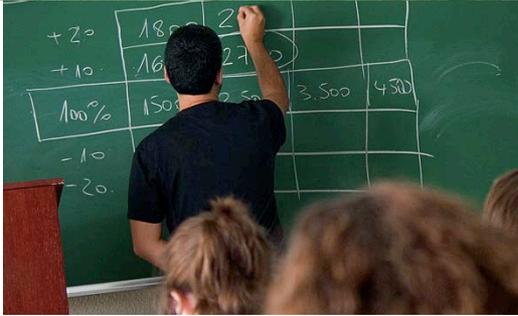
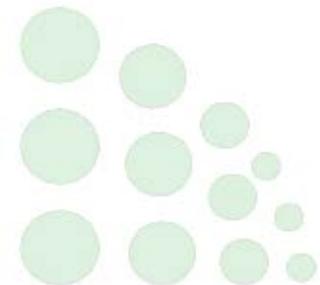




UNIVERSIDAD DE JAÉN



PROYECTO EFQM. 2013-2014.



PRE-EVALUACIÓN 2013

Reunión inicial: 03 de octubre de 2013.

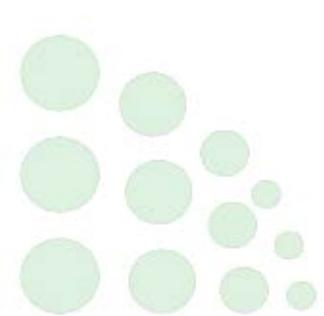
Criterio 1: Liderazgo

Criterio 2: Estrategias

1. Herramienta Perfil.
2. Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.
3. Cronograma de desarrollo.



1. HERRAMIENTA PERFIL.



Herramienta Perfil. Instalación.

Para instalar la aplicación Perfil Cloud V.6. accederemos a la siguiente URL:

<http://serviciosperfil.clubexcelencia.org/Publish/Client/publish.html>

El navegador mostrará una pantalla como esta:

Perfil V 6.0
Perfil V 6.0

Nombre: Perfil V 6.0

Versión: 1.0.1.91

Editor: Perfil V 6.0

Se necesitan los siguientes requisitos previos:

- Windows Installer 3.1
- Microsoft .NET Framework 4 (x86 y x64)
- SQL Server Compact 3.5 SP2

Si ya tiene instalados estos componentes, puede [iniciar](#) ahora la aplicación. De lo contrario, haga clic en el botón de abajo para instalar los requisitos previos y ejecutar la aplicación.

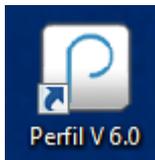
Recursos de .NET Framework y ClickOnce

Herramienta Perfil. Instalación

Pulsaremos sobre el botón Instalar y comenzará el proceso de instalación. Dependiendo del navegador utilizado, el proceso podría solicitar ejecutar o guardar el archivo "Setup.exe". En ambos casos se ejecutará, bien directamente o una vez guardado.

El proceso instalará todos los componentes necesarios para la herramienta Perfil. Si no tenemos instalado Framework 4.0 ni Microsoft SQL Server CE 3.5 SP2, aparecerán pantallas informándonos de que se van a instalar. En cada una de ellas deberemos pulsar el botón "Acepto".

Una vez concluido el proceso de instalación, abriremos Perfil a través del icono que tendremos en el escritorio y llegaremos a la siguiente pantalla:



Herramienta Perfil. Instalación.

Procedemos a configurar ahora los parámetros para trabajar en la nube:

Configuración Avanzada del Servidor

Configuración

Configuración Manual

Configuración a través de fichero

Configuración Manual

Tipo de Conexión:

Servidor DNS:

Puerto:

Directorio Virtual:

SSL:

Nombre:

Probar Conexión

Aceptar

• Dejar marcado “Configuración Manual”

• Tipo de Conexión: Servicio Web.

• Servidor DNS: perfilcloud.clubexcelencia.org

• Puerto: (no poner nada)

• Directorio Virtual: ujaen

• SSL: deberá estar marcado

• Nombre: Servicio Perfil UJAEN

Herramienta Perfil. Instalación.

Una vez introducidos los parámetros, pulsaremos el botón “Probar Conexión” y si todo ha ido bien nos aparecerá debajo de los botones “Probar Conexión” y “Aceptar”, el siguiente aviso:



Pulsaremos el botón “Aceptar” y ya tendremos configurado el Servidor de la aplicación. Ahora, en la pantalla inicial de Perfil, podremos seleccionarlo y a continuación introducir nuestro nombre de usuario y contraseña para poder acceder al cuestionario de evaluación.

perfil 6.0

Inicio de sesión

Servidor
PERFIL_UJA_CLOUD + ▾

Idioma
Español (España) ▾

Usuario

Contraseña *

* Diferencia entre mayúsculas y minúsculas

Aceptar Cancelar

Herramienta Perfil. Evaluación.

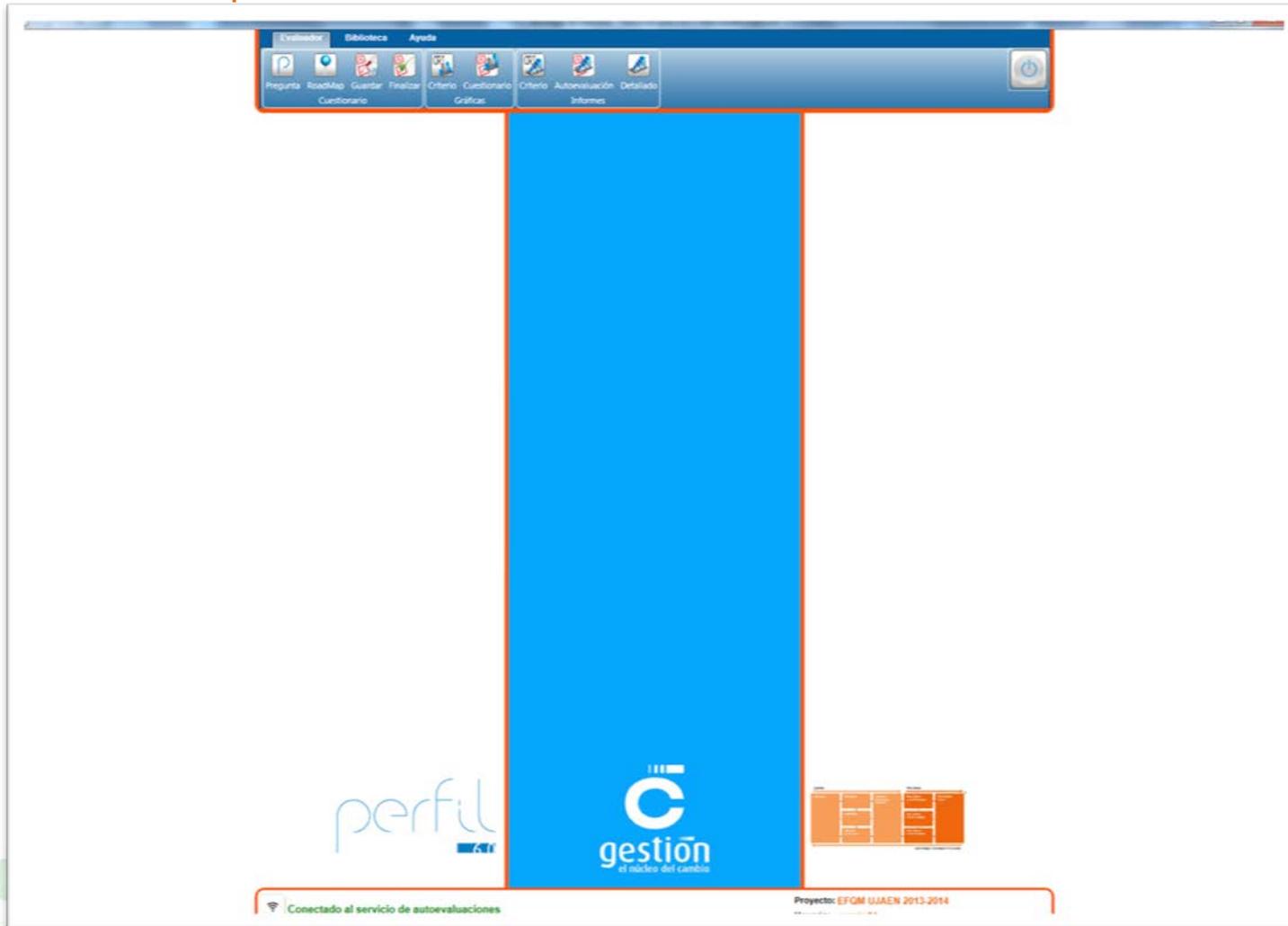
Una vez accedemos a Perfil, nos encontramos con la siguiente pantalla:



Seleccionaremos el proyecto EFQM UJAEN 2013-2014 y pulsaremos sobre "Abrir proyecto"

Herramienta Perfil. Evaluación.

Accederíamos a la pantalla de evaluador:



Herramienta Perfil. Evaluación.

Podemos acceder al **Cuestionario** a través de los botones de **Preguntas** y **RoadMap**. Una vez accedemos, podemos desplegar en la parte izquierda el menú bien por Criterios o por Ejes. Si no debemos responder a alguna pregunta, introduciremos cualquier carácter en las evidencias y pulsaremos la flecha verde de la parte inferior derecha

The screenshot shows the 'Pregunta' (Question) interface of the evaluation tool. The left sidebar displays a tree view of criteria and axes. The main area contains the question text, a suggestion box with bullet points, an 'Ayuda' (Help) box, a scale from 0 to 100, and a list of evidence boxes. The question is: '¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?' The suggestion box lists three points: 'Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización...', 'Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas...', and 'Han comunicado a todos los grupos de interés la...'. The scale shows a value of 0. The evidence boxes are empty, and the 'Evidencia 1' box is highlighted. A 'Borrar' (Delete) button and a green arrow button are at the bottom.

Criterios

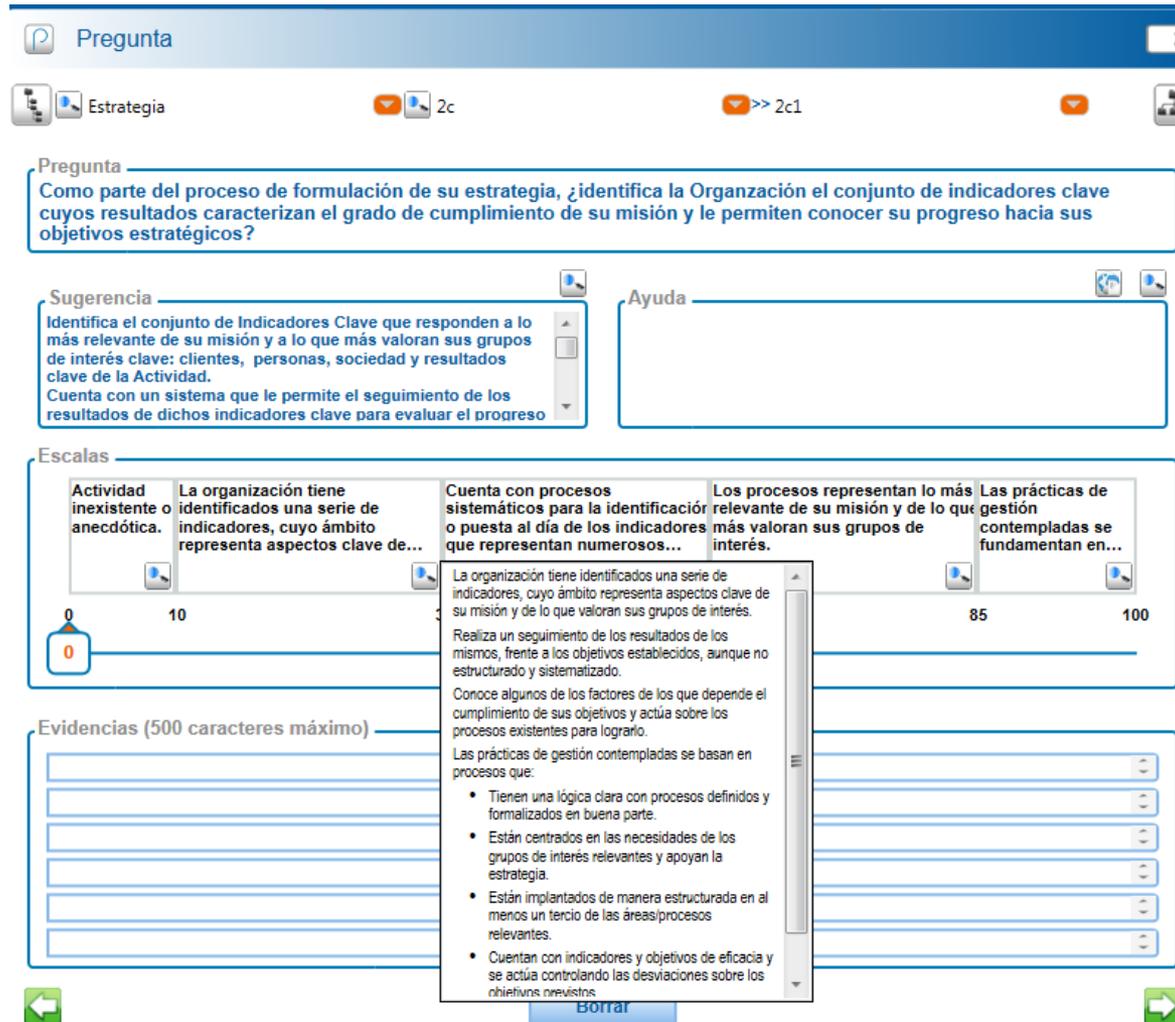
- Liderazgo
 - 1a
 - 1a1
 - 1a2
 - 1b
 - 1c
 - 1d
 - 1e
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos, Productos Servicios
- Resultados en los Cli
- Resultados en las Personas
- Resultados en la Soci
- Resultados Clave

Ejes

- Marco Estratégico y Cultura de Referencia
 - 1a

Herramienta Perfil. Evaluación.

