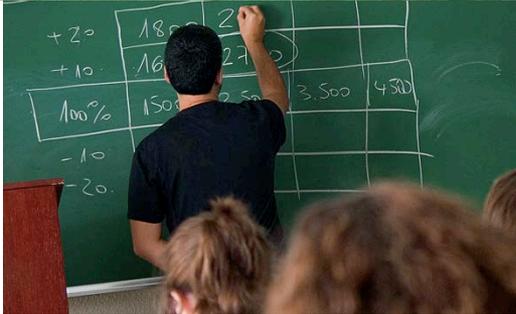
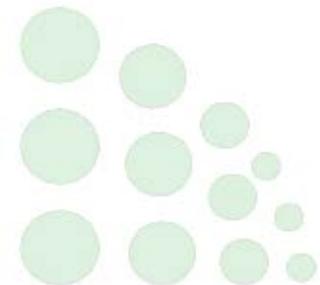




UNIVERSIDAD DE JAÉN



# PROYECTO EFQM. 2013-2014.



# PRE-EVALUACIÓN 2013

Reunión inicial: 15 de octubre de 2013.

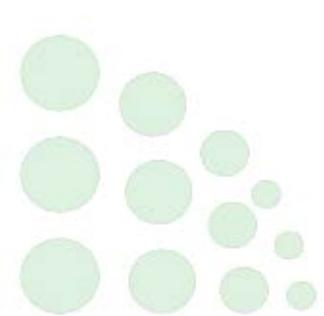
## Criterio 4: Alianzas y Recursos.

Subgrupos: Gestión infraestructuras equipamientos, Gestión de la tecnología, Gestión de la información y el conocimiento.

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



# 1.HERRAMIENTA PERFIL.

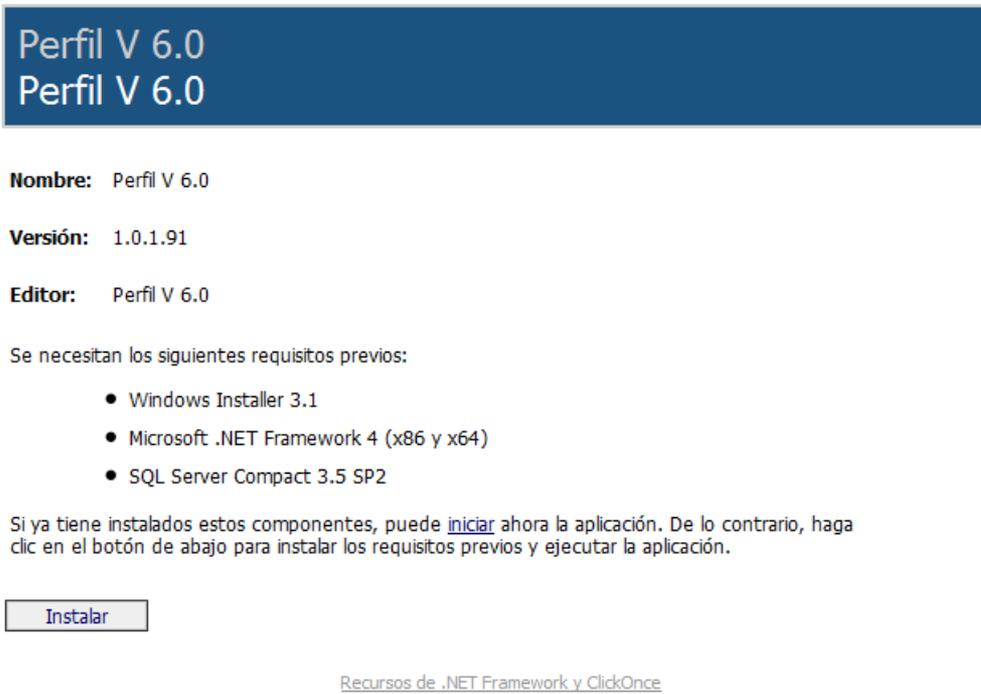


## Herramienta Perfil. Instalación.

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.

