UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

La gestión de la excelencia en la Universidad de Castilla-la Mancha

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA, 18 de noviembre de 2008

Rosa Mª Abad Romero

UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

LA BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA.

El éxito de las organizaciones

"Que diferencia hay entre unas organizaciones y otras? Pues, una absolutamente decisiva: que o son buenas o son malas…… Entonces, mi propuesta es que hay dos elementos definitivos, que nos dicen si una organización es buena o mala: la Dirección Estratégica y la Calidad Total.

Joan Cortadellas, Director Técnico de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universitat Politécnica de Catalunya (Visión, nº30, septiembre 2004)

De la Calidad a la *Excelencia*

CALIDAD DE LA GESTIÓN = EXCELENCIA
SATISFACCIÓN DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS
MEJORA Y APRENDIZAJE CONTINUOS

CONSUMIDORES RECONOCEN LA CALIDAD
CALIDAD ES FACTOR COMPETITIVO
CALIDAD SE EXTIENDE A TODAS LAS ÁREAS

CONSUMIDORES SELECTIVOS
INVERSIONES EN DEPARTAMENTO DE CALIDAD
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

TODA LA PRODUCCIÓN ESTÁ VENDIDA
FABRICANTE ESPECIFICA LOS ATRIBUTOS
LA CLAVE ES LA INSPECCIÓN

40's **60's** **80's** **00's**

El Modelo EFQM. Los Inicios

Excelencia

Satisfacción de todos los grupos de interés

Calidad no solo en el producto, sino en la Gestión

Mejora y Aprendizaje Continujo

Calidad Total

LA BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA.

El éxito de las organizaciones

- Para alcanzar el éxito, las organizaciones necesitan establecer un **Sistema de Gestión** apropiado.

- Sería deseable contar con un instrumento que ayudara a las organizaciones en:
  - Identificar carencias e implantar soluciones.
  - Establecer un mismo lenguaje y modo de pensar.
  - Como estructura del sistema de gestión de la organización

PERO.....

- CÓMO MEDIR TODO ESTO?
- CÓMO SABER SI MEJORAMOS O EMPEORAMOS ?
  - CON QUÉ OBJETIVOS?
  - EN RELACIÓN CON QÚE?
- HACIA DÓNDE DIRIGIR NUESTROS ESFUERZOS PARA:
  - SER MÁS COMPETIITIVOS
  - ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS USUARIOS
  - ASEGURAR LA SATISFACCION DE NUESTROS EMPLEADOS

LA AUTOEVALUACIÓN

- OBJETIVO
  - ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
  - PLANES PARA LA MEJORA CONTINUA
  - AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
- ¿CÓMO?
  - UNA HERRAMIENTA: MODELO
  - UNA METODOLOGÍA
  - UNA LABOR DE EQUIPO

UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

EL MODELO EFQM

El Modelo EFQM. Los Inicios

- Premio Malcolm Baldrige en USA y Deming en Japón.
- Peters y Waterman (En busca de la Excelencia)
- Se crea el modelo EFQM en 1988 por 14 grandes empresas europeas (BMW, Philips, Solvay…etc)
- Premio Europeo de Calidad (1991)
- Premio del Sector Público (1995)
- Premio para Pequeñas y Medianas Empresas (1996)

El Modelo EFQM. La creación del Modelo

La *European Foundation for Quality Management* es una Organización sin ánimo de lucro, creada en 1.988 por iniciativa de 14 las empresas europeas, líderes en Calidad de Gestión (*BT, Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Philips, Olivetti, Renault, Sulzer y Volkswagen*).

- Sede Central en Bruselas
- Más de 900 organizaciones miembros en la actualidad
- Distribuidas en más de 36 países europeos
- Pertenecientes a diversos sectores y tamaños: Público, Privado y Organizaciones Gubernamentales; Grandes y Pymes

BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO (I)

- Enfoque riguroso y estructurado a la mejora en la gestión
- Evaluación basada en hechos y no en opiniones personales
- Medio de conseguir la coherencia en la dirección y consenso acerca de lo que debe hacerse
- Manera de formar al personal sobre cómo aplicar los principios de calidad total
- Contar con una potente herramienta de diagnóstico
- Forma de integrar diferentes iniciativas en los procesos
- Evaluación objetiva frente a un conjunto de criterios objetivos ampliamente aceptados por Europa

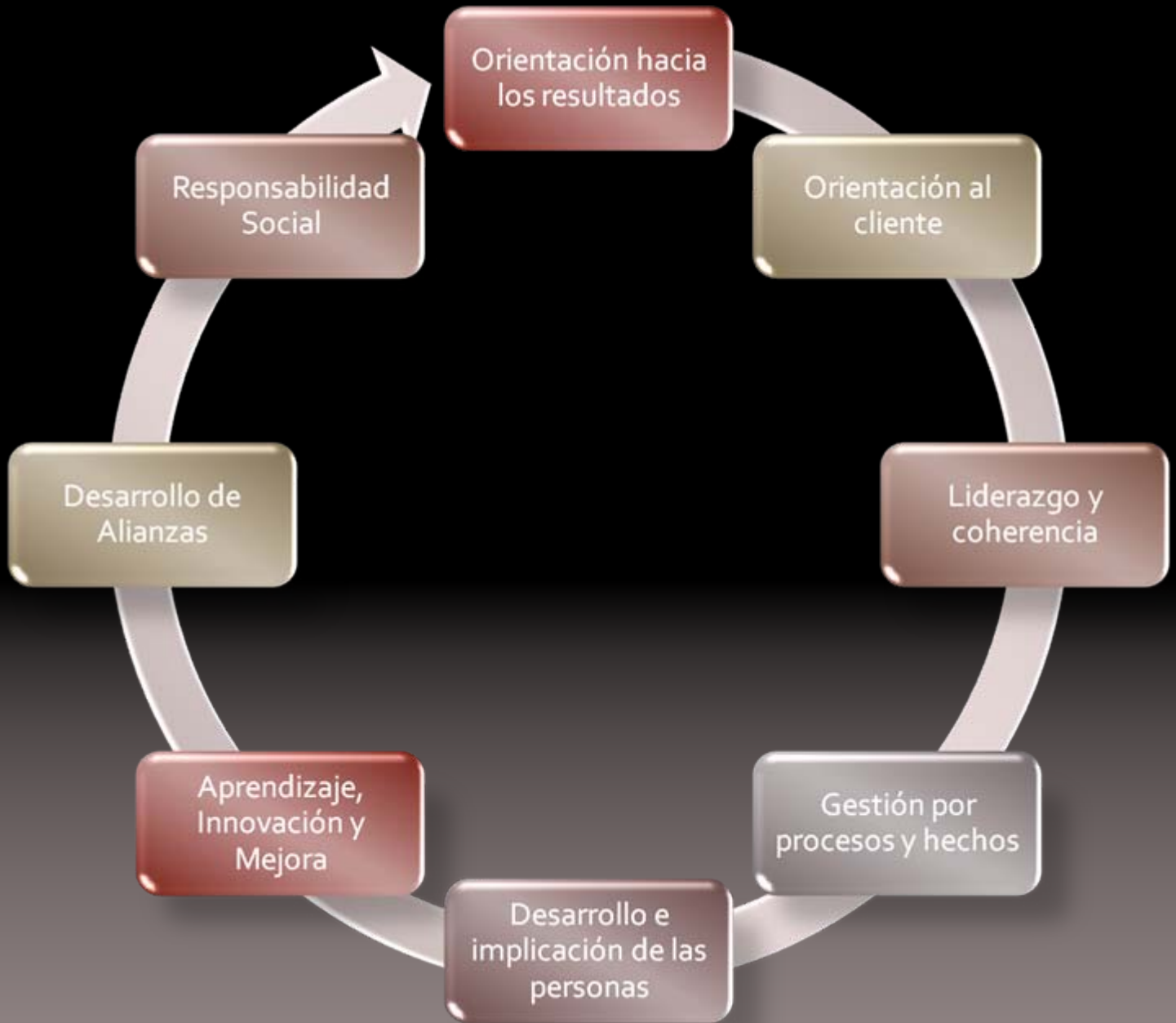
BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO (II)

- Medio de medir el progreso en el tiempo a través de una evaluación periódica.
- Actividad de mejora enfocada donde es más necesaria.
- Oportunidades para promover y compartir enfoques con otras áreas de la organización o con otras organizaciones.
- Un enlace entre lo que la organización necesita alcanzar y la forma en que se pone en práctica las estrategias y procesos para conseguirlo.
- Una forma de determinar el nivel interno, así como frente a otras organizaciones.

CONCEPTOS CLAVE

- Calidad dirigida al usuario
- Liderazgo y comunicación
- Mejora continua: Enfoque preventivo
- Participación de todos
- Gestión basada en hechos
- Formación continua
- Capacidad de respuesta
- Visión estratégica
- Valor añadido para los usuarios
- Comparación con los mejores
- Metodología sistemática
- Revisión para la mejora

EL MODELO EFQM. Los pilares de la excelencia



Orientación a Resultados

"LA EXCELENCIA DEPENDE DEL EQUILIBRIO Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS, RELEVANTES PARA LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y PARA LOS QUE TIENEN EN ELLA LEGÍTIMOS INTERESES" ©EFQM

- **LOS ACCIONISTAS**
- **LOS EMPLEADOS PROPIOS Y SUBCONTRATADOS**
- **LOS CLIENTES**
- **PARTNERS Y PROVEEDORES**
- **LA SOCIEDAD**

Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

Orientación al Cliente/Usuario

"EL CLIENTE ES EL ÁRBITRO FINAL DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS, Y SU FIDELIDAD SE GANA Y MANTIENE MEDIANTE LA ADECUADA ORIENTACIÓN DE ÉSTOS A SUS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS" © EFQM

- **VALOR DEL CLIENTE**
- **FIDELIZACIÓN**
- **RELACIÓN A LARGO PLAZO**
- **ANTICIPACIÓN A SUS NECESIDADES**
- **COMUNICACIÓN**

Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

Liderazgo y Constancia

"LA EXISTENCIA Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS LÍDERES EN UNA ORGANIZACIÓN, SUSCITAN LA CLARIDAD Y UNIDAD DE SUS OBJETIVOS, Y CREAN UN ENTORNO QUE FACILITA SU CONSECUCIÓN" ©EFQM

- **PRINCIPIOS ÉTICOS Y VALORES**
- **COMPROMISO**
- **ALINEAMIENTO**
- **COHERENCIA**
- **EJEMPLO**

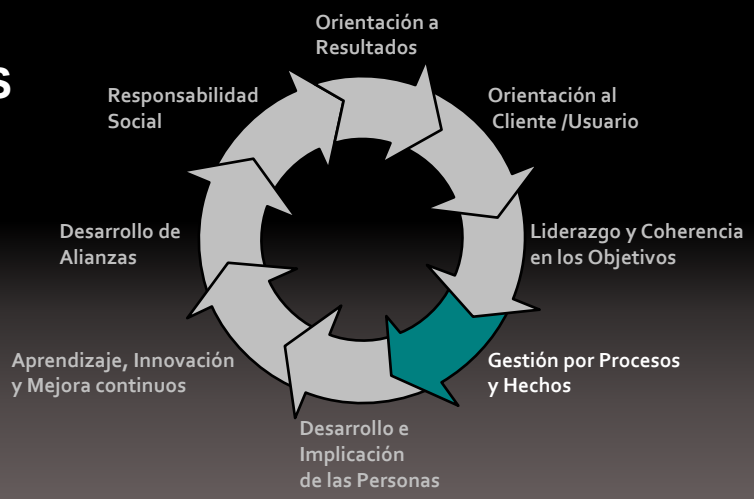
Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

Gestión por Procesos y Hechos

"LAS ORGANIZACIONES ACTUAN DE MANERA MÁS EFECTIVA CUANDO TODAS SUS ACTIVIDADES INTERRELACIONADAS SE COMPRENDEN Y GESTIONAN DE MANERA SISTEMÁTICA Y LAS DECISIONES RELATIVAS A LAS OPERACIONES Y MEJORAS SE ADOPTAN A PARTIR DE INFORMACIONES FIABLES QUE PROCEDEN DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS" ©EFQM

- **ORIENTACIÓN A LOS GRUPOS DE INTERÉS**
- **OPTIMIZACIÓN DE PERSONAS Y RECURSOS**
- **COHERENCIA DE OBJETIVOS**
- **CONSECUCIÓN DE RESULTADOS**
- **ACTUACIONES DE REVISIÓN Y MEJORA**



Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

Desarrollo e Implicación

"LA EXISTENCIA DE VALORES COMPARTIDOS Y LA CULTURA DE CONFIANZA Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES FAVORECE EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN" © EFQM

- **ACTITUD POSITIVA Y PARTICIPACIÓN**
- **MOTIVACIÓN**
- **FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS**
- **OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL**
- **RECONOCIMIENTO**