Los botones de exploración ) permiten ver descripciones y ayudas útiles para valorar



The screenshot shows the 'Pregunta' (Question) section of the evaluation tool. The question asks: 'Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?' (As part of the strategy formulation process, does the Organization identify the set of key indicators whose results characterize the degree of fulfillment of its mission and allow it to know its progress towards its strategic objectives?).

Below the question are two sections: 'Sugerencia' (Suggestion) and 'Ayuda' (Help). The 'Sugerencia' section provides a tip: 'Identifica el conjunto de Indicadores Clave que responden a lo más relevante de su misión y a lo que más valoran sus grupos de interés clave: clientes, personas, sociedad y resultados clave de la Actividad. Cuenta con un sistema que le permite el seguimiento de los resultados de dichos indicadores clave para evaluar el progreso' (Identify the set of Key Indicators that respond to the most relevant of its mission and what its key interest groups value most: customers, people, society and key results of the Activity. Have a system that allows you to follow up on the results of these key indicators to evaluate progress).

The 'Escalas' (Scales) section shows a horizontal scale from 0 to 100. The current value is 0. The scale is divided into five segments with descriptions:

- 0-10: Actividad inexistente o anecdótica.
- 10-20: La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de...
- 20-40: Cuenta con procesos sistemáticos para la identificación o puesta al día de los indicadores más representativos...
- 40-60: Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.
- 60-100: Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...

The 'Evidencias (500 caracteres máximo)' (Evidence) section contains a text input field with five lines. A 'Botón' (Button) is located at the bottom center. A 'Botón' label is also visible at the bottom center of the interface.

Herramienta Perfil. Evaluación.



Una vez hayamos terminado de valorar sobre alguna de las preguntas del cuestionario, pulsaremos en el menú superior el botón **Guardar**, de esta forma, los datos introducidos irán llegando al coordinador de la evaluación conforme cada pregunta vaya siendo valorada por cada evaluador. El sistema permite **Finalizar** la evaluación únicamente cuando se han contestado a todas las preguntas del cuestionario. Si se intenta finalizar sin haber contestado (o al menos rellenado con algún carácter los recuadros de texto de alguna evidencia) alguna pregunta, el sistema avisará de esta circunstancia y no dejará finalizar. Una vez finalizada la evaluación no se podrán modificar las valoraciones.



Al pulsar el botón de **Guardar** se nos preguntará para confirmar y posteriormente nos pedirá una ruta para guardar un archivo .cev con nuestros valores asignados a las preguntas contestadas del cuestionario.

Al estar trabajando en la nube, no será necesario guardar, pero puede ser aconsejable para mantener una copia en local.

2. Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

REUNIÓN INICIO



Análisis de las preguntas del cuestionario.
Aplicación del esquema REDER para identificación de PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA y puntuación.

AUTOEVALUACIÓN



Realización de la autoevaluación individual.
Línea de asesoramiento técnico.

PROCESAR INFORMACIÓN



La coordinación de la autoevaluación realiza el procesamiento de la información de las autoevaluaciones individuales.

REUNIÓN DE CONSENSO

Análisis conjunto de los resultados de autoevaluación y Consenso.

Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

OBJETIVOS DE LA PRE-EVALUACIÓN

Reflexión colectiva sobre el **NIVEL DE EXCELENCIA ACTUAL DE LA GESTIÓN** a través del cuestionario de la Herramienta Perfil.

IMPORTANTE

- Identificar fortalezas para reforzarlas.
- Identificar áreas de mejora.

PLAN DE MEJORAS

SECUNDARIO

- Realizar una valoración de puntuación aproximada y orientativa.

IMPORTANTE

- Comprender el valor que puede aportar a la gestión universitaria la utilización del referente del Modelo de Excelencia.

APRENDIZAJE GESTIÓN

Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

ABORDAR LAS PREGUNTAS CONSIDERANDO:

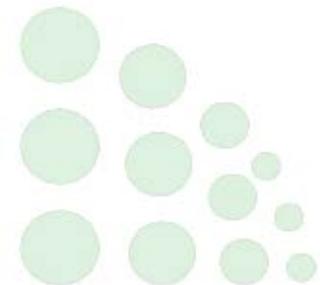
Que se puede demostrar la implantación de las prácticas de gestión que sugiere el Modelo EFQM.

PERO TENIENDO EN CUENTA SIEMPRE

El contexto de la Universidad: particularidades del sistema de gestión propio de las Universidades públicas.



**CONTEXTUALIZAR LAS
PREGUNTAS EN EL MARCO
UNIVERSITARIO**



ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

1a. LOS LÍDERES desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.



1. Aseguran el futuro de la organización al **definir y comunicar su objeto fundamental**, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.

Pregunta 1a1.1

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica?



2. **Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia** de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.

Pregunta 1a1.2

¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo?

Pregunta 1a1.3

¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?



3. **Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica**; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.

Pregunta 1a2.1

¿Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético?

Pregunta 1a2.2

¿Revisan y mejoran los líderes la eficacia de sus comportamientos como líderes?



4. **Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.**

Pregunta 1a2.3

¿Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido?

ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

A través de la reflexión/respuesta indicadas en las escalas de puntuación se va estableciendo las prácticas de gestión implantadas y qué grado de sistematización se dispone (CICLO REDER).

PRIMERA PARTE

ELEMENTOS
ASOCIADOS A
LAS
PRÁCTICAS
DE GESTIÓN

SEGUNDA PARTE

APLICACIÓN
A LA
PRÁCTICAS
DEL CICLO
REDER

Pregunta

Estrategia 2c 2c1

Pregunta
Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?

Sugerencia
Identifica el conjunto de Indicadores Clave que responden a lo más relevante de su misión y a lo que más valoran sus grupos de interés clave: clientes, personas, sociedad y resultados clave de la Actividad.
Cuenta con un sistema que le permite el seguimiento de los resultados de dichos indicadores clave para evaluar el progreso

Ayuda

Escalas

Actividad inexistente o anecdótica.	La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de...	Cuenta con procesos sistemáticos para la identificación o puesta al día de los indicadores que representan numerosos...	Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
0	10	50	85	100

Evidencias (500 caracteres máximo)

La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés. Realiza un seguimiento de los resultados de los mismos, frente a los objetivos establecidos, aunque no estructurado y sistematizado. Conoce algunos de los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos existentes para lograrlo.

Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:

- 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.

PREGUNTA/S

SUGERENCIAS
Orientaciones sobre las prácticas de gestión

ESCALA

PRÁCTICAS

REDER

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 1a1

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica?

¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo?

¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?

Escala 2 (10+ a 35)

Están definidas y documentadas la Misión, Visión y Valores de la Universidad.

Están comunicadas a las personas y otros grupos de interés principales.

Existe una definición clara de quiénes son los líderes de la organización y en qué se debe basar su estilo de liderazgo.

La actitud de la mayoría de los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.

Escala 3 (35+ a 60)

La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a todos los niveles (empleados, accionistas, aliados, clientes, y proveedores críticos).

Hay marcos estratégicos particularizados para los niveles más altos de la Organización, acordes al marco estratégico global.

La actitud de la mayor parte de los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.

