

EFQM 



Directrices para la redacción de una

Memoria EFQM

Conceptual

**(en vigor para evaluaciones con visita después del 01.02.2014
y obligatoria para evaluaciones con visita después del
01.05.2014)**

Dic. 2013 (v1.1)

Índice

A) INTRODUCCIÓN	3
B) REQUISITOS TÉCNICOS DE LA MEMORIA EFQM CONCEPTUAL	3
C) MEMORIA EFQM CONCEPTUAL	4
1. Información Clave	4
2. Agentes Facilitadores	6
3. Resultados	8
4. Anexo	9
ANEXO 1: NÚMERO MÁXIMO DE PÁGINAS	10
ANEXO 2: EJEMPLOS DE PÁGINAS DE UNA MEMORIA EFQM CONCEPTUAL	11

A) INTRODUCCIÓN

La Memoria EFQM Conceptual consta de tres partes:

- 1. Información Clave:** Resume el entorno en el que funciona la organización, su estructura, grupos de interés y objetivos estratégicos (6 pág. máximo).
- 2. Agentes Facilitadores:** Describen los enfoques clave adoptados para alcanzar los objetivos estratégicos (15 pág. máximo)
- 3. Resultados:** Ofrece una visión global de los resultados clave alcanzados mostrando el grado de efectividad con que avanza hacia los objetivos estratégicos (14 pág. máximo).

Cada una de estas partes se desarrolla en detalle en este documento.

Las portadas, índice, separatas y lista de siglas y abreviaturas no cuentan en el cómputo total de páginas.

Cada organización tiene libertad para redactar la Memoria EFQM con la información que considere más relevante en función de su contexto y entorno cultural específico. En los elementos a considerar de cada subcriterio EFQM se encuentran ejemplos de información que se podría introducir en la memoria. Siga las indicaciones de las directrices como una guía y refleje en la memoria EFQM lo que es importante para su propia organización. No obstante, respete los títulos que aparecen en este documento.

B) REQUISITOS TÉCNICOS DE LA MEMORIA EFQM CONCEPTUAL

- Responder a todos los subcriterios EFQM respetando el número de páginas máximo.
- Tamaño de la hoja: DIN A4
- Las páginas deben ir numeradas.
- Tamaño de letra de los textos no inferior a 10 puntos arial o equivalente, a espacio simple o superior.
- Tamaño de letra para tablas y gráficos: 9 puntos arial o equivalente.
- Márgenes mínimos de la página: 2 cm.
- El fichero debe estar en **formato PDF** para facilitar el trabajo del equipo evaluador.
- Cada página debe tener un encabezamiento y/o pie de página que identifique claramente: organización, número de página y versión del fichero.

C) MEMORIA EFQM

1. Información Clave

Objetivo: Ayudar a los evaluadores a obtener una visión global de la organización y de su contexto estratégico: datos principales, hitos históricos, estrategia, servicios ofrecidos, cadena de valor y liderazgo.

A continuación se proponen unos elementos posibles a abordar para cada tema. El grado de detalle y las cuestiones tratadas podrá variar de una organización a otra.

Apartados a desarrollar:

1.1 HECHOS Y DATOS

- Nombre y estructura (*explicar cualquier relación relevante o situación en la que se encuentre con respecto, por ejemplo, a una empresa matriz. Incluir detalles suficientes para dar una idea clara de los márgenes de actuación de la organización.*)
- Dirección de su ubicación o sede principal.
- Sector o sectores de actividad.
- Misión (objeto y propósito principal por los que existe la organización).
- Propietarios, Inversores principales,
- Parámetros económicos clave. Valor de mercado. Capitalización.
- Número de empleados totales y segmentados por áreas: directivos, mandos intermedios, técnicos, "empleados de base", profesionales, etc.; especificar denominación concreta y personas de cada tipo.
(Debe incluirse un organigrama completo en la primera página de los anexos).
- Ámbito geográfico.
- Centros de trabajo y ubicación (incluir tabla explicativa con el número de personas en cada centro de trabajo).

1.2 HITOS CLAVE HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS

- Historia de la organización destacando los hitos más importantes en cuanto a la gestión.
- Ruta hacia la excelencia realizada (centrada en los últimos 5 años), incluyendo la referencia a las autoevaluaciones realizadas, evaluaciones externas y ciclos estratégicos.

1.3 RETOS Y ESTRATEGIA

- Visión (declaración sobre el futuro de la organización).
- Análisis estratégico externo -incluyendo el impacto de la sociedad en la organización- e interno, por ejemplo mediante un análisis DAFO, en el contexto de su misión y visión y su actitud y capacidad para alcanzar la estrategia.
- Estrategia principal y Objetivos Clave que apoyan la misión y el logro de la visión, así como la relación de los objetivos clave con los Resultados presentados en el apartado 3 de la memoria.
- Factores Clave de éxito y Ventaja Competitiva.