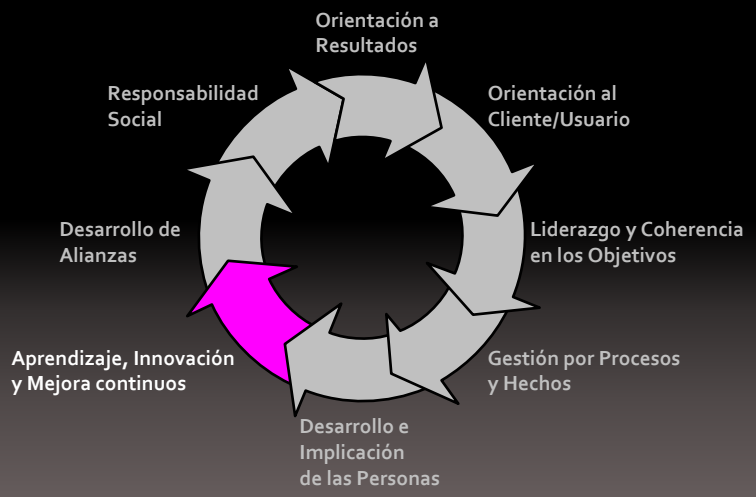
Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

Aprendizaje, Innovación y Mejora

"LAS ORGANIZACIONES ALCANZAN SU MÁXIMO RENDIMIENTO CUANDO GESTIONAN Y COMPARTEN SU CONOCIMIENTO EN EL MARCO DE UNA CULTURA DE APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUOS" ©EFQM

- **INNOVACIÓN**
- **FLEXIBILIDAD**
- **IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES**
- **OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO**
- **ACTIVIDADES DE MEJORA BASADAS EN EL TRABAJO DIARIO**



Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

Desarrollo de Alianzas

"LAS ORGANIZACIONES TRABAJAN DE UN MODO MÁS EFECTIVO CUANDO ESTABLECEN CON SUS COLABORADORES UNAS RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS BASADAS EN LA CONFIANZA, COMPARTIR EL CONOCIMIENTO Y EN LA INTEGRACIÓN" ©EFQM

- **IDENTIFICACIÓN DE COLABORADORES**
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**
- **CREACIÓN DE VALOR MUTUO**
- **VENTAJA COMPETITIVA**
- **SINERGIA DE RECURSOS Y OPTIMIZACIÓN DE COSTES**

Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

Responsabilidad Social

"EL MEJOR SERVICIO A LOS INTERESES A LARGO PLAZO DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS QUE LA INTEGRAN LO CONSTITUYE LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE ÉTICO, QUE SUPERE LAS EXPECTATIVAS SOCIALES Y LAS NORMATIVAS EXISTENTES" © EFQM

- **PRESTIGIO SOCIAL**
- **CREDIBILIDAD EN LA SOCIEDAD**
- **RENDIMIENTO Y VALOR DE LA ORGANIZACIÓN**
- **CONCIENCIACIÓN SOCIAL, SEGURIDAD Y CONFIANZA**

Modelo EQFM de Excelencia
Enero de 2004

Copyright Club Gestión de Calidad
Prohibida su reproducción total o parcial

EL MODELO EFQM. criterios

AGENTES

LO QUE LA ORGANIZACIÓN HACE Y CÓMO LO HACE

RESULTADOS

LO QUE LA ORGANIZACIÓN LOGRA

"LOS MEJORES RESULTADOS PARA LOS CLIENTES, PARA SU PERSONAL Y PARA LA SOCIEDAD, SE CONSIGUEN MEDIANTE EL EJERCICIO DE UN LIDERAZGO QUE IMPULSE PERMANENTEMENTE SU POLÍTICA Y ESTRATEGIA, LA GESTIÓN DE SUS EMPLEADOS, DE LAS ALIANZAS Y SUS RECURSOS, ASÍ COMO DE SUS PROCESOS HACIA LA CONSECUCIÓN DE LA MEJORA CONTINUA DE SUS RESULTADOS GLOBALES" ©EFQM

El Modelo EFQM. criterios

AGENTES

LO QUE LA ORGANIZACIÓN <u>HACE</u> Y <u>CÓMO</u> LO HACE

RESULTADOS

LO QUE LA ORGANIZACIÓN <u>LOGRA</u>

Copyright Club Gestión de Calidad

El Modelo EFQM. criterios

Las organizaciones están basadas en las personas

- y para conseguir que algo se haga…

AGENTES

Deberá ocurrir:

- ***Que quiera hacerlo*** → ***Liderazgo***
- ***Que se sepa qué/por qué hacer*** → ***Política y Estrategia***
- ***Que haya quién lo haga*** → ***Personas***
- ***Que tenga los medios*** → ***Recursos***
- ***Que sepa cómo hacerlo*** → ***Procesos***

Prohibida su reproducción total o parcial

El Modelo EFQM. criterios

... y para evaluar (saber si se ha conseguido), hay que medir:

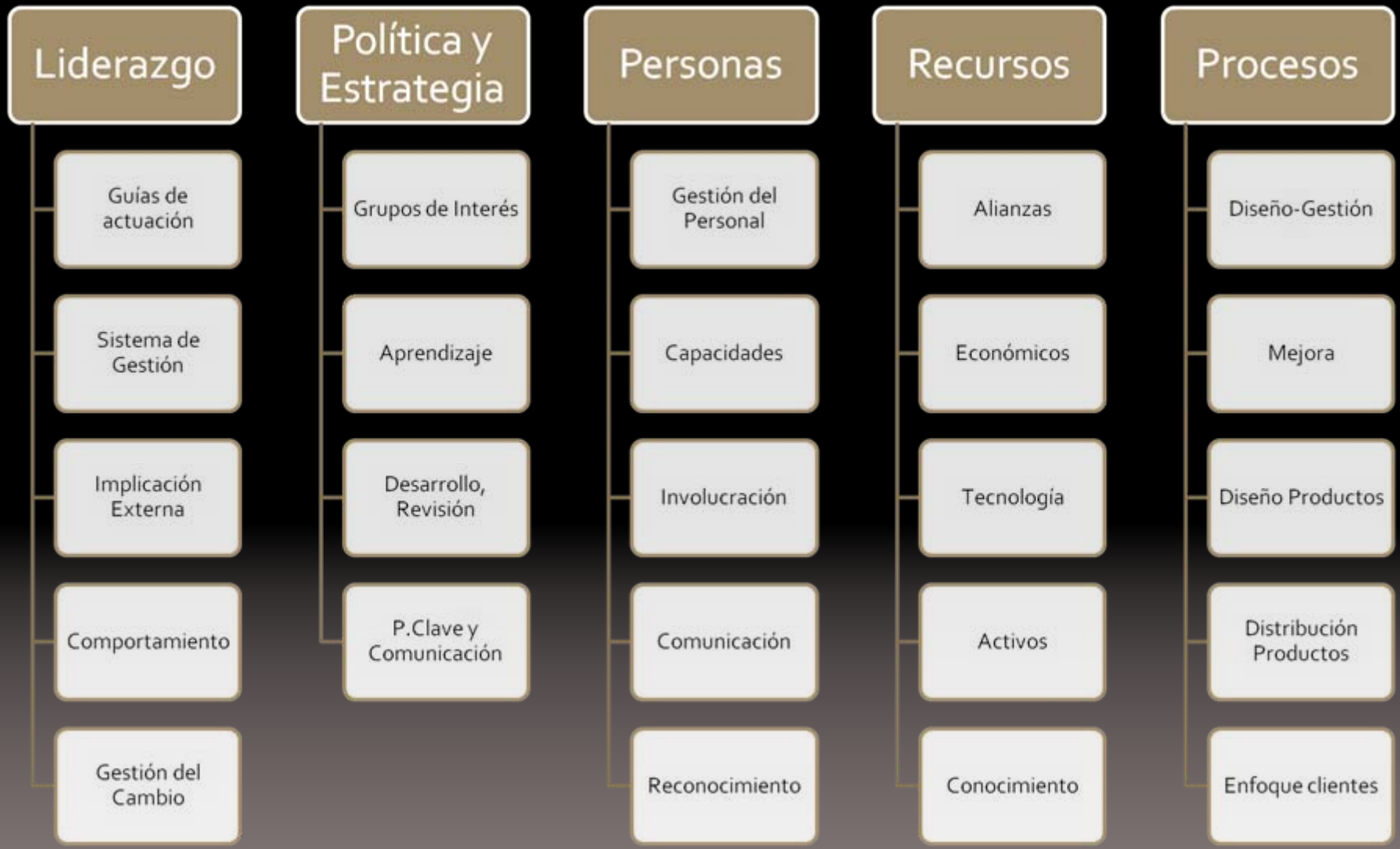
RESULTADOS

Resultados en:

1. Los clientes → **Clientes**
2. Los empleados → **Personas**
3. La sociedad → **Sociedad**
4. La propia Organización → **Clave**

Prohibida su reproducción total o parcial

EL MODELO EFQM. Agentes



EL MODELO EFQM. Resultados

Resultados 6-8

- Medidas de Percepción (Como nos ven)
- Indicadores de Rendimiento (indicadores internos)

Resultado 9

- Resultados (Logros)
- Indicadores (Indicadores Internos)

El Modelo EFQM. Evaluación de los Agentes

- ***ENFOQUE: ¿Cómo lo hago?***

- ***Fundamentado: ¿Sé POR QUÉ lo hago y si realmente RESUELVE ALGO?***
- ***Integrado: Lo que hago, ¿es coherente con mis otras OPERACIONES DIARIAS?***

- ***DESPLIEGUE: ¿Cuántos lo conocen y lo aplican?***

- ***Implantado: Lo que hago, ¿es conocido/implementado en PARTE/TODA mi unidad y OTRAS/TODAS las unidades de mi organización?***
- ***Sistemático: Lo que hago, ¿está estructurado?***

- ***EVALUACIÓN y REVISIÓN: ¿Sigue siendo lo mejor?***

- ***Medidas: ¿MIDO la efectividad de mi enfoque?***
- ***Aprendizaje: ¿Realmente APRENDO de mis resultados y de la experiencia de otros?***
- ***Mejora: ¿Identifico, priorizo e implanto mejoras BASADAS en lo que aprendo?***

El Modelo EFQM. Evaluación de los Resultados

➢ ***MEDICIONES: ¿Qué reflejan los resultados obtenidos?***

- **Tendencias: ¿Qué he obtenido en los últimos años?**
- **Vs. Objetivos: ¿Cuánto quería obtener y cuánto he obtenido?**
- **Vs Otros: ¿Cómo son mis resultados comparados con los resultados de otros?**
- **Causados por enfoque: ¿Hemos hecho algo (en los agentes) para obtener esos resultados?**

➢ ***ALCANCE: ¿Qué importancia tienen los resultados obtenidos?***

- **Cobertura de todas y cada área: ¿Cubren los resultados TODAS las áreas?**
- **Relevancia: ¿Medimos resultados IMPORTANTES para gestores, empleados, clientes y/o pacientes?**

Criterio 1: LIDERAZGO

Cómo los directivos y mandos de la estructura organizativa, con su comportamiento y sus decisiones, se implican directamente, estimulan la calidad de la gestión en la Universidad, en su ámbito de aplicación, y desarrollan y facilitan la consecución de la Misión, Visión y Valores necesarios para alcanzar el éxito y mantenerlo.

Liderazgo. Subcriterios

Guías de actuación

DESARROLLO
- MISIÓN
- VISIÓN
- VALORES

1a

Principios y Cultura
Revisión de su liderazgo
Implicación con la mejora
Delegación

Implicación Interna

SISTEMA DE GESTIÓN
- DESARROLLO
- IMPLANTACIÓN
- MEJORA

1b

- Despliegue y actualización P&E
- Asignación propiedad procesos
- Sistema de medición de resultados
- Estímulo innovación y creatividad

Implicación Externa

CLIENTES, PARTNERS REP,s SOCIEDAD, OTRAS UNIDADES

1c

- Respuesta a sus necesidades
- Colaboración
- Actividades de Mejora
- Participación en eventos
- Contribución a la Sociedad y Medio Ambiente

Comportamiento

REFUERZO CULTURA EXCELENCIA MOTIVACIÓN, APOYO, RECONOCIMIENTO

1d

- Comunicación Guías
- Soporte y Ayuda
- Estímulo Acciones de Mejora
- Reconocimiento adecuado y opor

Gestión del Cambio

DEFINICION E IMPULSO DEL CAMBIO

1e

- Definición cambio
- Liderazgo del cambio
- Gestión y comunicación
- Apoyo a personas
- Revisión eficacia del cambio

Criterio 2: Política y Estrategia

Cómo la Universidad formula, despliega, comunica y revisa su política y estrategia, centrada en profesores y alumnos, y demás grupos de interés, y la traduce en planes y acciones concretos.

