los líderes</p>	<p>Proceso eficaz de identificación de necesidades de comunicación y desarrollo del plan de comunicación acorde con ellas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Están documentados y apoyan la estrategia. Están vinculados con otros procesos relevantes. Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permite flexibilidad y agilidad organizativa. Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia. Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje. Disponen de algunas comparaciones con referencias externas. Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros. 	<p>Proceso sistemático de identificación de necesidades de comunicación y elaboración de planes de comunicación eficaces que siguen una estrategia de comunicación formalizada.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Están implantados plenamente en las áreas relevantes, y de forma estructurada. Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento. Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia. Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo. Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora. Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas. Son referencia para otros en muchos aspectos. 	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se reconocen como modelo de referencia global. Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones). 																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

EJEMPLO AGENTES (escalas)

3.8 (3d.2) ¿Se dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas? ¿Comprenden las personas la misión, visión, valores y objetivos?

Los canales de comunicación garantizan que la información fluya tanto en sentido ascendente/descendente como horizontal. La comunicación vertical, horizontal y transversal es eficaz, eficiente y en ambos sentidos.

Las personas acogen favorablemente las vías de comunicación y las utilizan adecuadamente.

Se identifican oportunidades para difundir el conocimiento y las mejores prácticas internas y externas y se utilizan los canales de comunicación para ello.

Se utilizan los canales de comunicación establecidos para difundir la misión, visión, valores y objetivos y se revisa si se comprenden.



<p>Se recoge la percepción de la comunicación interna mediante encuestas, sugerencias, quejas, etc., y se actúa en consecuencia (actitud reactiva).</p> <p>Se difunden informaciones relativas a mejores prácticas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienen una lógica clara con procesos definidos y formalizados en buena parte. Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia. Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes. Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos. Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia. <p>No se mide la eficacia de la comunicación.</p>	<p>Se asegura del entendimiento y despliegue de la comunicación horizontal y vertical.</p> <p>Todos los canales de comunicación son eficaces.</p> <p>Existen mecanismos para asegurarse de que se comprende la misión, visión y valores, y para conocer las opiniones de los empleados al respecto.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Están documentados y apoyan la estrategia. Están vinculados con otros procesos relevantes. Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permite flexibilidad y agilidad organizativa. Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia. Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje. Disponen de algunas comparaciones con referencias externas. Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros. 	<p>Existe un proceso formal, documentado y sistemático para revisar la efectividad de los canales de comunicación.</p> <p>Toda la Organización conoce y comprende la misión, visión y valores.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Están implantados plenamente en las áreas relevantes, y de forma estructurada. Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento. Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia. Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo. Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora. Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas. Son referencia para otros en muchos aspectos. 	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se reconocen como modelo de referencia global. Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones). 																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

EJEMPLO RESULTADOS (preguntas)

6a. Percepciones

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

Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.
- Distribución de productos y servicios.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Fidelidad y compromiso del cliente.



6a.1 ¿Identifica, revisa y mide la Organización de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?

6a.2 La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes, ¿muestra una evolución positiva?

6a.3 Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?

6a.4 Respecto a los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones, ¿en qué posición relativa se encuentra la Organización?

6a.5 Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

EJEMPLO RESULTADOS (escalas)

6a.1 ¿Identifica, revisa y mide la Organización de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?

