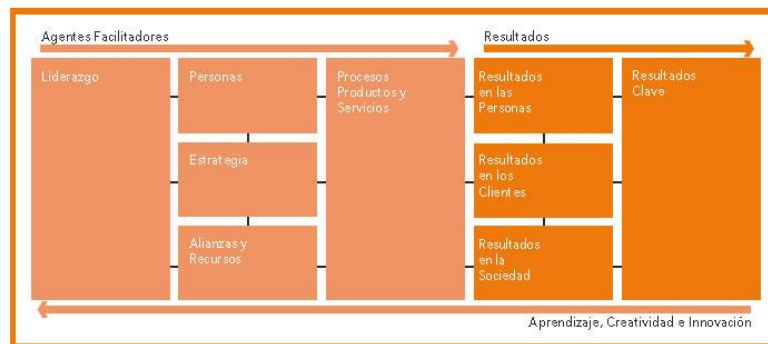




# Informe de Evaluación



©1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

## Sello de Excelencia Europea



**Dirigido a:**  
EQUIPO DIRECTIVO  
**Universidad de Cádiz**  
25/07/2018

---

## Índice

Introducción .....	3
Descripción del proceso de evaluación.....	4
Resumen Ejecutivo .....	5
Buenas Prácticas.....	6
Evaluación por criterios.....	10
Puntuaciones .....	30

## Introducción

El presente informe es el resultado del trabajo de la evaluación llevada a cabo los días 10, 11, 12 y 13 de julio de 2018 por el equipo formado por:

MARÍA ELENA PÉREZ ZABALETA – Evaluadora (CEG)

LIDIA TODA ADELL– Evaluadora (CEG)

MANUEL GARCÍA GÓMEZ – Evaluador (CEG)

ANTONIO MARTÍNEZ OLEA – Evaluador (CEG)

FRUCTUOSO DE CASTRO DE LA IGLESIA- Coordinador de la Evaluación (BVI)

La evaluación se ha realizado basándose en la memoria conceptual de presentación al Sello de Excelencia Europea presentada por la Universidad de Cádiz (UCA), utilizando como modelo de referencia el Modelo EFQM de Excelencia vs. 2013.

## Descripción del proceso de evaluación

El proceso de evaluación in situ ha tenido lugar los días 10, 11, 12 y 13 de julio de 2018, efectuándose la visita en la sede principal de Cádiz y en los campus de Puerto Real y Jerez de la Frontera durante tres jornadas y media de trabajo. La reunión de cierre se celebró en el campus de Cádiz. La organización de las visitas se adaptó a lo previsto en la agenda.

El proceso comienza con una evaluación individual de la Memoria presentada, preparación de la agenda de visita junto con la dirección y responsable de calidad de la Universidad, reunión de consenso e informe final del equipo evaluador.

Este informe consta de los siguientes apartados:

- Actividades llevadas a cabo durante la visita
- Temas clave
- Detalle de la evaluación por criterios
- Puntuaciones
- Recomendación del equipo evaluador

Durante la visita se han mantenido reuniones de grupo entre el equipo evaluador, el equipo de dirección, Rector y Vicerrectora de Responsabilidad social, delegada del Rector para el Plan Estratégico, responsable de calidad, comité de evaluación interno, mandos intermedios, personal del PAS y PDI, director del Instituto de Investigación de CCSS, decanos y personal de los diferentes campus, así como una amplia representación de trabajadores y trabajadoras de los centros visitados.

El equipo evaluador quiere poner de manifiesto el alto grado de cooperación de la dirección, de los componentes del comité de calidad, de los directores y decanos, de los distintos grupos de mejora, así como de todas las personas entrevistadas durante la visita. Sin este nivel de cooperación no hubiese sido posible alcanzar el grado de objetividad conseguido y que ha permitido un desarrollo fluido y consistente de la evaluación.

## Resumen Ejecutivo

La Universidad de Cádiz ha afrontado su ruta a la excelencia con estrategias basadas en enfoques orientados al fomento de la calidad y la excelencia, como puede comprobarse en las rutas seguidas por titulaciones y servicios universitarios como Biblioteca (500+), Deportes (500+), Extensión Cultural (300+) y la Unidad de Calidad y Evaluación (300+). La propia Universidad consiguió el Sello de Excelencia Europeo 400+ en el año 2016

Desde 2005, la UCA ha desplegado tres ciclos estratégicos: PEUCA I (2005 – 2010) que, tras un profundo proceso de evaluación y revisión, se actualizó en forma de Planes de Actuación (2009-2013), que permitieron afrontar con éxito la adaptación y despliegue al Espacio Europeo de Educación Superior, uno de los mayores retos que han tenido las instituciones de educación superior en los últimos años. Actualmente, está en fase de despliegue el II PEUCA (2015 – 2020), aprobado por el Consejo de Gobierno en diciembre de 2014 y en el que han participado más de 300 personas, tanto miembros de la Comunidad Universitaria como miembros de GI externos.

En 2017 se realiza una evaluación intermedia con una metodología similar a la elaboración del Plan y con amplia participación de GGII, que ha servido para reformular el DAFO, los Factores Críticos de Éxito y reenfocar los elementos clave de la Misión (Eficiencia, Colaboración, Resultados, Reconocimiento). Estos articulan los ámbitos estratégicos y las estrategias transversales con los que dar respuesta a los escenarios futuros y monitorizar el despliegue de la visión.

### TEMAS CLAVE:

Implicación de los líderes en las mejoras y en el fomento de la cultura de mejora utilizando herramientas de autoevaluación (EFQM) en los distintos planes y en el uso del Modelo como sistema de gestión, que está implantado en los diferentes niveles.

La Universidad de Cádiz ha profundizado y perfeccionado su dilatada cultura de mejora continua con la aplicación del primer plan de mejora que surgió de los informes de evaluación de 2016.