1.4 MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

- Mercados actuales y futuros: descripción y datos (cuotas de mercado, nichos de mercado, importancia actual y futura).
- Segmentos de clientes actuales y futuros: descripción, necesidades y datos (desglose de ingresos; rentabilidad; significado para el futuro).
- Listado de los competidores clave (actuales y previstos).
- Servicios actuales y futuros; segmentos de productos: descripción, características y datos.

1.5 CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)

- Cadena de valor. Estructura y funciones principales.
Explicar la secuencia de actividades –en grandes bloques- mediante las cuales se genera valor para el cliente final y que conforman el proceso global del servicio: desde la materia prima (normalmente fuera del ámbito de la organización) hasta la distribución del producto terminado o la prestación del servicio. Puede llevar a lograr una ventaja competitiva).
- Recursos y activos principales. Infraestructuras más importantes. Aplicaciones (Software) de gestión y principales recursos tecnológicos utilizados.
- Partners y proveedores clave; relaciones que se mantienen e importancia de las mismas.
- Análisis de la influencia de la cadena de valor en el entorno (social y ambiental).

1.6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

- Estructura de liderazgo y de Gobierno. Reuniones clave de la dirección.
- Valores.
- Mecanismos de revisión de la estrategia y de la gestión del desempeño (cómo la organización gestiona y mejora su rendimiento o, por ejemplo, cómo utiliza su cuadro de mando).

2. Agentes Facilitadores

Este apartado se utiliza para describir los enfoques y procesos principales de la organización en el contexto de los cinco agentes facilitadores del Modelo EFQM.

Por enfoques se entenderán las diferentes prácticas de gestión, actividades, procesos o sistemáticas de la organización. Comprende lo que hace la organización, cómo lo hace y por qué ha decidido hacerlo de ese modo.

Con este apartado, la organización se propone:

- a) Completar la información que necesita el equipo evaluador para analizar y comprender la organización y preparar la visita.
- b) Describir de forma breve los enfoques con que la organización responde a cada subcriterio EFQM y aportar cualquier otra información que sirva para entender el enfoque y cómo responde a la lógica REDER
- c) Explicar cómo se vinculan entre sí los enfoques adoptados y los resultados clave presentados después.

Se deberán abordar la totalidad de los subcriterios agentes facilitadores.

Al principio de la visita, el equipo evaluador podrá reunirse con la Dirección para completar la información de contexto.

Cada criterio EFQM deberá ir precedido de una **página introductoria** con las principales estrategias y políticas con las que se gestionan los aspectos contenidos en el criterio.

Podría ser muy útil incluir un diagrama con la visión global de los procesos incluidos en el criterio que pueda servir como referencia para leer la memoria y comprender las tablas y gráficos utilizados.

A continuación se incluirán los enfoques asignados al criterio EFQM en una tabla cuyo formato será el siguiente:

Formato de las Tablas de Agentes Facilitadores

El objetivo NO es explicar y aclarar todos y cada uno de los enfoques o iniciativas, sino esbozar una referencia de los elementos clave de la organización, sus procesos, su modo de trabajar, etc.

Descripción	Evidencias	Resultados clave	Propietario
<ol style="list-style-type: none"> 1. Código de referencia por el que se establece el vínculo con los criterios del Modelo EFQM según el orden de los subcriterios (p. ej. 1a1, 4b3...). 2. Título del enfoque/ práctica de gestión / actividad /proceso o sistemática. 3. Describir a continuación: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo a alcanzar: Puede referirse a objetivos estratégicos relevantes. • Enfoque: Aportar información de su solidez e integración. • Despliegue: Aportar información de su implantación y estructuración (no deducida de la información de la columna siguiente). • Revisar y Perfeccionar: Aportar información de Mecanismos de Aprendizaje y Creatividad (para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora; cómo la Creatividad genera oportunidades de mejora o innovación) y Ejemplos de Mejora e Innovación (cómo los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones; explicar las mejoras e innovaciones de los últimos años en los enfoques, procesos o prácticas descritos.). 	<p>Evidencias de apoyo (informes y otros documentos) que explican el enfoque con más profundidad. Esta es la información que se utilizaría para explicar con mayor detalle cómo se ha implantado el enfoque.</p>	<p>Medición de la eficacia y eficiencia del enfoque y su despliegue con medidas apropiadas.</p>	<p>Responsable del enfoque .</p>
<p>Debe incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión global de los enfoques y proyectos/iniciativas con los nombres utilizados en las comunicaciones internas y/o externas. 2. Cómo dichos enfoques enlazan con los agentes facilitadores. 3. Todos los elementos que constituyen el sistema de gestión. 	<p>Identificar las evidencias que apoyan el enfoque a disposición del equipo evaluador durante la visita (empleando el lenguaje normal de uso en la organización).</p>	<p>Cómo el enfoque incide en los resultados clave. Se puede hacer constar la referencia a indicadores concretos presentados en el apartado 3 de la memoria: Resultados.</p>	

3. Resultados

Cada criterio deberá ir precedido de **una página introductoria** con sus principales estrategias y políticas de apoyo.