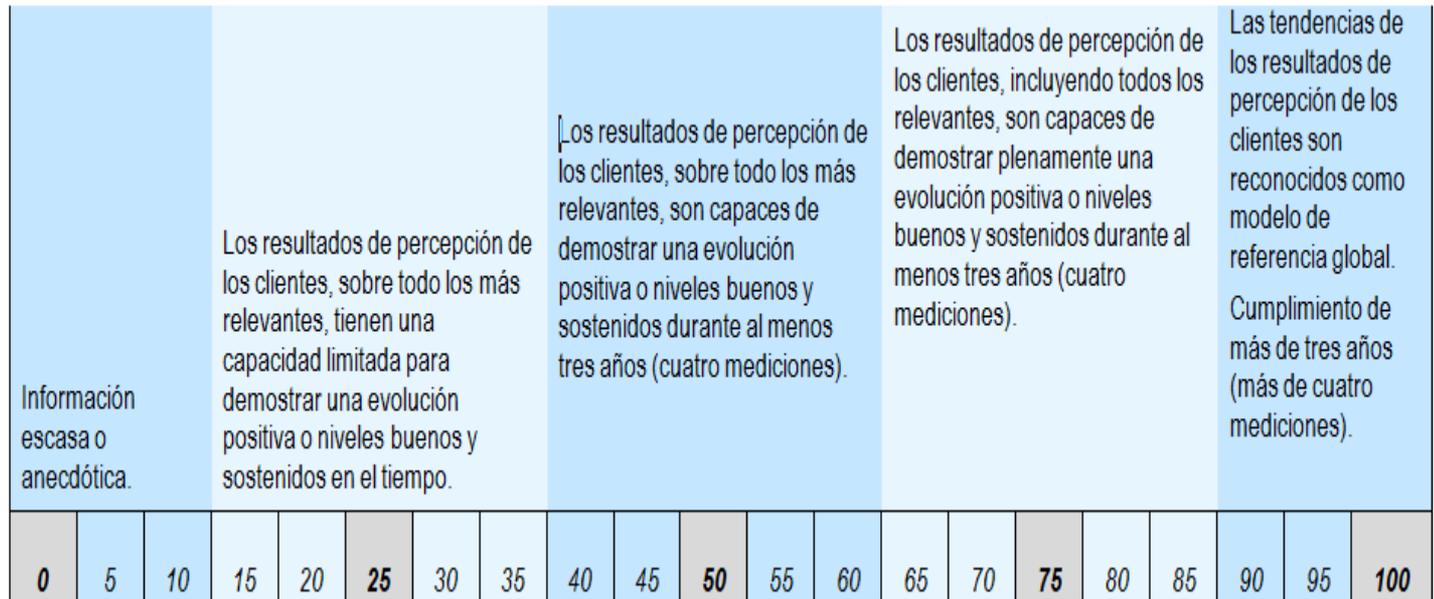


<p>No hay resultados relativos a clientes o son anecdóticos.</p>	<p>Los resultados de percepción de los clientes abarcan de forma limitada las áreas relevantes. Dichos resultados abordan muchas necesidades y expectativas de los clientes relevantes de la organización. Los datos son, en general, oportunos, fiables y precisos. La segmentación, aunque procedente, es limitada. Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medida de datos.</p>	<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de percepción de los clientes abarcan las áreas relevantes. Está organizado según un esquema de prioridades y cubre lo más significativo de las necesidades y expectativas de los clientes. Es coherente en su mayor parte con las estrategias y políticas de apoyo, y sus relaciones se comprenden. Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede. Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos. Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados. Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados. Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de percepción de los clientes abarcan las áreas relevantes. Está organizado según un esquema de prioridades y cubre lo más significativo de las necesidades y expectativas de los clientes. Es coherente en su mayor parte con las estrategias y políticas de apoyo, y sus relaciones se comprenden. Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede. Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos. Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados. Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados. Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>El conjunto de los resultados de percepción de los clientes es reconocido como modelo de referencia global. Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

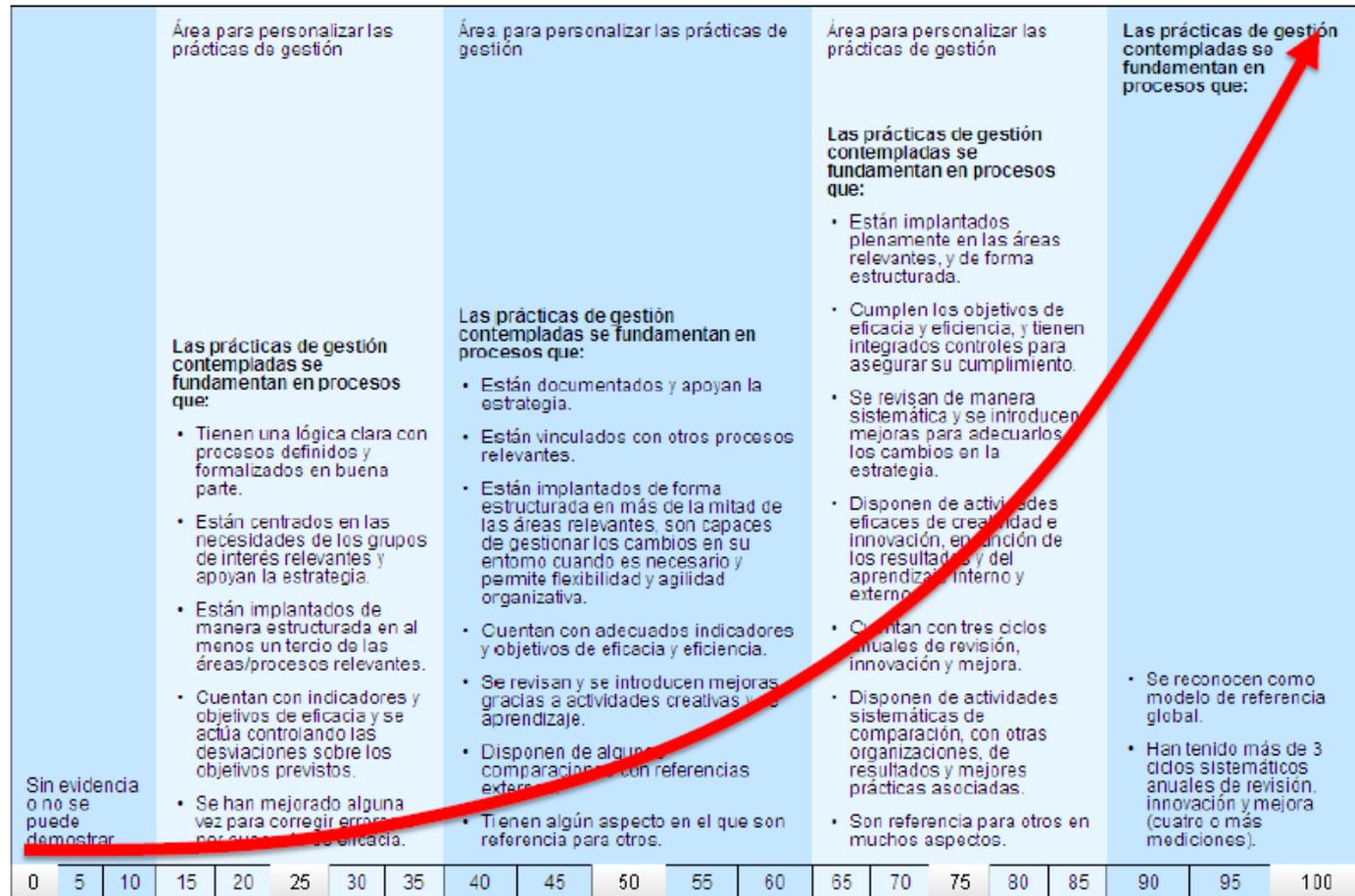
EJEMPLO RESULTADOS (escalas)