Escala 4 (60+ a 85)

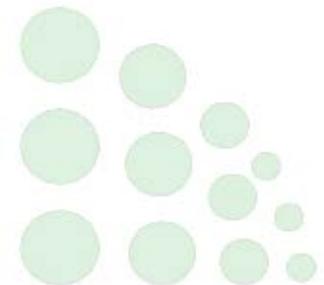
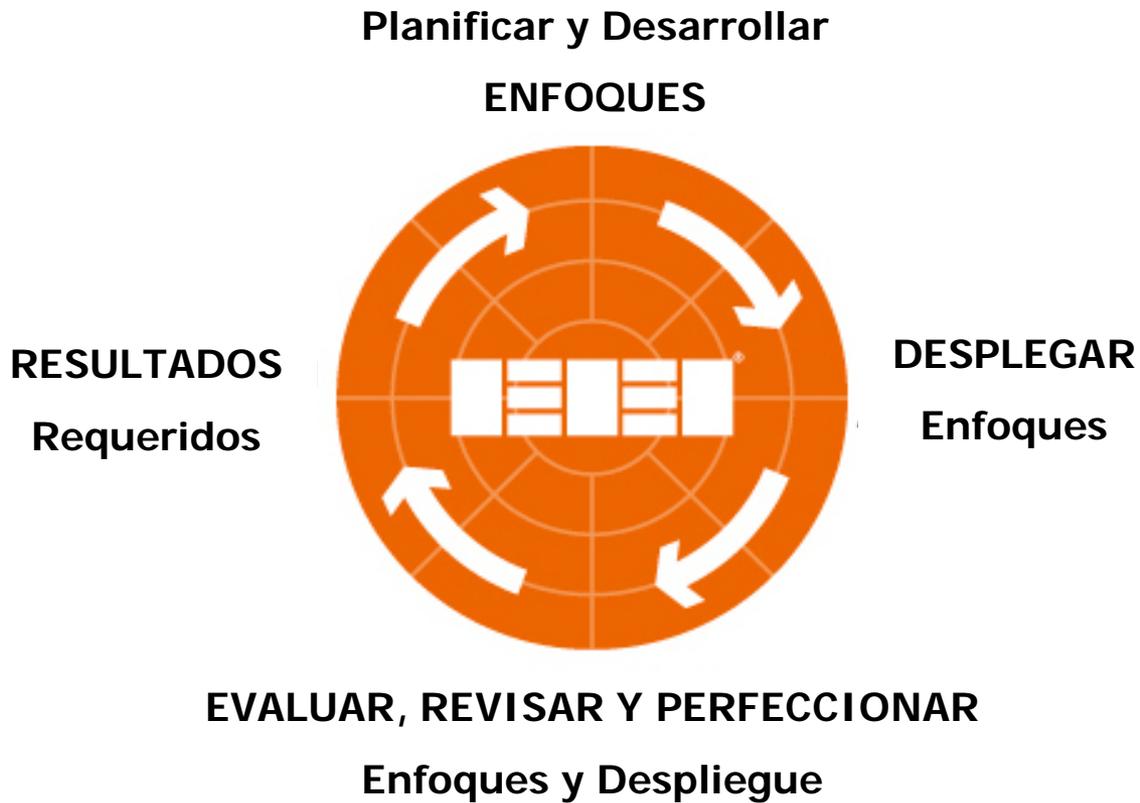
TODOS los niveles de la Organización tienen marcos estratégicos particularizados, acordes al marco estratégico global.

La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.



EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

Escala 2 (10+ a 35)

Escala 3 (35+ a 60)

ENFOQUE

- Procesos definidos y formalizados (en parte).
- Lógica clara.
- Centrados en necesidades de grupos de interés.
- Apoyan la estrategia.

Procesos definidos y formalizados y están vinculados con otros procesos relevantes.

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

DESPLIEGUE

Escala 2 (10+ a 35)

Escala 3 (35+ a 60)

Escala 4 (60+ a 85)

Implantados (estructurado) en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.

Implantados (estructurado) en más de la mitad de las áreas relevantes.

implantados plenamente en las áreas relevantes, y de forma estructurada.

Son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permite flexibilidad y agilidad organizativa.

Cuando proceda

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

EVALUAR REVISAR Y PERFECCIONAR

Escala 2 (10+ a 35)

Indicadores y objetivos de eficacia. Control de las desviaciones sobre los objetivos previstos.

Alguna mejora.

Escala 3 (35+ a 60)

Adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.

Revisión. Mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.

Escala 5 (85 a 100)

Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).

Escala 4 (60+ a 85)

Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.

Se revisan de manera sistemática (cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.)

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.

EJEMPLO DESARROLLADO.

CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

COMPARACIÓN Y REFERENTE

Escala 3 (35+ a 60)

Escala 4 (60+ a 85)

Escala 5 (85+ a 100)

Algunas comparaciones con referencias externas.

Algún aspecto en el que son referencia para otros.

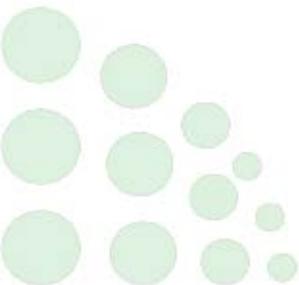
Actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.

Son referencia para otros en muchos aspectos.

Se reconocen como modelo de referencia global.

Cuando proceda

Proyecto EFQM



Pregunta

Criterios

Liderazgo

1a

1a1

1a2

1b

1c

1d

1e

Estrategia

Personas

Alianzas y Recursos

Procesos, Productos Servicios

Resultados en los Cli

Resultados en las Personas

Resultados en la Soci

Resultados Clave

Ejes

Marco Estratégico y Cultura de Referencia

1a

Liderazgo

1a

>> 1a1

Pregunta

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?

Sugerencia

- Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.
- Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.
- Han comunicado a todos los grupos de interés la

Ayuda

Escalas

No existe un documento formal que exprese la...	Misión, visión y valores: - definidos - documentados - comunicados a todos los...	La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...	La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
---	--	---	---	--

0 10 35 60 85 100

0

Evidencias (500 caracteres máximo)

Evidencia 1

Borrar

PUNTOS FUERTES

- Se indica con PF: anotamos las prácticas consolidadas, con evidencias que las demuestren (en la medida que se conozcan).
- Evitar suposiciones no evidenciadas.

ÁREAS DE MEJORA

- Se indica con AM: anotamos las prácticas no desarrolladas.

Podemos rectificar

Pregunta

Criterios

- Liderazgo
 - 1a
 - 1a1
 - 1a2
 - 1b
 - 1c
 - 1d
 - 1e
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos, Productos Servicios
- Resultados en los Cli
- Resultados en las Personas
- Resultados en la Soci
- Resultados Clave

Ejes

Marco Estratégico y Cultura de Referencia

- 1a

Liderazgo

1a

>> 1a1

Pregunta

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?