- Se deberán abordar la totalidad de los subcriterios resultados.
- Para cada subcriterio hay que presentar un mínimo de 2 resultados.
- El número de páginas para cada criterio (sin incluir la introducción) puede variar, pudiendo dedicar, por ejemplo, 3 páginas a Resultados en Clientes, 3 a Resultados Clave, 2 a Resultados en Personas y 2 a Resultados en la Sociedad.
- Se recomienda utilizar el mismo diseño para cada página de resultados: 6 gráficos por página (3 filas, 2 columnas) o 8 gráficos por página (4 por 2). Sólo se pide que los gráficos sean claros y legibles.

Este apartado es relativamente sencillo y contiene fundamentalmente los resultados clave alcanzados en cada uno de los cuatro Criterios Resultados. **Los resultados se presentan en una serie de gráficos que muestran su tendencia anual con relación a los objetivos y comparaciones relevantes**, según convenga o pueda hacerse. Siempre tratando de dar respuesta a todos los atributos REDER.

Una breve descripción a cada gráfico puede permitir ofrecer información adicional (p. ej. las causas que subyacen en las tendencias observadas, la lógica del establecimiento de objetivos, etc.).

La versión 2013 del Modelo introduce al evaluar los resultados el concepto de Confianza, que significa que "Basándose en las relaciones causa-efecto establecidas (entre Agentes Facilitadores y Resultados), hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro".

Si una organización entiende claramente lo que impulsa su rendimiento actual y los factores internos y externos que con mayor probabilidad influirán en los futuros resultados, puede realizar proyecciones de futuro. Con frecuencia, estas proyecciones se expresan como objetivos de un plan estratégico para los próximos 3-5 años. En lugar de ofrecer únicamente el rendimiento pasado, en los gráficos de la memoria EFQM se puede incluir los objetivos estratégicos relevantes para los próximos años.

Se subraya así el uso de la memoria EFQM como herramienta de comunicación.

La **Introducción** incluirá, normalmente, explicaciones sobre cómo se abordan los diferentes atributos de la matriz REDER de evaluación de los resultados, el ámbito de aplicación y las relaciones causa-efecto y vínculos entre resultados y agentes facilitadores.

- Relevancia y Utilidad
 - Ámbito y Relevancia de los resultados presentados
 - Integridad
 - Segmentación
- Rendimiento
 - Objetivos
 - Comparaciones
 - Confianza.

Para ilustrar la importancia de los resultados presentados, se puede utilizar una tabla que los resuma y describa dicha importancia y permita así entender mejor a la organización.

4. Anexo

La organización dispondrá de un número máximo de 50 páginas para presentar documentos originales (o extractos) o información sobre herramientas de gestión que se utilicen en la organización y que complementen la información presentada en la memoria EFQM.

Asimismo, también se podrán presentar gráficos, tablas o diagramas que sirvan para completar la información presentada y entender mejor cómo se gestiona la organización.

Se trata en definitiva de presentar **DOCUMENTOS "VIVOS" (o extractos)** de la organización que no se hayan creado para la evaluación sino que se utilicen en el día a día de la organización.

Entre dichos documentos, a título de ejemplo, podríamos considerar incluir:

- Mapa de Procesos.
- Plan Estratégico.
- Plan Anual de gestión.
- Plan anual de mejora.
- Cuadro de Mando Integral.
- Informes de Resultados utilizados por el Equipo de Dirección.
- Modelo de liderazgo o Dirección por Valores.
- Sistema de Dirección por Objetivos.
- Formatos de las evaluaciones de desempeño.
- Tablas explicativas del sistema de encuestas.
- Informes ejecutivos de resultados de encuestas.
- Formatos de las encuestas.
- Algún proceso concreto que se quiera resaltar.
- Formato utilizado para la documentación de los procesos y listado de los procesos documentados con dicho formato.
- ...

Se podrán presentar extractos de los documentos o resúmenes ejecutivos cuando sean muy extensos.

Deberán ser documentos originales (o extractos) de la organización y se presentarán siempre en formato pdf al final de la memoria.

Se incluirá un Índice de los documentos presentados haciendo referencia a los enfoques vinculados del apartado Agentes Facilitadores.

Es conveniente también identificar en la columna de Evidencias de los Agentes Facilitadores cuáles son las que se adjuntan en el Anexo.