La aplicación de las mejoras identificadas en el referido plan permite constatar los **avances** y demostrar la utilidad del sistema de gestión excelente. Destacamos en este sentido:

- La realización de la evaluación y revisión intermedia (2017) del II Plan estratégico (PEUCA) que ha reforzado la gestión de las estrategias.
- El desarrollo de los planes directores en la estructura organizativa de centros e Institutos universitarios de Investigación, fortaleciendo su alineación con el PEUCA, lo que demuestra que se avanza en la dirección estratégica de la Universidad.
- La integración en la programación presupuestaria de las actuaciones operativas anuales para la implantación del plan estratégico.
- La revisión y perfeccionamiento del sistema de información sobre los grupos de interés con la realización de la encuesta a la sociedad y la implantación de nuevos sistemas de información mediante reuniones con grupos focales.
- La revisión y medición del cuadro de indicadores, que incorpora resultados e información de todos los ámbitos funcionales de la Universidad.
- La potenciación de los procesos de análisis de resultados, incluyendo la perspectiva comparativa en el contexto del sistema universitario.

Se mantiene, consolida y avanza en sistemas normalizados y certificados que se integran en el sistema de gestión global EFQM (sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004, ISO 9001:2015 del Servicio de Publicaciones, División de Microscopía Electrónica, HR Excellence in research para la gestión de Recursos Humanos en investigación, Certificación GRI-G4 de la Memoria de Responsabilidad Social, Sello EFQM 500+ Área de Deportes, certificaciones en sistemas de calidad en Centros –AUDIT-, verificaciones, seguimientos y acreditaciones en Títulos).

Se han identificado numerosas alianzas y acuerdos con diferentes organizaciones. Las alianzas están consolidadas, implicadas en las actividades que la UCA desarrolla y aportan valor a las personas y a quienes se considera clientes clave.

## **VALORES DE LA EXCELENCIA:**

### **Añadir Valor para los Clientes**

Se crean unidades mixtas de investigación UCA- Empresa y ampliación de servicios (tesis industriales, dobles graduaciones, desarrollo de institutos universitarios) que añaden valor a los grupos de interés clave.

Revisión del compromiso del sistema de calidad. Se redefine el mapa de titulaciones y se establece una especificación y singularidad de cada campus.

Se podría avanzar, de manera más proactiva, en el ámbito de la gestión de los resultados. Traducir los datos de que se disponen en líneas de acción y trabajar una mayor integración entre indicadores de percepción y de rendimiento en los procesos que aplican.

### **Crear un futuro sostenible**

Existe una infraestructura que ha sido pensada para convertir el frente marítimo en un frente universitario que será de gran impacto en la ciudad y en el entorno universitario.

Existe una estrategia transversal que comienza con el diseño del plan estratégico y se desarrolla para hacer posible una gestión sostenible, de responsabilidad social, etc.

### **Desarrollar la capacidad de la organización**

Se establece un código de operadores económicos con los proveedores, de manera que estos asuman la política de responsabilidad social. Se establecen convenios con empresas para consolidar y fomentar esta línea de responsabilidad social. Buena gestión de las alianzas.

Avanzar en la evaluación y revisión sobre el grado de eficiencia conseguido en la gestión por procesos, de manera que se refuerce y se normalice la gestión del conocimiento en todos los niveles.

### **Aprovechar la creatividad y la innovación**

Estructura de tres niveles para abordar mejoras: nivel estratégico, interoperativo y de procesos para su despliegue e implementación. El sistema de información desarrollado permite la inmediatez de disposición de datos para hacer planes directores, etc.

Seguir profundizando en el desarrollo sistemático de metas y objetivos que permitan obtener y visualizar mejoras en innovación. Todavía existe un déficit en la gestión de los resultados en este sentido.

## **Liderar con visión, inspiración e integridad**

Existe un liderazgo comprometido con la orientación estratégica, implicación y facilitación de sistemas de gestión para la mejora continua.

Se podría expandir la cultura de evaluación de liderazgo y el estilo de dirección a toda la estructura, a servicios y unidades administrativas.

## **Gestionar con agilidad**

Se utilizan mecanismos para entender cambios en el entorno externo y posicionarse e interpretar escenarios futuros. Se adapta la estructura organizativa y se trabaja en la administración electrónica en la gestión de los datos.

Profundizar en la fijación de objetivos vinculados a los indicadores de gestión y al rendimiento de los despliegues de planes de mejora. Aplicar esto a ámbitos operativos, técnicos, académicos y de gestión de personas.

## **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**

Programas de captación del talento en investigadores con impacto positivo en resultados, en el desarrollo y la excelencia investigadora de la universidad.

Avanzar en la conexión o vínculo entre el desempeño y las competencias con las carreras profesionales y desplegar por completo el catálogo de competencias. También en el análisis de resultados en la gestión de personas y su impacto/eficacia en los planes de desarrollo.

## **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**

Se consolida la sistemática para la evaluación de resultados que tiene un efecto muy positivo en cuanto a oferta y captación de matrículas de alumnos

Solidez de su capacidad económico-financiera y de la gestión del presupuesto

Limitado el establecimiento sistemático de su sistema de objetivos, que incluye la comparación de su rendimiento dentro del entorno universitario (lo que, en cambio, sí se muestra en la extensa línea de proyección científica).



## Buenas Prácticas

Programa de Atracción de Talento: se desarrolla un programa para la captación de talentos y se incrementa el número de becas Ramón y Cajal y ayudantes doctores con buenos resultados.

Página web de bibliometría. En dicha página se encuentran informes bibliométricos, indicadores de investigación, rankings de investigación, memoria de investigación ...

Como parte de la línea de Responsabilidad Social y de conexión con el entorno local se desarrolla, entre otros, un programa con empresas, “Empresas con Corazón”, con el fin de fomentar diferentes acciones/obras sociales.

El Programa María Castellano (Facultad de Medicina) es una práctica diseñada para la acreditación de personal médico en hospitales, enfocado a médicos residentes y con buenos resultados.

Su sistema de gestión medioambiental certificado por ISO ha recibido la mención de buena práctica por la CRUE (Conferencia de Rectores Universidades Españolas).

Proyecto interuniversitario Atalaya, desarrollo de las alianzas para generar servicios de valor de acuerdo con sus estrategias (difusión del conocimiento), en este caso mediante redes colaborativas para gestionar los programas de actividades culturales, gestión que se ha sido reconocida externamente como una buena práctica y, por consiguiente, un referente.

## Evaluación por criterios

### CRITERIO 1. LIDERAZGO

*Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.*

#### Puntos Fuertes más importantes

Con el fin de promover la cultura de calidad, se manifiesta un claro compromiso con la Visión, Misión y Valores y con la implantación del modelo EFQM. Existe una implicación efectiva del liderazgo en el primer nivel en la definición de las estrategias y en la proyección de la institución de cara al exterior.