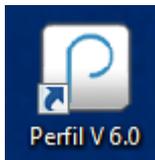
Recursos de .NET Framework y ClickOnce

## 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  
Usuario

Contraseña \*  
Contraseña \*

\* Diferencia entre mayúsculas y minúsculas

Aceptar Cancelar

## Herramienta Perfil. Evaluación.

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



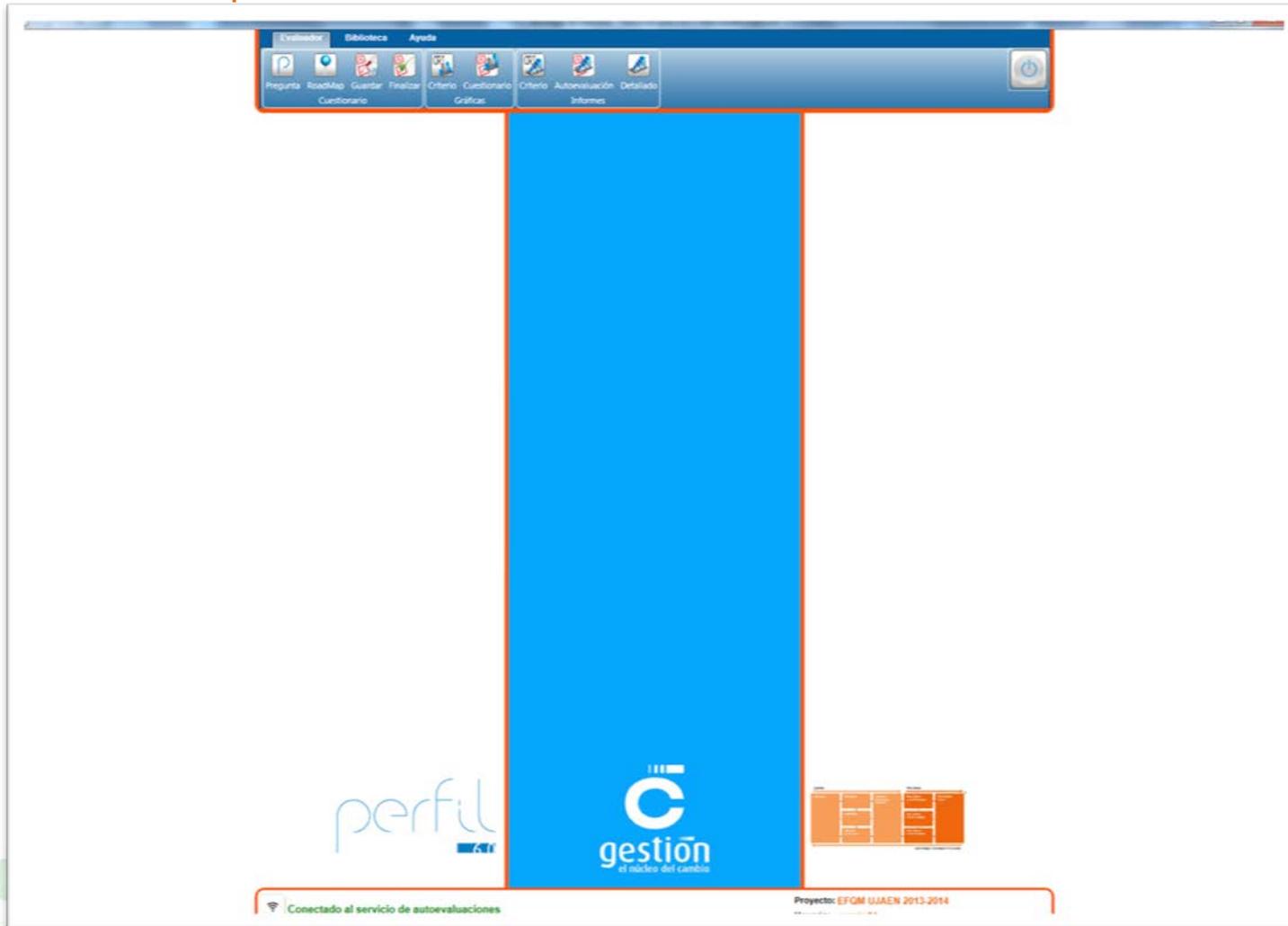
Seleccionaremos el proyecto EFQM UJAEN 2013-2014



Una vez Seleccionado el proyecto 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. On the left is a navigation tree with 'Criterios' (Criteria) and 'Ejes' (Axes) sections. Under 'Criterios', 'Liderazgo' (Leadership) is expanded to show '1a', '1a1', and '1a2'. '1a1' is selected. The main area displays the question: '¿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?'. Below the question is a 'Sugerencia' (Suggestion) box with bullet points: '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.', and 'Han comunicado a todos los grupos de interés la...'. To the right is an 'Ayuda' (Help) box. Below these is an 'Escala' (Scale) with five points: '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.', and 'Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...'. A progress bar below the scale shows a score of 0. At the bottom is an 'Evidencias' (Evidence) section with a text area for 'Evidencia 1' and several empty rows. A 'Borrar' (Clear) button and a green arrow button are at the bottom right.

# Herramienta Perfil. Evaluación.

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

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 más representativos...	Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
0	10		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.

Botón

## 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:

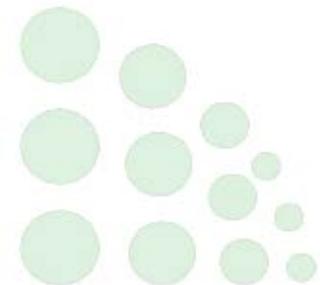
Que se puede demostrar la implantación de las prácticas de gestión que sugiere el Modelo EFQM.