ANEXO 1: NÚMERO MÁXIMO DE PÁGINAS

Memoria Conceptual	
Contenido	Total pág.
1. Información Clave	6
2. Agentes Facilitadores	15 máx.
Cr. 1 (Introd. + enfoques)	
Cr. 2 (Introd. + enfoques)	
Cr. 3 (Introd. + enfoques)	
Cr. 4 (Introd. + enfoques)	
Cr. 5 (Introd. + enfoques)	
3. Resultados	14 máx.
Cr. 6 (Introd. + resultados)	
Cr. 7 (Introd. + resultados)	
Cr. 8 (Introd. + resultados)	
Cr. 9 (Introd. + resultados)	
TOTAL	35 máx.
Anexo (con documentos originales; presentados en formato pdf al final de la memoria)	50 pág. máx. extra
Portadas Índice Acrónimos o siglas	No incluidos en el cómputo total

ANEXO 2: EJEMPLOS DE MEMORIA EFQM CONCEPTUAL

PÁGINA DE INFORMACIÓN CLAVE

Mercados, titulaciones y servicios ofrecidos

UNAMED ha desarrollado desde sus inicios, a través de la planificación estratégica, un sistema global de gestión que permite traducir los requisitos de los clientes en planes de mejora y nuevos servicios. Como se indica en “Historia de UNAMED y logros alcanzados”, su creación nace de las necesidades del entorno y se centra en proporcionar servicios al mismo, así como a las provincias limítrofes y otros países a través de la Plataforma de Aprendizaje Virtual.

En la tabla 3 se relacionan las principales necesidades y expectativas a los grupos de interés y en la tabla 4 las principales fuentes de información. Todo ello y los análisis de indicadores de rendimiento, legislación, entorno social, demográfico, ambiental, avances tecnológicos y del sector, se utilizan para la elaboración del Plan Estratégico.

Tabla 3. Grupos de interés y principales canales de comunicación

Grupo de interés	Segmentos	Canales de Información			Necesidades y expectativas
		Fuente	Responsable	Periodicidad	
Futuros estudiantes	Grado y Posgrado	Encuestas y estudios de mercado	Unidad Prospectiva	Anual	Detectar los mercados futuros
Estudiantes	Grado	Encuestas Quejas y reclamaciones	Resp. de Centros y de Servicios	Anualmente o cuando proceda	Selección y admisión de estudiantes, desarrollo de la enseñanza, sistemas de apoyo al aprendizaje, prácticas externas, movilidad IN y OUT e inserción laboral.
	Master				
Personal	Docente e Investigador(PDI)	Encuestas	Servicio de Recursos Humanos	Anualmente	Selección, desarrollo de la enseñanza, sistemas de apoyo al aprendizaje, recursos, progreso y rendimiento académico, inserción laboral, sistemas de información.
	No docente (PAS)				
Equipo Directivo	Equipo Directivo	Reuniones de Planificación Estratégica	Equipo Directivo	Cuando proceda	Oferta formativa, profesorado y personal de apoyo, recursos, análisis de resultados, aporte de información.
Empleadores y Egresados	Empleadores y Egresados	Encuestas	Servicio de Inserción Laboral	Anualmente	Oferta formativa, efectividad de las prácticas en empresas, calidad de la formación e inserción laboral de egresados.
Administraciones públicas	Administraciones públicas	Acuerdos	Servicio Jurídico	Cuando proceda	Oferta formativa, personal académico y de apoyo, progreso y rendimiento académico, calidad de la formación e inserción laboral de egresados, costes.
Sociedad en general	Clientes Potenciales (Alumnos y sus Familias)	Jornadas de Puertas Abiertas y Ferias de Educación	Servicio de Gestión de Estudiantes	Anualmente	Oferta y demanda educativa, progreso y resultados académicos, inserción laboral.
	Sociedad en general	Nuevas necesidades que surgen en el entorno	Servicio de Gestión de Estudiantes	Cuando proceda	

Las fuentes de información para la identificación y selección de oportunidades son muy variadas y se recogen en la tabla 4.

Tabla 4. Principales fuentes y tipos de información recabada

Fuente	Tipo de información	Referencia
Alumnos y personal	Resultados de satisfacción de encuestas y sugerencias, así como quejas y reclamaciones.	2a, 5e, 6a, 6b
UNAMED	Necesidades y expectativas, y las líneas estratégicas de la UNAMED para la atención a sus clientes	1c, 2b y 2c
Sociedad	Acuerdos y programas, directos o a través de la UNAMED, que proporcionan necesidades y expectativas sociales y comunitarias	1c, 2b, 4a
Tecnología y estudios del sector	Estudios de benchmarking y avances en las tecnología y en las prácticas del sector a nivel nacional y mundial	2b, 4d, 4e