Desde el liderazgo, se potencian enfoques que dan solidez estratégica a los programas de implicación y compromiso social, así como al aseguramiento de acciones relacionadas con estos valores (Oficina Defensor Universitario, Oficina de Igualdad, etc.). Se evalúan los resultados mediante los distintos sistemas de acreditación. UCA asume el papel de liderazgo en los sistemas de aseguramiento y participa en diversas experiencias piloto en esta área.

Implicación social del liderazgo de UCA al mantener y desarrollar programas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, documentados en sus correspondientes Memorias, contrastadas las prácticas con modelo de reconocido prestigio y avalados y verificados por entidades externas de nivel. La UCA es líder en policía medioambiental y ha definido objetivos ODS con el resto de instituciones locales y nacionales.

Están sistematizadas las estrategias de comunicación externa mediante el compromiso de su liderazgo con valores como la transparencia y la superación del techo normativo. Diversos enfoques dan cabida a este afán estratégico: Portal de Transparencia, posicionamiento en el ranking de Universidades transparentes, etc. Se adaptan las estructuras organizativas, que están orientadas a mantener el éxito en el futuro y en las que se ha innovado creando funciones transversales.

El liderazgo se despliega de forma ágil al estar segmentado por campus y en los institutos universitarios. La UCA se implica en el territorio al buscar una especificidad educativa en cada campus, lo que supone un soporte estratégico de primera magnitud.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

Avanzar en la sistemática de gestión del liderazgo, de manera que se especifiquen mecanismos de evaluación del liderazgo organizacional y los diferentes estilos de dirección en Servicios y Unidades Administrativas.

A pesar de la definición del mapa de liderazgo, no existen datos personalizados de crecimiento en liderazgo, despliegue y evaluación de valores en lo referente a análisis de comportamientos personales. Tampoco se han presentado datos de GAP competenciales (2016-2017) referidos a evaluaciones de los primeros niveles de responsabilidad y liderazgo tanto políticos como profesionales y técnicos.

Fomentar desde el liderazgo programas de innovación que impulsen la participación/implicación del alumnado y atraigan emprendedores o talento de los diferentes colectivos universitarios. No se demuestra que se sistematice la implantación de metodologías y herramientas de trabajo orientadas a fomentar la cultura emprendedora, de mejora continua y de impulso a la innovación y creatividad en todos los ámbitos de la gestión universitaria, (no quedan explicitados ni se visualiza con los datos de despliegue, indicadores de participación de las personas, de iniciativas en los equipos y de los resultados de aplicación de mejoras en los sistemas de gestión de la calidad).

A pesar de las políticas de creación y despliegue de los códigos éticos, se podría implementar de manera transversal el comportamiento ético con medidas de evaluación en todos los ámbitos, sectores y niveles universitarios.

Concretar mejor algunos Planes de contingencia o diseñarlos pensando en escenarios de futuro (de ámbito político, social o económico, otras orientaciones de la ciencia o la pedagogía, impacto de la enseñanza “on-line”, enseñanza privada, líneas de crecimiento / decrecimiento demográfico / estudios de extracción del alumnado / alumnado mayor / etc.).

Aunque se ha evidenciado por el liderazgo de forma global la visión del cambio, no se ha descendido al nivel de visualizar éste en función de expectativas concretas de los GI, por ejemplo, qué cambios han de fomentarse para contrarrestar tasas de abandono altas en algunas titulaciones (ej. Ciencias Sociales y Comunicación).

No se demuestran, aún, los efectos que se derivan de la gestión de los cambios, en este sentido, los resultados presentados podrían completarse con los indicadores específicos de los proyectos de cambio, así como evidenciar su eficacia (impactos y repercusiones, eficiencia de la gestión del proyecto y revisión específica). Ejemplos para aplicación, plan director de administración electrónica, impactos en la reestructuración organizativa, mejora en los rendimientos con la integración de procesos.

A pesar de que se ha establecido un Plan de Comunicación, se podría profundizar en el análisis de su implantación y eficacia, así como en el posicionamiento en redes sociales.

El benchmarking se circunscribe al sector de Universidades andaluzas. Sería conveniente ampliar y continuar profundizando en estas formas de aprendizaje.

## CRITERIO 2. ESTRATEGIA

*Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

### Puntos Fuertes más importantes

Ha quedado plenamente demostrada la dinámica establecida para el desarrollo y despliegue de los Planes Estratégicos a través de un proceso de reflexión y análisis DAFO, en donde se definen las prioridades de los grupos de interés.

Se analizan periódicamente los resultados estratégicos y operativos que permiten el establecimiento de diferentes acciones de mejora a desarrollar en años sucesivos. La estrategia se encuentra estructurada y abarca distintos niveles: ámbitos, objetivos y líneas. Existen enfoques de aseguramiento de su alcance en cuanto a áreas de responsabilidad en su ejecución (Planes Operativos).

Se observan claras evidencias de la coherencia entre los propósitos recogidos en la Misión y Visión y el desarrollo de determinados enfoques clave para la consecución de los objetivos establecidos. Se dispone de una matriz que muestra la alineación del Plan estratégico con los procesos desplegados e indicadores asociados.

Se controlan los canales de información externa relacionada con el ámbito universitario. Destacable en este ámbito la participación en foros especializados, el uso de las redes sociales y la realización de convenios y alianzas.

Empleo de las nuevas tecnologías en apoyo del despliegue estratégico y en la mejora de los sistemas de gestión. Estos enfoques permiten salvar las dificultades de información que se producen en una estructura de campus dispersa.

Evaluación de los distintos procesos y aprovechamiento de las distintas evaluaciones externas (EFQM, ANECA). Esto les permite tener un cúmulo de información y de datos de calidad contrastada.

Desplegadas importantes prácticas de análisis estructurado de datos, por ejemplo el estudio de indicadores homogeneizados SIIU.

UCA es organización de referencia en el despliegue de estrategias, ejemplo significativo su implementación en programas de estudio del INAP y su colaboración en el I Edición del Taller de planificación Estratégica de Instituciones de Educación Superior.

Existen y se han planteado estrategias colaborativas que tienden a la mejora de los resultados clave y a hacer efectiva la Misión de la institución. Como enfoques más significativos, se pueden señalar los relacionados con convenios de colaboración con entidades empresariales de fuerte impacto en el tejido socio económico.