6a.2 La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes, ¿muestra una evolución positiva?



Análisis PERFIL vs Modelo y REDER

Dificultad de progreso exponencial



El Proyecto de Autoevaluación de la Universidad de Jaén

Proyecto Universidad de Jaén

ACTIVIDADES	CALENDARIO																
	2013					2014											
	J	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	S	O	N	D	
PROYECTO																	
Aprobación, comunicación y difusión																	
CAPACITACIÓN																	
Formación CEG																	
Formación Modelo y proyecto																	
PRE-EVALUACIÓN																	
Realización de la pre-evaluación																	
Jornada de análisis y priorización de planes de mejora																	
Implantación de planes de mejora																	
Hitos de seguimiento																	
EVALUACIÓN																	
Realización de la evaluación																	
Implantación de planes de mejora																	
HOMOLOGACIÓN DE NIVEL																	
Análisis de situación y documentación																	
Informe de Homologación																	
MEMORIA																	
Jornada-Taller de preparación y arranque del proyecto																	
Desarrollo de la memoria																	
Lecturas internas e iteraciones																	
Análisis de situación de la memoria (consultor)																	
Análisis final (consultor)																	
Entrega de la memoria a la Agencia certificadora																	
Visita																	
Sello																	

Se señalan en verde las actividades con apoyo de consultoría

Autoevaluación individual

Quién

- Equipo Evaluador

Material de base

- PERFIL Cuestionario V 6.0
- Procesos y resultados de la Universidad de Jaén

Metodología de trabajo

- **Equipo Evaluador:** puntuación individual
- **Equipo Evaluador:** anotaciones individuales: puntos fuertes, evidencias y áreas de posible mejora

Reunión de consenso

Asistentes: Equipo Evaluador

Material de base

- Puntos fuertes, Áreas de mejora y puntuaciones que provienen de la autoevaluación individual

Dinámica de trabajo

- **Análisis** de cada pregunta o subcriterio, dentro de la lógica de “eje”, especialmente aquellos que presentan discrepancias o puntuaciones “extremas”
- **Miembros del Equipo Evaluador:** reflexión conjunta
 - Validación o cambios en los Puntos fuertes y Áreas de mejora: Sintetizar
 - Validación o cambios en la puntuación.
- **Coordinador o Equipo de trabajo: Informe de Autoevaluación** nivel consenso:
 - Resumen del proceso
 - Síntesis de Puntos fuertes, evidencias y Áreas de mejora por pregunta
 - Síntesis de Áreas de mejora a nivel criterio, subcriterio o eje
 - Puntuaciones de consenso.

Reunión de prioridades

Asistentes: Equipo Evaluador con apoyo del consultor

Material de base

- Registros de Autoevaluación nivel consenso.

Dinámica de trabajo

- **Análisis** de cada área de mejora propuesta
- **Reflexión** conjunta y priorización
- **Decisión y propuesta** de áreas de mejora a desarrollar como proyectos
- **Responsables y Calendario** tentativo

Seguimiento acciones de mejora

Planificación de actividades para cada área de mejora

- Responsables y equipos de proyecto
- Objetivos y Plan de desarrollo
- Hitos de seguimiento y evaluación de progreso y resultados

A nivel global

- Seguimiento del progreso, según informes de los responsables
- Dos puntos de análisis completo y evaluación del progreso
- Evaluación de la mejora respecto al nivel de autoevaluación de origen

Fin del seminario