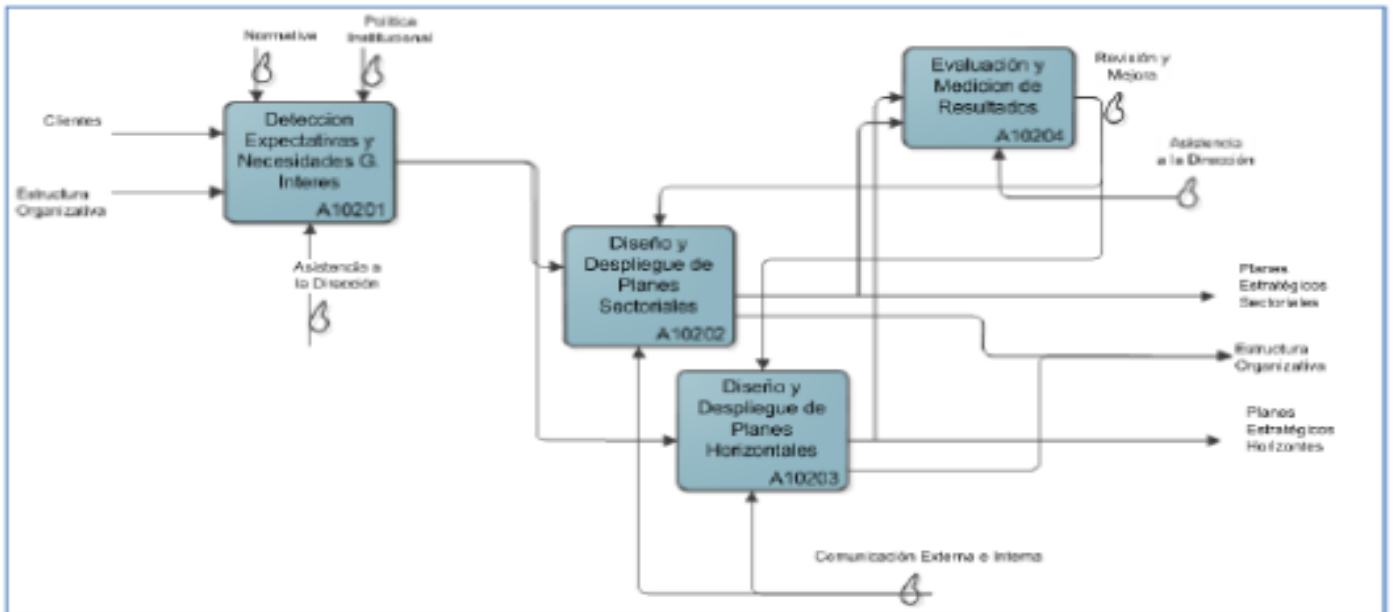
UNAMED se ha preocupado desde sus inicios, por ir ampliando y adaptando la oferta de titulaciones. En la creación y modificación de los planes de estudio además de los requisitos impuestos por las administraciones, se tienen cuenta los intereses de los principales grupos

PÁGINA DE INTRODUCCIÓN A CRITERIO AGENTE FACILITADOR

Criterio 2. Estrategia

A lo largo de los años, UNAMED ha sistematizado la elaboración de su estrategia y le ha permitido ofrecer a la sociedad una propuesta de valor coherente con su Visión, Misión y Valores (ver Información Clave).

En la Figura adjunta se puede observar el diagrama del Proceso de Planificación Estratégica según la metodología IDEF-0 que resume cómo se llega a la elaboración de los planes sectoriales (estrategia y planes para acometer las líneas programáticas) y planes horizontales (soluciones coordinadas y uniformes para hacer frente de la misma manera en todas las áreas a los retos de la gestión).



Fruto del Plan Estratégico actual se han desarrollado los **procesos clave estratégicos**, que figuran a continuación, y que se determinaron cruzando el mapa de procesos (ver criterio 5) con los factores clave (ver información clave).



PÁGINA DE AGENTE FACILITADOR

Descripción	EVIDENCIAS	Vínculos y Resultados Clave	Propietario
<p>3b1. Planes de formación según necesidades del entorno</p> <p>Como consecuencia de la autoevaluación de 2008, se sistematizó la elaboración de los planes de formación a PDI y PAS, que cubren los objetivos del Plan Estratégico. Son aprobados por la Comisión de Formación que cuenta con un proceso de diseño, evaluación y revisión con fases de Diagnóstico, Diseño, Publicidad y difusión, matrícula, Ejecución, Evaluación y Mejora. En la detección y análisis de necesidades participan todos los centros y servicios. Los contenidos se clasifican en formación general y específica. Últimas mejoras: Formación PDI en nuevas tecnologías y EEES, Plan de innovación y mejora docente, Cursos de idiomas, Nuevos formatos de formación on-line y multi-site.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de formación. • Informes diagnóstico. • Informe de Diseño. • Planes de mejora. • Cuadro de mando. • Instituto de Idiomas. 	<p>7a4. Sat. formación 7b2 Presupuesto formación 7b3. H. formación por persona 7b8. % Quejas personal</p>	<p>Director de RRHH (DJ)</p>
<p>3b2. Gestión del plan de desarrollo de las personas</p> <p>Como consecuencia del despliegue del Plan Estratégico de RRHH, la universidad desarrolló en el año 2010 un mecanismo para la valoración de la contribución de las personas basado en la revisión de sus funciones, la evaluación de competencias y el grado de consecución de sus objetivos personales y su aportación a los objetivos de la universidad. La evaluación se llevó a cabo el primer año de manera voluntaria, en una primera reunión con el responsable directo se revisaron funciones, se evaluaron las competencias (personal y el líder), y se establecieron los objetivos personales a partir de los planes estratégicos. Al cabo de 6 meses se hizo una evaluación parcial para identificar desviaciones y determinar cambios y al finalizar el año se hizo la valoración final. La finalidad de este proceso es, además de objetivar la contribución de las personas, identificar áreas de crecimiento, proponer acciones individuales de formación y contribuir a diseñar la carrera profesional. Las acciones de formación identificadas se incluyen en los Planes de formación (ver 3b1). Revisado en 2010, se ha extendido en 2011 al conjunto de la universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias-quejas-reclamaciones. • Informes emitidos. • Informes de Evaluación del Profesorado. 	<p>7a2. Sat. con líderes directos 7a3. Sat. desarrollo competencias 7b1 % doctores sobre PDI 7b8. % Quejas personal</p>	<p>Jefe de Formación (PA)</p>