Se han producido importantes mejoras como consecuencia de la revisión de la génesis y despliegue de la estrategia: planes directores, creación de los institutos de investigación, refuerzo de las líneas estratégicas transversales (a destacar la línea de sostenibilidad, etc.).

Participación activa de las personas mediante el despliegue de objetivos vinculados a la Evaluación de desempeño y la implicación en grupos de mejora.

Mapa de desarrollo estratégico del avance e itinerario en el camino hacia la Excelencia. Este mapa cuenta con un nexo de acción con los distintos planes directores integrados de cada área. El despliegue se completa con la formalización de los distintos planes operativos.

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

No queda claro que las revisiones de los indicadores clave y su evolución llegue de manera flexible y provoque cambios en la gestión a nivel de dirección / cuadro de mando / estrategia. Ausencia de cuadros sistematizados de análisis, ponderación y priorización de expectativas de GI. En algunos planes y programaciones que se desarrollan (por ejemplo, la planificación de reestructuración del profesorado) no se evidencia cómo se preservan expectativas de otros interesados.

Escasa y poco sistematizada, en términos generales, la planificación y estudio de posibles escenarios futuros ni un análisis de riesgos que garanticen un desarrollo sostenible.

Diseñar un Cuadro de Mando global que relacione el análisis de los resultados clave con su impacto en la misión y en la visión. Profundizar en el alineamiento de ejes estratégicos, programas, planes y líneas de acción operativas.

No se han aportado evidencias claras y parametrizadas de análisis del rendimiento operativo, fundamentalmente buscando el aspecto de inducción entre resultados de rendimiento (6b) y resultados de percepción (6a).

No se han definido con suficiente concreción cuáles son los puntos de unión entre las evaluaciones positivas de desempeño de las personas y el impacto en los logros estratégicos.

La monitorización de la estrategia se puede perfeccionar segmentando aportación financiera a nivel de procesos operativos.

Si bien se ha destacado el avance en la interrelación estratégica, no se demuestra plenamente, aún, un análisis integrado de los indicadores de la gestión operativa y de sistemas de gestión de la calidad en el análisis del desarrollo de las capacidades de los procesos y su contribución a los objetivos estratégicos (especialmente sistemas normalizados, gestión por procesos, aplicación de mejoras).

En general, no se demuestra cómo se integran todos los resultados de los planes directores y específicos de los distintos ámbitos de gestión en el sistema de medición y análisis sobre rendimientos (determinar nivel de eficacia de los planes y contribución efectiva a la consecución de las estrategias).

Si bien se avanza en la comparación de los resultados con referentes externos (sistema universitario, organizaciones con nivel de excelencia), no se demuestra que se utilice en la sistemática de fijación de

objetivos, ni que se complete con la identificación y valoración de las prácticas de gestión que permita la comprensión de los resultados comparados, limitando la utilización de este sistema de aprendizaje.

### CRITERIO 3 - PERSONAS

***Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.***

#### **Puntos Fuertes más importantes**

Se han acondicionado las estructuras administrativas para ganar en eficacia. Se muestran ejemplos significativos, entre los que destaca la remodelación de Gerencia y las estructuras de mandos intermedios.

Las políticas de personal cuentan con canales que recogen la “voz del empleado”, mediante los foros de negociación, la redefinición de propuestas para superar los estragos de la crisis económica y la revisión de las políticas de selección y promoción. Es destacable, en este aspecto, la sistematización de las diversas encuestas de satisfacción que se vienen practicando.

En términos generales, se han producido significativos enfoques de innovación en el campo de la gestión estratégica del recurso humano, aunque algunos de ellos todavía en un nivel embrionario. Como ejemplos, se podrían citar la revisión de los planes de formación, el avance hacia evaluaciones de ROI, competencias, nuevos incentivos para ampliar la motivación de las personas (nuevos tramos del CPMCS), etc.

Implantados con madurez distintos planes de formación que son evaluados en un órgano específico (Comisión de Formación). Los resultados de las evaluaciones sirven de inputs para la planificación futura.

Implantación de catálogo de competencias y evaluación del rendimiento formativo en una triple dimensión, subjetivo con la encuesta de satisfacción, operativo con el rendimiento de la actividad y con el impacto en el puesto de trabajo.

Prácticas y acciones para aumentar el potencial humano de la UCA. Destacable el enfoque de “Programa de Atracción del Talento”.

UCA está desplegando acciones para apoyar y conseguir mayores niveles de integración interna de los dos fundamentales colectivos de personas (PAS / PDI), en este sentido, es destacable el enfoque de incorporación al CD del staff de Gerencia y representantes de la dirección de áreas.

Se revisan las políticas de comunicación basadas en apreciaciones de las evaluaciones regladas (EFQM y encuestas de clima laboral). Por ejemplo, la creación de un mapa de comunicación. El Plan de Comunicación contempla formas a través de las cuales las personas pueden valorar cuál es su aportación a la estrategia general.

Amplio despliegue de acciones corporativas encaminadas a recompensar a las personas de la organización. Estas acciones se encuentran regladas, ampliamente publicitadas y puestas a disposición de todos los empleados. El Fondo de Acción Social dota de financiación el programa de beneficios

sociales. Implantación de un sistema de reconocimiento “ad hoc” con un programa de cinco modalidades de reconocimiento.

Se encuentra desplegado a la totalidad de la plantilla un sistema de retribución variable vinculado a la consecución de objetivos de calidad (PAS) y a la productividad (PDI).

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

Las nuevas estructuras organizativas todavía no cuentan con mediciones que aporten información sobre su eficiencia real y efectiva, más allá de la mejora personal.

Se postula por parte de la organización el contemplar como inputs de las estrategias los resultados de la gestión por competencias y de evaluaciones de desempeño, pero no se ha evidenciado cómo estos elementos se insertan en la carrera profesional. Desplegar, por completo, el catálogo de competencias.

Los planes de innovación de estructuras docentes, al margen de los objetivos de estabilidad y de racionalización de plantillas, no cuentan con datos de correlación con parámetros de impacto estratégico como eficiencia presupuestaria, niveles de empleabilidad o rentabilidad de las titulaciones, estandarizaciones estratégicas como ratios de coste hora docente / rentabilidad social de la inversión, etc., por citar algunos.