Sugerencia

- Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.
- Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.
- Han comunicado a todos los grupos de interés la

Ayuda

Escalas

No existe un documento formal que exprese la...	Misión, visión y valores: <ul style="list-style-type: none">- definidos- documentados- comunicados a todos los...	La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...	La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su desarrollo y son un modelo de referencia.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
---	---	---	---	--

0 0 35 60 85 100

0

Evidencias (500 caracteres máximo)

Evidencia 1

Borrar

PUNTUACIÓN

Según la Escala. Atendiendo a las prácticas implantadas y el nivel REDER aplicado

MOVER EL ICONO DE PUNTUACIÓN

Posicionarse en valores múltiplo de cinco.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

¿Están definidas y documentadas la **Misión, Visión y Valores** de la Universidad?

CONCEPTOS EFQM: VER GLOSARIO

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.

Visión: Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la Misión la base de las estrategias y políticas.

Valores: Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior.

PRINCIPAL

¿Dispone la UJA de Misión, Visión y Valores y están documentados?

¿Tienen una relación clara con los grupos de interés?
¿Han participado los grupos de interés en su definición?

¿Hay un proceso definido o está sistematizada la definición de Misión, Visión y Valores?

¿Han sido revisadas o incluida alguna mejora o modificación?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos temporales de la definición y evolución?
Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.

EVIDENCIAS PF

- Definida la Misión, Visión y Valores, incluidas en su Plan Estratégico.
- La definición, seguimiento y revisión se realiza en el proceso de elaboración del ciclo del Plan Estratégico (2003-2010, 2013-2020).
- En el segundo ciclo estratégico se ha formulado de nuevo la Misión y Visión y completado los Valores.
- La nueva definición ha potenciado el enfoque de liderazgo y compromiso social.

REDER

PRÁCTICA PLENAMENTE IMPLANTADA**PROCESO DEFINIDOS Y FORMALIZADOS****PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS: Comunidad universitaria**

Metodología para la elaboración del Plan Estratégico y aprobación (Consejo de Gobierno)

INTEGRACIÓN CON ESTRATEGIAS

Plan Estratégico

REVISIÓN POR ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

DAFO y reuniones de elaboración del Plan Estratégico

EJEMPLO DE MEJORA

Contexto Universitario

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1A. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

¿Están **comunicadas** a las personas y otros grupos de interés principales?

CONCEPTOS EFQM: VER GLOSARIO

Personas: Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios), se incluyen los líderes de cualquier nivel.

Grupos de interés: Persona, grupo u organización que tienen un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. (Ver además grupos de interés que aportan financiación).

PRINCIPAL

¿La Misión, Visión y Valores están comunicadas a las personas y otros grupos de interés?

¿Hay un proceso definido o está sistematizada dicha comunicación (medios, responsabilidades, periodización)?

¿Disponemos de mecanismos que nos permitan obtener datos sobre su conocimiento y eficacia de los medios y comunicación realizada?

¿Han sido revisadas o incluida alguna mejora o modificación?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos sobre el nivel de conocimiento y eficacia de la comunicación?

Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.

SUPOSICIÓN/SIMULACIÓN

- La Misión, Visión y Valores publicadas de forma permanente en la web de la Universidad, difundidas mediante la presentación del PEUJA por la Dirección a los grupos de interés.
- El Plan Estratégico incorpora como objetivo “Desarrollar un plan de comunicación institucional alineado con el Plan Estratégico”.
- Es objeto de comunicación planificado en el Plan de Comunicación del SIGC-SUA.
- En la encuesta de Clima Laboral (PAS) se incorporan ítems sobre la satisfacción de la comunicación institucional y las Prácticas de comunicación personal de la misión, visión, valores, estrategias por los responsables de los Servicios.

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN

Página web, reuniones de presentación

¿PROCESO DEFINIDOS Y FORMALIZADOS?

¿SE ASEGURA CON LOS MEDIOS UTILIZADOS LA COMUNICACIÓN A TODOS LOS GRUPOS DE INTERES PRINCIPALES?

¿CON LOS DATOS DISPONIBLES, ES POSIBLE CONOCER LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE ESTA COMUNICACIÓN?

Resultados de la encuesta de clima laboral (tres mediciones).

¿SE HAN REVISADO E INCORPORADO MEJORAS?

PODRÍAMOS IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA QUE TENGAN SIGNIFICACIÓN E IMPACTO EN LA GESTIÓN DE ESTE ÁMBITO

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

¿Existe una **definición** clara de quiénes son los **líderes de la organización**?

CONCEPTO DE LIDERAZGO EFQM

Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización.

PRINCIPAL

Sistema de gobierno y competencial.
¿Está documentado?

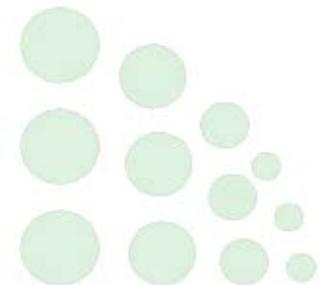
Niveles de liderazgo en la gestión de la UJA.
¿Identificados?

¿La estructura del liderazgo es claramente conocida y comprendida por los grupos de interés?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos cuantitativos sobre estructuras de liderazgo?
Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.



SUPOSICIÓN/SIMULACIÓN

- Establecido estatutariamente el sistema de gobierno y competencial que define el liderazgo de dirección de la UJA.
- Sistema jerárquico definido en las estructuras organizativas operativas de gestión.
- Información estructurada de los órganos de gobierno en la web de la UJA.
- El Plan Estratégico incorpora como línea “Potenciar el conocimiento comprensible y accesible de los grupos de interés de los ámbitos competenciales y responsabilidades de los órganos de gobierno y gestión de la universidad”.

PRÁCTICA IMPLANTADA

Estatutos de la UJA. RPT. Datos cuantitativos segmentados de la estructura de liderazgo.

¿ES SUFICIENTE LA ACTUAL INFORMACIÓN PARA UN CONOCIMIENTO EFECTIVO DEL SISTEMA DE LIDERAZGO?

Página web.

EJEMPLO DE REVISIÓN Y MEJORA

PODRÍAMOS IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA QUE TENGAN SIGNIFICACIÓN E IMPACTO EN LA GESTIÓN DE ESTE ÁMBITO

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

¿Se ha identificado cómo debe ser su **estilo de liderazgo**?

ESTILO DE LIDERAZGO

Criterios, valores y líneas de actuación para ejercer la acción del liderazgo, incluye las competencias asociadas.

PRINCIPAL

¿Están identificadas las funciones de los líderes en el sistema de gestión de la UJA?

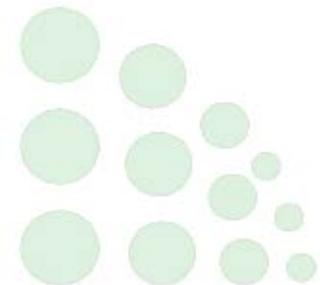
En base a las funciones, ¿están definidos los criterios, valores, competencias y líneas de actuación para ejercer la acción del liderazgo? ¿Están documentados? ¿Se utiliza alguna metodología al respecto?

¿Hay un proceso definido o está sistematizada la identificación los criterios, valores, competencias y líneas de actuación para ejercer la acción del liderazgo? ¿Abarca a todos los líderes? ¿Se revisa y mejora el proceso?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos cuantitativos sobre formación en liderazgo?
Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.