Descripción	EVIDENCIAS	Vínculos y Resultados Clave	Propietario
<p>4d2. Administración electrónica</p> <p>El Programa Administración electrónica (2008) es uno de los proyectos de mayor envergadura desarrollados en la gestión. Implica reingeniería de procesos, trabajo coordinado entre servicios, diseño de procedimientos y desarrollo de aplicaciones. El plan de implantación es exhaustivo y en 2011 se realizaron las fases 6 y 7 alcanzando un 70% de procedimientos y el desarrollo de las aplicaciones correspondientes. En este grupo de procedimientos se ha dado prioridad a aquellos cuyo cliente es el estudiante, los cuales están todos gestionados electrónicamente. El desarrollo del programa incluye la participación de todos los servicios y unidades implicados en los procedimientos y la formación consiguiente. La revisión se realiza mediante el seguimiento anual de las 4 acciones del Plan Estratégico con las que guarda relación. Cada año se introducen en el sistema de la Plataforma Estela (y en el catálogo de servicios) nuevos procedimientos para la Administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Administración Electrónica. • ESTELA (escritorio de tramitación electrónica). • Informe de Gobierno anual. • Actas Comisión de ventanilla única. 	<p>6a4. Sat. con biblioteca 6a10. Sat. con admisión, secretaría y administración 6a13. Sat. Gest. contratos I+D. 9b8. Procedimientos administrativos telemáticos.</p>	<p>Rble. TIC (JF)</p>

PÁGINA DE INTRODUCCIÓN A CRITERIO RESULTADOS

Criterion 7. Results in the Persons

Los resultados de esta perspectiva de personas, pueden consultarse en la aplicación informática de gestión del Plan estratégico, donde se encuentran los indicadores de los procesos, así como desagregados según unidades internas.

Ámbito y Relevancia: Los resultados están directamente relacionados con las líneas estratégicas incluidas en el Plan Estratégico.

Integridad de los resultados: Las encuestas han sido diseñadas por el SPEC utilizando también diversos Informes nacionales e internacionales sobre Implicación y Satisfacción de personas para investigar posibles atributos significativos sobre los que establecer comparaciones.

Los cuestionarios finales fueron validados estadísticamente por el Departamento de Estadística Aplicada de la universidad y los resultados tienen un nivel de significación igual o superior al 95%. El SPEC tiene como responsabilidad asegurar la fiabilidad de los datos suministrados al sistema y las encuestas se realizan con la periodicidad y el método de trabajo de campo fijados previamente y siguiendo la sistemática planificada. Los indicadores de rendimiento tienen una metodología de cálculo previamente diseñada y contrastada y unos responsables claros para su cálculo, definidos en la ficha de cada indicador.

Objetivos: La mayoría de los indicadores se están midiendo con anterioridad al curso 2007/08, por lo que los objetivos se han definido teniendo en cuenta la media de los últimos tres años y las metas de UNAMED que tienen relación con cada indicador. Conforme se indica en el criterio 2, los objetivos se revisan anualmente para asegurarnos que nos encontramos en los límites de excelencia marcados.