En términos generales y más allá del valor de implantación y reforma, todavía algunos desarrollos para el crecimiento profesional de las personas se encuentran en fase embrionaria, sin que se haya podido evidenciar un impacto efectivo en la mejora de las prestaciones y de los indicadores de resultados de los procesos: competencias, evaluación de desempeño, impacto de la formación, etc.

La reestructuración de la plantilla se fundamenta en gran medida y sólo en ella en aspectos de jerarquía organizativa para dar promoción y reforzar la responsabilidad, pero no en análisis funcionales de los puestos de trabajo orientados a responsabilidades concretas de cara a la prestación de los servicios, o en análisis de cargas de trabajo para resolver inequidad dentro de la propia organización y reconocer a quienes más se esfuerzan o están más comprometidos.

A pesar de la revisión del liderazgo, replanteándose el concepto de líder y ampliando el ámbito de aplicación, todavía cabe una extensión descendiente hacia las zonas de responsabilidad de la organización.

El loable esfuerzo de sistematización de la participación (la transversalidad de los planteamientos y la tipología y número de GM) no cuenta en correlación con mediciones que orienten sobre la rentabilidad de todo este esfuerzo, por ejemplo, indicadores de coste económicos y de coste en tiempo laboral.

No existe una base de datos para evaluar la eficacia, todavía, de los planes de captación y retención de talento. Este enfoque queda todavía en la esfera del voluntarismo.

Existe margen de desarrollo en la implicación de los líderes de primer nivel en acciones de comunicación interpersonal con responsables de gestión de niveles medios y operativos.



No se han evidenciado sistemas sólidos para la difusión de buenas prácticas internas y para compartir conocimiento útil, por ejemplo, en las mejoras operativas de los procesos internos de gestión.

Ausencia de un mayor recorrido de estudio para averiguar el impacto de las mejoras de indicadores de resultados en los niveles de satisfacción de las personas, por ejemplo, qué acciones concretas han propiciado la mejora de la satisfacción con la comunicación y dónde pueden existir todavía lagunas.

A pesar de las prácticas de reconocimiento implantadas, todavía este aspecto aparece algo desestructurado y con zonas por explorar (por ejemplo, en ámbitos de responsabilidad social, comportamiento en valores, voluntariado, sostenibilidad...). Avanzar en cerrar un mapa del reconocimiento, estructurado e integrado con una fuerte correlación a todas las actividades evaluables de la organización.

## CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

*Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental*

### Puntos Fuertes más importantes

La gestión de las alianzas y la participación en redes interuniversitarias es un factor de éxito de la Universidad de Cádiz y su despliegue a través de la formalización de convenios (1804) es una fortaleza. Además, está integrado de forma transversal en sus estrategias (mapa de alianzas) y ha sido objeto de revisión (reglamento y tipología). Destacan las alianzas orientadas a canalizar los compromisos con el entorno y al desarrollo de estrategias de internacionalización e investigación.

Se ha avanzado en la gestión de los proveedores con la consolidación de la plataforma electrónica, con la comunicación automática de las fechas de los pagos y con los enfoques asociados de responsabilidad social como el Código Ético de Proveedores. Los resultados obtenidos avalan el éxito de las políticas de reducción del Plazo Medio de Pago y de fomento de la contratación de proveedores locales, la satisfacción de los proveedores con el servicio recibido ha tenido una tendencia muy positiva. Se sigue desarrollando el reto estratégico de la Central de Compras y Suministros.

Alineamiento de la planificación económica con el contrato-programa de financiación de la Junta de Andalucía y con la implantación de las estrategias (tanto en presupuestación como en liquidación). Consolidados y revisados los procesos de gobierno y operativos para la gestión económica-financiera (planificación anual y sistemas normalizados de ejecución, seguimiento y control). Ejemplos de revisión de procesos tras las modificaciones legislativas en contratación pública.

Disponen y publican información de resultados claves económicos que evidencian el cumplimiento de la estabilidad presupuestaria, sostenibilidad financiera y los avances en la estrategia de incremento de los recursos externos, así como el incremento de las inversiones (recursos e investigación) como apoyo a objetivos estratégicos (plan propio de inversiones y de potenciación de las actividades de investigación y transferencia).

Junto a la Declaración de Política Ambiental (revisada), la Universidad de Cádiz aplica estrategias de gestión sostenible de sus impactos y actuaciones medioambientales (*Reforzar la política ambiental de la institución y minimizar el impacto de nuestra actividad; infraestructuras sostenibles y eficientes energéticamente*). Su despliegue se hace efectivo a través del mantenimiento de la gestión normalizada (ISO 14001:2015) y con estructuras y planes específicos (Servicio de Prevención y Salud Laboral, la Oficina de Sostenibilidad, Plan de Vigilancia de los vertidos, Plan de Eficiencia Energética).

Los resultados asociados a las actuaciones en gestión medioambiental contempladas en la Estrategia Transversal de Responsabilidad Social, entre las que se incluyen actuaciones de sensibilización y formación, muestran el éxito de los planes aplicados y, como tal, la Universidad de Cádiz ha sido valorada como la primera institución universitaria española en sostenibilidad ambiental en el ranking elaborado por la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE- *Diagnóstico de la Sostenibilidad Ambiental de las Universidades Española*).

Se está avanzando en el cambio de la administración digital con impactos en el modelo de organización y de la cultura de gestión, apoyándose en la incorporación de las TIC y revisión de los procesos,

procedimientos y trámites, para aplicar. A los efectos, se gestiona a través de un plan director estructurado en fases, se ha concluido la fase II y son constatables los ámbitos y actuaciones realizadas (sede electrónica, Registro electrónico único, actualización e integración de Plataforma de Tramitación con UXXI, 26 procedimientos telemáticos, 57 formularios y trámites administrativos telemáticos).

Continúa el avance y mejora respecto de las estrategias de Implantar un Sistema Integrado de Información que facilite la toma de decisiones y la rendición de cuentas y Fortalecer la transparencia. Lo avalan el sistema de informes de análisis y evaluación y los cuadros de indicadores referidos transversalmente en este informe, la disponibilidad de información en el Portal de Transparencia y el avance de la Universidad de Cádiz en el ranking externo de transparencia universitaria.