### 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.

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

- 1. **Implantan estrategias, políticas y procesos** para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y **ambiental**.
- 2. **Optimizan el uso y gestionan eficazmente** el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- 3. **Miden y optimizan el impacto** de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- 4. **Minimizan su impacto ambiental** a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.
- 5. **Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales** en su sector.

Pregunt  
a 4c1

¿Se gestionan eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones) en la Organización, teniendo en cuenta su impacto en las personas y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad?

Pregunta  
4c2

¿Se optimiza en la Organización los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla los residuos?

## 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

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 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 4c. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 4c1

¿Se gestionan eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones) en la Organización, teniendo en cuenta su impacto en las personas y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Escala 2 (10+ a 35)

Se han desarrollado planes de mantenimiento correctivo y de seguridad, con horizonte anual y un presupuesto asociado, que apoyan la estrategia de la Organización.

Existen procesos para dar soporte a los planes de mantenimiento, incluyendo la evaluación del impacto de los activos en el negocio, en aspectos de seguridad e higiene, y medioambientales.

### Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado una estrategia de gestión y renovación de activos (que incluye su mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo, así como su seguridad) con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización.

Existen planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia de mantenimiento y seguridad de los activos, incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.

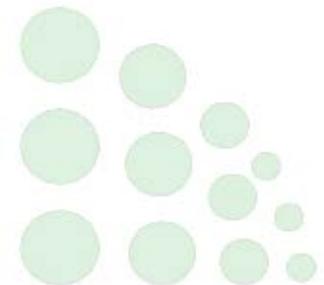
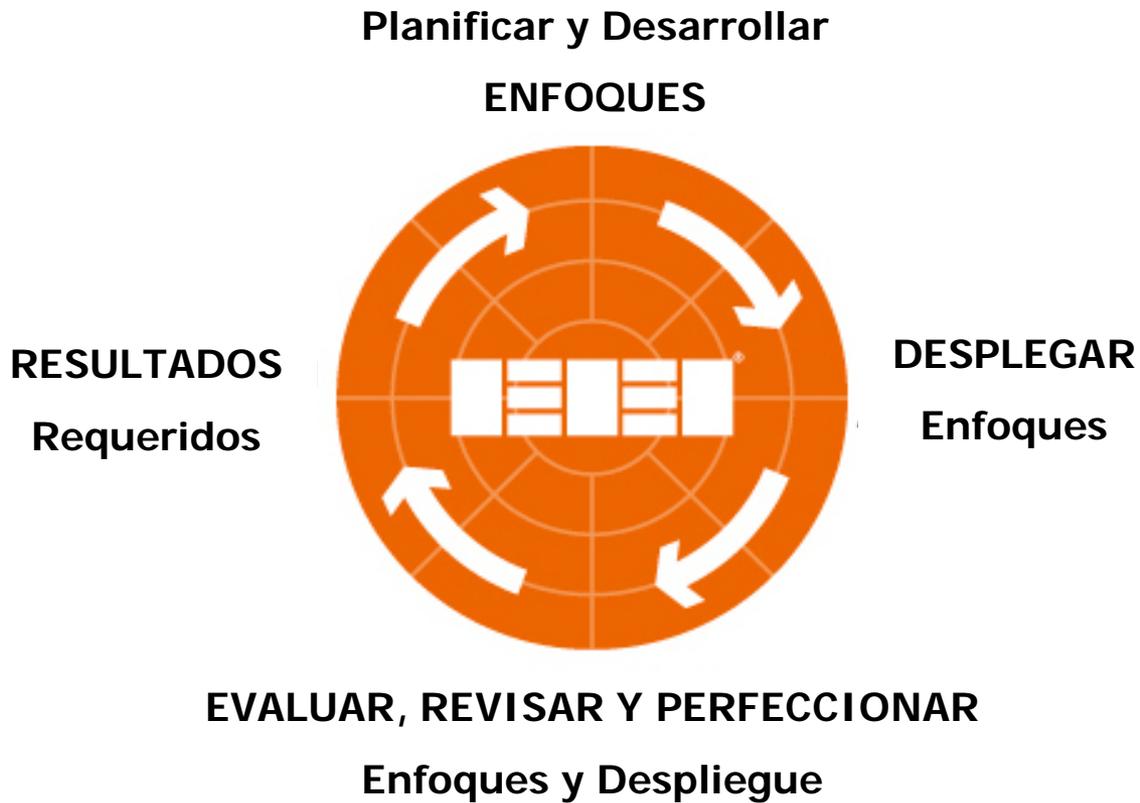
### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión y renovación de activos, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

**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**

¿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

**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: - 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 4c. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 4c1

¿Se gestionan eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones) en la Organización, teniendo en cuenta su impacto en las personas y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Escala 2 (10+ a 35)

Se han desarrollado planes de mantenimiento correctivo y de seguridad, con horizonte anual y un presupuesto asociado, que apoyan la estrategia de la Organización.