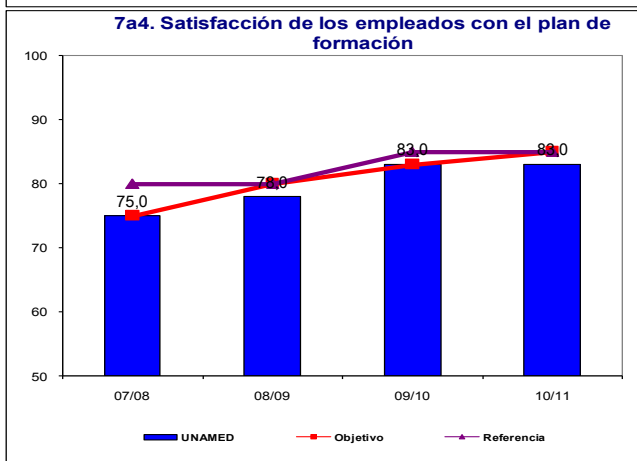
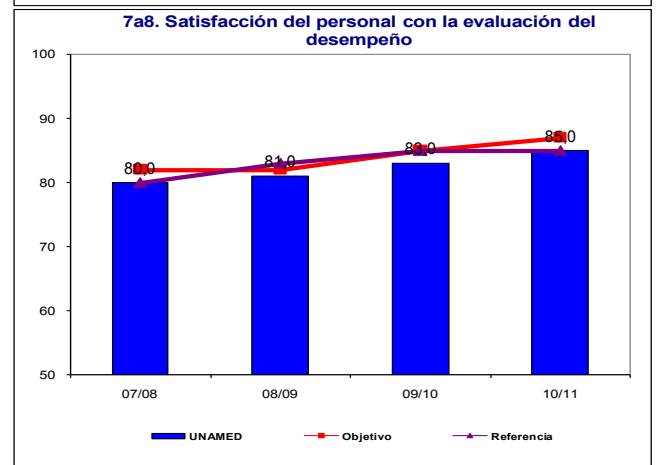
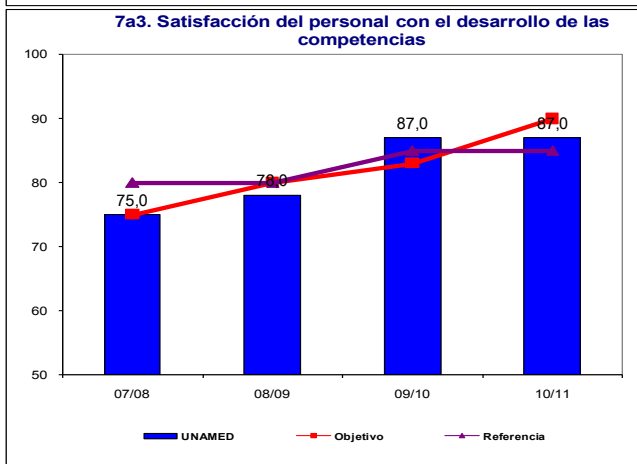
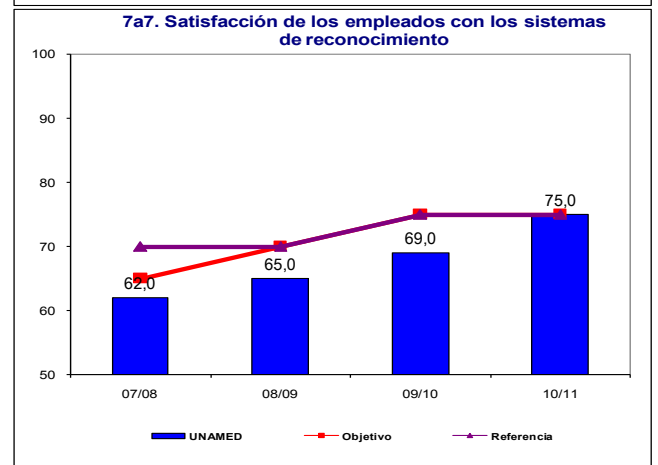
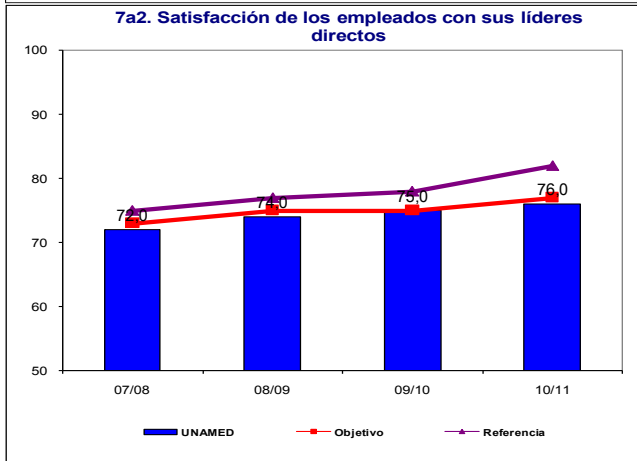
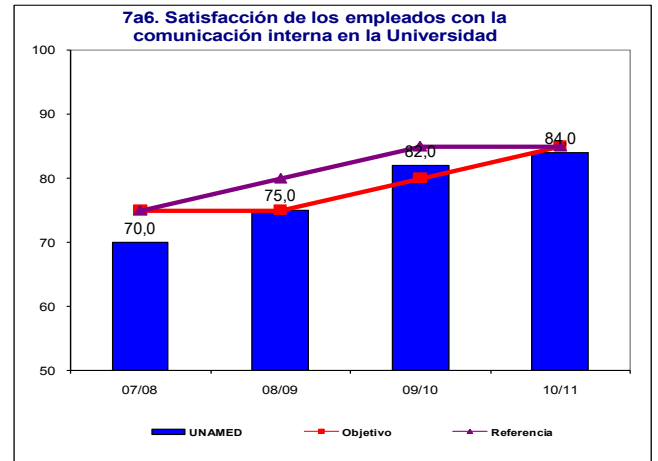
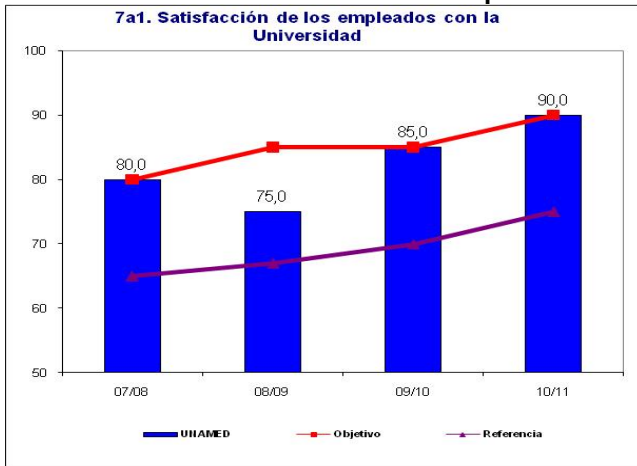
Segmentación de resultados: Los resultados se pueden desagregar siempre por PDI y PAS y luego por diferentes agrupaciones siempre y cuando aporten información añadida: mujer/hombre, PAS laboral/funcionario, interino/fijo, profesor contratado/asociado/titular/catedrático. El nivel máximo de detalle tiene siempre en consideración que no se pueda segmentar tanto que se logre hacer corresponder un determinado resultado a una determinada persona. Cuando el número de respuestas o datos de un segmento es menor o igual a tres, el SPEC no calcula los datos de dicho segmento.