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

Aunque se ha avanzado en el seguimiento de las alianzas (informes, memorias, denuncias a los convenios sin actividad), está limitada la constatación de sus rendimientos efectivos mediante indicadores que midan el valor aportado para sus estrategias, servicios prestados, competencias claves y factores de éxito, así como demostrar los aprendizajes y revisiones de mejoras o perfeccionamiento de la gestión de las alianzas.

Evidenciar el impacto económico, social y ambiental que las inversiones generan en el entorno de la Universidad de Cádiz, especialmente la contribución al desarrollo socioeconómico regional, tal como se recoge en su visión y estrategias.

Si bien disponen de procesos operativos para la gestión de infraestructuras, equipamientos y espacios, es limitada la información de los rendimientos que obtienen para demostrar los niveles de eficiencia, optimización y gestión eficaz, especialmente respecto a los mantenimientos normativos y preventivos y sistemas de seguridad, así como el nivel de impactos o incidencias sobre la prestación de servicios y la gestión.

Los resultados presentados de gestión medioambiental están limitados a los consumos de recursos, sin que se muestre un cuadro que permita constatar la efectividad de la Declaración de Política Ambiental y la integración de los resultados y aplicación de mejoras de la gestión medioambiental normalizada (ISO 14001:2015), complementado e integrando así los indicadores de la memoria GRI.

No se evidencian planes activos de accesibilidad universal de los entornos y servicios, incluidos el ámbito de la infoaccesibilidad, considerando el número de edificios y campus de la universidad de Cádiz y la apuesta por la digitalización y administración electrónica.

Están limitada la aportación de indicadores sobre la gestión de las tecnologías (planificación económica de inversiones en tecnología, indicadores de rendimiento y fiabilidad, planes de renovación).

Se constata la disponibilidad de indicadores de percepción sobre la información y comunicación, pero no se demuestra un análisis detallado sobre la eficacia de los medios y recursos empleados (respecto a las diversas actuaciones aplicadas), su revisión, mejora y perfeccionamiento. En el mismo sentido, sobre los espacios colaborativos y prácticas utilizadas para la gestión del conocimiento.

Establecer procedimientos que permitan adecuar las infraestructuras generales y las tecnologías de la información según las singularidades y características de cada campus.

## CRITERIO 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

*Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.*

### Puntos Fuertes más importantes

Existe un mapa de procesos alineado con las líneas estratégicas que son consideradas claves para la organización. El sistema está segmentado por Servicios y Unidades Administrativas (incluye cartas de servicios, planes de objetivos anuales, evaluación y revisión periódica de logros, etc.).

Tanto Servicios como Unidades Administrativas han realizado al menos un ciclo de acuerdo a los objetivos definidos en el Complemento de Productividad para la Mejora y la Calidad de los Servicios

El Gabinete de Ordenación Académica y la Unidad de Apoyo a Órganos de Gobierno han certificado sus procesos con la norma ISO 9001. El Área de Economía ha liderado una certificación transversal según ISO 9001 de los procesos económicos de la Universidad. Varios laboratorios de investigación tienen certificados también sus procesos certificados con la norma ISO 9001.

La orientación al cliente es una competencia genérica que se evalúa en el 100% de la plantilla del PAS.

Se han rediseñado los servicios de atención e información a usuarios para garantizar una atención personalizada, mediante sistemas de ventanilla única presencial (desplegada en los 4 campus), electrónica, virtual (servicios de atención vía chat en las Áreas de Biblioteca y Deportes). El Centro de Atención a Usuarios (BAU) del Área de Informática ha recibido un premio Telescopi de la Catedra Unesco en Dirección y Gestión Universitaria a la mejor práctica.

El Mapa de titulaciones, la especialización en máster y la especificación de los distintos campus en áreas de conocimiento integradas se orientan a aportar el máximo de valor a la oferta educativa.

La ampliación del catálogo de Institutos Universitarios de Investigación engrandece estratégicamente la apuesta de valor de cara al futuro de UCA, al mismo tiempo que implica a importantes GI (empresas grandes y pymes) en la innovación de nuevos productos y servicios. Esta línea de actuación también aporta a la estabilidad de financiación externa.

Aportación de valor al crear las tesis industriales (que puede propiciar en el futuro la mejora de la empleabilidad). Este enfoque tiene un importante impacto estratégico y produce unas sinergias muy positivas en elementos vinculados a la estrategia, por ejemplo, la integración en el tejido social y el impacto en el entorno económico.

Líderes y responsables de UCA se esfuerzan en promocionar la institución, sus servicios y su propuesta de valor, mejorando significativamente su imagen externa (por ejemplo, políticas con proveedores e instituciones públicas).

Importantes enfoques desplegados y ya con madurez para potenciar las relaciones con los grupos de interés, abrir cauces fluidos de comunicación y de trasvase de información (encuestas de satisfacción, visitas guiadas, etc.).

Implantación de enfoques desplegados para asegurar el eje estratégico de información y transparencia ante los GI. Estos enfoques han sido revisados para ampliar la calidad y cantidad de la información.

Importante impacto del SIU (Sistema de Información Universitario), que se implanta de forma transversal.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

Potenciar más el uso de las redes sociales para conseguir un diálogo más fluido con los clientes y la participación activa de los grupos de interés en la mejora e innovación de los procesos.

Definir y desplegar procedimientos sistemáticos y homogéneos para el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios que estén alineados con los objetivos y ejes estratégicos de la Universidad. Homogeneizar también estándares de los sistemas de calidad de las Unidades Administrativas (tanto manual de procesos como carta de servicios).

Si bien se aportan y constatan ejemplos significativos de mejoras (Unidades, buenas prácticas investigación) y se disponen de informes de seguimientos de los títulos y servicios, no queda explicitado un seguimiento efectivo de eficacia de las mejoras que se implementan en todos los ámbitos dentro del alcance de la gestión global de la Universidad. En este sentido, está limitada la constatación del análisis de impactos de las mejoras sobre los resultados (por ejemplo, tasas académicas).

Se ha destacado los cuadros de indicadores, pero sigue estando limitada la interrelación de los indicadores de procesos con los resultados estratégicos, así como la sistematización en la fijación de objetivos proactivos de los indicadores (académicos y de servicios). Ambos aspectos no contribuyen a la demostración plena de cómo se utiliza todo el sistema de datos para la mejora y el análisis de los logros que se están consiguiendo, especialmente en el ámbito académico.

No siempre se demuestra que la información procedente del sistema de retroalimentación del alumnado se transforme en conocimiento de necesidades y expectativas y se utilicen en los diseños, análisis y mejoras sobre servicios prestados. (Ejemplos, resultados de satisfacción de “Estudiantes con el Título” en contraste con la “Satisfacción con la Docencia”, o el análisis de contraste entre los resultados de rendimiento de las prácticas de empresa con los niveles de satisfacción del alumnado).

No se demuestra la sistematización del seguimiento, revisión y mejora de los medios utilizados para la difusión, comunicación y promoción de la oferta académica y de servicios, así como su nivel de impactos, eficacia y eficiencia logrados (por ejemplo, relación con las tasas de adecuación de la oferta con valores decrecientes, aunque se sostiene la tasa de ocupación; la omisión de objetivos sobre la Tasa de Transición a estudios especializados).

Si bien se ha destacado la mejora en la incorporación de evaluaciones comparativas para la gestión de los resultados, no es sistemático respecto a los rendimientos y percepciones relacionadas con la prestación de servicios, siendo aún limitada la constatación de su utilización como sistema de aprendizaje para la revisión y mejora (benchmarking de procesos y prácticas).

No se demuestra la sistemática de evaluación, revisión y mejora de los sistemas aplicados de obtención de información sobre clientes, especialmente sobre la representatividad según el nivel de participación en las encuestas, a efectos de determinar su utilidad en la adopción de las decisiones de revisión y mejora.

## CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### Puntos Fuertes más importantes

La UCA ha identificado y medido, de forma sistemática, los resultados de percepción (alumnos-profesores) y de indicadores de rendimiento en la gestión de los clientes. Existe un procedimiento sistemático de revisión y análisis del sistema de encuestas.

Los resultados permiten analizar las relaciones entre las estrategias, políticas, prácticas de gestión desarrolladas y los resultados obtenidos, tanto en los procesos enseñanza-aprendizaje como en los servicios de apoyo a la docencia y las unidades de soporte administrativo.

Los valores de satisfacción alcanzados presentan tendencias completas, sostenidas o crecientes en ciclos durante el periodo 2009 – 2015. Se cumplen los objetivos de mejora en los resultados finales del ciclo de medición en el mismo periodo. En todos los casos, los resultados cumplen los valores mínimos establecidos.

Se establecen comparaciones de resultados de rendimiento claves: tasas de nuevo ingresos en grados, máster, movilidad internacional y rendimiento académico con datos homogeneizados referenciados al Sistema Universitario Andaluz y al MEC.

Es muy destacable el grado de satisfacción con las infraestructuras, evidenciando el fuerte acierto de las políticas relacionadas y de las estrategias que tienen que ver con el aumento y cuidado del patrimonio inmobiliario de UCA. Es de destacar, también, las altas valoraciones con los Servicios Tecnológicos y los Servicios de Personal.

De manera casi generalizada, tenemos buenos rendimientos, con tendencias sostenidas en el tiempo y es muy aceptable el alcance del ámbito medido.

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

Existe margen de mejora en cuanto a la definición de objetivos asociados al análisis de indicadores concretos de satisfacción, lo que es importante para alcanzar un mayor equilibrio de todos los resultados que se presenta en rendimientos (6b) y los histogramas del 6a.

En varios de los indicadores que se representan no se establecen referentes. En concreto en 10 de 15.

No se aporta información de los grupos focales mencionados en los criterios de Agentes facilitadores. No se hace referencia a los compromisos de las cartas de servicios.

El gráfico relativo a Títulos Propios-Actividades ha decrecido fuertemente en 2017. Dado que se desconoce cuál es el objetivo de la UCA, no se pueden valorar si los resultados son positivos o negativos. Igual ocurre con el gráfico Títulos Propios-Matriculados, solamente aumenta los títulos a demanda. Ambas gráficas son coherentes, excepto los cursos a demanda. No se marcan objetivos.

Respecto al buzón de atención al usuario, no existe referencia a los tiempos de respuesta ni el porcentaje de reclamaciones, incidencias o sugerencias atendidas.

No se aporta información de los grupos focales mencionados en los criterios de Agentes facilitadores.

Realizar estudio y diseñar un procedimiento para la obtención sistemática de comparaciones sistemáticas con instituciones de educación superior de referencia (más allá del Sistema Universitario Andaluz). No se evidencia buen aprovechamiento de las comparaciones, allí donde se practican, para orientar acciones de mejora. La alta perdurabilidad del mismo método de medición no aporta valor a futuros análisis.

De manera general, establecer un procedimiento sistemático para la revisión del sistema de objetivos y la evaluación de resultados.

## CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.*
- *Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### Puntos Fuertes más importantes

Se han desplegado de forma sistemática indicadores de percepción y rendimiento en la gestión de las personas: promoción, formación, capacidades, competencias, compromiso con la organización, retribuciones y acción social (políticas de estabilidad), así como sistemas retributivos asociados a rendimientos. Existe un crecimiento en 2016 relacionado con la evaluación de competencias genéricas y específicas.

El sistema de encuestas (Satisfacción y Clima Laboral, Formación y Planes de Desarrollo y Evaluación de Competencias) proporciona información estructurada y segmentada según las tipologías de los colectivos, centros de trabajo, género, edad, etc. Se dispone de procedimientos sistemáticos de revisión y análisis del sistema de encuestas.

Los valores de satisfacción alcanzados presentan tendencias completas, sostenidas o crecientes en ciclos completos en el periodo 2009 – 2015.

Existen comparaciones de percepción y resultados de rendimiento claves con datos referentes del Sistema Universitario Andaluz.

Es destacable la buena valoración de los grados de satisfacción del PDI con aspectos académicos (7a11) y con la institución en general (7a12).



Buenas tendencias de algunos indicadores de clara correlación causa-efecto con enfoques dedicados a la planificación de plantillas, por ejemplo, el 7b3 “evolución profesor ayudante doctor”.

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

Ampliar el ámbito de comparaciones relevantes de las que se pueda aprender y que sirvan de base para revisiones de enfoques relacionados. Fomentar el intercambio de buenas prácticas con organizaciones similares.

No se presentan mediciones de rendimiento relacionadas con magnitudes de tipo económico en el ámbito de las personas, por tanto, no se realiza análisis de eficiencia en este sentido.

Establecer un procedimiento sistemático para la revisión del sistema de objetivos (que sean algo más ambiciosos) y la evaluación de resultados. Por ejemplo, existen objetivos cuyos valores se encuentran por debajo de lo que la Universidad ya está alcanzando (7a11, 7a12). En algunos de los gráficos presentados no se fijan objetivos.

Desplegar y trabajar encuestas de clima laboral para el PDI e identificar oportunidades para la implicación y la mejora.

El porcentaje de satisfacción con la formación y la organización ha descendido. Analizar resultados e implantar mejoras. Lo mismo ocurre con el gráfico relativo a la formación del PAS, que ha descendido, o con el plan de formación PDI (Bilingüismo).

## CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### Puntos Fuertes más importantes

Se han medido un conjunto de percepciones y rendimientos de acuerdo con el esquema de responsabilidad social universitaria que son considerados resultados clave en la sociedad (ámbitos sociales, económicos y medioambientales), así como valores sociales, políticas de igualdad, seguridad y salud, niveles de transparencia, imagen y reputación de la Universidad -egresados, alumnos internacionales- y referencias externas en prácticas de gestión, formación integral o transferencia de conocimientos.

Las fuentes de información permiten la segmentación de los datos por colectivos, Centros de trabajo, Genero, Edad, etc.

Los valores presentan tendencias positivas, crecientes y sostenidas en cinco ciclos de medición. En general, los valores de la encuesta de la sociedad se pueden considerar buenos. Destacan las valoraciones respecto a la transparencia de la UCA.

Se han establecido comparaciones en temas de igualdad, voluntariado, vida saludable y transparencia.

Se hace referencia a los diversos premios y reconocimientos a los que se ha presentado la UCA desde 2013. Se presentan datos sobre compromiso ético y social, los cuáles se valoran positivamente. La satisfacción de los proveedores muestra una tendencia creciente. Se ratifican los Compromisos del Pacto Mundial.

Fruto de la labor realizada por un Grupo de Trabajo, se documenta un “Código de operadores económicos”, que ha empezado a desplegarse recientemente.

La UCA, en su estrategia, apuesta por potenciar y fomentar la contratación de proveedores locales, con el objetivo de beneficiar al entorno socio económico provincial. Entre 2016 y 2017 se ha producido un incremento del 10,24%.

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

Diseñar y desplegar encuestas de satisfacción a grupos de interés externos (empleadores, sociedad en general...). No se presenta información sobre la muestra y criterio de muestra para el gráfico de Encuesta Sociedad. Tan solo en 2107 se realizó una encuesta de percepción de la sociedad.

Establecer un procedimiento sistemático para la revisión del sistema de objetivos y la evaluación de resultados.

Desplegar políticas que garanticen el benchmarking y el intercambio de buenas prácticas con organización similares.

Se desconoce la participación en las encuestas de voluntariado, actividades deportivas, proveedores.

Algunas quejas han aumentado, principalmente en los colectivos de estudiantes y PDI en 2015/16 y disminuyen algo en 2016/17, pero sin alcanzar los valores de los años anteriores.

El gráfico relativo a la sensibilización en materia de igualdad, en general, parece haber decrecido (horas, acciones formativas). Analizar resultados e implantar mejoras.

## CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.*
- *Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*
- *Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos*

### Puntos Fuertes más importantes

Los indicadores claves del rendimiento económico presentan buenos resultados y tendencias sostenidas. Clara correlación con los planteamientos de gestión presupuestaria y de programación financiera.

Visible el impacto de los enfoques dedicados a la gestión de proveedores (4a) en el indicador de “Periodo medio de pago” (9b5).

En términos generales, buenos rendimientos también de los indicadores dedicados a las mediciones de tasas del ámbito académico.

Destacable los buenos resultados de los indicadores relacionados con prácticas de empresas, además con gran vinculación a los despliegues de enfoques estratégicos relevantes, como por ejemplo los expuestos en 4a, la implicación social del liderazgo, etc.

Son de destacar los valores obtenidos relativos a las prácticas curriculares y extracurriculares.

## Áreas de Mejora fundamentales a considerar

El indicador 9b11, “Publicaciones de alta calidad”, presenta en la última medición una leve tendencia a la baja y comparativamente está por debajo de los datos de SUA.

Existe déficit de comparativas de relevancia y con mayor correlación con los enfoques que se están desplegando. No es visible el aporte para reflexión estratégica de las comparativas que se presentan o cómo la UCA aprende de ellas.

Consolidar un cuadro de mando integral que relacione claramente y asocie los resultados clave con el Plan Estratégico.

No se hace referencia a las percepciones de grupos de interés que aportan la financiación.

Se observan varios gráficos cuya información solamente está disponible hasta 2014. En la mayoría de los casos no se han definido objetivos. En varios de los indicadores que se representan no se establecen referentes.

## Puntuaciones

	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
<b>1a</b>					X					
<b>1b</b>					X					
<b>1c</b>						X				
<b>1d</b>					X					
<b>1e</b>					X					
<b>1. Liderazgo</b>					X					
<b>2a</b>						X				
<b>2b</b>						X				
<b>2c</b>						X				
<b>2d</b>						X				
<b>2. Estrategia</b>						X				
<b>3a</b>					X					
<b>3b</b>						X				
<b>3c</b>					X					
<b>3d</b>					X					
<b>3e</b>					X					
<b>3. Personas</b>					X					
<b>4a</b>						X				
<b>4b</b>					X					
<b>4c</b>						X				
<b>4d</b>					X					
<b>4e</b>					X					
<b>4. Alianzas y Recursos</b>						X				
<b>5a</b>					X					
<b>5b</b>					X					
<b>5c</b>				X						
<b>5d</b>					X					
<b>5e</b>					X					
<b>5. Procesos, Prod y Serv</b>					X					
<b>6a</b>						X				
<b>6b</b>					X					
<b>6. R. en Clientes</b>						X				
<b>7a</b>					X					
<b>7b</b>					X					
<b>7. R. en Personas</b>					X					
<b>8a</b>					X					
<b>8b</b>						X				
<b>8. R. en la Sociedad</b>					X					
<b>9a</b>						X				
<b>9b</b>						X				
<b>9. Resultados Clave</b>						X				

### PUNTUACIÓN GLOBAL

500– 549 puntos