Existen procesos para dar soporte a los planes de mantenimiento, incluyendo la evaluación del impacto de los activos en el negocio, en aspectos de seguridad e higiene, y medioambientales.

### Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado una estrategia de gestión y renovación de activos (que incluye su mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo, así como su seguridad) con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización.

Existen planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia de mantenimiento y seguridad de los activos, incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.

### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión y renovación de activos, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4c. PRIMERA PREGUNTA. CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

### PRINCIPAL

Primero: Contextualizar a la Universidad el alcance y aplicación de los conceptos de renovación, mantenimiento y seguridad de activos, así como la identificación y gestión de los impactos y riesgos de los activos de la Universidad.

Analizar en qué nivel nos encontramos: ¿Realizamos actividades, sólo planes, disponemos de estrategias definidas que desarrollamos con planes específicos? ¿Cuál es el nivel de integración o interrelación con las estrategias generales de la Universidad? ¿Qué temporalidad tienen: a corto, medio y largo plazo?

Definir el alcance: ¿Las estrategias y planes incluye los edificios, instalaciones, equipamientos y equipos? ¿Abarca a todos los ámbitos y estructuras de la Universidad?

¿Las estrategias y planes incluyen aspectos como los distintos tipos de mantenimiento, ciclos de renovación de los activos, niveles óptimos de modernización tecnológica, seguridad, riesgos y planes de contingencia, impactos en las personas, económicos, sociales y medioambientales.

Existen **planes y procesos sistemáticos** para dar soporte a la estrategia de mantenimiento y seguridad de los activos, **incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.**

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la **estrategia de gestión y renovación de activos**, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4c. PRIMERA PREGUNTA.

## CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

### PRINCIPAL

### CONTINUA

Existen **planes y procesos sistemáticos** para dar soporte a la estrategia de mantenimiento y seguridad de los activos, **incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.**

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la **estrategia de gestión y renovación de activos**, **incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.**

¿Se dispone de procesos o sistemas para la elaboración de las estrategias y planes? ¿Incluye las necesidades de presupuestarias? ¿Incluye, cuando proceda, la gestión de riesgos?

¿La gestión para el desarrollo de las estrategias y planes se realiza de acuerdo con procesos definidos y aplicados?

¿Se disponen de datos e indicadores que permitan medir la implantación de las estrategias, planes y la gestión? ¿Incluye estas mediciones información sobre los resultados que se obtienen? ¿Sobres los impactos en personas, económicos, sociales y medioambientales?

¿Se incluyen en el sistema de seguimiento la aplicación de auditoría o verificación de los niveles de efectividad logrados?

¿Existen sistemas definidos para realizar el aprendizaje, mejora, perfeccionamiento de las estrategias, planes y procesos de gestión?

¿Disponemos de ejemplos sobre la revisión y mejora? ¿Algunos ejemplos pueden demostrar que se aplica la innovación?

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4c. PRIMERA PREGUNTA.

## CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

PRINCIPAL

CONTINUA

Existen **planes y procesos sistemáticos** para dar soporte a la estrategia de mantenimiento y seguridad de los activos, **incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.**

**INCORPORAR EL ENFOQUE DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL.**

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la **estrategia de gestión y renovación de activos**, **incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.**

COMPLEMENTARIOS:

*¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.*

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

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. 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.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. 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 4c.SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 4c2

¿Se optimiza en la Organización los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla los residuos?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Escala 2 (10+ a 35)

Existen planes de gestión de inventarios y de control y reducción de consumos de materiales y energías, con horizonte anual y un presupuesto asociado, que apoyan la estrategia de la Organización.

Existen procesos para dar soporte a los planes gestión de inventarios y de control y reducción de consumos de materiales y energías.

### Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado una estrategia de gestión de inventarios y de gestión medioambiental, con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización.

Existen planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia gestión de inventarios y de gestión medioambiental, incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.

### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de inventarios y de gestión medioambiental, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

### VALORACIÓN

#### MUY IMPORTANTE PARA ESTE CRITERIO

EXISTE UNA CORRESPONDENCIA DIRECTA ENTRE EL SUBCRITERIO DE GESTIÓN SOSTENIBLE DE EDIFICIOS, EQUIPOS, MATERIALES Y RECURSOS NATURALES Y EL CRITERIO 6 Y 7 (INDICADORES DE RENDIMIENTO ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y PERSONAS), Y EL CRITERIO 9 DE INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO.

#### ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA

Y EN ESPECIAL, CON LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL CRITERIO 8 (RESULTADOS DE LA SOCIEDAD) EN RELACIÓN A LOS IMPACTOS Y ACTUACIONES MEDIOAMBIENTALES Y DE SEGURIDAD.

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

## 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.

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

- 1. **Gestionan una cartera tecnológica** que apoya su estrategia general.
- 2. **Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica** para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.
- 3. **Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías** para maximizar los beneficios generados.
- 4. **Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes** desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.
- 5. **Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de la creatividad e innovación.**

Pregunta 4d1

¿Identifica la Organización las tecnologías más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus clientes?

Pregunta 4d2

¿Se promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos en línea con la estrategia de la organización?

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 4d1

¿Identifica la Organización las tecnologías más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus clientes?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Escala 2 (10+ a 35)

Existen planes para identificar y sustituir las tecnologías obsoletas o de bajo rendimiento, con horizonte anual y un presupuesto asociado, que apoyan la estrategia de la Organización.

Existen procesos para dar soporte a los planes de renovación tecnológica.

### Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado una estrategia de renovación tecnológica, con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización.

Existen planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo la identificación de tecnologías innovadoras y el análisis de su rentabilidad y/o impacto organizativo.

### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 4d2

¿Se promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos en línea con la estrategia de la organización?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Escala 2 (10+ a 35)

Se identifican y priorizan oportunidades de mejora de los procesos basadas en la tecnología y/o en los sistemas de información.

Se realiza la planificación y gestión de la implantación de cambios, innovaciones y/o mejoras al menos en los procesos clave.

Se evalúan los resultados de la mejora tecnológica en los procesos clave.

### Escala 3 (35+ a 60)

Existe un proceso sistemático de identificación y priorización de oportunidades de mejora a partir de la evaluación de nuevas tecnologías y sistemas de información.

Se realiza la planificación y gestión de la implantación de cambios, innovaciones y/o mejoras al menos en los procesos clave.

Se realiza sistemáticamente la planificación, medición, gestión y comunicación de la efectividad de la implantación de las mejoras tecnológicas en todos los procesos implicados.

### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de innovación, que incluye la explotación de las posibilidades de las nuevas tecnologías.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### EJEMPLO CONJUNTO DE LAS DOS PREGUNTAS

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

Existe un **proceso sistemático y de ciclo completo de innovación**, que incluye la explotación de las posibilidades de las nuevas tecnologías.

#### PRINCIPAL

Primero: Contextualizar a la Universidad el alcance y aplicación de la gestión de la tecnología a las funciones de la universidad, con especial énfasis a los proceso de gestión.

Analizar en qué nivel nos encontramos: ¿Realizamos actividades, disponemos de directrices y planes o de estrategias definidas que desarrollamos con planes específicos? ¿Cuál es el nivel de integración o interrelación con las estrategias generales de la Universidad? ¿Qué temporalidad tienen: a corto, medio y largo plazo?

CARTERA Y  
RENOVACIÓN  
TECNOLÓGICA

GESTIÓN DE LA TÉCNOLOGÍA  
APLICADA A LA MEJORA Y A LA  
INNOVACIÓN Y EL SISTEMA DE  
INFORMACIÓN

Definir el alcance: ¿Las estrategias y planes incluyen todos los ámbitos relevantes (funciones, gestión, información) de la Universidad? ¿Abarca a todas las estructuras de la Universidad?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

#### CONTINUA

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de innovación, que incluye la explotación de las posibilidades de las nuevas tecnologías.

¿Está identificada y evaluada la actual cartera tecnológica de la universidad, incluyendo todos los ámbitos y estructuras, con indicaciones sobre el valor o contribución aportado?

¿Está sistematizada o se aplican métodos para identificar y evaluar nuevas tecnologías de aplicación al ámbito universitario?

¿Se dispone de procesos o sistemas para la elaboración de las estrategias y planes? ¿Incluye éstos las necesidades presupuestarias? ¿Incluye la optimización y renovación de la cartera tecnológica? ¿Incluye, cuando proceda, la gestión de riesgos?

¿La gestión para el desarrollo de las estrategias y planes se realiza de acuerdo con procesos definidos y aplicados? ¿Incluyen los sistemas para realizar los cambios y la comunicación de estos? ¿Contemplan estos sistemas la participación, según proceda, de los grupos de interés tanto para la identificación como para la aplicación?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

#### CONTINUA

Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

¿Se disponen de datos e indicadores que permitan medir la implantación de las estrategias, planes y la gestión de la tecnología? ¿Incluye estas mediciones información sobre los resultados que se obtienen y, según proceda, sobre los impactos en personas, económicos, sociales y medioambientales?

¿Se incluye, según proceda, en las mediciones y seguimiento los impactos de rentabilidad y el impacto en la Universidad (sistema de información, canales, medios, servicios, etc.)?

Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de innovación, que incluye la explotación de las posibilidades de las nuevas tecnologías.

¿El sistema de evaluación y seguimiento incluye los resultados que se obtienen con la gestión de la tecnología para la mejora de la eficacia del funcionamiento de la Universidad, con especial significación en los procesos de gestión y de información?

¿Existen sistemas definidos para realizar el aprendizaje, mejora, perfeccionamiento de las estrategias, planes y procesos de gestión de la tecnología?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

#### CONTINUA

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental.

¿Disponemos de ejemplos sobre la revisión y mejora?  
¿Algunos ejemplos pueden indicar que se aplica para generar creatividad e innovación?

#### INCORPORAR EL ENFOQUE DE INFOACCESIBILIDAD UNIVERSAL.

Existe un **proceso sistemático y de ciclo completo de innovación**, que incluye la explotación de las posibilidades de las nuevas tecnologías.

#### COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

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

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4a. PRIMERA PREGUNTA.

### VALORACIÓN

#### MUY IMPORTANTE PARA ESTE CRITERIO

EXISTE UNA CORRESPONDENCIA DIRECTA ENTRE EL SUBCRITERIO GESTIÓN SOSTENIBLE DE EDIFICIOS, EQUIPOS, MATERIALES Y RECURSOS NATURALES Y EL CRITERIO 6 Y 7 (INDICADORES DE RENDIMIENTO ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y PERSONAS), Y EL CRITERIO 9 DE INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO.

ACTIVIDAD  
COMPLEMENTARIA

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

## 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.

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

- 1, Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una **información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.**
- 2. **Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.**
- 3. **Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.**
- 4. **Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando al mismo tiempo la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.**
- 5. **Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.**
- 6. **Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.**

Pregunta  
4e1

¿Se promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos en línea con la estrategia de la organización?

Pregunta  
4e2

¿Se recopila, estructura y gestiona el conocimiento para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, rendimientos, productos o servicios, como apoyo a la estrategia de la organización?

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4e. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 4e1

¿Recoge y gestiona adecuadamente la Organización toda la información pertinente para el cumplimiento de sus fines?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Escala 2 (10+ a 35)

Existen **planes para recopilar, generar y gestionar la información** en apoyo a la estrategia de la Organización.

Existen **procesos para dar soporte a la gestión de la información**, que **incluyen criterios de seguridad y conservación** acordes a la legislación vigente.

**Existe información suficiente**, la mayoría de carácter manual.

### Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión de la información**, con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización **y con las necesidades de información de los grupos de Interés relevantes**.

Existen **planes y procesos sistemáticos** para dar soporte a la estrategia de gestión de la información, incluyendo la **incorporación de sistemas de información adecuados y de sistemas de seguridad** de la información para asegurar su **integridad, disponibilidad y confidencialidad**, así como la **protección de la propiedad intelectual**.

### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso sistemático** para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de la información, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión de la información**, con **horizonte a corto, medio y largo plazo**, con un **presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización y con las necesidades de información de los grupos de Interés relevantes**.

Existen **planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia de gestión de la información**, incluyendo la **incorporación de sistemas de información adecuados y de sistemas de seguridad de la información para asegurar su integridad, disponibilidad y confidencialidad**, así como la **protección de la propiedad intelectual**.

Existe un **proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de la información**, **incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental**

**Primero: Contextualizar a la Universidad el alcance y aplicación de la gestión de la información a las funciones de la universidad, con especial énfasis a la gestión y en apoyo a las estrategias de comunicación.**

**Analizar en qué nivel nos encontramos: ¿Realizamos actividades, sólo de planes, disponemos de directrices o de estrategias definidas que desarrollamos con planes específicos? ¿Cuál es el nivel de integración o interrelación con las estrategias generales de la Universidad? ¿Qué temporalidad tienen: a corto, medio y largo plazo?**

**Analizar y considerar los recursos y medios a través de los cuales se realiza los procesos de información de la Universidad.**

**Definir el alcance: ¿Las estrategias y planes incluyen todos los ámbitos relevantes (funciones y gestión), los sistemas de información segmentados necesarios para la Universidad de la Universidad (Gobierno, gestión, grupos de interés)? ¿Abarca a todas las estructuras de la Universidad?**

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### CONTINUA

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión de la información**, con **horizonte a corto, medio y largo plazo**, con un **presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización y con las necesidades de información de los grupos de Interés relevantes**.

Existen **planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia de gestión de la información, incluyendo la incorporación de sistemas de información adecuados y de sistemas de seguridad de la información para asegurar su integridad, disponibilidad y confidencialidad, así como la protección de la propiedad intelectual**.

Existe un **proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de la información, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental**

#### PRINCIPAL

¿El alcance de las estrategias, directrices, normativa y planes, contemplan la seguridad, integridad, disponibilidad y confidencialidad del sistema de información?

¿El alcance de las estrategias, directrices, normativa y planes, contemplan la protección de la propiedad intelectual?

¿Se dispone de procesos o sistemas para la elaboración de las estrategias y planes? ¿Incluye éstos las necesidades presupuestarias? ¿Incluye, cuando proceda, la gestión de riesgos? ¿Incluye, según proceda, el impacto en las personas, económico, social y medioambiental?

¿La gestión para el desarrollo de las estrategias y planes se realiza de acuerdo con procesos definidos y aplicados?

¿Se han definido y aplican sistemas para la identificación de las necesidades de información de los grupos de interés?  
¿Están identificados los medios que se utilizan para la captación de esta información?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### CONTINUA

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión de la información**, con **horizonte a corto, medio y largo plazo**, con un **presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización y con las necesidades de información de los grupos de Interés relevantes**.

Existen **planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia de gestión de la información, incluyendo la incorporación de sistemas de información adecuados y de sistemas de seguridad de la información para asegurar su integridad, disponibilidad y confidencialidad, así como la protección de la propiedad intelectual**.

Existe un **proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de la información, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental**

#### PRINCIPAL

¿Se han definido y aplican los sistemas para la actualización y conservación de la información, la difusión y acceso de los distintos grupos de interés?

¿Los procesos de gestión de la información contemplan los mecanismos de seguridad, integridad, disponibilidad y confidencialidad del sistema de información, así como de protección de la propiedad intelectual?

¿Los procesos de gestión de la información contemplan los sistemas de seguridad de las tecnologías aplicadas a la gestión de la información?

¿Se disponen de datos e indicadores que permitan medir la implantación de las estrategias, planes y la gestión de la información? ¿Incluye estas mediciones información sobre los resultados que se obtienen y, los niveles de eficacia alcanzados en los proceso de apoyo a la gestión de la información?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### CONTINUA

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión de la información**, con **horizonte a corto, medio y largo plazo**, con un **presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la Organización y con las necesidades de información de los grupos de Interés relevantes**.

Existen **planes y procesos sistemáticos para dar soporte a la estrategia de gestión de la información**, incluyendo la **incorporación de sistemas de información adecuados y de sistemas de seguridad de la información para asegurar su integridad, disponibilidad y confidencialidad**, así como la **protección de la propiedad intelectual**.

Existe un **proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de la información**, **incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y medioambiental**

#### PRINCIPAL

¿El sistema de evaluación y seguimiento incluye los resultados que se obtienen respecto a la eficacia del sistema de información (fiabilidad, disponibilidad, agilidad) en apoyo a la toma de decisiones y del gobierno de la Universidad?  
¿Y respecto a las estrategias de comunicación?

¿Existen sistemas definidos para realizar el aprendizaje, mejora, perfeccionamiento de las estrategias, planes y procesos de gestión de la información? ¿Disponemos de ejemplos relevantes e innovadores?

### INCORPORAR EL ENFOQUE DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL.

#### COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

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

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4e. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 4e2

¿Se recopila, estructura y gestiona el conocimiento para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, rendimientos, productos o servicios, como apoyo a la estrategia de la organización?

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

#### Escala 2 (10+ a 35)

Se identifican oportunidades de mejora de los procesos basadas en el intercambio de conocimiento con otras áreas, en apoyo a la estrategia de la Organización.

#### Escala 3 (35+ a 60)

Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión del conocimiento, que incluye la identificación de lecciones aprendidas y la compartición de buenas prácticas internas y externas.

#### Escala 4 (60+ a 85)

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión del conocimiento**, que incluye la identificación de lecciones aprendidas, la compartición de buenas prácticas, el desarrollo de redes de expertos, y la potenciación del aprendizaje continuo con los grupos de interés relevantes.

El conocimiento está disperso por la Organización y los sistemas.

Una parte importante del conocimiento está sistematizada y el acceso al mismo es sencillo, seguro y controlado.

Se ha desarrollado una **estrategia de benchmarking** con las mejores organizaciones en los aspectos de **gestión relevantes** para el cumplimiento de la estrategia.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4e.

### CONCEPTOS EFQM: VER GLOSARIO

#### CONOCIMIENTO:

Conocimiento es la experiencia y las destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia práctica y la formación, e implica el conocimiento teórico y práctico de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, **el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades y que permite llevar a cabo acciones.**

#### CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN:

##### CONOCIMIENTO NO FORMALIZADO

Conocimiento de las personas.

##### CONOCIMIENTO FORMALIZADO

Conocimiento formalizado en documentos, registros y procedimientos.

#### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Gestión de los activos intangibles que generan valor a la organización. Generalmente relacionados con los procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento.

Aprendizaje organizacional.  
Capacidades de la organización.  
Ventajas competitivas.

CONTEXTUALIZAR EN EL SISTEMA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4d.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

Se ha desarrollado e implantado un **sistema de gestión del conocimiento**, que incluye la **identificación de lecciones aprendidas y la compartición de buenas prácticas internas y externas.**

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión del conocimiento**, que incluye la **identificación de lecciones aprendidas, la compartición de buenas prácticas, el desarrollo de redes de expertos, y la potenciación del aprendizaje continuo con los grupos de interés relevantes.**

Se ha desarrollado una **estrategia de benchmarking con las mejores organizaciones en los aspectos de gestión relevantes** para el cumplimiento de la estrategia.