Comparaciones: Con la media de las universidades del programa de benchmarking.

Relaciones causa-efecto: Los indicadores incluidos en criterio 7 están directamente relacionados con los enfoques de los subcriterios 1d, 3a, 3b, 3c, 3d y 3e. Contamos con datos de rendimiento de todas las actuaciones desarrolladas en cuanto a selección y acogida, comunicación, formación, ayudas sociales, participación en equipos de trabajo, etc.

Nombre	Enfoques	Obj. Clave
7a1 Satisfacción general	1d1.- Reforzar la Cultura de Excelencia; 1d2.- Fomentar la Participación; 3a1. Plan RRHH; 3c1. Implicación y trabajo en equipo; 3e1. Plan de Igualdad de Género; 3e4.PRL	2
7a2 Satisfacción con líderes directos	1a1. Desarrollo MVV. PE; 1d2.- Fomentar la Participación; 1e1. Revisión PE; 3a1. Plan RRHH; 2d1. Despliegue y comunicación de la Estrategia. Estructura de procesos clave; 3b2. Gestión del plan de desarrollo de las personas; 3c1. Implicación y trabajo en equipo; 3e3. Evaluación rendimiento, promoción, reconocimiento e incentivos	2
7a3 Satisfacción con desarrollo de competencias	1d1.- Reforzar la Cultura de Excelencia; 3a1. Plan RRHH; 3b2. Gestión plan de desarrollo	2, 4
7a4 Satisfacción con formación	3a1. Plan RRHH; 3b1. Planes de formación	2, 4
7a5 Satisfacción por pertenecer a UNAMED	3a1. Plan RRHH; 3a2. Captación, selección e integración; 3c1. Implicación y trabajo en equipo; 3e2. Plan conciliación	2
7a6 Satisfacción comunicación interna	2d1. Despliegue y comunicación de la Estrategia. Estructura de procesos clave; 3a1. Plan RRHH; 3d1. Com. interna	2
7a7 Satisfacción con reconocimiento	3a1. Plan RRHH; 3c1. Implicación y trabajo en equipo	2, 4
7a8 Satisfacción con evaluación de desempeño	3a1. Plan RRHH; 3c1. Implicación y trabajo en equipo	2
7b1 % doctores sobre PDI	3a1. Plan RRHH; 3b2. G. Desarrollo personas	2, 4
7b2 Presupuesto formación	3a1. Plan RRHH; 3b1. Planes de formación;	2, 4
7b3 Horas de formación por persona	3a1. Plan RRHH; 3b1. Planes de formación;	2, 4
7b4 Presupuesto acción social	3a1. Plan RRHH; 1c2. Fomento RSC de los líderes	1, 2, 8
7b5 % respuesta encuesta satisfacción	3a1. Plan RRHH; 3c1. Implicación y trabajo en equipo;	2
7b6 Ausencias	3a1. Plan RRHH;	2
7b7 Reconocimientos	3a1. Plan RRHH; 3e3. Evaluación rendimiento, promoción, reconocimiento e incentivos;	2, 4
7b8. % Quejas personal	3a1. Plan RRHH; 3b1. Planes de formación; 3b2. Gestión del plan de desarrollo de las personas; 3c2. SUGIERE; 3e1. Plan Igualdad de Género; 3e2. Plan Conciliación. ; 3e4. Prevención riesgos laborales	2

7a. Resultados en las Personas: Percepciones





CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN