

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.	Fecha	Enero 2022
		Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio	

GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN.
MEMORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.
MODELO EFQM 2020.

Ámbito:	Sistema de Gestión Institucional. Proceso de Reconocimiento EFQM.
Descripción	Documento explicativo. Grupos de interés de la Universidad de Jaén.
Elaborado por:	Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio/ Servicio de Planificación y Evaluación

Estructura del Documento

Contenido

I. ANTECEDENTES, FINALIDAD Y ALCANCE. ESTRUCTURA DEL CONTENIDO.	1
II. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DEL ECOSISTEMA.	1
III. ANÁLISIS DE IMPORTANCIA. DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS CLAVE.	9
IV. TABLA MATRIZ DE IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.	13

 <p>Universidad de Jaén Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</p>	<p>SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.</p>	Fecha	Enero 2022
		<p>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</p>	

I. ANTECEDENTES, FINALIDAD Y ALCANCE. ESTRUCTURA DEL CONTENIDO.

Este documento sintetiza y da una visión global e integrada de la identificación de los grupos de interés en el ecosistema de la Universidad¹.

El segundo apartado incluye una relación de los grupos de interés del ecosistema de la Universidad de Jaén, tal como se explica en el Anexo del ecosistema.

En el tercer apartado se explica la metodología aplicada para determinar la importancia de cada grupo de interés asociado a los servicios funcionales y complementarios, lo que permite conocer los niveles de prioridad en función de la importancia, impacto y éxito.

En el cuarto apartado se incorpora la tabla de la matriz de importancia de todos los grupos de interés por funciones y ámbitos y ciclos de la prestación de servicios.

II. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DEL ECOSISTEMA.

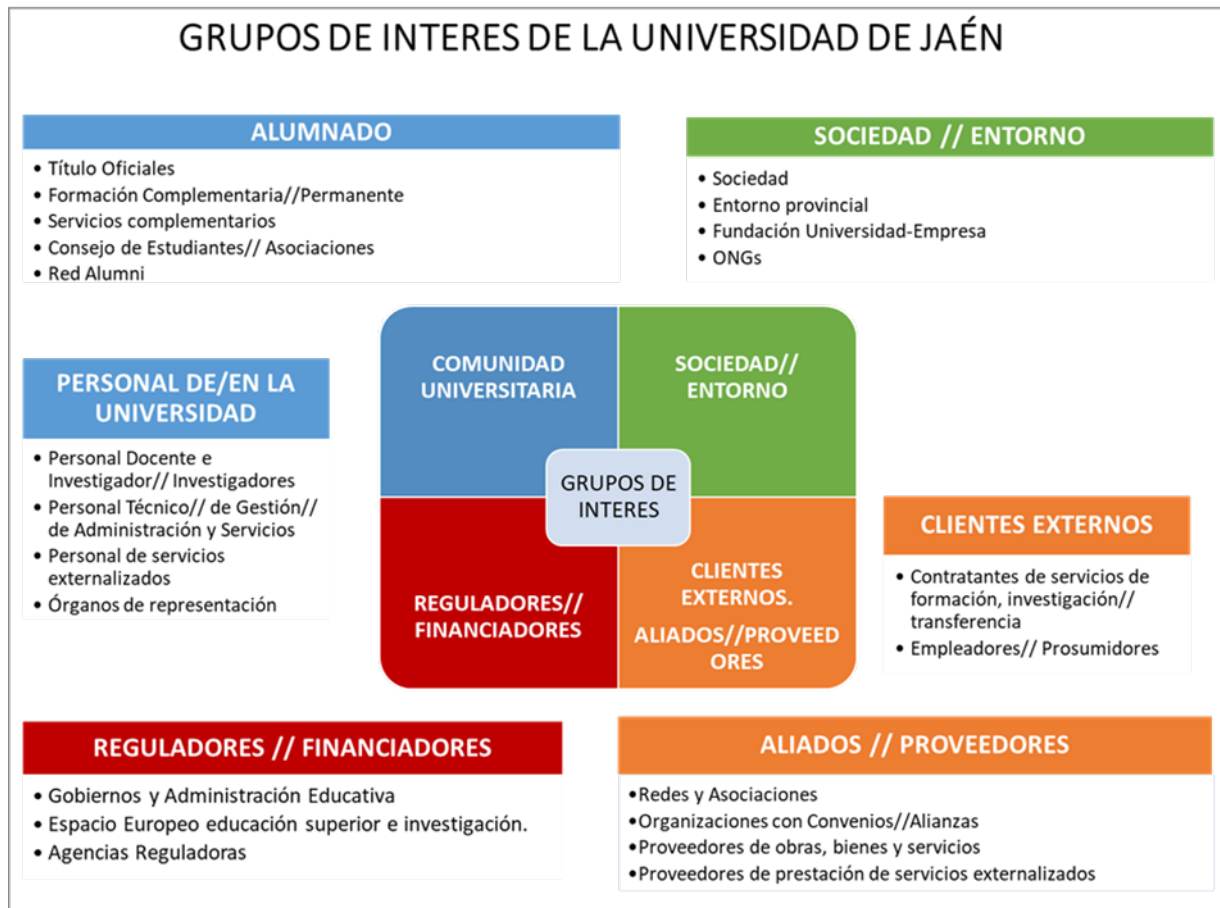
CONTEXTO PARA LA IDENTIFICACIÓN

- La Universidad de Jaén (UJA) es una Institución Pública creada por Ley que desarrolla sus funciones en régimen de **autonomía** y de **coordinación** con el sistema universitario español y jurídicamente **vinculada** a la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- La Universidad se conforma como una **Comunidad Universitaria** integrada por tres colectivos: el alumnado, el personal docente investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS).
- Presta las **funciones** que están legalmente establecidas en el servicio público de la **educación superior**. En su estructura se diferencia el **núcleo básico** de conservación y creación de conocimiento (investigación) y la transmisión y aplicación de conocimiento (docencia, transferencia y extensión). Se completa con un conjunto de **servicios complementarios** de apoyo a la investigación y a la docencia, así como **servicios transversales** de apoyo a la gestión, la comunidad universitaria y a la sociedad.
- El servicio público de la educación superior **no se proyecta en un ámbito territorial exclusivo**.
- La naturaleza pública de los servicios prestados determina su cualidad de **funciones sociales y colectivas**. La extensión de estos y la interrelación de los sistemas integrados de gestión (ciclos cliente-proveedor-interno) determinan la **multiplicidad de servicios** sobre los que se realiza la **identificación y**

¹ **Grupos de interés.** Utilizamos un concepto amplio: persona, grupo o entidad que tiene un interés directo o indirecto en relación a la actividad que se integra en el servicio público de la educación superior universitaria y que como tal está definida con carácter preceptivo y enmarcada en las funciones sociales y colectivas de la universidad y en el marco de la responsabilidad social universitaria.

segmentación de grupos de interés y la identificación de **diferentes objetivos y propuestas de valor en función de distintas necesidades y expectativas**, de las cuales algunas se proyectan sobre las mismas funciones y prestación de servicios y otras actúan como expectativas añadidas.

RELACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y SEGMENTACIÓN.



La **identificación** de los grupos de interés clave se realiza **en relación con los servicios que presta la Universidad**. Para facilitar su comprensión utilizamos una diferenciación entre los **servicios funcionales** que responden a las misiones universitarias, un conjunto de **servicios complementarios** clave asociados directamente a cada función y otros de naturaleza transversal. La relación se indica en la siguiente tabla:

Relación de funciones/ámbitos.

FUNCIONAL	ÁMBITO
DOCENCIA/APRENDIZAJE	Enseñanza Oficial
	Formación permanente
SERVICIOS CLAVES COMPLEMENTARIOS. MODELO	Formación y acreditación en lenguas extranjeras
	Internacionalización. Programas de movilidad Estudiantil

EDUCATIVO	Plan de acción tutorial
	Prácticas Externas
	Programas de emprendimiento
	Atención al Estudiantado con necesidades educativas especiales
	Formación integral. Vida Saludable, Actividades físico-deportivas
	Formación integral. Sensibilización/ formación medioambiental
	Formación integral. Voluntariado y cooperación internacional
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Becas y ayudas
	Programas de difusión estudiantes secundaria
	Oficina de la Defensoría Universitaria
	Red Alumni
INVESTIGACIÓN	Plan Investigación. Gestión de apoyo. Proyectos, Básica
	Oficina Proyectos internacionales
TRANSFERENCIA	Plan Transferencia y gestión de apoyo. Aplicada.
	Contratos y Convenios de Investigación, formación, asesoramiento
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. INVESTIGACIÓN-TRANSFERENCIA	Servicios centrales de apoyo a la investigación
	Propiedad Industrial e Intelectual
	Propiedad Industrial e Intelectual
	Creación de Empresas (EBC)
PROGRAMAS DE EXTENSIÓN	Actividades culturales
	Cursos de Extensión Universitaria
SERVICIOS TRANSVERSALES	Biblioteca
	Editorial Universitaria
	Unidad de Cultura Científica y de la Innovación
	Gabinete de Psicología

El conjunto de servicios conforman los ámbitos funcionales que se integran en el Propósito/ Misión y Visión de la Universidad. Los **grupos de interés** asociados son los que se consideran **clave** por el impacto directo o indirecto o por ser facilitadores de su prestación y logros.

ALUMNADO.

Este grupo de interés se considera **clave por su relación directa** con la prestación de servicios de docencia en todos los niveles académicos y los complementarios asociados que, en su conjunto, integran el modelo educativo de la Universidad de Jaén. Se identifican como **clientes** en la memoria de gestión.

En su denominación genérica se incluye una amplia **segmentación** que queda especificada por la relación en la **tipología académica** de títulos oficiales y de formación permanente que oferta la Universidad y por **características diferenciadas y necesidades y expectativas** en las distintas fases de su experiencia y relación con la Universidad.

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.		Fecha	Enero 2022
			Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio	

Títulos oficiales.

- Nuevo Ingreso. Alumnado de Grado. Alumnado de Máster. Alumnado de Doctorado/Personal Investigador en formación. Egreso.
- Alumnado Nacional. Alumnado Internacional.
- Alumnado en programas de movilidad.
- Alumnado en programas de becas y ayudas. Alumnado con necesidades educativas especiales.

Formación complementaria y permanente.

- Alumnado de títulos propios y certificados de postgrado.
- Alumnado de diplomas de extensión universitaria y de certificados: Alumnado de la Universidad. Alumnado externo.
- Alumnado de actividades formativas específicas: Alumnado de la Universidad. Alumnado externo.
- Alumnado en cursos de Idiomas. Miembros de la Comunidad Universitaria. Alumnado internacional.
- Alumnado de programas específicos: Programa de Formación Complementaria (FoCO Generación UJA). Programa de Formación universitaria en Municipios (ForUM UJA). Programa Universitario de Mayores.

Servicios complementarios.

Los servicios complementarios pueden tener una **relación directa con la docencia por ser complementarios/necesarios o ser servicios de apoyo, pueden proyectarse sobre la totalidad de segmentos de alumnado en función de la naturaleza y especificaciones de cada servicio**, y sobre estas se identifican las particularidades de prestación al alumnado.

En el grupo de interés alumnado se considera al **Consejo de Estudiantes** como principal órgano de representación estudiantil y cauce de la identificación de necesidades y expectativas y mecanismos de participación. En este mismo sentido, aunque con un carácter más específico y finalidades distintas, se consideran las **Asociaciones de Estudiantes**.

RED ALUMNI

La especificación viene determinada por **mantener vínculos permanentes con los egresados/as en un concepto prolongado de la experiencia total del alumnado y colaborativa** en la promoción de la UJA. Están además **asociados a la prestación de servicios** formativos, de emprendimiento y empleabilidad, socio-culturales y de **participación en la vida universitaria**.

FAMILIA.

Este grupo de interés se incluye por su capacidad de **influencia en las decisiones** de elección por el alumnado y por el impacto de valoración que pueden tener en el modelo educativo de la Universidad de Jaén y los que

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.		Fecha	Enero 2022
			Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio	

afectan a **condiciones económicas y de integración** en el marco familiar. Algunos de los programas de información y difusión van destinados directamente a este grupo de interés.

ESTUDIANTES DE SECUNDARIA Y AGENTES DE ORIENTACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.

Este grupo de interés tiene una alta **significación en la sostenibilidad de la UJA y del entorno** en cuanto que condiciona la **captación competitiva de nuevo ingreso** en el primer nivel académico y la fijación de la población. Sobre los integrantes de este grupo **se proyectan servicios complementarios de información y orientación** mediante planes de comunicación, campañas y visitas internas y externas.

CONTRATANTES DE SERVICIOS

Con esta denominación se incluyen personas o entidades públicas y privadas que **contratan servicios de investigación, de asesoramiento y de servicios formativos** mediante los denominados contratos de investigación que presta el profesorado de la Universidad de Jaén y grupos de investigación. Son, por consiguiente, **clientes directos y claves de la oferta de servicios ligados a la transferencia de conocimiento** que constituye una de las **misiones funcionales de la universidad** y alineados con el Propósito y Visión de la Universidad.

La **segmentación** se realiza en función del ámbito geográfico, naturaleza de la entidad contratante y en la tipología de servicios contratados (investigación, asesoramiento y formación).

PROSUMIDORES

Se ha especificado dentro del grupo de **clientes** en cuanto que **receptores de servicios**, pero con **alcance colaborativo en el diseño** de los servicios que reciben. Este concepto representa un potencial promovido en el diseño de programas académicos de formación permanente, de programas de postgrado duales y de actividades de proyectos y contratos de investigación y formativos colaborativos.

PERSONAS UJA

Con esta denominación nos referimos a las **personas que integran los colectivos que trabajan en la universidad de Jaén**. En la tabla de asociación con servicios quedan referidos a la proyección de estos, bien por ser destinatarios o están incluidos en su alcance.

Por otro lado, constituye un **grupo de interés clave** en cuanto trabajadores **necesarios para la prestación de los servicios de conocimiento y complementarios** sobre los que se proyectan las políticas de gestión que

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.		Fecha	Enero 2022
			Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio	

inciden en un elemento esencial del Propósito/ Misión y Visión que es su compromiso con la prestación del servicio y la orientación a la mejora.

La **segmentación** básica es la de los colectivos de **personal docente investigador (PDI)** y el **personal de administración y servicios (PAS)** por constituir el núcleo estable, si bien se ha de extender al **personal empleado investigador (PEI)** y al **personal técnico de apoyo a la investigación (PTA)** que se incorporan como recursos para la actividad investigadora. Una segmentación específica de este grupo son las **personas integradas en el marco del programa de Promoción de Empleo Joven e Implantación de Garantía Juvenil**, en sus modalidades de personal de apoyo técnico y personal joven investigador.

Respecto al personal de las empresas que prestan **servicios externalizados**, si bien quedan al margen de la gestión directa de la Universidad, sobre ellos **inciden algunas de las políticas adoptadas por la Universidad** en los términos de las convocatorias de adjudicaciones de concesiones administrativas, así como la coordinación de la prestación de servicios con los servicios técnicos universitarios.

En relación con las personas UJA también se considera otro grupo de interés, **los órganos de representación sindical y unitarios** en cuanto que constituyen un cauce fundamental para las negociaciones de las condiciones laborales y a través de los cuales **se canalizan parte de la identificación de necesidades y expectativas del personal y mecanismos de participación** (comisiones paritarias). Como grupo de interés implica un conjunto de actividades de relaciones con la Universidad que se proyectan sobre las personas UJA.

PROFESORADO/PERSONAL INVESTIGADOR.

En la tabla de relaciones se ha incorporado esta segmentación que en realidad representa una **especificación de la relación de estos recursos facilitadores de la prestación de servicios**, pero con interés directo en su configuración y condiciones de prestación y que, de alguna manera, **representan procesos integrados de ciclos de relaciones cliente/proveedor interno**.

En este grupo puede estar incluido el **personal investigador en formación** por su relación directa como recurso incorporado a las actividades de investigación, sin que suponga perjudicar su carácter de alumnado en los programa de doctorado que cursan o su consideración como personal docente investigador por su participación colaborativa en las actividades de docencia.

REGULADORES E INVERSORES

En este **grupo de interés clave** quedan integrados los **Gobiernos y la Administración educativa** que en los distintos niveles competenciales coordinan los sistemas y subsistemas comunitarios de la educación

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.	Fecha	Enero 2022
		Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio	

superior, considerando, además, el marco armonizado del Espacio Europeo. Se integran las **agencias y órganos de control externo** de la actividad universitaria.

Con carácter general, los reguladores **son a su vez financiadores principales** de la Universidad vía transferencias públicas o financiación de proyectos. Dentro de los inversores, **las entidades que participan con fórmulas como el mecenazgo y el patrocinio** y que pueden, también, quedar incluidas cómo aliados a través de distintos mecanismos de colaboración financiera.

En la siguiente relación se significan los más importantes por su interés e impactos regulatorios, administrativos y financieros.

Entidad	Impacto regulador	Impacto Inversor
Poder legislativo Nacional y Autonómico.	Regulación legal del sistema universitario.	Aprobación de cobertura presupuestaria.
Gobierno Nacional. Administración educativa del Estado.	Regulación política y reglamentaria del sistema universitario.	Políticas presupuestarias. Programas específicos de financiación.
Gobierno Autonómico. Administración educativa de la Comunidad autónoma.	Regulación política, reglamentaria y de coordinación del sistema universitario andaluz.	Financiador principal. Modelo de financiación.
Unión Europea.	Configuración de los Espacios Europeos de educación superior e investigación. Proyectos europeos: académicos-investigación.	Programas específicos de financiación.
Órganos de coordinación: Conferencia General de Política Universitaria	Directrices.	
Órganos de coordinación: Consejo de Universidades	Directrices. Coordinación académica, sistemas de certificación y acreditación	
Órganos de coordinación: Consejo Andaluz de Universidades	Directrices. Coordinación académica, sistemas de certificación y acreditación.	
Agencias de calidad nacionales	Directrices. Sistemas de evaluación.	
Agencias de calidad internacionales	Directrices. Sistemas de evaluación de sellos internacionales.	
Cámara de Cuentas de Andalucía	Control de legalidad financiera-económica-presupuestaria.	
Conferencia de Rectores de las Universidades españolas	Red sectorial Nacional. Interlocución y coordinación de estrategias universitarias.	
Asociación de Universidades Públicas Andaluzas	Red sectorial Comunitaria. Interlocución y coordinación de estrategias universitarias públicas.	
Entidades públicas y privadas		programas y actividades universitarias (jornadas, congresos, cursos, etc.)

ALIADOS-PROVEEDORES

FALTA CONFIGURAR MAPA

En este **grupo de interés clave** queda integrada cualquier **organización externa** con la que se establezcan relaciones de colaboración o de prestación de servicios para la realización de las funciones universitarias.

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.		Fecha	Enero 2022
			Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio	

La **segmentación** viene determinada por su incidencia en la propuesta de valor, de innovación y transformación que se pretende aportar, por las capacidades necesarias que se han de completar, los riesgos y oportunidades identificadas y las estrategias de la Universidad. La coordinación y cooperación universitaria e inter-administrativa, la promoción de ámbitos colaborativos para el cambio del entorno socioeconómico y el desarrollo de los programas y enfoques de responsabilidad social son, además, criterios básicos para su identificación, formalización y gestión.

La promoción y formalización de **convenios** constituye el instrumento esencial a través de los cuales se estructura el **mapa de aliados** de la Universidad. El sistema de **contratación pública** es el instrumento mediante el cual se establece el **mapa de proveedores**.

En la tabla de relaciones se incluye a las **Universidades**, las alianzas con estas se consideran estratégicamente y vienen derivadas de un entorno cada vez más colaborativo en las ofertas académicas y en el desarrollo de proyectos de investigación y, como tal, se ha identificado en el ecosistema y en los retos específicos de la Universidad de Jaén y con un alcance de transformación.

SOCIEDAD

En la tabla de relaciones la referencia a este **grupo de interés clave** toma una **doble perspectiva**. Por un lado, respecto a la **finalidad última de las funciones** esenciales de la Universidad que es dar respuesta a la “satisfacción de las necesidades educativas, científicas y profesionales de la sociedad”. Por otro lado, la Universidad de Jaén promueve el **compromiso como universidad socialmente responsable**, que implementa mediante un esquema y gestión de la responsabilidad social que integra la perspectiva social, económica y medioambiental en un proyecto de sostenibilidad de su rendimiento e impacto en los grupos de interés y en la sociedad y, con una especial significación de su **contribución con los ODS** y la **Agenda 2030** promovidos por la Organización de Naciones Unidas.

ENTORNO.

En la tabla de relaciones se ha individualizado el entorno, con ello se pretende dar una mayor comprensión y visualización del impacto que tiene la Universidad a través de los servicios prestados en un **ámbito más cercano de la Sociedad**. El **entorno** es una especificación del grupo de interés Sociedad y **se considera clave por el propósito** de la Universidad: “Liderazgo socioeconómico y cultural de la provincia de Jaén” y el séptimo elemento de la Visión.

La **segmentación** se realiza en función del **impacto** en los distintos ámbitos del entorno (económicos, sociales, conocimiento, extensión cultural, divulgación en ámbitos educativos, medioambiental, etc.).

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.	Fecha	Enero 2022
		Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio	

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE JAÉN-EMPRESA

Se ha especificado la Fundación Universidad de Jaén-Empresa por constituir un **foro permanente de encuentro y debate con el sector empresarial de la provincia** de Jaén que **tiene por finalidad fomentar las relaciones entre la Universidad y el entorno socioeconómico**, desarrollando la **cooperación** entre la Universidad de Jaén y las empresas y entidades, tanto privadas como públicas, **en los ámbitos de la investigación, desarrollo e innovación, la formación, la promoción de iniciativas empresariales y en el empleo.**

ONGs

Con este mismo criterio se ha identificado las organizaciones que se encuadran en el **tercer sector**, que **se corresponden con aliados** en cuanto que facilitan la prestación de servicios de voluntariado o relacionados con la cooperación al desarrollo y, a su vez, son **representativos de la sociedad** en cuanto promotores y defensores de intereses y valores sociales.

EMPLEADORES

Los empleadores tienen también una doble consideración como grupo de interés. Son **clientes indirectos** respecto a los diseños de los programas formativos y sus resultados de aprendizaje competencial. Son **aliados necesarios** para hacer operativos los programas de prácticas formativas y de emprendimiento y los programas de inserción laboral. Algunos colectivos, no necesariamente empleadores, pero que por su naturaleza tienen competencias en la organización de ejercicio de actividades profesionales como los **Colegios Profesionales** que quedan incluidos por el valor aportado, por ejemplo, en el proceso del diseño de los programas de los títulos, además, pueden ser aliados y colaboradores y contratistas de actividades formativas.

III. ANÁLISIS DE IMPORTANCIA. DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS CLAVE.

El análisis se basa en tres criterios: Impacto, importancia y éxito.

El **impacto** se realiza desde el grado de interés o el valor proyectado que desde la perspectiva del grupo de interés tiene el servicio prestado. Puede venir determinado por la relación directa o indirecta de la prestación o de las estrategias de los grupos de interés y que se proyectan sobre los servicios.

 Universidad de Jaén <small>Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio</small>	SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. RECONOCIMIENTO EFQM 2022.		Fecha	Enero 2022
				Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio

El criterio **importancia** lo es desde la perspectiva de la Universidad para la realización necesaria de las funciones y las condiciones/variables que pueden incidir para su realización en términos, además de la relación con la formulación estratégica.

El **éxito** es una medida de la influencia o incidencia que tienen los grupos de interés en la consecución de los resultados actuales y en las perspectivas futuras de sostenibilidad.

Mediante una **escala ponderada** se otorgan las puntuaciones, **tipificando los distintos tipos de grupos de interés en relación a las funciones universitarias y los servicios y programas asociados**. Se completa identificando los aspectos más relevantes de las distintas dimensiones del ciclo de la prestación del servicio o del desarrollo del programa. Ver Anexo de este documento.

Las estructuras de funciones responden a las misiones institucionales de la Universidad y a su vez se desagregan por ámbitos específicos. Los grupos de interés asociados están referidos a la relación indicada en el apartado anterior.

Este análisis de importancia no incorpora las políticas, programas, planes y servicios que de forma específica se corresponden con la gestión de las personas, por lo que la puntuación presentada se asocia al impacto /importancia/éxito que en las funciones y servicios puede tener en el colectivo profesor/investigador y el resto de personas referido al colectivo de personal técnico. Por otro lado, el grupo de proveedores sólo se ha considerado en relación muy directa con determinados servicios, no habiéndose incluido desde la perspectiva general asociada a la gestión de las infraestructuras, espacios, equipamientos y suministros.

CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS DE IMPORTANCIA.

- El grupo interés que obtiene la **máxima importancia** es el específico de **alumnado** con el **15,5%** del total, **si incluimos al alumnado potencial** de secundaria, no universitario y la gestión post de los **egresos** (Alumni), el porcentaje es del 17,7%. Si incluimos el porcentaje de **familias**, cuya importancia está asociada a la relación directa con el alumnado, **el porcentaje es del 22,4%**.
- El **resto del grupo de interés cliente** lo integran los prosumidores, contratantes de servicios y otros usuarios externos con un total acumulado **de 9%**. Si agrupamos **todos los grupos de interés con prestación directa** de servicios (excluidos personal UJA) representan el **31,4%**.
- El segundo grupo en puntuación de importancia es **profesorado/personal investigador (11,1%)** junto con el resto de **personas** (cuando impacta en PDI y PAS) que en total es del 6,3%. Si agregamos al personal PAS por su impacto directo en la gestión (5,9%) **el total es de 23,3%**.

- El tercer grupo en puntuación acumulada es el de **aliados**, que, aunque se presentan segmentados, en total representaría un **14,1%**, con especial significación de las universidades con 4,8%. Si agregamos la especificidad indicada respecto a los **proveedores** (3,1%) el **total es del 17,2%**.
- Los **grupos reguladores/inversores y sociedad/entorno** obtienen una puntuación de materialidad de **13,6%** y **14,6%** respectivamente. Se ha incluido en el grupo sociedad/entorno a los empleadores.

Gráfico de puntuación de importancia por grupos de interés segmentados

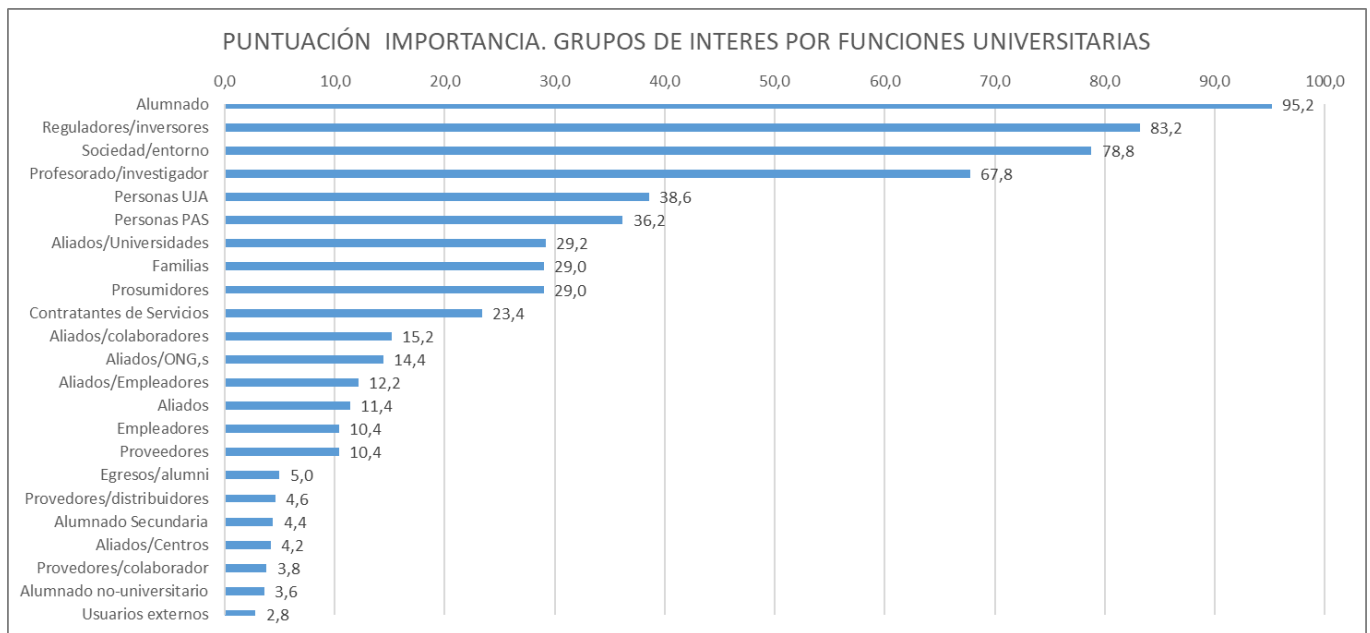


Gráfico de porcentaje de importancia por agrupación de tipología de grupos de interés

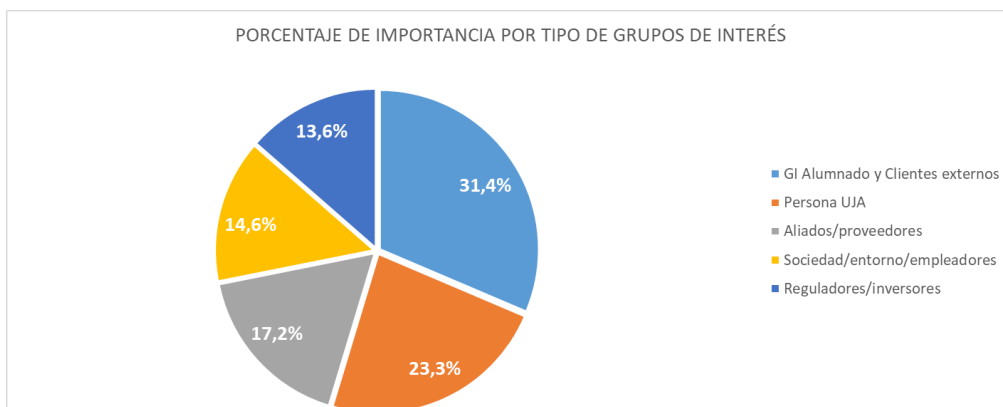
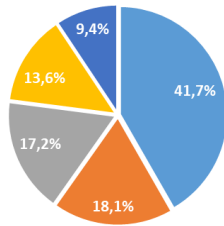


Gráfico de porcentaje de importancia por funciones y agrupación de tipología de grupos de interés

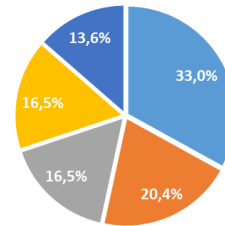
PORCENTAJE DE IMPORTANCIA DOCENCIA/APRENDIZAJE

- Alumnado/familias/Clientes
- Sociedad/ entorno/ empleadores
- Personas UJA
- Aliados/proveedores
- Reguladores/inversores



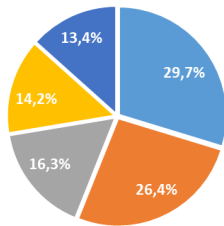
PORCENTAJE DE IMPORTANCIA INVESTIGACIÓN

- Personas UJA
- Reguladores/inversores
- Clientes/Prosumidores
- Aliados/proveedores
- Sociedad/entorno



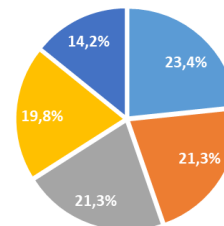
PORCENTAJE DE IMPORTANCIA TRANSFERENCIA

- Personas UJA
- Contratantes servicios/Prosumidores
- Reguladores/inversores
- Aliados/proveedores
- Sociedad/entorno



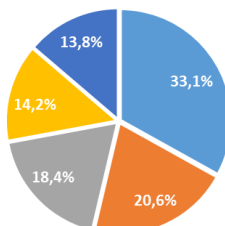
PORCENTAJE DE IMPORTANCIA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- Alumnado
- Personas UJA
- Aliados/colaboradores
- Sociedad/entorno-usuarios externos
- Reguladores/inversores



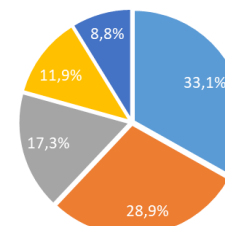
PORCENTAJE DE IMPORTANCIA SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. MODELO EDUCATIVO

- Alumnado/familias/Clientes externos
- Personas UJA
- Aliados/proveedores
- Sociedad/entorno-empleadores
- Reguladores/inversores



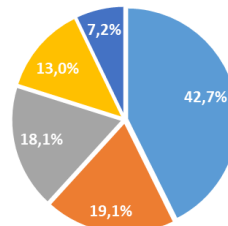
PORCENTAJE DE IMPORTANCIA SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. INVESTIGACIÓN-TRANSFERENCIA

- Contratantes servicios/Prosumidores/alumnado
- Personas UJA
- Reguladores/inversores
- Sociedad/entorno
- Aliados/proveedores



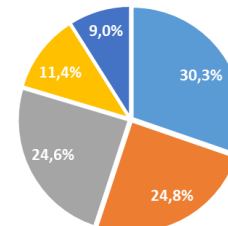
PORCENTAJE DE IMPORTANCIA SERVICIOS CLAVES COMPLEMENTARIOS

- Alumnado/familias/Alumni
- Personas UJA
- Sociedad/entorno
- Reguladores/inversores
- Aliados/proveedores



PORCENTAJE DE IMPORTANCIA SERVICIOS TRANSVERSALES

- Aliados/proveedores
- Personas UJA
- Alumnado/familias/Externos
- Sociedad/entorno
- Reguladores/inversores



IV. TABLA MATRIZ DE IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

FUNCIONAL	ÁMBITO	GRUPO INTERES	IMPACTO	IMPORTANCIA	ÉXITO	PUNTUACIÓN	CICLO
DOCENCIA/APRENDIZAJE	Enseñanza Oficial	Alumnado	5	5	5	5	Ciclo completo: Diseño/oferta/nuevo ingreso/transición niveles/desarrollo/resultados aprendizaje
		Familias	3	3	2	2,8	Ciclo : Diseño/oferta/resultados aprendizaje
		Alumnado Secundaria	4	5	4	4,4	Ciclo : Diseño/oferta/orientación nuevo ingreso
		Prosumidores	3	2	2	2,4	Ciclo : Diseño/oferta/resultados aprendizaje
		Profesorado/investigador	4	5	4	4,4	Ciclo : Desarrollo/resultados aprendizaje
		Reguladores/inversores	4	5	5	4,6	Ciclo completo: Diseño/oferta/nuevo ingreso/transición niveles/desarrollo/resultados aprendizaje
		Aliados/Universidades	3	4	3	3,4	Ciclo : Diseño/oferta/nuevo ingreso/transición niveles/desarrollo/resultados aprendizaje
		Sociedad/entorno	5	2	2	3,2	Ciclo: Diseño/oferta/nuevo ingreso/resultados aprendizaje
		Empleadores	4	2	3	3,0	Ciclo: Diseño/oferta/resultados aprendizaje
	Personas PAS	1	3	3	2,2	Ciclo: Diseño/oferta/Desarrollo	
	Formación Permanente	Alumnado	4	5	5	4,6	Ciclo completo: Diseño/oferta/desarrollo/resultados aprendizaje
		Familias	2	2	2	2,0	Ciclo: Diseño/oferta/resultados aprendizaje
		Prosumidores	4	2	3	3,0	Ciclo completo: Diseño/oferta/desarrollo/resultados aprendizaje
		Contratantes de Servicios	4	3	3	3,4	Ciclo completo: Diseño/oferta/desarrollo/resultados aprendizaje
		Profesorado/investigador	3	3	4	3,2	Ciclo completo: Diseño/oferta/desarrollo/resultados aprendizaje
		Reguladores/inversores	2	1	2	1,6	Ciclo: resultados aprendizaje
		Aliados/Universidades	3	3	2	2,8	Ciclo: Diseño/oferta/resultados aprendizaje
		Sociedad/entorno	5	2	2	3,2	Ciclo: Diseño/oferta/resultados aprendizaje
		Aliados/ONG,s	4	2	2	2,8	Ciclo: Diseño/oferta/resultados aprendizaje

Empleadores	4	2	1	2,6	Ciclo: Diseño/oferta/resultados aprendizaje
Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo: oferta/Desarrollo

FUNCIONAL	ÁMBITO	GRUPO INTERES	IMPACTO	IMPORTANCIA	ÉXITO	PUNTUACIÓN	CICLO
SERVICIOS CLAVES COMPLEMENTARIOS. MODELO EDUCATIVO	Formación y acreditación en lenguas extranjeras	Alumnado	5	5	5	5,0	Ciclo completo: Diseño/oferta/desarrollo/resultados aprendizaje
		Familias	4	2	2	2,8	Ciclo: resultados aprendizaje
		Personas UJA	4	4	3	3,8	Ciclo completo: Diseño/oferta/desarrollo/resultados aprendizaje
		Reguladores/inversores	3	2	1	2,2	Ciclo: resultados aprendizaje
		Proveedores	4	3	3	3,4	Ciclo completo: Diseño/oferta
		Empleadores	3	2	1	2,2	Ciclo: resultados aprendizaje
		Personas PAS	2	2	2	2,0	Ciclo: Desarrollo
	Internacionalización. Programas de movilidad Estudiantil	Alumnado	4	5	5	4,6	Ciclo completo: Oferta/Gestión/Tutorización/desarrollo/resultados aprendizaje/
		Familias	3	3	4	3,2	Ciclo: Oferta/Gestión/resultados aprendizaje/
		Profesorado/investigador	3	4	4	3,6	Ciclo completo: Gestión/Tutorización/desarrollo/Reconocimiento
		Reguladores/inversores	4	5	5	4,6	Ciclo: Oferta/Gestión/resultados aprendizaje/
		Aliados/Universidades	4	5	5	4,6	Ciclo completo: Oferta/Gestión/Tutorización/desarrollo/resultados aprendizaje/
		Sociedad/entorno	3	2	2	2,4	Ciclo: Oferta/resultados aprendizaje
		Empleadores	4	2	1	2,6	Ciclo: resultados aprendizaje
	Internacionalización. Programas de Movilidad académica/profesional	Alumnado	3	1	1	1,8	Ciclo: resultados aprendizaje
		Personas UJA	4	5	5	4,6	Ciclo completo: Oferta/Gestión//desarrollo/resultados aprendizaje/Reconocimientos
		Reguladores/inversores	3	3	4	3,2	Ciclo: Oferta/Gestión/resultados aprendizaje/
		Aliados/Universidades	4	5	5	4,6	Ciclo completo: Oferta/Gestión/desarrollo/resultados aprendizaje/
	Plan de acción tutorial	Alumnado	5	4	4	4,4	Ciclo: Gestión/desarrollo/resultados.
		Profesorado/investigador	3	5	5	4,2	Ciclo completo: Gestión/desarrollo/resultados/reconocimientos.

Prácticas Externas	Alumnado	4	5	5	4,6	Ciclo: Oferta/Gestión/Tutorización/desarrollo/resultados aprendizaje/
	Familias	3	2	1	2,2	Ciclo : Gestión/Tutorización/desarrollo/resultados aprendizaje/reconocimientos.
	Profesorado/investigador	3	4	4	3,6	Ciclo : Gestión/resultados aprendizaje/reconocimientos.
	Aliados/Empleadores	4	5	5	4,6	Ciclo: Oferta/Gestión/Tutorización/desarrollo/resultados aprendizaje/
	Sociedad/entorno	3	3	2	2,8	Ciclo: Oferta/resultados aprendizaje/
	Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo: oferta/Desarrollo
Programas de emprendimiento Atención al Estudiantado con necesidades educativas especiales	Alumnado	4	4	5	4,2	Ciclo: Oferta/Gestión/Tutorización/desarrollo/resultados aprendizaje/Mecanismos de apoyo a proyectos emprendimiento
	Aliados/Empleadores	3	4	4	3,6	Ciclo: Oferta/Gestión/resultados aprendizaje/Mecanismos de apoyo a proyectos emprendimiento
	Sociedad/entorno	3	3	2	2,8	Ciclo: Oferta/resultados aprendizaje/Mecanismos de apoyo a proyectos emprendimiento
	Alumnado	5	4	5	4,6	Ciclo: Oferta/Gestión/desarrollo/Mecanismos de inserción Laboral/Resultados de inserción laboral
	Familias	4	2	1	2,6	Ciclo: /Mecanismos de inserción Laboral/Resultados de inserción laboral
	Reguladores/inversores	4	3	2	3,2	Ciclo: /Mecanismos de inserción Laboral/Resultados de inserción laboral
	Aliados/Empleadores	4	4	4	4,0	Ciclo: Gestión/desarrollo/Mecanismos de inserción Laboral/Resultados de inserción laboral
	Sociedad/entorno	5	3	2	3,6	Ciclo: /Mecanismos de inserción Laboral/Resultados de inserción laboral
	Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo: Desarrollo
	Alumnado	5	5	5	5,0	Ciclo completo: Programas de acceso/adaptaciones curriculares/ desarrollo-progreso/resultados de aprendizaje e integración
Atención al Estudiantado con	Familias	5	4	5	4,6	Ciclo completo: Programas de acceso/adaptaciones curriculares/ desarrollo-progreso/resultados de aprendizaje e integración

necesidades educativas especiales	Reguladores/inversores	4	4	4	4,0	Ciclo completo: Programas de acceso/adaptaciones curriculares/ desarrollo-progreso/resultados de aprendizaje e integración
	Aliados/ONG,s	4	4	4	4,0	Ciclo completo: Programas de acceso/adaptaciones curriculares/ desarrollo-progreso/resultados de aprendizaje e integración
	Sociedad/entorno	5	2	2	3,2	Ciclo : Programas de acceso/desarrollo-progreso/resultados de aprendizaje e integración
	Personas UJA	3	5	5	4,2	Ciclo : Programas de acceso/desarrollo-progreso/resultados de aprendizaje
Formación integral. Vida Saludable, Actividades físico-deportivas	Alumnado	4	4	5	4,2	Ciclo completo: Oferta/gestión/ Instalaciones
	Personas UJA	3	4	4	3,6	Ciclo completo: Oferta/gestión/ Instalaciones
	Contratantes de Servicios	3	3	4	3,2	Ciclo completo: Oferta/gestión/ Instalaciones
	Reguladores/inversores	3	3	3	3,0	Ciclo :Oferta
	Sociedad/entorno	3	3	2	2,8	Ciclo :Oferta/ Instalaciones
Formación integral. Sensibilización/ formación medioambiental	Alumnado	4	4	5	4,2	Ciclo: Oferta/gestión/ desarrollo/ resultados
	Personas UJA	4	4	3	3,8	Ciclo :Oferta/gestión/ desarrollo/ resultados
	Aliados/ONG,s	4	4	3	3,8	Ciclo :Oferta/gestión/ desarrollo/ resultados/ intervención
	Reguladores/inversores	3	3	4	3,2	Ciclo :Oferta/ resultados/ intervención
	Sociedad/entorno	4	2	2	2,8	Ciclo :Oferta/ resultados/ intervención
Formación integral. Voluntariado y cooperación internacional	Alumnado	4	4	5	4,2	Ciclo: Oferta/gestión/ desarrollo/ resultados
	Personas UJA	4	4	5	4,2	Ciclo :Oferta/gestión/ desarrollo/ resultados
	Aliados/ONG,s	4	4	3	3,8	Ciclo :Oferta/gestión/ desarrollo/ resultados/ intervención
	Reguladores/inversores	4	3	5	3,8	Ciclo :Oferta/ resultados/ intervención
	Sociedad/entorno	4	2	2	2,8	Ciclo :Oferta/ resultados/ intervención

SERVICIOS CLAVES COMPLEMENTARIOS	Becas y ayudas	Alumnado	5	2	4	3,6	Ciclo completo: Oferta-Comunicación/gestión/ Aplicación
		Familias	5	2	2	3,2	Ciclo :Oferta-Comunicación/Aplicación
		Reguladores/inversores	4	4	5	4,2	Ciclo : Gestión/ Aplicación
		Sociedad/entorno	3	2	2	2,4	Ciclo : Aplicación
		Personas PAS	1	4	3	2,6	Ciclo : Gestión
	Programas de difusión estudiantes secundaria	Alumnado	5	5	5	5,0	Ciclo completo: Desarrollo/ Resultados de difusión
		Familias	4	3	3	3,4	Ciclo completo: Desarrollo/ Resultados de difusión
		Aliados/Centros	4	4	5	4,2	Ciclo completo: Desarrollo/ Resultados de difusión
		Sociedad/entorno	3	2	2	2,4	Ciclo completo: Resultados de información
		Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo : Gestión
	Oficina de la Defensoría Universitaria	Alumnado	5	5	4	4,8	Ciclo: Gestión/ resultados
		Personas UJA	5	5	5	5,0	Ciclo: Gestión/ resultados
		Reguladores/inversores	5	3	1	3,4	Ciclo: Gestión/ resultados
		Sociedad/entorno	4	2	1	2,6	Ciclo: Gestión/ resultados
	Red Alumni	Egresados/alumni	5	5	5	5,0	Ciclo: Programa/ desarrollo/ resultados
		Sociedad/entorno	4	3	2	3,2	Ciclo: Programa/ desarrollo/ resultados
		Personas PAS	1	3	2	2,0	Ciclo: Gestión

INVESTIGACIÓN	Plan Investigación. Gestión de apoyo. Proyectos, Básica	Profesorado/investigador	5	4	4	4,4	Ciclo : Programas de acciones/gestión apoyo/resultados de aplicación
		Prosumidores	4	3	3	3,4	Ciclo : Programas de acciones/gestión apoyo/resultados de aplicación/Adecuación
		Reguladores/inversores	4	4	5	4,2	Ciclo : Programas de acciones/resultados de aplicación/Adecuación
		Aliados/Universidades	4	3	3	3,4	Ciclo : Programas de acciones/gestión apoyo/resultados de aplicación/Adecuación
		Sociedad/entorno	4	2	2	2,8	Ciclo : Resultados de aplicación
		Personas PAS	1	3	2	2,0	Ciclo: Gestión
	Oficina Proyectos internacionales	Profesorado/investigador	5	4	4	4,4	Ciclo : Información/gestión apoyo/resultados de aplicación/
		Prosumidores	4	3	3	3,4	Ciclo : Información/gestión apoyo/resultados de aplicación/ Adecuación
		Reguladores/inversores	4	4	5	4,2	Ciclo : Resultados de aplicación/ Adecuación
		Aliados/Universidades	4	3	3	3,4	Ciclo : Información/gestión apoyo/resultados de aplicación/
		Sociedad/entorno	4	2	2	2,8	Ciclo : Resultados de aplicación
		Personas PAS	2	4	2	2,8	Ciclo: Gestión



FUNCIONAL	ÁMBITO	GRUPO INTERES	IMPACTO	IMPORTANCIA	ÉXITO	PUNTUACIÓN	CICLO
TRANSFERENCIA	Plan Transferencia y gestión de apoyo. Aplicada.	Profesorado/investigador	5	4	4	4,4	Ciclo : Programas de acciones/gestión apoyo/resultados de aplicación
		Prosumidores	4	3	3	3,4	Ciclo : Programas de acciones/gestión apoyo/resultados de aplicación/Adecuación
		Reguladores/inversores	4	4	5	4,2	Ciclo : Programas de acciones/resultados de aplicación/Adecuación
		Aliados/Universidades	4	3	3	3,4	Ciclo : Programas de acciones/gestión apoyo/resultados de aplicación/Adecuación
		Sociedad/entorno	4	3	2	3,2	Ciclo : Resultados de aplicación
		Personas PAS	2	3	2	2,4	Ciclo: Gestión
	Contratos y Convenios de Investigación, formación, asesoramiento	Contratantes de Servicios	5	5	5	5,0	Ciclo : Oferta/gestión /resultados
		Prosumidores	5	4	3	4,2	Ciclo : Oferta/gestión /resultados
		Profesorado/investigador	5	4	5	4,6	Ciclo : Oferta/gestión /resultados
		Aliados	4	3	3	3,4	Ciclo : Oferta/gestión /resultados
		Reguladores/inversores	4	3	4	3,6	Ciclo : Resultados
		Sociedad/entorno	4	3	2	3,2	Ciclo : Resultados
		Personas PAS	2	4	2	2,8	Ciclo: Gestión

FUNCIONAL	ÁMBITO	GRUPO INTERES	IMPACTO	IMPORTANCIA	ÉXITO	PUNTUACIÓN	CICLO
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. INVESTIGACIÓN-TRANSFERENCIA	Servicios centrales de apoyo a la investigación	Profesorado/investigador	5	4	5	4,6	Ciclo : Oferta-Recursos/gestión apoyo/resultados
		Reguladores/inversores	4	4	5	4,2	Ciclo Resultados / Retornos de inversión
		Contratantes de Servicios	4	3	3	3,4	Ciclo : Oferta-Recursos/gestión apoyo/resultados
		Sociedad/entorno	3	2	2	2,4	Ciclo : Oferta/resultados
		Personas PAS	2	4	3	3,0	Ciclo: Gestión
	Propiedad Industrial e Intelectual	Profesorado/investigador	5	5	5	5,0	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión
		Alumnado	3	2	2	2,4	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión
		Contratantes de Servicios	4	4	5	4,2	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión/ Resultados específicos
		Prosumidores	5	4	5	4,6	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión/ Resultados específicos
		Reguladores/inversores	4	4	4	4,0	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión/ Resultados específicos
		Sociedad/entorno	4	2	2	2,8	Ciclo : Resultados
		Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión
		Proveedores	2	3	2	2,4	Ciclo :Orientación/ tramitación
	Creación de Empresas (EBC)	Profesorado/investigador	4	5	5	4,6	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión
		Contratantes de Servicios	4	4	5	4,2	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión/ Resultados específicos
		Prosumidores	5	4	5	4,6	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión/ Resultados específicos
		Aliados	4	4	3	3,8	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión/ Resultados específicos
		Reguladores/inversores	4	4	4	4,0	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión/ Resultados específicos
		Sociedad/entorno	5	2	2	3,2	Ciclo : Resultados
		Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo :Orientación/ tramitación/ Gestión



FUNCIONAL	ÁMBITO	GRUPO INTERES	IMPACTO	IMPORTANCIA	ÉXITO	PUNTAJACIÓN	CICLO
PROGRAMAS DE EXTENSIÓN	Actividades culturales	Alumnado	4	4	5	4,2	Ciclo :Oferta/gestión/desarrollo/impactos
		Personas UJA	4	3	4	3,6	Ciclo :Oferta/gestión/desarrollo/impactos
		Reguladores/inversores	3	3	4	3,2	Ciclo : Impactos
		Aliados/colaboradores	4	4	4	4,0	Ciclo :Oferta/gestión/desarrollo/impactos
		Sociedad/entorno	4	4	4	4,0	Ciclo :Oferta/impactos
	Cursos de Extensión Universitaria	Alumnado	5	5	5	5,0	Ciclo: Oferta/Gestión/desarrollo/resultados aprendizaje-personales
		Aliados/colaboradores	5	4	4	4,4	Ciclo: Oferta/Gestión/desarrollo/resultados aprendizaje-personales/Impactos territoriales
		Reguladores/inversores	3	2	2	2,4	Ciclo: Impactos territoriales
		Profesorado/investigador	2	4	4	3,2	Ciclo: Oferta/Gestión/desarrollo/resultados aprendizaje
		Sociedad/entorno	5	3	3	3,8	Ciclo: Impactos territoriales
		Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo: Oferta/Gestión/desarrollo

SERVICIOS TRANSVERSALES	Biblioteca	Alumnado	5	5	5	5,0	Ciclo :Oferta y gestión de servicios/Recursos/ Instalaciones/ resultados de generación de conocimiento
		Usuarios externos	4	2	2	2,8	Ciclo :Oferta y gestión de servicios/Recursos/ Instalaciones/
		Profesorado/investigador	5	5	4	4,8	Ciclo :Oferta y gestión de servicios/Recursos/ Instalaciones/ resultados de generación de conocimiento
		Personas UJA	3	4	3	3,4	Ciclo :Oferta y gestión de servicios/Recursos/ Instalaciones/ resultados de generación de conocimiento
		Aliados	4	4	5	4,2	Ciclo :Oferta y gestión de servicios/Recursos
		Proveedores	4	5	5	4,6	Ciclo :Oferta y gestión de servicios/Recursos
		Sociedad/entorno	3	2	1	2,2	Ciclo : Resultados de generación de conocimiento
		Reguladores/inversores	2	4	4	3,2	Ciclo :Recursos/ Instalaciones/ resultados de generación de conocimiento
	Editorial Universitaria	Alumnado	3	3	2	2,8	Ciclo : Gestión /Ediciones/ Distribución/ Resultados de generación de conocimiento
		Aliados/Universidades	4	3	4	3,6	Ciclo : Gestión /Ediciones/ Distribución/ Resultados de generación de conocimiento
		Profesorado/investigador	5	5	5	5,0	Ciclo : Gestión /Ediciones/ Distribución/ Resultados de generación de conocimiento
		Proveedores/distribuidores	5	4	5	4,6	Ciclo : Gestión /Ediciones
		Proveedores/colaborador	4	4	3	3,8	Ciclo : Gestión /Ediciones
		Sociedad/entorno	4	3	2	3,2	Ciclo : Gestión /Ediciones/ Distribución/ Resultados de generación de conocimiento
		Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo : Gestión /Ediciones/ Distribución
		Reguladores/inversores	2	3	3	2,6	Ciclo : Ediciones/ Distribución/ Resultados de generación de conocimiento
	Unidad de Cultura Científica y de la Innovación	Alumnado	3	3	3	3,0	Ciclo : Programa/ Desarrollo/ Resultados de transmisión conocimiento/
		Alumnado no-universitario	4	3	4	3,6	Ciclo : Desarrollo/Resultados de transmisión conocimiento/ Resultados de impacto
		Profesorado/investigador	3	4	5	3,8	Ciclo : Programa/ Resultados de transmisión conocimiento/ Resultados de impacto



		Aliados/Colaboradores	4	3	3	3,4	Ciclo : Programa/ Desarrollo/ Resultados de transmisión conocimiento/ Resultados de impacto
		Sociedad/entorno	4	3	2	3,2	Ciclo : Resultados de transmisión conocimiento/ Resultados de impacto
		Personas PAS	1	2	2	1,6	Ciclo : Programa/ Desarrollo
		Reguladores/inversores	2	1	1	1,4	Ciclo : Resultados de transmisión conocimiento/ Resultados de impacto
	Gabinete de Psicología	Alumnado	3	3	3	3,0	Ciclo : Programa/ Desarrollo/ Resultados
		Familias	3	2	1	2,2	Ciclo : Programa/ Desarrollo/ Resultados
		Personas UJA	3	2	2	2,4	Ciclo : Programa/ Desarrollo/ Resultados
		Aliados/Colaboradores	4	3	3	3,4	Ciclo : Programa/ Desarrollo/ Resultados
		Sociedad/entorno	3	1	1	1,8	Ciclo : Programa/ Resultados
		Reguladores/inversores	1	1	1	1,0	Ciclo : Programa/ Resultados