Primero: Contextualizar a la Universidad el alcance y aplicación del concepto de la gestión del conocimiento, con especial énfasis al apoyo a la formulación estratégica y a la gestión.

Analizar en qué nivel nos encontramos: ¿El grado de formalización del conocimiento? ¿Está formalizado en los sistemas y procesos de gestión? ¿Está suficientemente identificado y estructurado?

Analizar en qué nivel nos encontramos: ¿Disponemos de directrices o de estrategias definidas que desarrollamos con planes específicos? ¿Incluyen la estrategia benchmarking con otras universidades?

¿Desarrollamos procesos o está sistematizada la identificación de los conocimientos necesarios para implantar la estrategia y desarrollar la gestión, la identificación del inventario de conocimientos disponibles, los recursos y medios para su disponibilidad y acceso?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4e.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### CONTINUA

Se ha desarrollado e implantado un **sistema de gestión del conocimiento**, que incluye la **identificación de lecciones aprendidas y la compartición de buenas prácticas internas y externas.**

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión del conocimiento**, que incluye la **identificación de lecciones aprendidas, la compartición de buenas prácticas, el desarrollo de redes de expertos, y la potenciación del aprendizaje continuo con los grupos de interés relevantes.**

Se ha desarrollado una **estrategia de benchmarking con las mejores organizaciones en los aspectos de gestión relevantes** para el cumplimiento de la estrategia.

#### PRINCIPAL

¿Desarrollamos procesos o está sistematizada las prácticas de intercambio interno (cómo compartimos el conocimiento y buenas prácticas de gestión)?

¿Desarrollamos procesos o está sistematizada las prácticas de intercambio externo (cómo compartimos el conocimiento y aprendemos de las buenas prácticas de gestión externas)?

¿Desarrollamos procesos o está sistematizada la aplicación y desarrollo de los conocimientos y su evaluación?

¿En qué medida desarrollamos la participación en redes externas para desarrollar conocimiento?

¿En qué medida impulsamos y facilitamos el aprendizaje y desarrollo de conocimientos con los grupos de interés, por ejemplo, aliados?

¿Los recursos y la gestión del conocimiento se orientan a favorecer el desarrollo de la creatividad e innovación?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 4e.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### CONTINUA

Se ha desarrollado e implantado un **sistema de gestión del conocimiento**, que incluye la **identificación de lecciones aprendidas y la compartición de buenas prácticas internas y externas**.

Se ha desarrollado una **estrategia de gestión del conocimiento**, que incluye la **identificación de lecciones aprendidas, la compartición de buenas prácticas, el desarrollo de redes de expertos, y la potenciación del aprendizaje continuo con los grupos de interés relevantes**.

Se ha desarrollado una **estrategia de benchmarking con las mejores organizaciones en los aspectos de gestión relevantes** para el cumplimiento de la estrategia.

#### PRINCIPAL

¿Se disponen de datos e indicadores que permitan medir la implantación de las estrategias, planes y la gestión del conocimiento? ¿Incluye estas mediciones información sobre los resultados que se obtienen y, los niveles de eficacia alcanzados en los procesos de apoyo a la gestión del conocimiento, incluidos los despliegues de las prácticas de benchmarking interno y externo, así como la participación en redes?

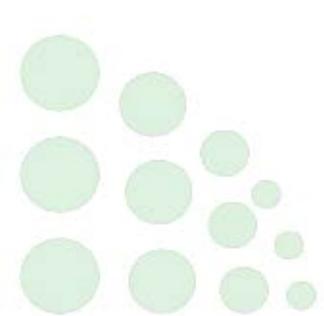
¿Existen sistemas definidos para realizar el aprendizaje, mejora, perfeccionamiento de las estrategias, planes y procesos de gestión del conocimiento? ¿Disponemos de ejemplos relevantes e innovadores?

#### COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

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

# 3. Cronograma de desarrollo.



## octubre 2013: reuniones pre-evaluación

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15 REUNIÓN INICIAL: SUBCRITERIO 4c,d y e	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

**Finalización de  
autoevaluación  
individual**

**¿NECESIDADES DE REUNIONES  
INTERMEDIAS?**

**SEGUNDA SEMANA  
NOVIEMBRE**

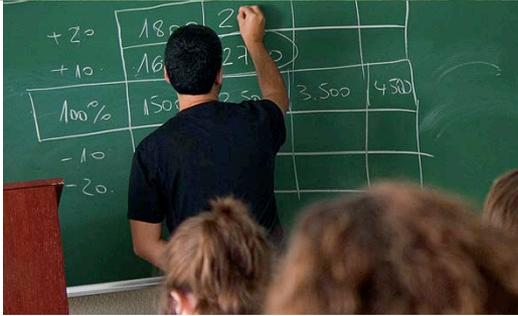
**¿Reunión de  
consenso?**

# 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.

