



# Experiencia de la UJI con el modelo EFQM: luces y sombras

Miguel Angel Moliner

Vicerrector de Planificación Estratégica y  
Calidad

La esencia del modelo EFQM es la reflexión y la mejora continua.

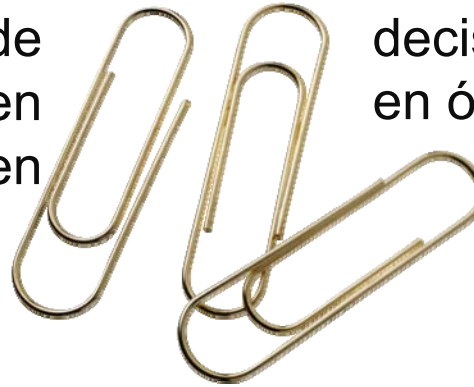
### **Objetivo de la conferencia**

Reflexionar sobre la década de camino en común de la UJI y el modelo EFQM, identificando luces y sombras desde el punto de vista de la experiencia propia.



## Características de la universidad pública

La alta dirección puede cambiar cada 4 años y donde los altos directivos no tienen formación específica en “management”.



Estructura de toma de decisiones assemblearia, en órganos colegiados.

Según Mintzberg, el diseño organizativo de una universidad es una burocracia profesional, donde el núcleo de operaciones está formado por especialistas altamente formados (doctores), con altos niveles de autonomía y con influencia de organizaciones externas de carácter profesional.

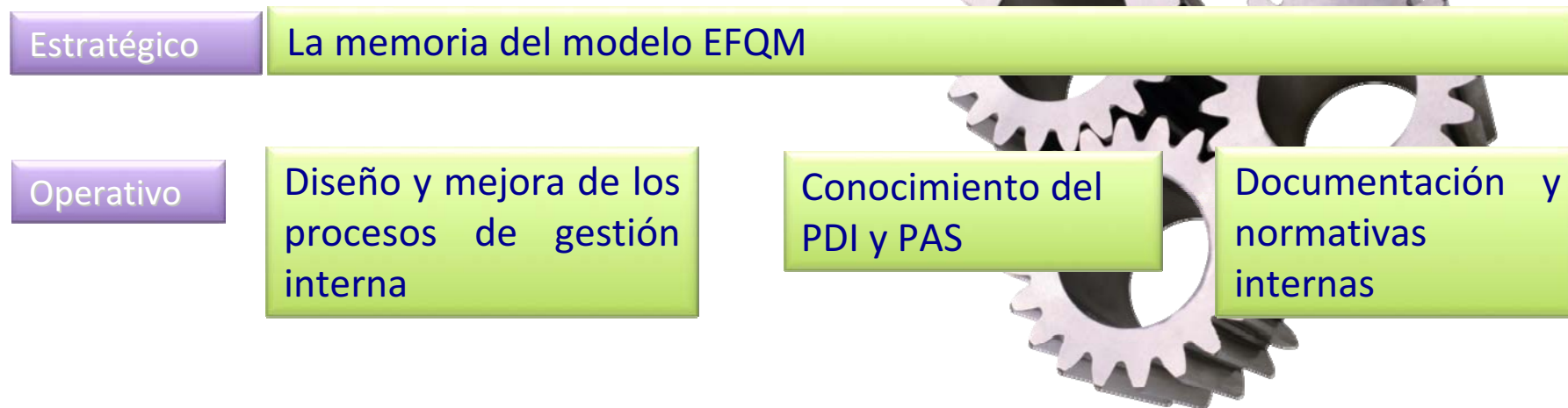


Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



El modelo EFQM es un marco conceptual que dispone la alta dirección para comandar una organización.

Mecanismos que permiten la continuidad del negocio de la universidad



El EFQM es un modelo que ha permitido la continuidad estratégica del “negocio” de la UJI



El modelo EFQM es conocido por la comunidad universitaria de la UJI pero también es muy incomprendido.





Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



### ✧ Aprobación Plan Estratégico UJI 2014:

- Triple misión de la universidad

### ✧ Revisión Modelo Educativo UJI según EEES:

- 8 principios básicos
- 6 etapas del ciclo de vida del estudiante



### ✧ Apuesta por la investigación de calidad:

- Programas del Plan Propio de Investigación de la UJI
- Alineamiento grupos e institutos con PPF (donde el EFQM cuenta en Calidad)



Personal

Alianzas y  
recursos



- ✧ Revisión de funciones PDI y PAS por efecto de la implantación del EEES
- ✧ Satisfacción laboral (2009): 4,01 sobre max. 5
- ✧ Amplia red social de alianzas locales (prácticas en empresas, convenios colaboración, art. 83)
- ✧ Potenciación alianzas con instituciones y grandes empresas de la provincia.
- ✧ Fortalecimiento alianza con SUPV.
- ✧ Optimización recursos económicos.
- ✧ Racionalización espacios y sostenibilidad campus.
- ✧ Migración al “cloud” (en 2012 será el 20 aniversario del primer servidor web en España)

 CAMPUS HABITAT5U

<http://www>



Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras

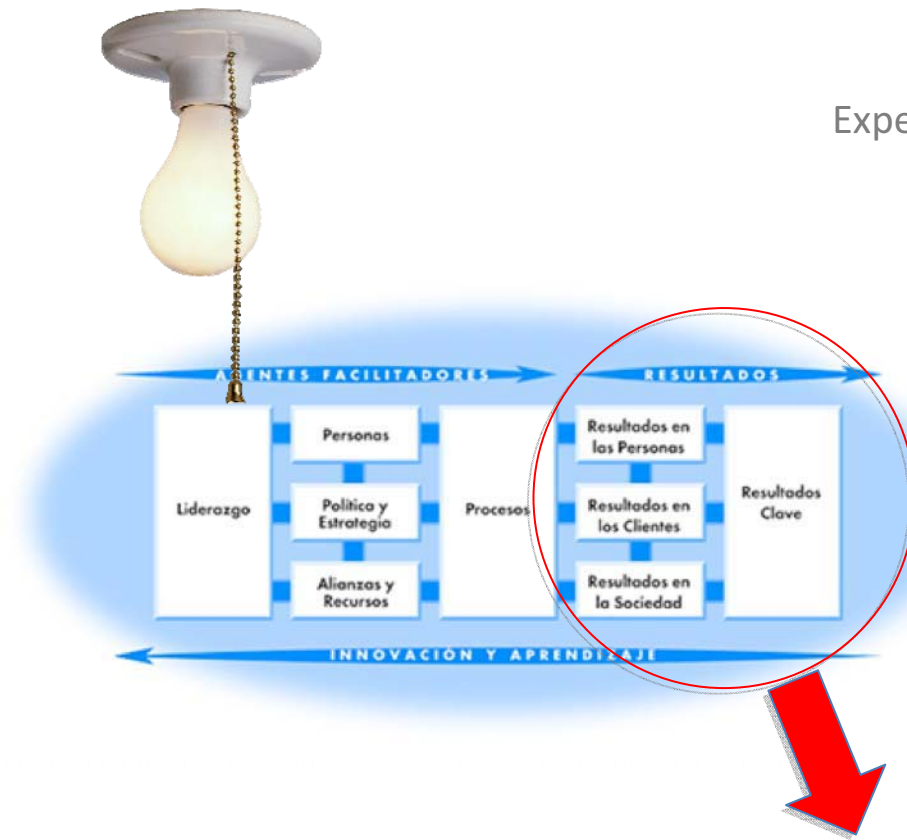


- ✧ Nuevos procesos ligados al EEES (Audit, Docencia, Verifica, Modifica, Seguimiento, Guías Docentes)
- ✧ Gobierno IT (CRUE TIC)
- ✧ Proyecto Stork (paneuropeo)
  
- ✧ Piedra angular en una burocracia profesional con decisiones colegidas.
- ✧ Importancia de los canales de comunicación interna:
  - De abajo a arriba.
  - De arriba a abajo (dinamizar la comunicación interna).  
Comisión coordinación centros, reuniones informales del rector con equipos decanales, directores departamento y jefes servicios, comisiones formales, listas distribución .... web y redes sociales





Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



Sistema de indicadores para EFQM  
que proporciona información para la  
revisión del modelo y el aprendizaje  
continuo.



*Ergo* ... es normal que exista desconocimiento del modelo EFQM entre la comunidad universitaria, porque es una herramienta de alta dirección.



Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



“No hay que acomodarse” (Pep  
Guardiola, 2011)



Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



Pensamos en la renovación del sello y en el futuro ....

... pero sin obsesionarnos con los plazos ni con el modelo



## Cuatro proyectos directamente relacionadas con el EFQM

Marco de innovación

Gobierno IT

Sistematización  
procesos de  
dirección

Catálogo de  
indicadores



Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



- ✧ La universidad genera innovación para otros, pero como organización también debe innovar.
  - 180 grupos de mejora en PAS
  - Proyectos de innovación educativa en PDI
  
- ✧ **Objetivo:** sistematizar los procesos de innovación interna.
  
- ✧ **Plan de trabajo:** la UJI lidera un proyecto piloto del Foro de Universidades del Club de Excelencia en Gestión. Se ha realizado una evaluación inicial y hay que establecer planes de mejora.





Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



- ✧ Conjunto de acciones que realiza el área de Tecnología de la Información en coordinación con la alta dirección para movilizar sus recursos de la forma más eficiente en respuesta a requisitos regulatorios, operativos y de negocio.
- ✧ **Objetivo:** sistematizar los procesos estratégicos ligados a TI y alinearlos con el Plan Estratégico UJI 2014.
- ✧ **Plan de trabajo:** la UJI lidera un proyecto piloto de la CRUE TIC. Se ha realizado una evaluación inicial y hay que establecer planes de mejora.





Catálogo de  
Indicadores

- ✧ La UJI cuenta con diferentes catálogos de indicadores: EFQM, ISO, Cartas Servicios, SDE, PPF, Audit, Docentia, Incentivos Propios,...
- ✧ **Objetivo:** establecer un catálogo único de indicadores, automatizado, que dé servicio a todos los usos de la UJI y que permita alinear todos los sistemas.
- ✧ **Plan de trabajo:** se ha constituido un equipo de trabajo técnico que ha estructurado el catálogo en cuatro grupos, siguiendo el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton. Se está haciendo una prueba piloto con los indicadores del PPF.





Sistematización  
proyectos alta  
dirección



- ✧ Mandatos de gobierno cuatrienales. La organización debe guardar memoria de los procesos de alta dirección para que los sucesivos rectores puedan poner en marcha más fácilmente las estrategias por las que apuestan en su programa de gobierno.
- ✧ **Objetivo:** sistematizar los procesos de alta dirección, basados en planificación-ejecución-control-evaluación.
- ✧ **Plan de trabajo:** hay un estudio previo realizado hace un tiempo.



Experiencia de la UJI con el modelo EFQM:  
luces y sombras



## A modo de conclusiones



- ✧ El modelo es poco comprendido internamente, pero el sello EFQM es una garantía para la comunidad universitaria y para la sociedad de que la UJI está haciendo bien las cosas, está siendo administrada y dirigida de acuerdo con estándares de excelencia, y los recursos están bien gestionados.
- ✧ Esta garantía proviene del proceso de revisión puesto que evaluadores externos, totalmente independientes, evalúan a la UJI de acuerdo a estándares internacionales.
- ✧ No hay que obsesionarse con la puntuación, ni caer en la tentación de mostrar un escaparate, ni dejar que el modelo marque los tiempos de gobierno, lo importante es asumir la filosofía e ir mejorando día a día.
- ✧ Aunque el modelo EFQM es una herramienta de la alta dirección, la renovación del Sello de Oro 500+ es un mérito de toda la comunidad universitaria.
- ✧ Vamos en la buena dirección y debemos continuar en esta línea los próximos 20 años.





UNIVERSITAT  
JAUME I