Política y Estrategia. Subcriterios

Grupos de interés

NECESIDADES EXPECTATIVAS 2a

Recogida y análisis de la información
Necesidades y expectativas de clientes, empleados y otras organizaciones
Mejores prácticas

Aprovechamiento información

RENDIMIENTO APRENDIZAJE INVESTIGACION 2b

- Indicadores de rendimiento
- Actividades de aprendizaje
- Normativa y legislación
- Sociedad y medio ambiente
- Innovación y nuevas tecnologías

Planificación y Estrategia

DESARROLLO REVISIÓN ACTUALIZACIÓN 2c

- Uso información relevante
- Coherencia con Misión y Visión
- Equilibrio todas las expectativas
- Coherencia con Conmceptos Fundamentales de la Excelencia
- Identificación DAFO y Factores Críticos
- Evaluación eficacia y revisión de la P&E

Comunicación y Despliegue

ESQUEMA PROCESOS CLAVE Y COMUNICACION 2d

- Definición de Procesos
- Comunicación P&E y evaluar sensibilización
- Alinear y Priorizar
- Despliegue de planes y objetivos
- Sistema de información y seguimiento

Criterio 3: Personas.

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la Universidad el conocimiento y potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual como de equipos; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para incrementar su compromiso con la organización.

Personas. Subcriterios

Gestión del Personal

PLANIFICACIÓN
GESTIÓN
MEJORA **3a**

- Planificación y estrategia del personal
- Implicación del personal en la gestión y mejora

Involucración activa

PARTICIPACIÓN **3c**

- Individual y colectiva
- En la calidad y la mejora
- Delegación
- Trabajo en equipo

Compensación

REMUNERACIÓN
RECONOCIMIENTO
ATENCIÓN **3e**

- Reconocimiento
- Implicación en seguridad, salud y medio ambiente
- Promoción de encuentros y Actividades culturales
- Instalaciones y Servicios

Capacidades y Competencias

IDENTIFICACIÓN
DESARROLLO
MANTENIMIENTO **3b**

- Formación
- Objetivos individuales y de grupo
- Evaluación
- Apoyo

Comunicación

DIÁLOGO **3d**

- Identificación de necesidades
- Enfoque “bidireccional”
- Claridad y rapidez
- Evaluación periódica efectividad

Criterio 4: Alianzas y Recursos

“La planificación y el desarrollo de las alianzas de la Universidad con sus proveedores, otras unidades de negocio u organizaciones externas y el aprovechamiento y gestión de sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos”.

Alianzas y Recursos. Subcriterios

Recursos

ECONOMICO-FINANCIEROS 4b

- Apoyo a la Política y Estrategia
- Planificación económica y financiera
- Sistemas adecuados de informes
- Evaluación inversiones
- Estructura recursos eficazy eficient
- Gestión de riesgos

Bienes materiales

ACTIVOS 4c

- Optimización del rendimiento y aprovechamiento
- Seguridad e higiene
- Medio ambiente
- Vigilancia y seguridad
- Adecuación a los usuarios

COOPERACIÓN ASOCIACIÓN 4a

Identificación de relaciones
Acuerdos, convenios
Desarrollo mutuo
Añadir valor para clientes

I + D+I

TECNOLOGÍA 4d

- Identificación nuevas tecnologías
- Gestión y optimización de las tecnologías existentes
- Uso tecnología en apoyo de la mejora

Bienes inmateriales

INFORMACIÓN CONOCIMIENTO 4e

- Gestión de la información y del Conocimiento
- Acceso adecuado
- Seguridad y Protección

Criterio 5: Procesos

“Diseño, gestión y mejora de los procesos de la Universidad, en apoyo de su Política y Estrategia, orientados a la satisfacción de los clientes usuarios y demás grupos de interés, y generando un creciente valor añadido”.

Procesos. Subcriterios

Procesos

DISEÑO GESTIÓN 5a

Diseño de procesos
Gestión interfases internas y externas
Establecer sistema de gestión de/por procesos
Uso de estándares de sistemas
Indicadores y Objetivos de rendimiento
Revisión eficacia

Productos y Servicios

DISEÑO DESARROLLO MEJORA 5c

- Análisis de la demanda
- Anticipación e Identificación de mejoras
- Diseño de nuevos productos/ servicios
- Innovación
- Mejora de las prestaciones

Enfoque Clientes

RELACIONES CON CLIENTES 5e

- Necesidades y expectativas
- Gestión de la Información de los clientes
- Seguimiento de la calidad del servicio
- Mejora de la comunicación

Procesos

MEJORA INNOVACIÓN 5b

- Identificación y priorización
- Innovación y Tecnología
- Planificación y gestión de la Implantación

PRODUCCIÓN DISTRIBUCIÓN SERVICIO ATENCION

- Comunicación
- Distribución
- Atención, asesoramiento y reciclado

Criterio 6: Resultados en los clientes

"Logros relacionados con los clientes/usuarios de los servicios de la organización, en términos absolutos y en comparación con su competencia".

Resultados en Clientes. Subcriterios.

Percepción / Opinión

MEDIDAS DE PERCEPCIÓN 6a

- **Imagen percibida de la Organización**
  - Accesibilidad (horarios, proximidad, teléfono, acceso, etc.)
  - Higiene y conservación (locales, mobiliario, confortabilidad)
  - Actitud/Trato (amabilidad, cortesía, identificación del personal propio)
  - Calidad y adecuación de la información recibida (oral y escrita)
  - Facilidad de reclamación (acceso a superiores, evacuación de quejas, etc.) y receptividad hacia sugerencias de mejora
- **Productos y Servicios**
  - Calidad (cumplimiento de especificaciones)
  - Valor (adecuación a las expectativas)
  - Grado de Innovación
  - Fiabilidad de entrega (cumplimiento de plazos estipulados, ausencia de errores)
  - Garantías medioambientales, de seguridad e higiene
- **Venta y postventa**
  - Capacidad y actitud de comerciales y técnicos
  - Grado de asesoramiento y apoyo en el proceso de compra
  - Calidad de la documentación técnica y manuales
  - Periodo y cobertura de garantía
- **Fidelización**
  - Intención de nueva compra o de recomendación

Mediciones internas

INDICADORES INTERNOS DE RENDIMIENTO 6b

- **Imagen externa de la Organización**
  - Reconocimientos recibidos de clientes
  - Impacto en los medios de comunicación
- **Productos y Servicios**
  - Grado de competitividad
  - Índices de defectos, errores o rechazos
  - Resultados de indicadores logísticos
  - Reclamaciones durante periodo de garantía
  - Cantidad de quejas y reclamaciones recibidas
  - Indemnizaciones derivadas de incumplimientos o errores
  - Innovación (plazos de lanzamiento de nuevos productos)
- **Venta y postventa**
  - Solicitudes de asesoramiento recibidas y cumplimentadas
  - Plazos de respuesta a solicitudes de asesoramiento
  - Tratamiento de quejas y reclamaciones
  - Plazos de respuesta a quejas y reclamaciones

Criterio 7: Resultados en las personas

"Logros relacionados con las personas que forman parte del equipo humano de la Universidad en términos absolutos y en comparación cn su competencia".

Resultados en Personas. Subcriterios

Percepción / Opinión

MEDIDAS DE PERCEPCIÓN 7a

- **Motivación**
  - Grado de motivación
  - Oportunidades de promoción profesional
  - Reconocimiento del esfuerzo y del trabajo realizado
  - Confianza y reconocimiento de los superiores
  - Grado de autonomía e iniciativa
  - Comunicación interna y externa
  - Grado de participación en la definición y evaluación de objetivos
  - Estilo de dirección y liderazgo de la organización
  - Adecuación del plan de formación
- **Satisfacción**
  - Condiciones laborales
  - Retribuciones
  - Beneficios sociales
  - Instalaciones, medios y servicios
  - Seguridad e higiene
  - Política medioambiental de la organización
  - Instalaciones y accesos
  - Ergonomía del puesto de trabajo

Mediciones internas

INDICADORES DE RENDIMIENTO 7b

- **Logros**
  - Competencias necesarias versus competencias existentes
  - Indicadores de productividad
  - Grado de apoyo de la formación al cumplimiento de objetivos y éxito de la organización
- **Motivación e implicación**
  - Implicación en programas de iniciativas y sugerencias
  - Participación en equipos de mejora
  - Niveles de formación y desarrollo
  - Reconocimiento profesional
  - Índices de participación en las encuestas
- **Satisfacción**
  - Índices de absentismo y bajas por enfermedad
  - Número de accidentes de trabajo
  - Cantidad e impacto de quejas y reclamaciones
  - Conflictos laborales
  - Valoración y grado de uso de instalaciones sociales
- **Servicios prestados por la organización**
  - Correcta administración de personal
  - Eficacia y rapidez en la comunicación
  - Agilidad en las respuestas a consultas

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

"Logros de la Universidad que impactan en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos sociales afectados y por la sociedad en general, que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones, en términos absolutos y en comparación con su competencia.

.

Resultados en Sociedad. Subcriterios

Percepción / Opinión

MEDIDAS DE PERCEPCIÓN 8a

Imagen General

Actividades como miembro de la sociedad

Difusión de toda la información relevante para la sociedad
Política de igualdad de oportunidades
Impacto en la economía local, regional etc.
Aportación de soluciones o mejoras a colectivos sociales
Mejora de la calidad de vida de su entorno/esfera de actuación
Relación con las autoridades relevantes para su funcionamiento

Implicación con la comunidad

Impacto en la educación, formación y nivel de empleabilidad
Apoyo a la salud y bienestar de su comunidad
Fomento de actividades de voluntariado social
Colaboración o patrocinio de actividades deportivas o de ocio
Apoyo al trabajo voluntario y filantropía

- **Prevención de molestias o daños**
  - Prevención de riesgos para la seguridad de las personas
  - Prevención de riesgos para la salud de las personas
  - Prevención de riesgos para el medio ambiente
- **Preservación de recursos**
  - Utilización racional de energías alternativas, no contaminantes
  - Utilización de materiales reciclables
  - Reducción y eliminación de residuos y embalajes

Mediciones internas

INDICADORES DE RENDIMIENTO 8b

- **Logros en materia de accesibilidad**
  - Adecuación de horarios de servicio-horarios laborales
  - Reducción de horas invertidas en la realización de trámites
- **Medidas de conservación del medio ambiente**
  - Sustitución de documentos en papel por formato electrónico
  - Utilización de papel reciclado
  - Uso de energías no contaminantes
  - Favorecimiento del uso del transporte público
- **Mantenimiento del patrimonio**
- **Fomento del empleo directo e indirecto**
- **Factor ejemplarizante**
  - Igualdad de oportunidades
  - Prevención de accidentes
- **Participación institucional**
  - Fomento de la cultura cívica
  - Solidaridad social
  - Desarrollo de la cultura
  - Desarrollo del deporte y el ocio saludable
  - Cobertura en los medios de comunicación
  - Felicitaciones y premios recibidos

Criterio 9: Resultados Clave

"Logros de la Universidad en relación a los objetivos contenidos en su política y estrategia, económicos y no económicos, en términos absolutos y en comparación con su competencia. "

Resultados Clave. Subcriterios

Resultados clave

Comparación de los resultados obtenidos versus los resultados planificados de los Procesos Clave de la organización (los que generan la Propuesta de Valor de la Organización)

RESULTADOS CLAVE 9a

- **Resultados económico-financieros**
  - Evolución de la cotización de la acción
  - Distribución de dividendos a los accionistas
  - Márgenes brutos
  - Beneficios netos
  - Gestión y control del presupuesto
  - Ponderación de los costes versus los objetivos
  - Grado de ejecución de las inversiones versus lo planificado
  - Relación entre gastos de inversión y corrientes
- **Resultados no económicos**
  - Resultados cualitativos obtenidos en comparación con los resultados esperados
  - Cuota de mercado
  - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos/servicios "*time to market*"
  - Volúmenes de producción
  - Índices del éxito de la organización (específicos de su actividad)

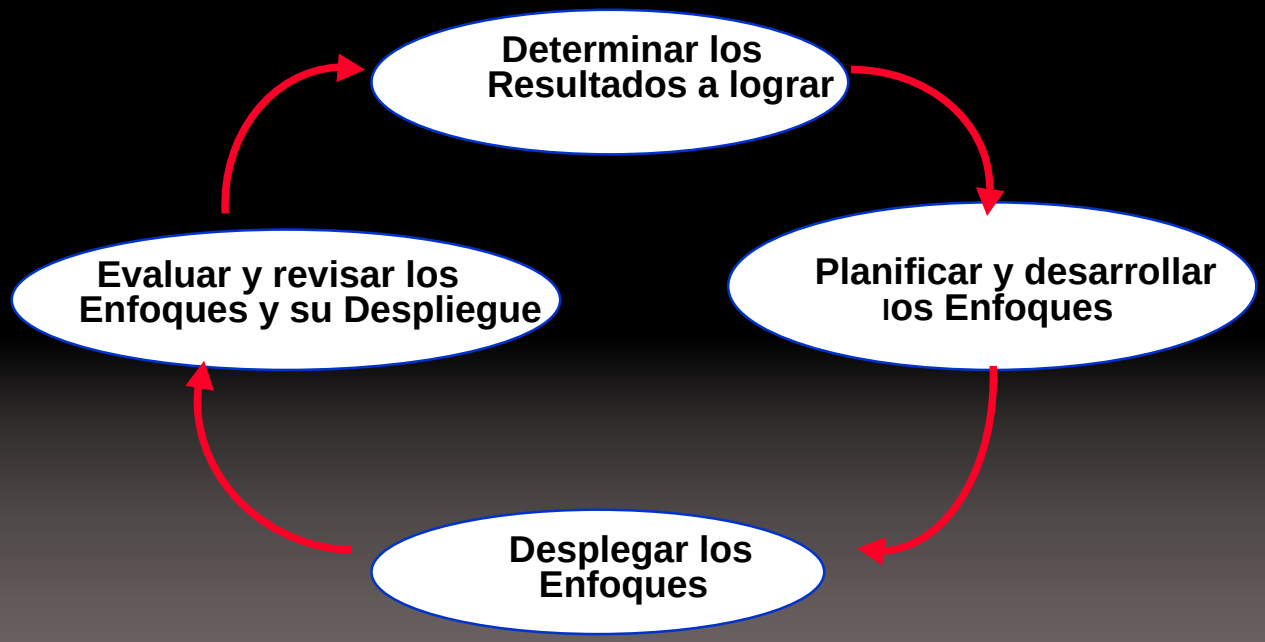
Rendimiento interno

Comparación de los resultados obtenidos versus los resultados planificados de todas aquéllas actividades que contribuyen a supervisar, entender y mejorar los Resultados Clave

INDICADORES DE RENDIMIENTO 9b

- **Económicos y Financieros**
  - Tesorería
  - Depreciación
  - Costes de Mantenimiento
  - Costes de Proyecto
  - Calificación Crediticia
- **No financieros**
  - Procesos *(Rendimiento, evaluaciones, duración de los ciclos..)*
  - Recursos Externos, incluidas las alianzas *(Rendimiento de los proveedores, nº y valor añadido de las alianzas..)*
  - Edificios, Equipos y Materiales *(Índices de defectos, Rotación de inventarios..)*
  - Tecnología *(Ritmo de innovación, Patentes y royalties..)*
  - Información y conocimiento *(Accesibilidad, valor del capital intelectual..)*

Esquema lógico REDER



CUADRO REDER: AGENTES

AGENTES FACILITADORES

Elementos	Valoración / Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	**Sólidamente fundamentado:** • El enfoque tiene una lógica clara • Existen procesos bien definidos y desarrollados • El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Integrado: • El enfoque apoya la Política y Estrategia • El enfoque está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elementos	Valoración / Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Despliegue	**Implantado:** • El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica	Implantado aproximadamente en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado aproximadamente en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado aproximadamente en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes
	Sistemático: • El enfoque está desplegado de manera estructurada	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elementos	Valoración / Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Evaluación y Revisión	**Medición:** • Se mide regularmente la efectividad del enfoque; el despliegue se lleva a cabo.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Aprendizaje: • Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Mejora: • El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Valoración total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

CUADRO REDER: RESULTADOS

CUADRO REDER

RESULTADOS

Elementos	Atributos / Valoración	0%	25%	50%	75%	100%
Resultados	Tendencias: • Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, en muchos resultados y al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en todos los áreas y al menos en los últimos 5 años
	Objetivos: • Los objetivos se alcanzan • Los objetivos son apropiados	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiados en algunas áreas	Favorables y apropiados en muchas áreas	Favorables y apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas
	Comparaciones: • Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medias del sector o con el reconocido como "el mejor"	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es "El mejor" en muchas áreas
	Causas: • Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición de líder.
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elementos	Atributos / Valoración	0%	25%	50%	75%	100%
	Ambito de aplicación: Los resultados abarcan las áreas relevantes	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas relevantes	Se abarcan muchas áreas relevantes	Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes	Se abarcan todas las áreas relevantes
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Valoración total																							
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

EL MODELO EFQM EN LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La etapa de Modernización. Acciones

7. Unificar e integrar las plantillas del PAS
6. Establecer objetivos de mejora comunes para la organización
5. Consolidar el trabajo en equipo
4. Flexibilidad
3. Optimizar la plantilla
2. Apoyar decididamente a la actividad docente e investigadora
1. Descentralización

EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La Calidad en los Servicios.

De forma paralela a la modernización de la estructura administrativa, en el periodo 1997-2003 se comenzaron a realizar Acciones sobre Calidad en la Gestión.

Como actuación inicial se realiza una Auditoria de Personal donde se estudian los siguientes puntos:

- La formación
- La Promoción
- La Administración del Personal
- La Comunicación
- Clima Laboral: Relaciones Laborales y Satisfacción Laboral
- Equipo Directivo
- Gestión de la Calidad.

EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La Calidad en los Servicios.

Apuesta por las nuevas tecnologías implantada a toda la comunidad universitaria: Correo electrónico, internet, intranet, videoconferencias

- **Implementación del Plan Renove:** Dotación del parque informático incorporando equipos informáticos de alta capacidad al PDI y al PAS.

- Puesta en marcha del **Centro de Atención al Usuario**, CAU: Potenciando su uso a través del correo electrónico y de la Intranet.

- Potenciación de la **Intranet** de la UCLM

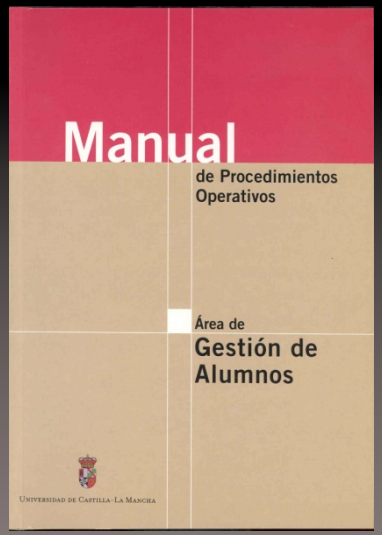
EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

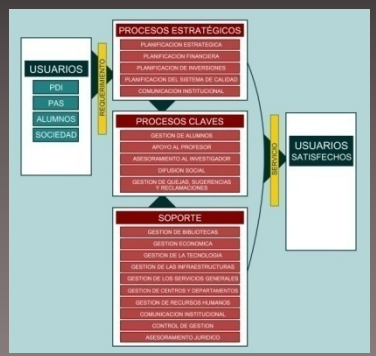
La Calidad en los Servicios.

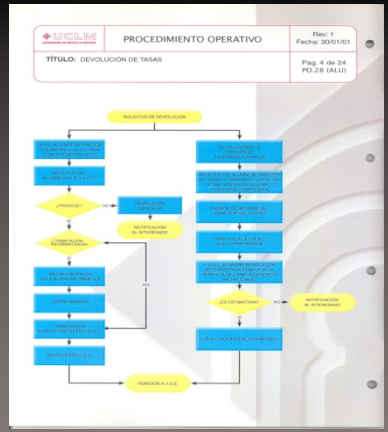
Diseño, publicación e implantación del mapa de procesos y manuales de procedimientos:

- **Formación en gestión por procesos y procedimientos.**

- **Definición de mapa de procesos de las siguientes áreas:**
  - **Gestión de alumnos.**
  - **Gestión de Recursos Humanos.**
  - **Gestión Económica.**
  - **Biblioteca.**
  - **Investigación**







EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La Calidad en los Servicios.

Formación dirigida a Mandos Intermedios y Equipo Directivo en la nueva cultura organizativa orientada a la calidad del servicio:

- DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
- TRABAJO EN EQUIPO
- TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN
- CALIDAD EN EL SERVICIO Y HERRAMIENTAS
- ATENCIÓN AL PÚBLICO
- DIRECCIÓN DE REUNIONES
- GESTIÓN DEL TIEMPO
- DELEGACIÓN
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La Calidad en los Servicios. "El año" de la Evaluación

- Se evalúa al servicio de Biblioteca dentro del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad en las Universidades.

- Se forma al Equipo Directivo en el Modelo EFQM y éstos obtienen la condición de Evaluador EFQM

- Se realiza la Petición de Adhesión al Club de Gestión de Calidad en enero de 2003.

EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La Calidad en los Servicios. "El año" de la Evaluación

- Se realiza una **autoevaluación sectorial** según el modelo EFQM en cada una de las AREAS DE GESTION, con soporte de la Herramienta Perfil, donde intervienen mandos intermedios de esas áreas.

- Se realiza una **autoevaluación global** de la Gestión de la Universidad de Castilla-La Mancha, dirigida por Evaluadores Externos.

EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La Calidad en los Servicios. "El año" de la Evaluación

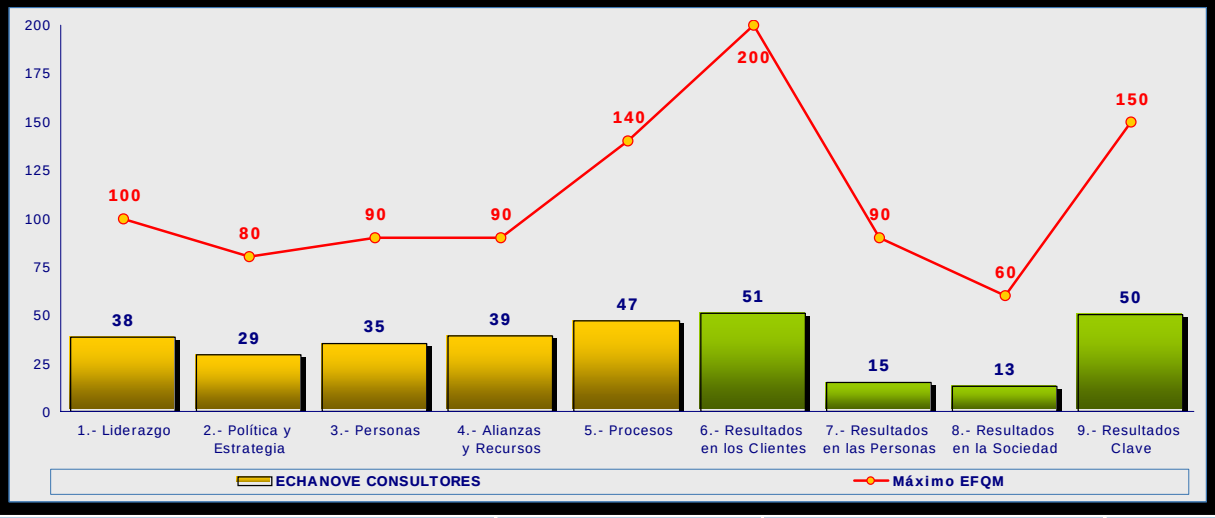
- **Plan de Mejora en Comunicación Interna** que redundará en mejores resultados en personas.

- **Plan de Mejora en el Área de Investigación** que redundará en mejores resultados en procesos y clientes.

- **Plan de Mejora de encuestas** para evaluar la percepción del Personal Docente de la Universidad que mejorará los resultados en clientes.

EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

La Calidad en los Servicios. "El año" de la Evaluación



EFQM CRITERIO	Puntos: Máx. E.F.Q.M.	Puntos EFQM Organización	Porcentaje (%) EFQM Organización
1.- Liderazgo	100	38	38%
2.- Política y Estrategia	80	29	37%
3.- Personas	90	35	39%
4.- Alianzas y Recursos	90	39	43%
5.- Procesos	140	47	34%
6.- Resultados en los Clientes	200	51	26%
7.- Resultados en las Personas	90	15	17%
8.- Resultados en la Sociedad	60	13	22%
9.- Resultados Clave	150	50	33%
Total	**1000**	**318 puntos**	**32%**

UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

LA EXCELENCIA

LA EXCELENCIA.

El Plan Estratégico de Gestión

En el año 2004 nace el Plan Estratégico de la Universidad de Castilla-La Mancha, y como política transversal el Plan Estratégico de Gestión.

El Plan Estratégico de Gestión es un conjunto de propuestas realistas que sitúan los objetivos de gestión, alineados con los de la Institución, en un horizonte de futuro a medio y largo plazo.

- 10 Planes Sectoriales
- 1.050 Objetivos
- 3.320 Acciones
- 300 Indicadores

LA EXCELENCIA.

Plan Estratégico de Gestión: Objetivos

- **Desarrollo de un nuevo Modelo de Gestión Orientado a la Excelencia** cuya Misión será la Prestación de Servicios con Eficacia y Eficiencia, convirtiendo al Administrado en Cliente satisfecho.

- **Establecer criterios de Modelos de Excelencia** en las unidades de gestión.

- **La Evaluación de los Procesos y Acciones de Mejora** innovadoras priorizando los objetivos de mejora y operativos alineándolos con los objetivos institucionales de la Universidad.

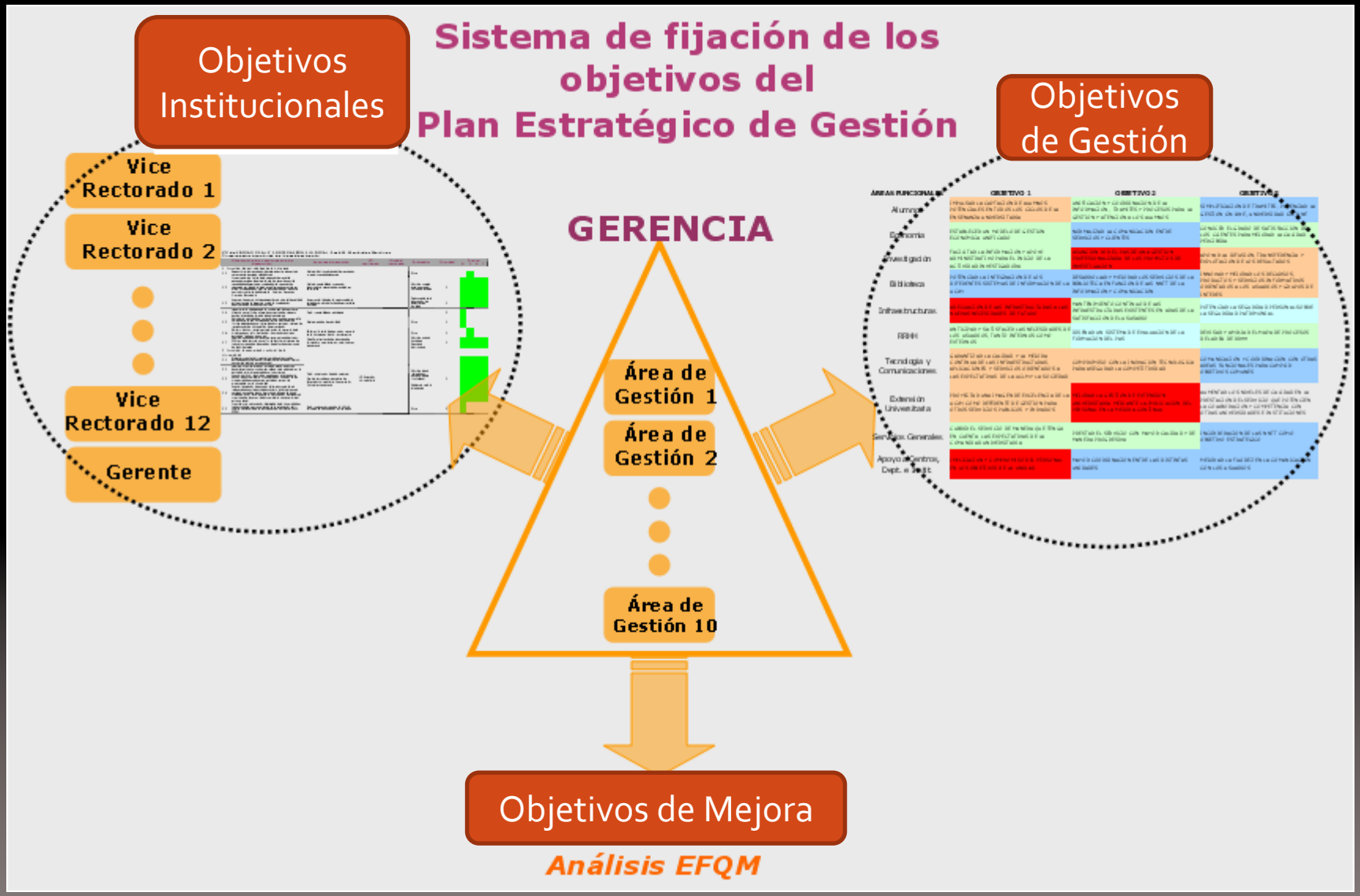
- **El Diseño y Despliegue de un Sistema de Evaluación de los Resultados.**

- Permitir la **asignación de recursos** en función de los objetivos y su grado de cumplimiento.

- Establecer **un Modelo de Incentivos** en función de los Resultados.

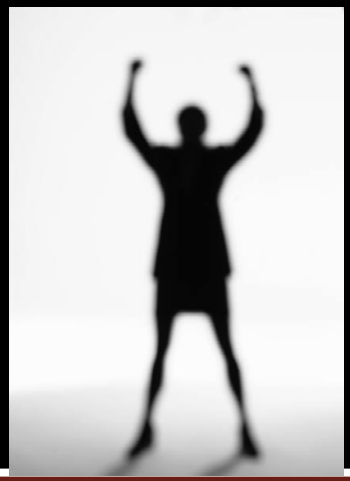
LA EXCELENCIA.

Plan Estratégico de Gestión: Esquema del P.E.G.



LA EXCELENCIA.

Plan Estratégico de Gestión: Fases de implantación



6 **Evaluación del cumplimiento.**
Evaluar el grado de cumplimiento

5 **Sistema de incentivos.**
Mecanismos de motivación

4 **Asignacion de recursos.**
Mecanismo para vincular recursos y objetivos

3 **Comunicacion, despliegue y ejecucion del plan.**
Asegurar la implicación de la organizacion

2 **Validación del Plan:**
Validar su formato, contenido o coherencia.

1 **Elaboración del Plan:**
Fijar objetivos y planes de acción

LA EXCELENCIA.

Plan Estratégico de Gestión: Diseño e implantación

Líneas Generales de Diseño e implantación del PEG:

- **Nivel 1:** Definición de la Misión, Visión de la gestión de la UCLM y sus Factores Críticos de Éxito.

- **Nivel 2:** Definición de los Ejes estratégicos en los que se desarrolla la Misión y que serán el marco de definición de los Objetivos

- **Nivel 3:** Definición de los Objetivos Operativos (áreas funcionales).

- **Nivel 4:** Definición de los Objetivos de Mejora (unidades y campus).

- **Nivel 5:** Definición de Coherencia y Objetivos Institucionales.

LA EXCELENCIA.

Plan Estratégico de Gestión: Líneas generales

- SE COMPONE DE UN TOTAL DE 84 PARRILLAS DE OBJETIVOS ASIGNADAS A LAS DIEZ ÁREAS FUNCIONALES DE LA GERENCIA:
  - Alumnos
  - Economía
  - Investigación
  - Biblioteca
  - Infraestructuras
  - Recursos Humanos
  - Tecnología y Comunicaciones
  - Extensión Universitaria (2)
  - Servicios Generales (28)
  - Apoyo a Centros, Departamentos e Institutos de Investigación (47)
- CUENTA CON CASI 900 OBJETIVOS, MÁS DE 1.000 ACCIONES Y 457 INDICADORES.
- AFECTA A MÁS DE 1.000 PAS.

EL MODELO EFQM. Misión y visión

Misión de la Gestión de la UCLM:

La Misión de la gestión de la UCLM consiste en el compromiso de ofrecer un servicio competitivo de calidad, implicado con los objetivos institucionales, orientado a satisfacer las necesidades de la sociedad donde se integra

Visión de la Gestión de la UCLM:

VISION: Constituir un Sistema de Gestión Eficaz y de Calidad que permita la consecución de los objetivos institucionales (a través de la planificación estratégica y un estilo de dirección participativo y capacitativo) y ser referente en el ámbito Universitario.

LA EXCELENCIA.

Plan Estratégico de Gestión: Ejes Estratégicos

- **Eje 1: Satisfacer las necesidades y expectativas de la Sociedad.**
- **Eje 2: Orientar la gestión a la satisfacción de los clientes: docentes, investigadores, alumnos y el propio PAS.**
- **Eje 3: Fomentar la colaboración y cooperación internas y externas.**
- **Eje 4: Asegurar la implicación y el compromiso del personal de gestión.**
- **Eje 5: Basar la gestión en las nuevas tecnologías, la comunicación y la mejora continua.**
- **Eje 6: Fomentar la participación, formación y el reconocimiento del personal.**
- **Eje 7: Aseguramiento de una gestión económica y un marco presupuestario estable.**

LA EXCELENCIA.

Plan Estratégico de Gestión: Objetivos

UCLM

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA - LA MANCHA

PLAN SECTORIAL *DEL ÁREA DE ALUMNOS*

1. PUNTUACIÓN DE LAS ACCIONES DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS PREVISTOS PARA 2006

					PUNTUACIÓN DE LAS ACCIONES Y EVOLUCIÓN EN 2006						PUNTUACIÓN DEL OBJETIVO Y EVOLUCIÓN DURANTE 2006			
CÓDIGO DE OBJETIVO	OBJETIVO	Nº DE ACCIONES	CÓD. DE ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	JULIO	% CUMPL.	OCTUBRE	% CUMPL.	DICIEMBRE	% CUMPL.	ABRIL	% CUMPL.	JULIO	% CUMPL.
ALOP1	IMPULSAR LA CAPTACIÓN DE ALUMNOS POTENCIALES EN TODOS LOS CICLOS DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA	5	ALOP1.1	MEJORA DEL SISTEMA DE MATRÍCULA DIRECTA	5,00	100,00%		0,00%		0,00%	2,00	40,00%	3,60	72,00%
			ALOP1.2	USO DEL CORREO ELECTRÓNICO DE LA UCLM EN LAS RELACIONES CON LOS PREALUMNOS	4,00	80,00%		0,00%		0,00%				
			ALOP1.3	APOYO Y ASISTENCIA A REUNIONES DE COORDINACIÓN PARA FACILITAR INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Y RECABAR NECESIDADES DE LOS COORDINADORES DE LOS IES Y DE LA UCLM	1,00	20,00%		0,00%		0,00%				
			ALOP1.4	PARTICIPACIÓN DE LAS UGAC EN LAS JORNADAS DE ACOGIDA DE LOS CENTROS	5,00	100,00%		0,00%		0,00%				
ALOP3	SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES. POTENCIAR LA GESTIÓN ON-LINE (UNIVERSIDAD ON-LINE)	6	ALOP3.1	SIMPLIFICACIÓN DE FIRMAS Y PROCEDIMIENTOS REDUCIENDO IMPRESOS DE SOLICITUD	3,00	60,00%		0,00%		0,00%	1,00	20,00%	3,67	73,33%
			ALOP3.2	IMPULSO DE LA AUTOMATRÍCULA AMPLIÁNDOLO A LOS ALUMNOS DE NUEVO INGRESO, CON TUTOR. PERMITIR MODIFICACIÓN DE LA AUTOMATRÍCULA	4,00	80,00%		0,00%		0,00%				
			ALOP3.3	UTILIZACIÓN DEL CORREO ELECTRÓNICO DE LA UCLM EN LAS RELACIONES CON LOS ALUMNOS	4,00	80,00%		0,00%		0,00%				
3		18	*SOLO ACCIONES PARA 2006*		52,00		0,00		0,00		5			

2.RESULTADOS AGREGADOS

			REVISIÓN ABRIL 2006			REVISIÓN JULIO 2006			REVISIÓN OCTUBRE 2006			REVISIÓN DICIEMBRE 2006		
TOTAL OBJETIVOS 2006	TOTAL ACCIONES 2006	PUNTOS MÁXIMOS 2006	PUNTOS OBTENIDOS	MEDIA	% EJECUCIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	MEDIA	% EJECUCIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	MEDIA	% EJECUCIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	MEDIA	% EJECUCIÓN
3	18	90,00	5,00	1,67	33,33%	52,00	2,89	57,78%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
		15,00	POR ACCIONES											

Detalle Obj. Instituc. 2006 | Detalle Obj. Operativos 2006 | Detalle Obj. Mejora 2006 | Resumen cumplimiento JULIO 2006 | Re

EFQM EN LA UCLM. Liderazgo

- Los lideres realizan **procesos periódicos de reflexión y cambio** cultural para adaptar la gestión a nuevos modelos y el entorno.
- **Los líderes "han liderado" el Plan Estratégico de la Universidad** y lo han extendido, además de formarse en modelos de calidad.
- **Los lideres de la UCLM están definidos**, ellos y sus funciones, en un documento sistemático (La Relación de Puestos de Trabajo y otros)

- Los líderes han **promovido convenios de colaboración** y participación con más de 400 instituciones públicas o privadas, algunas de ellas en el ámbito de la excelencia y la gestión medioambiental.
- Los líderes **han comunicado en la organización la Misión, Visión, Valores, Política y Estrategia, ha fomentado el trabajo en equipo** mediante Comisiones y tiene una gran accesibilidad entre los empleados.
- Existe una evolución hacia la igualdad en el liderazgo (51% mujeres)
- Se fomenta el trabajo **en grupos con actividades de mejora** relacionadas con la implantación de la calidad en la gestión: comisiones de revisión, **grupos para la elaboración de las guías y cartas de servicios**, Jornadas de Áreas, etc. Existen más de **75 grupos de mejora**.

EFQM EN LA UCLM. Pólítica y Estrategia

- La Política y estrategia se diseñó (Plan Estratégico) conforme a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- La UCLM tiene implantado un Cuadro de Mando integral de la gestión desde el año 2004.
- El Cuadro de Mando permite realizar un seguimiento periódico de los Resultados Clave y proporciona una valoración global de la contribución de la gestión al cumplimiento de la misión de la Universidad.
- Existe un Plan Estratégico de Gestión, con revisiones periódicas y desplegado en todos los niveles de la organización.
- Existe un Sistema de Gestión por Procesos y un Mapa de Procesos Clave de la Gestión.

EFQM EN LA UCLM. Personas

- La RPT, las funciones y las responsabilidades de los miembros de la UCLM han ido adaptándose, con criterios de flexibilidad, a la evolución y crecimiento de la Institución.
- La planificación de Recursos Humanos emana de las líneas estratégicas de la UCLM; **el Plan de Recursos Humanos se deriva del PEG.**
- **La implicación del personal** en los planes de Recursos Humanos se concreta **en la participación en los planes de calidad, en las acciones formativas, en la elaboración de procedimientos, etc.**
- Existe un Plan de Evaluación del Desempeño individual y grupal: **Incentivo a la Calidad en la Gestión (ICG)**
- La UCLM ha entendido, como factor clave del clima laboral, el **fomento de la implicación de su personal**
- **Plan de Comunicación Interna: Líneas de actuación**
  - **Plan de reuniones, Revista "Infocampus" y UCLMTV, UCLMExpress, Plan de Acogida del PAS, Intranet.**

EFQM EN LA UCLM. Personas

Evaluación y reconocimiento

LA ENCUESTA CONSTA DE CINCO PREGUNTAS QUE EVALÚAN LA FIABILIDAD, SERVICIALIDAD, SEGURIDAD, EMPATÍA Y SATISFACCIÓN GLOBAL

Participación de colectivos en la Encuesta de Percepción de Calidad del Servicio

PAS	PDI	Alumnos	Externos
818	719	3.450	61

Puntuación de la Encuesta de Percepción de la Calidad del Servicio

ÁREAS FUNCIONALES	PUNTUACIÓN 2006	PUNTUACIÓN 2007	EVOLUCIÓN
ÁREA FUNCIONAL DE CENTROS, DEPARTAMENTOS Y LABORATORIOS	7,45	8,17	0,72
ÁREA FUNCIONAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	7,56	8,01	0,45
ÁREA FUNCIONAL DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES	7,92	7,96	0,04
ÁREA FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS	7,12	7,80	0,68
ÁREA FUNCIONAL DE INVESTIGACION	7,62	7,79	0,17
ÁREA FUNCIONAL DE SERVICIOS GENERALES	7,24	7,77	0,53
ÁREA FUNCIONAL DE ECONÓMICA	7,50	7,67	0,17
ÁREA FUNCIONAL DE BIBLIOTECAS	7,15	7,53	0,38
ÁREA FUNCIONAL DE ALUMNOS	6,50	7,35	0,85
ÁREA FUNCIONAL DE INFRAESTRUCTURAS	6,18	6,13	-0,05
TOTAL PROMEDIO UCLM (Media aritmética)	7,34	7,80	0,46

EFQM EN LA UCLM. Personas

Incentivo de Calidad en la Gestión (ICG)

Trabajo Desarrollado

Sistema Automatizado de Control Horario, con información e incidencias en Tiempo Real

Asistencia efectiva al puesto de trabajo (2.5 PUNTOS)

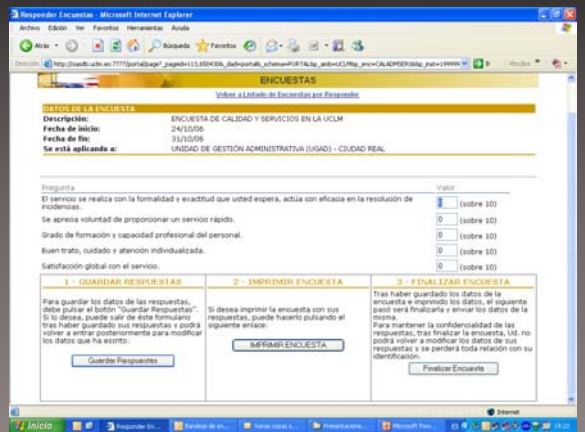
Flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del puesto (7.5 PUNTOS)

Cumplimiento e Implicación en el Plan Estratégico de Gestión

Sistema automatizado de Seguimiento de Ejecución de las acciones del Plan (7.5 PUNTOS)

Calidad del Servicio. Encuesta de Percepción

Calidad del trabajo desarrollado (7 PUNTOS)



EFQM EN LA UCLM. Alianzas y Recursos

- **La colaboración con proveedores, organismos públicos y con la Sociedad forma parte de la estrategia de la UCLM**. En este sentido, se han desarrollado un elevado número de alianzas.
- Se han **establecido alianzas clave para asegurar la suficiencia financiera** tanto con la Junta de Comunidades, como con varias entidades
- Se desarrollan **alianzas con otras Universidades** para el desarrollo conjunto de la Educación Superior: G9, Grupo Tordesillas, Red HUMANE etc.
- Existe una planificación financiera y un Sistema Económico Presupuestario "Fuerte".La planificación financiera y el marco presupuestario estable constituyen uno de los Resultados clave de la organización e integran el cuadro de Mando de gestión.
- Existe un **vertiginoso crecimiento de innovación tecnológica** y ese ha sido uno de los pilares de la mejora en la Gestión.
- La UCLM cuenta con un control exhaustivo en la seguridad de la información, fundamentado en el Plan de Seguridad Informática y en el Código de Conducta de Protección de Datos.

EFQM EN LA UCLM. Procesos

- La UCLM dispone, desde 2001, del mapa de procesos; fue revisado, conforme a la Política y Estrategia de la Institución, en el año 2005.
- El mapa de procesos distingue entre procesos estratégicos, clave y de soporte. Cada uno de los procesos incluidos se concreta en subprocesos para los cuales se han desarrollado procedimientos operativos que cuentan con un responsable.
- Los procedimientos operativos se han realizados conforme a la norma ISO 9000:2000
- Los indicadores de eficacia de cada proceso están descritos en los manuales de los procedimientos operativos, revisándose anualmente.
- Los procedimientos se despliegan, gestionan y mejoran en cada una de las áreas.
- Existe un cada vez mayor catálogo de productos y servicios y estos se diseñan conforme a las expectativas de los clientes.

EFQM EN LA UCLM. Resultados Clientes

- Una tendencia creciente en la percepción del alumno potencial.
- Una tendencia creciente en la satisfacción general con las Unidades de Gestión de Alumnos.
- Un elevado número de respuestas de recomendación de la UCLM.
- La encuesta de percepción realizada a los usuarios de bibliotecas muestra una satisfacción general mayor.
- La encuesta de satisfacción sobre la calidad del servicio de las unidades de gestión (en la que intervinieron profesores, alumnos, el propio PAS y usuarios externos) arroja un resultado satisfactorio.
- En cuanto al grado de satisfacción de la matrícula (en primera demanda), el resultado es superior, en relación con el entorno nacional.
- El número de prácticas externas voluntarias ha evolucionado notablemente.
- La satisfacción del PDI respecto a las nuevas tecnologías se presenta como adecuada.

EFQM EN LA UCLM. Resultados Personas

- La tendencia positiva en la satisfacción general alcanzada respecto de los Planes de formación.
- La buena percepción existente por la valoración del sistema de incentivos. El 100% del PAS participa de forma voluntaria.
- Los buenos resultados obtenidos en la encuesta de calidad en los servicios prestados, alcanzando una media de 7,34, segmentada por tipologías de usuarios. La encuesta tiene carácter anual preguntando por la totalidad de las unidades y servicios de la organización, obteniendo los datos segmentados por cada área funcional y unidad/servicio.
- El incremento de la productividad por persona como resultado del trabajo en equipo y de formar al personal en las competencias necesarias para el logro de los objetivos.
- Evolución del número de horas de formación impartidas consiguiendo una notable satisfacción en formación de calidad.
- Incremento en la evolución del número de personas implicadas en los procesos de evaluación y reconocimiento ascendiendo a 1210 personas, superando el objetivo previsto.
- Aumento de la implicación del PAS para la mejora y consecución de los objetivos del PEG, consiguiendo una ejecución del 95, 15% de los objetivos planteados.

EFQM EN LA UCLM. Resultados Sociedad

- Se ha incrementado considerablemente la presencia de la UCLM en medios de comunicación de Castilla-La Mancha.
- Se ha incrementado un 170% respecto a 2003 las visitas a la página WEB de la UCLM, aumentando su accesibilidad para todo tipo de navegadores y personas con minusvalías.
- Es muy considerable el número de alianzas y participaciones de la UCLM con otras Instituciones, Empresas y Universidades para el intercambio de conocimiento y el desarrollo socio económico del entorno regional.
- La colaboración mutua, cada vez mayor, entre la Universidad y la Fundación de la Universidad.
- El aumento en las dotaciones para la Cooperación Universitaria al Desarrollo.
- La mayor presencia de la UCLM en las ciudades, con 880.000 metros cuadrados urbanizados, asi como su papel en la recuperación del Patrimonio Histórico.
- Forma parte del Grupo de Trabajo Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible de la CRUE y colabora en el Observatorio Nacional de Sostenibilidad.

EFQM EN LA UCLM. Resultados Clave

- Los resultados de índole econòmico-financiera tienen tendencias positivas.
- Evolucionan desde un porcentaje negativo, de resultado presupuestario en 2003, a un porcentaje positivo desde 2004, con una reducción del endeudamiento progresiva; se consigue una financiación corriente por alumno mayor que la media nacional.
- La Satisfacción de las necesidades y expectativas de la Sociedad: Se ha mejorado en la eficiencia en la gestión de los egresados, en la gestión de recursos de investigación y en la gestión de la Extensión Universitaria.
- La Satisfacción de los usuarios: obteniendo tendencias crecientes en las encuestas de percepción del servicio interno y externo.
- Fomentar la colaboración y cooperación interna y externa: Se ha implantado el sistema colaborativo en todos los ámbitos; se gestiona un mayor número de convenios y se han definido alianzas estratégicas para todos los ejes.
- Asegurar la implicación y compromiso del personal: se obtienen mayores tasas de ejecución del PEG y disminuye el absentismo.
- Basar la gestión en las nuevas tecnologías: Se ha desplegado las NNTT en un % superior a la media del Sistema Universitario Nacional.
- Fomentar la participación, formación y reconocimiento: Tendencias crecientes en la formación del personal y en las acciones de reconocimiento e incentivos.

UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD

- Los Resultados dejan de aportar valor al modelo si solo se comportan como Resultados. Deben pasar a ser Indicadores.

Peter Drucker: *Todo lo que se puede medir, se puede mejorar*.

- Los Resultados deben estar completamente alineados con la política y estrategia, prueba de que son producto de un enfoque y no algo que nace del azar.

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD

- **EBSC** es una metodología que aúna el Modelo de Excelencia EFQM con un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), el cual permite unir las **líneas estratégicas de la organización directamente con la Misión, permite gestionar los Riesgos, y mide la eficiencia e impacto de la Revisión de los Procesos**

- El Modelo posee tres líneas de evaluación diferentes:

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

- Los Resultados Clave se componen de la medición, por un lado, del grado de consecución de la política y estrategia, y por otro el marco presupuestario y financiero estable, eficaz y eficiente.

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

De este modo y alineados con la política y estrategia resultan los siguientes Resultados Clave internos y externos:

- Resultado RE1: Satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.
- Resultado RE2: Orientar la gestión a la satisfacción de los clientes.
- Resultado RE3: Fomentar la colaboración y cooperación internas y externas.
- Resultado RE4: Asegurar la implicación y compromiso de las personas.
- Resultado RE5: Basar la gestión en las nuevas tecnologías, la comunicación y mejora continua.
- Resultado RE6: Fomentar la participación, formación y reconocimiento del personal.
- Resultado RE7: Asegurar una gestión económica y marco presupuestario estable.

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

Cada Resultado Clave tiene asociados **una serie de indicadores**, clasificados como de objetivo o rendimiento, **cuyo valor tiene un rango entre 0 y 1**, y un peso de naturaleza estratégica para su agregación en el Resultado, clasificándose entre operativos, tácticos o estratégicos.

•La evaluación de cada indicador se realiza de este modo:

Objetivo	Tendencia	Comparación Entorno	Total
¿Se ha cumplido el objetivo marcado?	¿La Tendencia se mantiene en al menos dos años anteriores? ¿La Pendiente (m) es sostenida?	¿Los Resultados clave son mejores que los del entorno? ¿Se es una referencia en el sector?	
0,6	0,2	0,2	1

Si un resultado (R) tiene n Indicadores (I), los cuales tiene un peso estratégico (a-z):

$$R = \frac{a \cdot I_1 + b \cdot I_2 + \ldots + z \cdot I_n}{(a + b + \ldots. + z)}$$

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

Indicadores (Resultados) asociados a Resultados Clave:

RE1. Satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y CLM

- 1.1 Eficiencia de la gestión en los matriculados.
- 1.2 Eficiencia de la gestión en los Recursos y Servicios de Investigación
- 1.3. Eficiencia de la gestión en la Extensión Universitaria.

RE2. Orientar la gestión a la satisfacción de los clientes (alumnos, profesores)

- 2.1 Tendencia creciente en la satisfacción del cliente directo (alumno)
- 2.2. Tendencia creciente en la satisfacción del cliente interno
- 21. Tendencia creciente en el público objetivo de la satisfacción
- 2.2 Absorción de la Demanda del escenario nacional
- 2.3 Atención al cliente externo en nuevas tecnologias

RE 3. Fomentar la colaboración y cooperación internas y externas.

- 3.1 Implantación del sistema colaborativo
- 3.2 Eficiencia de la Gestión de los convenios
- 3.3 Alianzas Estratégicas

Eje 4. Asegurar la implicación y compromiso del personal de gestión

- R4.1 Ejecución del PEG y PE de la Universidad.
- R4.2 Disminución del absentismo injustificado
- I4.1 Aumento de la Implicación del PAS para la mejora y cosecución del PEG

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

Indicadores (Resultados) asociados a Resultados Clave:

Eje 5. Basar la gestión en las nuevas tecnologías, la comunicación y la mejora continua
5.1 Implantación de las Nuevas Tecnologías en la Gestión
5.2 Comunicación Interna

Eje 6. Fomentar la participación, formación y reconocimiento del personal
6.1 Esfuerzo en las acciones de formación en Calidad
6.2 Esfuerzo en acciones de evaluación de las personas
6.3 Dotación de Recursos para acciones de Evaluación

RE7. Aseguramiento de una gestión económica y un marco presupuestario estable
- R7.1 Definición y mantenimiento Resultado Presupuestario Positivo. Reducción Endeudamiento
- R7.2 Alcanzar la media del entorno nacional en cuanto a financiación corriente universitaria
- I7.1. Mantener Ratios de Liquidez y Solvencia superiores a 1.
- I7.2. Situar la Eficiencia Económica por encima de la media nacional.
- I7.3 Ejecución Eficaz del Presupuesto y del Plan de Inversiones.
- I7.4. Principio de Legalidad. Informes de Auditoria.

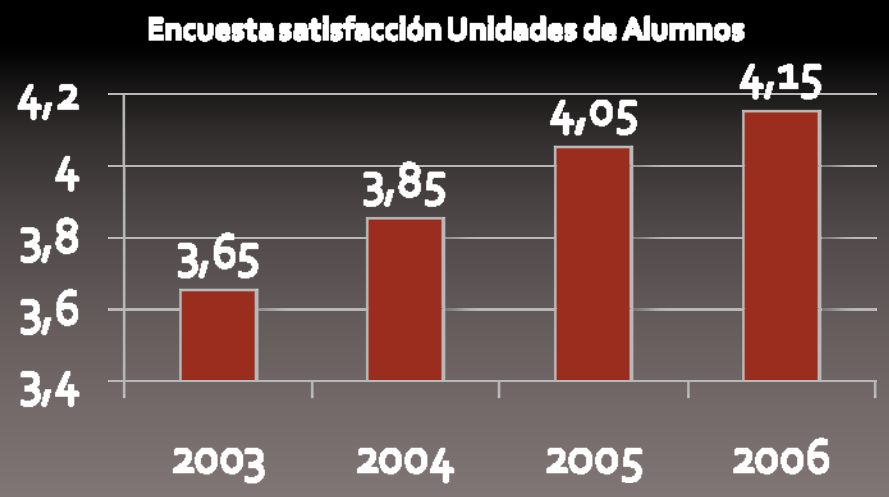
EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

Ejemplo:

Eje 2: Orientar la gestión a la satisfacción de los clientes.
R2.1 Tendencia creciente en la satisfacción del alumno.
R2.2 Tendencia creciente en la satisfacción del cliente interno.
I.2.1 Tendencia creciente en el público objetivo de la satisfacción
I.2.2 Absorción de la Demanda del escenario nacional
I.2.3 Atención al cliente externo en nuevas tecnologías

R2.1.1: Obtener una satisfacción mayor que 4 (0-5) en la encuesta de satisfacción:



Objetivo: 0,4
Tendencia: 0,2
Comparación: 0
Global=0,6 de 1

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

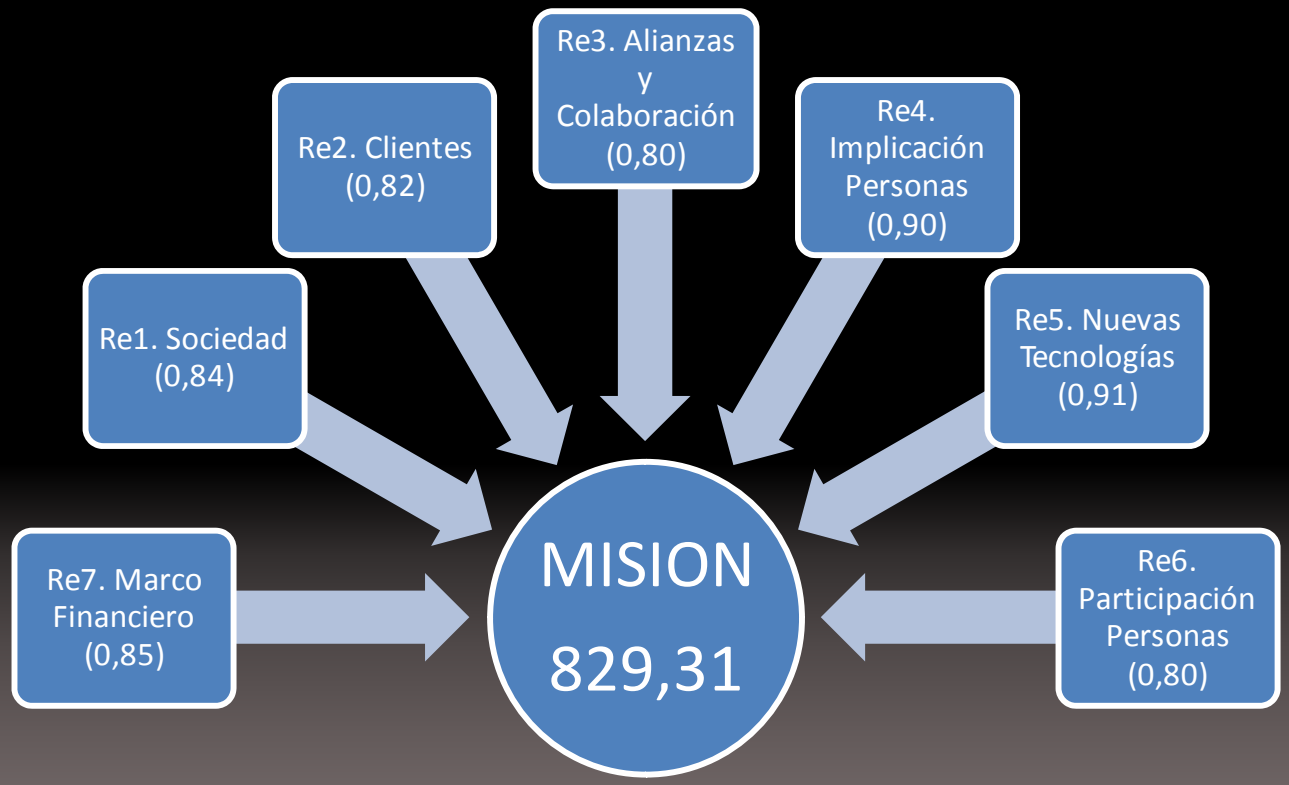
	Factor Estratégico	Evaluación de cada sub-indicador: Objetivo	Tendencia	Comparación Entorno	Total
Eje 7. Aseguramiento de una gestión económica y un marco presupuestario estable					**0,85**
R7.1 Definición y mantenimiento Resultado Presupuestario Positivo. Reducción Endeudamiento	4	0,6	0,1	0	**0,7**
R7.2 Alcanzar la media del entorno nacional en cuanto a financiación corriente universitaria	5	0,6	0,2	0,2	**1**
I7.1. Mantener Ratios de Liquidez y Solvencia superiores a 1.	3	0,6	0,2	0	**0,8**
I7.2. Situar la Eficiencia Económica por encima de la media nacional.	3	0,6	0,2	0,2	**1**
I7.3 Ejecución Eficaz del Presupuesto y del Plan de Inversiones.	4	0,6	0,2	0	**0,8**
I7.4. Principio de Legalidad. Informes de Auditoria.	4	0,6	0,2	0	**0,8**

Objetivo	Tendencia	Comparación Entorno	Total
¿Se ha cumplido el objetivo marcado?	¿La Tendencia se mantiene en al menos dos años anteriores? ¿La Pendiente (m) es sostenida?	¿Los Resultados clave son mejores que los del entorno? ¿Se es una referencia en el sector?	
0,6	0,2	0,2	1

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave

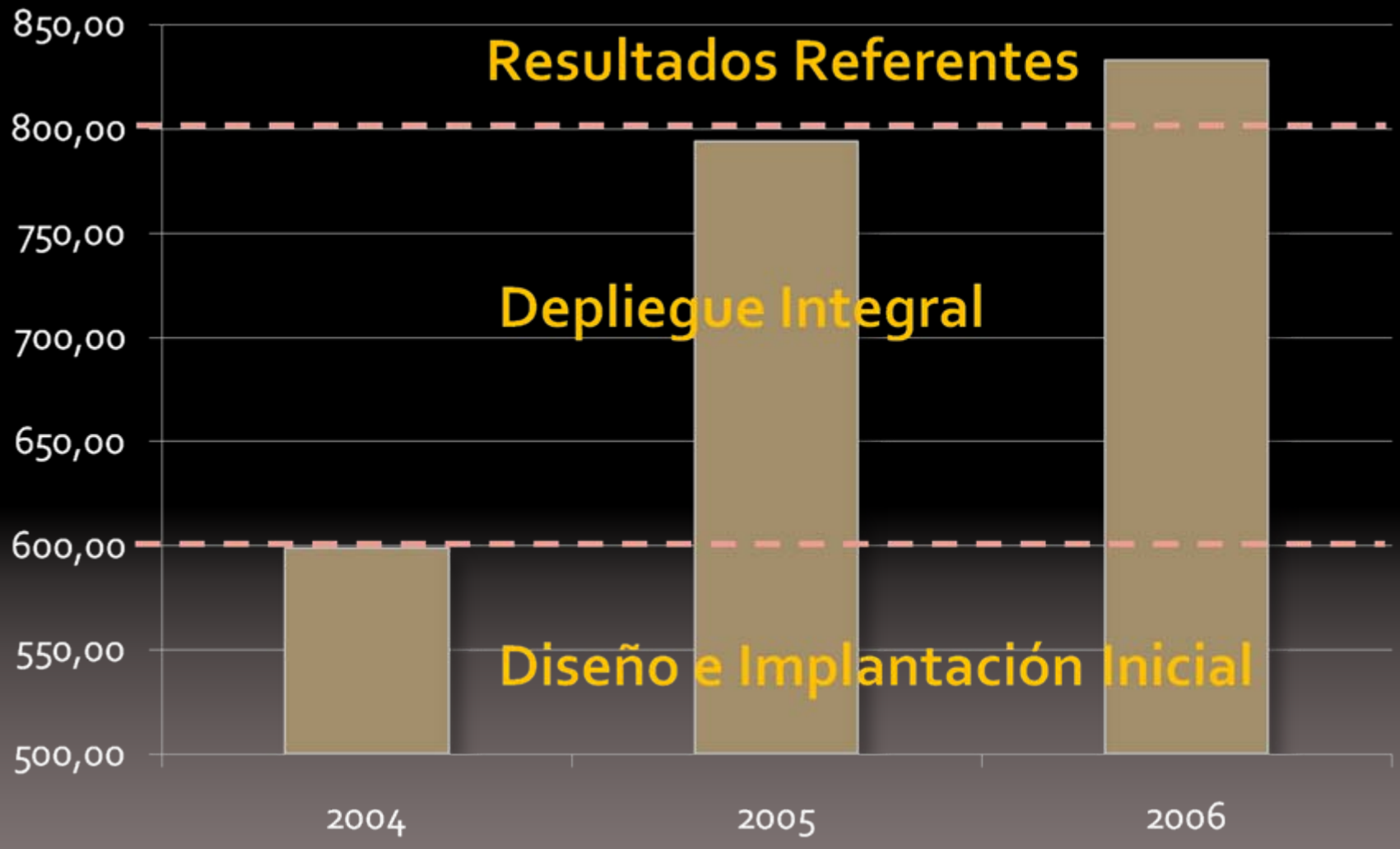
El modelo de medición global de los Resultados Clave se basa en un total de 1000 puntos (a similitud del Modelo EFQM) donde cada Resultado (al igual que cada criterio) tiene un peso determinado en la composición del total.