SUPOSICIÓN/SIMULACIÓN

- Establecidos los ámbitos de responsabilidad y competencial.
- Establecidas las competencias estratégicas y específicas comunes de los niveles de dirección de las estructuras organizativas operativas de gestión.
- Formación en liderazgo (dirección de las estructuras organizativas operativas de gestión).
- El Plan Estratégico incorpora como acciones “Establecer un plan para el desarrollo de las competencias directivas en los distintos ámbitos de gobierno y gestión de la Universidad.” “Definir criterios y acciones de liderazgo en los distintos ámbitos de gobierno y gestión de la Universidad”.

¿PRÁCTICA PARCIALMENTE IMPLANTADA?

Estatutos de la UJA. Página web de la Universidad.

METODOLOGÍA IMPLANTADA PARA ESTE ÁMBITO

Catalogo de competencias PAS 2009.

Catalogo de Cursos PAS 2011.

¿PODEMOS DEMOSTRAR QUE TENEMOS IDENTIFICADOS PARA TODOS LOS ÁMBITOS LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, CON METODOLOGÍAS Y PROCESOS DEFINIDOS Y QUE REVISAMOS Y MEJORAMOS.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

¿La **actitud** de la mayoría de los líderes es **coherente** con la misión, visión y valores, **impulsan su despliegue** y son un **modelo de referencia**?

La actitud de la mayor parte de los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.

La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.

¿Se pueden identificar actividades y ejemplos (internos y externos) de cómo actúan los líderes como modelo de referencia e impulsores de la Misión, Visión y Valores, orientación estratégica, principios éticos, responsabilidad social?

¿Disponemos de información para demostrar cómo los líderes realizan actividades de comunicación directa de la Misión, Visión y Valores orientación estratégica, principios éticos, responsabilidad social?

¿Se puede realizar una valoración si las actividades y ejemplos cómo modelo de referencia e impulsores es extensible a una parte importante de la estructura de liderazgo identificada?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Las actividades y ejemplos pueden cuantificarse?
Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

La **dirección y orientación estratégica** está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a todos los niveles (empleados, accionistas, aliados, clientes, y proveedores críticos).

Incluye todos los elementos del posicionamiento estratégico de la UJA : Misión, Visión, Valores, estrategias, cultura ética, social.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA (EFQM)

Plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos y objetivos que alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

¿Cómo hacemos operativa la dirección estratégica de la Universidad?

¿Está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés?

¿Es demostrable la implicación directa de los líderes en la definición y comunicación?

¿Tanto la definición y comunicación es sistemática?

¿Disponemos de información e indicadores para realizar el seguimiento de esta práctica?

¿Realizamos aprendizaje y mejoras?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Hay **marcos estratégicos particularizados** para los niveles más altos de la Organización, acordes al marco estratégico global.

TODOS los niveles de la Organización tienen marcos estratégicos particularizados, acordes al marco estratégico global.

¿Están identificados (se considera necesarios) los marcos estratégicos específicos en ámbitos funcionales y niveles de gestión de la Universidad?

Los marcos estratégicos específicos que se consideren relevantes, ¿están definidos y desarrollados mediante procesos o de forma sistemática?

¿Existen mecanismos, metodologías, procesos que permitan alinear los marcos estratégicos específicos con el Plan Estratégico de la Universidad?

¿Existen mecanismos para realizar el seguimiento y revisión de los marcos estratégicos específicos y cómo contribuyen al desarrollo del Plan Estratégico de la Universidad? ¿Qué resultados se obtienen?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

VALORACIÓN

Si de forma razonable y demostrable concluimos con una respuesta afirmativa de las preguntas indicadas podemos identificar los **puntos que consideremos fuertes** (prácticas bien implantadas con aplicación de la REDER). En la medida de lo posible, identificaremos las evidencias que entendemos que demuestran la fortaleza.

Si por el contrario, obtenemos una respuesta negativa podemos identificar **áreas de mejora**, considerando cuáles **pueden ser relevantes aplicando el Modelo EFQM y en el contexto de la Universidad**.

Tras la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora **asignaremos la puntuación** que entendamos que mejor se ajusta a la escala de calibración del cuestionario.

ACTIVIDAD
COMPLEMENTARIA

Sería importante para facilitar la pre-evaluación de resultados que se reflexionase sobre indicadores que son más relevantes asociados al Subcriterio.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

VALORACIÓN

PUNTUACIÓN

RECOMENDACIÓN: Asignar la puntuación no debe constituir una preocupación, **NO ES una actividad exacta**. La técnica de consenso permite obtener medias con desviaciones de hasta 25 puntos.

En estas etapas iniciales es mejor actuar con sentido común, ponderando todos los aspectos y con cierta prudencia. **En la fase de consenso se puede realizar ajustes técnicos de puntuación.**

REFLEXIONAR: Si en todas las preguntas nos posicionásemos en 50 puntos seríamos una organización con un alto nivel de excelencia (500+), muy consolidados en la implantación de las prácticas y la REDER (ciclo completo) y en los resultados logrados. Hemos iniciado el recorrido, con muchas fortalezas, pero con necesidad de ser sistemáticos en la aplicación de la REDER, que se consigue con identificación y aplicación de mejoras y, a veces, con tiempos adecuados para madurar.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 1a2

¿Revisan y mejoran los líderes la eficacia de sus comportamientos como líderes y desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido?

¿Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Escala 2 (10+ a 35)

Existen encuestas u otros instrumentos de **medición de la percepción de las personas** donde se evalúa su opinión acerca de la **actuación de los líderes.**

Algunos líderes disponen de **planes personales de mejora.**

Se ha **desarrollado un código de conducta ético.**

Escala 3 (35+ a 60)

Los **principales líderes evalúan su liderazgo personal con opinión directa** de todas y cada una de las **personas de la organización.**

Los **principales líderes** disponen de **planes personales de mejora.**

Existe una **cultura de liderazgo compartido.**

Se vigila el **cumplimiento del código de conducta ético** y las **personas actúan con integridad.**

Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso sistemático para medir la eficacia personal de cada líder.**

Existe un **proceso sistemático para medir el comportamiento ético de los líderes y del resto de las personas.**

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. SEGUNDA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Existen encuestas u otros instrumentos de **medición de la percepción de las personas** donde se evalúa su opinión acerca de la **actuación de los líderes.**

Los **principales líderes evalúan su liderazgo personal con opinión directa de todas y cada una de las personas de la organización**

Existe un **proceso sistemático para medir la eficacia personal de cada líder.**

¿Qué instrumentos y metodologías utilizamos para evaluar la eficacia de acción y estilos de liderazgo (comportamientos y competencias)? ¿De entre ellos, disponemos de percepción directas de las personas?

¿La evaluación se realiza mediante procesos o sistemas definidos y abarca los aspecto relevantes de la acción del liderazgo?

¿La aplicación de los instrumentos de evaluación de la acción del liderazgo se extiende a todos los líderes definidos?

¿Los procesos de evaluación disponen de indicadores asociados, mecanismos de revisión de la eficacia y eficiencia de los métodos, procesos y despliegues realizados? ¿Se han aplicado mejoras?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

Indicadores asociados. *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. SEGUNDA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Algunos líderes disponen de **planes personales de mejora**.

Los principales líderes disponen de planes personales de mejora.

Existe un proceso sistemático para medir la **eficacia personal de cada líder**.

Tras la aplicación de instrumentos y metodologías utilizadas para evaluar la eficacia del liderazgo, ¿se establecen planes de mejora?

¿Se aplican metodologías definidas para elaborar los planes de mejora de la acción y estilos de liderazgo? ¿Están alineados con el desarrollo de competencias de liderazgo?

¿Los planes de mejora se establecen de forma sistemática? ¿A qué nivel o despliegues se están realizando (cuántos líderes).

¿Se evalúa la eficacia y eficiencia de la aplicación y resultados de los planes de mejora? ¿Se mejora si es necesario?
¿Mejoran los resultados de la evaluación de liderazgo tras la aplicación de los planes de mejora?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

Indicadores asociados. *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. SEGUNDA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Primero: determinar, en el contexto de la universidad, que elementos de cultura de liderazgo compartido podrían ser aplicables, considerando el sistema de gobierno, liderazgo, organizativo y de gestión.

¿Cómo se concreta y determina la cultura de liderazgo compartido en la Universidad? ¿disponemos de ejemplos concretos y relevantes?

¿Qué cualidades y actuaciones desarrollan los líderes para impulsar una cultura de liderazgo compartido?

¿Podemos determinar en qué grado está implantada y según niveles?

¿Disponemos de datos al respecto? ¿los analizamos?
¿Identificamos mejoras?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

Existe una **cultura de liderazgo compartido**.

Reflexión: Fomento y niveles de participación, Responsabilidad compartida. Trabajo en equipo. Estructura organizativa para la toma de decisiones.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. SEGUNDA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Se ha **desarrollado un código de conducta ético.**

Se **vigila el cumplimiento del código de conducta ético y las personas actúan con integridad.**

Existe un **proceso sistemático para medir el comportamiento ético de los líderes y del resto de las personas.**

Reflexión: Ver Informe de Progreso UJA del Pacto Mundial-ONU-.

¿Disponemos de elementos (estatutarios, normativos y de gestión) que permitan afirmar que disponemos de valores y orientaciones claras sobre conductas éticas y de buen gobierno en la gestión?

¿Tenemos formalizadas las practicas de conducta ética y buen gobierno y son comunicadas a los grupos de interés?

¿Disponemos y se aplica mecanismos que permitan identificar incumplimientos y garantizar la integridad de lo líderes y personas a todos los niveles y ámbitos de gestión? ¿Se aplican sistemáticamente?

¿Disponemos de datos internos e información externa sobre los niveles de cumplimiento o incumplimiento y que manifiesten un alto nivel de integridad y se comunican a los grupos de interés? ¿Se aplican, en su caso, acciones de corrección y mejora?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

Indicadores asociados. *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

2a. LOS LÍDERES desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

- | | | | |
|--------------------------|---|---------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio. | Pregunta 2a1 | ¿Identifica la Organización sus grupos de interés, y establece las necesidades y expectativas de los mismos? |
| <input type="checkbox"/> | 2. Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad. | Pregunta 2a2 | ¿¿Identifica y recoge la Organización la información externa que le permite tener visibilidad y referencias sobre la situación y evolución de su entorno? |
| <input type="checkbox"/> | 3. Comprenden y anticipan el impacto –global y local y a largo y corto plazo- de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento. | Pregunta 2a3 | ¿Analiza la Organización toda la información que proviene de sus grupos de interés y de su entorno para establecer hipótesis de posibles situaciones en el futuro que le permitan identificar, comprender y anticipar las oportunidades y amenazas que se le presentan a corto, medio y largo plazo? |
| <input type="checkbox"/> | 4. Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización. | | |
-

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2a. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 2a1

¿Identifica la Organización sus grupos de interés, y establece las necesidades y expectativas de los mismos?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Escala 2 (10+ a 35)

Conoce quiénes son **sus grupos de interés** y conoce cuáles son **sus necesidades y expectativas más importantes**.

Realiza la **selección y recogida de información** atendiendo a algunos de los segmentos más relevantes en los grupos de interés clave.

Escala 3 (35+ a 60)

Cuenta con **procesos sistemáticos para identificar y poner al día la mayoría** de sus grupos de interés y sus segmentos clave.

El conjunto anterior cubre la **mayor parte** de lo **necesario para llevar a cabo su misión y avanzar hacia su visión**.

Escala 4 (60+ a 85)

Tanto los **procesos para identificar** sus grupos de interés y sus segmentos, como los de **captación de sus necesidades y expectativas**, cubren prácticamente **todos los grupos de interés y sus segmentos clave**.

Contempla tanto las **necesidades y expectativas** actuales como las **futuras**.

El conjunto cubre **todo lo necesario para llevar a cabo su misión y avanzar hacia su visión**.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

Conoce quiénes son **sus grupos de interés**.

Cuenta con **procesos sistemáticos para identificar y poner al día la mayoría** de sus grupos de interés y sus segmentos clave.

Los **procesos para identificar** sus grupos de interés y sus segmentos, cubren prácticamente todos los grupos de interés y sus segmentos. clave.

Recordar concepto grupos de interés

Proyecto EFQM

PRINCIPAL

Primero: ¿Qué criterios utilizamos en la UJA para realizar la identificación de los grupos de interés y su segmentación?

¿Qué proceso, sistema o metodología utilizamos para realizar la identificación? ¿Quién lo realiza? ¿Disponemos de esta información estructurada?

¿Esta información estructurada se segmenta y abarca a las distintas funciones, servicios, niveles de gestión y para todos los grupos de interés identificados?

¿La información estructurada es objeto de revisión (por ejemplo cuando se establecen y desarrollan nuevas funciones o servicios, o cuando se inicia el proceso de elaboración estratégica)?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Conoce cuáles son las necesidades y expectativas de los grupos de interés más importantes.

Realiza la selección y recogida de información atendiendo a algunos de los segmentos más relevantes en los grupos de interés clave.

Cuenta con procesos sistemáticos para identificar y poner al día la mayoría de sus grupos de interés y sus segmentos clave.

Lo procesos para la captación de sus necesidades y expectativas, cubren prácticamente todos los grupos de interés y sus segmentos clave.

Primero: ¿Tenemos enfoques orientados a la obtención de información sobre necesidades y expectativas de los grupos de interés?

¿Qué medios, sistema y metodología utilizamos para seleccionar y recoger esta información? ¿Quién lo realiza? ¿Periodicidad? ¿Disponemos de esta información estructurada?

¿Esta información estructurada se segmenta y abarca a las distintas funciones, servicios, niveles de gestión y para todos los grupos de interés y sus segmentaciones?

¿La información estructura es objeto de revisión? ¿Se evalúa y revisa la eficacia y eficiencia del sistema de información sobre estos aspectos? ¿Se mejora?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2a. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Contempla tanto las **necesidades y expectativas** actuales como las futuras.

¿ El sistema de información sobre necesidades y expectativas de los grupos de interés incluye análisis para anticiparse a otras futuras? ¿Podríamos concretar algunos ejemplos concretos y relevantes para varias áreas?

El conjunto anterior cubre la **mayor parte** de lo necesario para llevar a cabo su misión y avanzar hacia su visión.

¿El sistema de identificación de los grupos de interés y de información sobre necesidades y expectativas es coherente con la Misión y Visión?

El conjunto cubre **todo** lo necesario para llevar a cabo su misión y avanzar hacia su visión.

¿El sistema de información referida a esta practica forma parte de entrada y es adecuada para el proceso de formulación estratégica?

¿El sistema de información referida a esta practica permite interrelacionar el desarrollo de la Misión, Visión, la estrategia y las respuestas a las necesidades y expectativas actuales y futuras identificadas?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

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

1. **Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su Misión y Visión..**

2. **Integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia** fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, **asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.**

3. Identifican y comprenden los **resultados clave necesarios** para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.

4. Adoptan mecanismos eficaces para **gestionar los riesgos estratégicos identificados** mediante la planificación de escenarios.

5. Comprenden sus **competencias claves** y cómo pueden **generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.**

Pregunta 2c1

Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?

Pregunta 2c2

¿Crea y mantiene la Organización una estrategia y un conjunto de planes de apoyo claras, que le permitan hacer realidad su misión y visión?

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2c. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 2c1

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

¿Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?

Escala 2 (10+ a 35)

La organización tiene **identificados una serie de indicadores**, cuyo ámbito representa aspectos clave de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.

Realiza un **seguimiento de los resultados de los mismos, frente a los objetivos establecidos, aunque no estructurado y sistematizado**.

Conoce algunos de los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos existentes para lograrlo.

Escala 3 (35+ a 60)

Cuenta con **procesos sistemáticos para la identificación** o puesta al día de los indicadores que representan numerosos aspectos clave de su misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.

Realiza un **seguimiento estructurado y sistematizado** de los resultados frente a los objetivos.

Conoce los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos para lograrlo.

Equilibra sus intereses con los de muchos de sus grupos de interés.

Escala 4 (60+ a 85)

Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.

Equilibra sus intereses con los de todos los de sus grupos de interés.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2c. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

La organización tiene **identificados una serie de indicadores**, cuyo ámbito representa aspectos clave de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.

Cuenta con **procesos sistemáticos para la identificación** o puesta al día de los indicadores que representan numerosos aspectos clave de su misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.

Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.

¿Están identificados los indicadores que la UJA considera claves (estratégicos)? ¿Son relevantes respecto a la Misión y valoración de los grupos de interés (cuatro ámbitos de resultados)? ¿El nivel de relevancia es parcial, en la mayoría o en todos?

¿Qué proceso, sistema o metodología utilizamos para Identificar y actualizar los indicadores que la UJA considera claves? ¿Quién lo realiza? ¿Disponemos de un cuadro de indicadores estructurado e interrelacionado?

¿Se ha analizado en cuadro de indicadores, se actualizan, si se considera necesario, en función de cambios de posicionamiento estratégico y la perspectiva de los grupos de interés?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2c. PRIMERA PREGUNTA. CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

¿Los indicadores claves (estratégicos) disponen de objetivos asociados que permitan evaluar el avance de la Visión y las estrategias?

¿Qué proceso, sistema o metodología utilizamos para medir y analizar el seguimiento de los resultados claves y de los objetivos asociados? ¿Quién lo realiza? ¿Periodicidad? ¿incluye la totalidad del cuadro de indicadores?

¿Se evalúa y revisa la eficacia y eficiencia del sistema de seguimiento de los resultados claves y de los objetivos asociados? ¿Se mejora?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

Realiza un **seguimiento de los resultados de los mismos (indicadores)**, frente a los objetivos establecidos, aunque no estructurado y sistematizado.

Realiza un **seguimiento estructurado y sistematizado** de los resultados frente a los objetivos.

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2c. PRIMERA PREGUNTA. CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Conoce algunos de los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos existentes para lograrlo.

Conoce los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos para lograrlo.

¿Están identificados los factores claves que intervienen para la consecución de los objetivos asociados a los resultados claves?

¿Qué proceso, sistema o metodología utilizamos para realizar la identificación? ¿Quién lo realiza? ¿Periodicidad? ¿incluye la totalidad del cuadro de indicadores?

¿Disponemos de ejemplos de cómo actuamos (acciones) para asegurar que desarrollamos los factores de los que dependen el cumplimiento de los objetivos?

COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

Reflexión: Enfocar en la UJA mediante la estructura y metodología del Plan Estratégico. .

EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 2c. PRIMERA PREGUNTA.

CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

Equilibra sus intereses con los de muchos de sus grupos de interés.

Equilibra sus intereses con los de todos los de sus grupos de interés.

PRIMERO: Valoración del grado de representatividad y equilibrio de los objetivos e indicadores claves de las estrategias de la UJA (necesidades de la UJA y grupos de interés). Ver Plan Estratégico.

¿Podemos demostrar mediante las metodologías de elaboración de las estrategias, la información de entrada (2a y 2b), y la formulación de objetivos y acciones que se consideran a todos los grupos de interés?

¿El cuadro de indicadores claves y objetivos se interrelacionan para demostrar que se equilibran las necesidades de la UJA y de los grupos de interés, los factores y acciones para la consecución de objetivos?

COMPLEMENTARIOS:

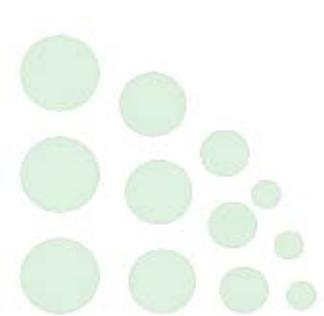
¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

Reflexión: Enfocar en la UJA mediante la estructura y metodología del Plan Estratégico. .



3. Cronograma de desarrollo.



octubre 2013: reuniones pre-evaluación

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	1	2	3	4	5	6
			9:30-12:30. Sala de Prensa. B1. CRITERIO 1 Y 2 LIDERAZGO-ESTRATEGIAS.			
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Finalización de autoevaluación individual

¿ Reunión de consenso ?

Notas: (día 3) Reunión conjunta de los criterios 1 y 2.

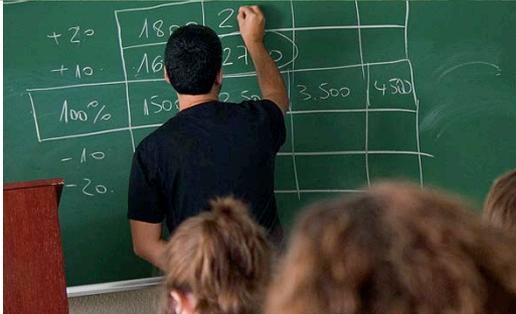
¿ NECESIDADES DE REUNIONES INTERMEDIAS?

NECESIDAD DE CONSULTA O ASESORAMIENTO SOBRE AUTOEVALUACIÓN E INSTALACIÓN Y USO DE DE LA HERRAMIENTA.

SERVICIO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN



UNIVERSIDAD DE JAÉN



PROYECTO EFQM. 2013-2014.