100xRE1+300xRE2+100xRE3+150xRE4+100xRE5+100xRE6+150xRE7= {0-1000 puntos}

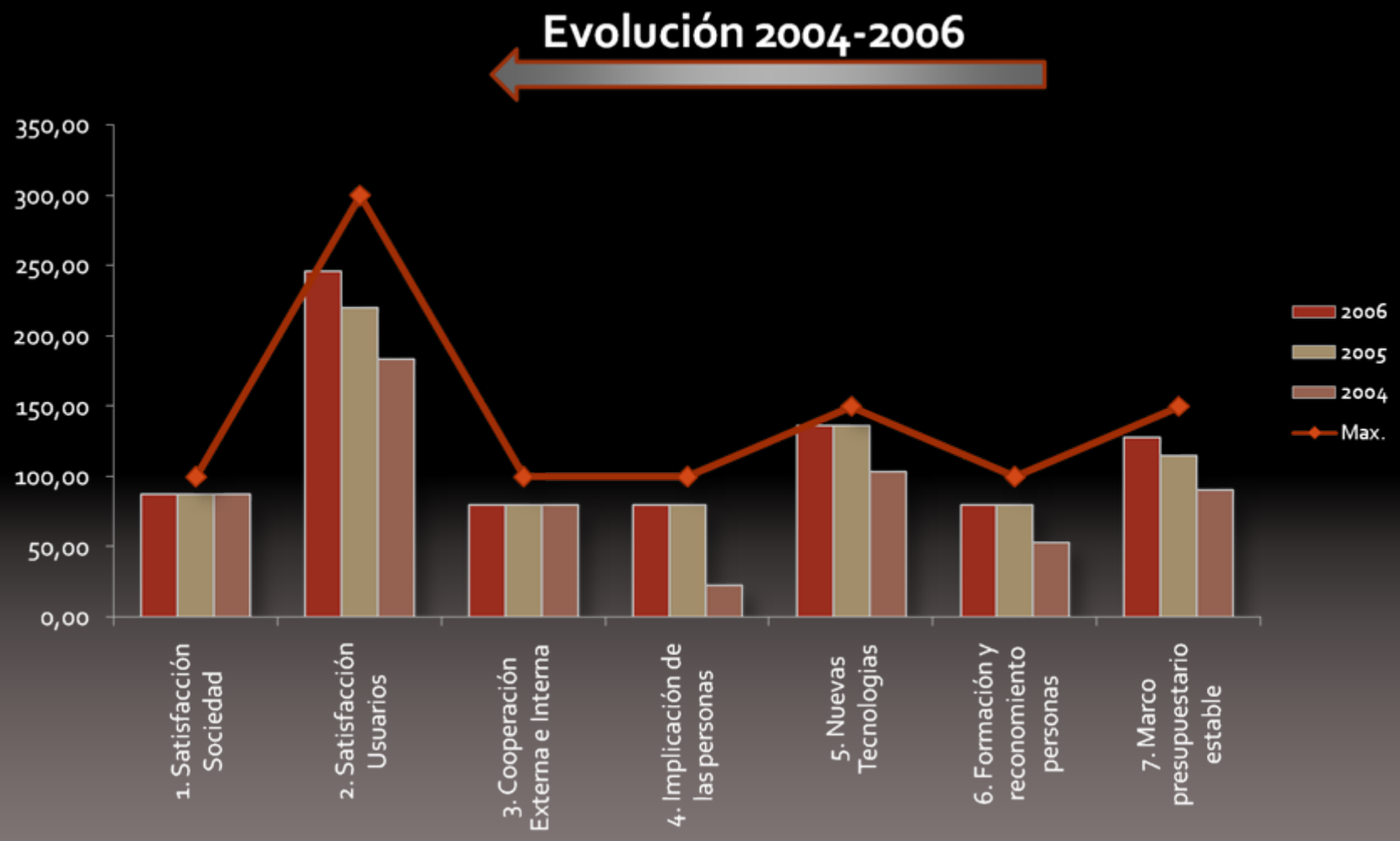
EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Resultados Clave



EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

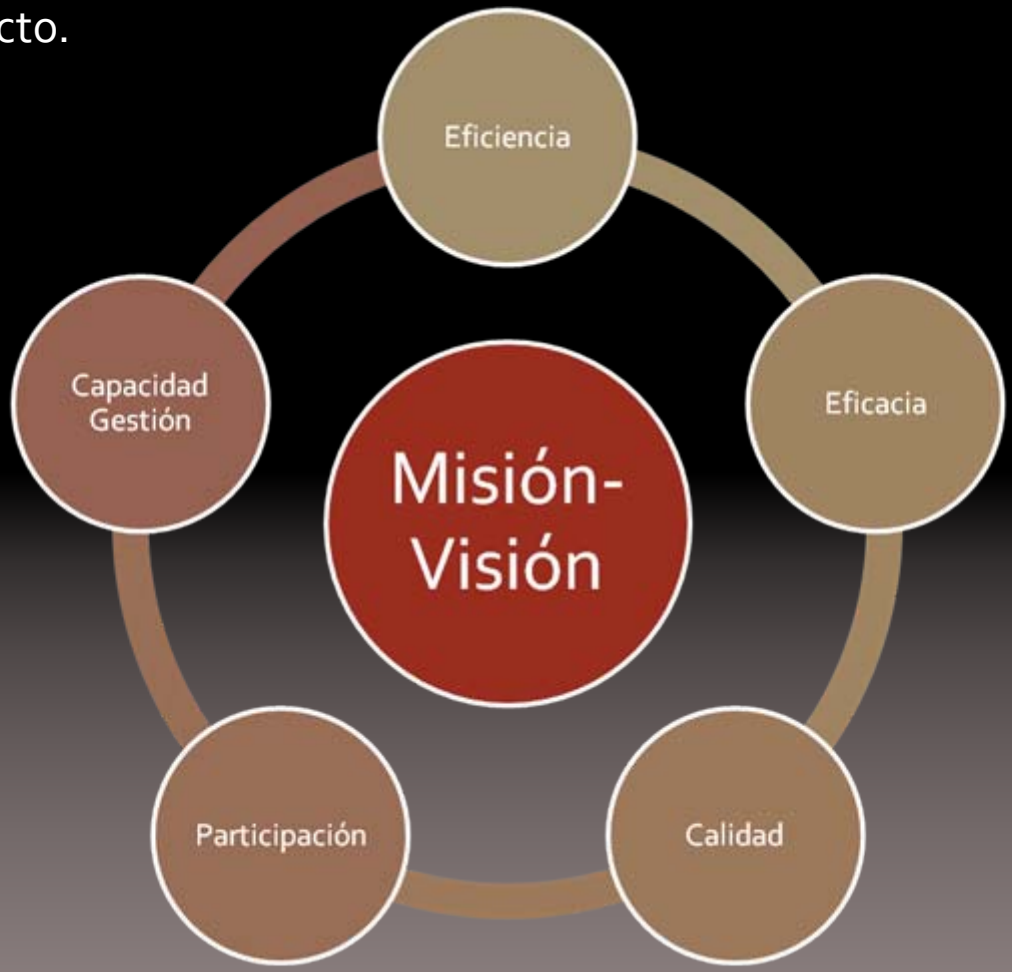
Resultados Clave



EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Factores Críticos de Exito

•Son los elementos determinantes y necesarios para el éxito y cumplimiento de la Misión. Si existen, podrá o no podrá cumplirse la Misión. Si no existen, no se cumplirá jamás. Además representan la Visión de la Organización, creando un binomio perfecto.



EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Factores Críticos de Exito

- Eficiencia: Desarrollar la Eficiencia de la Gestión (FC1)

- Eficacia: Cumplimiento de los objetivos de la Gestión.

- Calidad: Generar una actitud positiva y de satisfacción en los usuarios de los servicios proporcionados.

- Participación: Fortalecer que las personas se vinculen a los procesos de definición de la planificación estratégica y en los procesos de revisión.

- Capacidad de Gestión: Desarrollar las capacidades de las personas para que la realización de actividades por persona sea superior al entorno.

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Factores Críticos de Exito

Factores Críticos de Éxito

	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5	RE6	RE7
FCE1. Eficiencia							
FCE2. Eficacia							
FCE3. Calidad							
FCE4. Participación							
FCE5. Capacidad de Gestión							

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

Factores Críticos de Exito

Factor Crítico	2004	2005	2006
2. Eficacia. Cumplimiento de los objetivos de la gestión, facilitando la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.	**65%**	**75%**	**81%**
R7.1	0,80	0,80	0,70
R7.2	0,50	1,00	1,00
I7.1	0,80	0,80	0,80
I7.3	0,50	0,50	0,80
I7.4	0,20	0,50	0,80
R3.1	0,8	0,8	0,8
R3.3	0,8	0,8	0,8
I3.3	0,8	0,8	0,8
3. Calidad. Generar una actitud positiva y de satisfacción en los usuarios de los servicios proporcionados, como consecuencia de la implantación de la cultura de calidad y la excelencia en la gestión.	**59%**	**76%**	**81%**
R.2.1	0,8	0,8	0,8
R2.2.	0,3	0,3	0,7
I2.1	0,4	0,8	0,8
I2.2	0,9	1	1
I2.3	0,7	0,8	0,8
R5.2	0,8	0,8	0,8
R6.1	0,8	0,8	0,8
R4.1	0,00	0,80	0,80

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

El Enfoque de los Procesos

SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS

Es necesario que en la organización exista un Sistema de Gestión por Procesos.

El Modelo EBSC mide:

- **La eficacia y eficiencia de los procesos**, mediante una serie de indicadores de rendimiento de las unidades o áreas implicadas en cada uno de ellos. La Tendencia debe ser positiva y sostenida en el tiempo (Mejora Continua).

- **La adaptación al entorno o cambios normativos** de dichos procesos. Se evaluará si está en diseño o plenamente implantada.

- **El despliegue de las nuevas tecnologías en los procesos.** Se evaluará si dicho despliegue está en fase de diseño o plenamente implantado.

EBSC. EFQM-BASED SCORECARD.

El Enfoque de los Procesos

Tipo de proceso	Proceso	Indicadores	Rendimiento			Despliegue Nuevas Tecnologias			Adaptación Normativa		
			2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Procesos Estratégicos	Planificación estratégica	Número de Planes Operativos	↑	↑	↑	+	++	+++	+++	+++	+++
		Indice Ejecución Plan Estratégico	↑	↑	↑						
	Planificación financiera	Indice Ejecución Presupuesto	↑	↑	↑	+	++	++	++	++	+++
		Acoplamiento Pagos/Cobros	↑	↑	↑						
		Indice de Solvencia	↑	↑	↑						
		Indice Endeudamiento	↑	↑	↑						
		Resultado Presupuestario	↑	↑	↑						
		Tesorería	↑	↑	↑						
	Planificación de inversiones	Ejecución Plan Inversiones	↑	↑	↑	+	++	++	++	++	+++
	Planificación del sistema de calidad	Número de Procedimientos	↑	↑	↑	+	++	+++	+++	+++	+++
		Número de Acciones de Mejora	↑	↑	↑						
		Personas implicadas en procesos de Calidad	↑	↑	↑						
	Comunicación Institucional	Publicación de contenidos en Intranet	↑	↑	↑	++	+++	+++	++	+++	+++
		Publicación de información a usuarios externos	↑	↑	↑						
Procesos Clave	Gestión de alumnos	Tiempo Medio Matricula Alumno	↑	↑	↑	++	++	+++	+++	+++	+++
		Personal dedicado a Matricula	↑	↑	↑						
		Tiempo Medio publicación Resultados Selectividad y Acc. Mayores 25 años	↑	↑	↑						
		Actas de Calificaciones en Plazo	↑	↑	↑						
	Apoyo al profesor	Tiempo medio de abono Nominas Art. 83	↑	↑	↑	++	+++	+++	+++	+++	+++
		Tiempo medio de abono en Comisiones de Servicio	↑	↑	↑						
		Tiempo medio de constituciones de Centros Gestores	↑	↑	↑						
		Recursos docentes en RED	↑	↑	↑						
	Asesoramiento al investigador	Fondos Gestionados/PAS	↑	↑	↑	++	++	++	++	+++	+++
		Recursos Obtenidos/PAS	↑	↑	↑						
		Tiempo medio de constituciones de Centros Gestores de proyectos	↑	↑	↑						
	Difusión social	Número de Convenios y Programas con Empresas.	↑	↑	↑	-	-	+	+++	+++	+++
	Gestión de quejas, sugerencias y reclamaciones	Número de quejas, sugerencias y reclamaciones	↑	↑	↑	+	++	++	++	+++	+++

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Hablar de **calidad** en la Administración Pública, resulta, en nuestros días, un término coloquial. Referirse a **Excelencia** es asumir un desafío que conllevará:

- La ruptura de estructuras tradicionales.
- El cambio en el modelo cultural.
- La necesidad de implicar y comprometer a las personas

CONCLUSIONES

Cuando una organización pública camine a la Excelencia, entre otros factores necesitará implementar:

•Una **Estructura Organizativa Moderna**, orientada al Servicio.

•Una política de sensibilización y formación dirigida a las personas, así como un **sistema eficaz de comunicación interna**.

•Un proceso de reflexión y **Planificación Estratégica**

•La apuesta decidida por las **Nuevas Tecnologías** para el soporte de las políticas, estrategias y resultados.

•La aplicación del Modelo **EFQM** en toda la organización, así como un Cuadro de Mando Integral, como el **EBSC**, que permita el seguimiento y revisión de los Resultados, Factores Críticos y Procesos de la organización.

FIN DE LA PRESENTACION