



Revisión de la adaptación de la Herramienta Perfil al ámbito Universitario y al modelo EFQM 2010

Grupo Perfil

Coordinado Univ. de Burgos

Indicadores de resultados

Grupo Benchmarking

Coordinado Univ. Europea de Madrid

CONTENIDO

- 1** ▷ Antecedentes y grupos de trabajo
- 2** ▷ Resultados de los trabajos
- 3** ▷ Conclusiones

1

▷ Antecedentes y grupo de trabajo

Universidad (8)	Miembros Grupo Perfil
Barcelona	Melsió Núñez, Carme
Burgos (coordinadora)	Arranz Val, Pablo
Cádiz	Álvarez Delgado, Juana María
	Macías García, Manuel
Granada	Moreno Moya, María Jesús
Jaén	Fernández Lombardo, Jacinto
	Martínez Olea, Antonio
Murcia	López Cabanes, Antonio
Salamanca	González Santos , Lourdes
Sevilla	Navarro de , María del Carmen
	Hernández Padilla, María José
	Herrero Gil, Enrique
Club de Excelencia	García del Valle, Juan

Septiembre 2010 - Febrero 2011

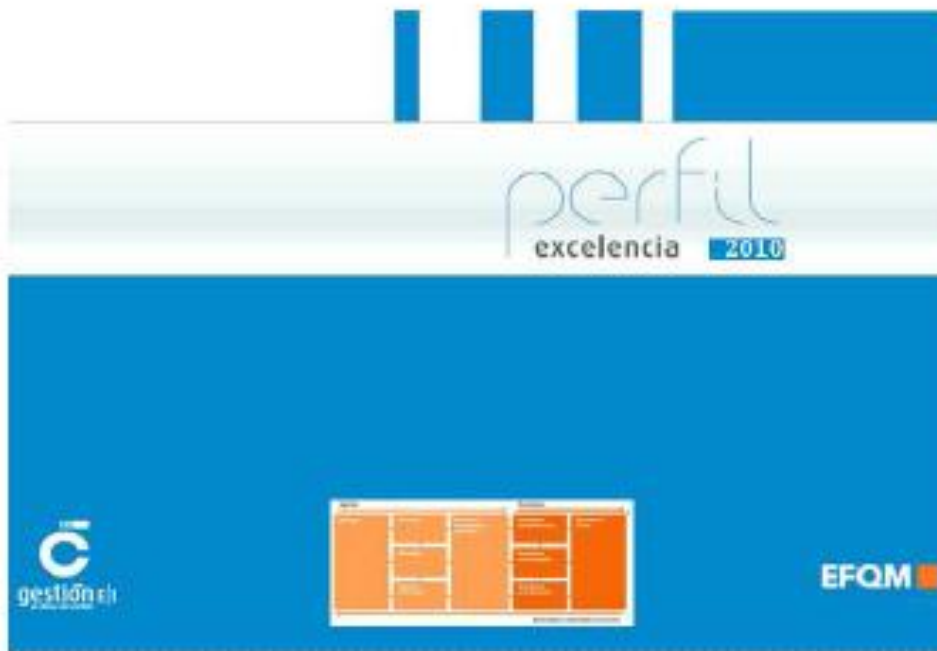
1

▷ Antecedentes y grupo de trabajo

Universidad (10)	Representante
Burgos	● Pablo Arranz Val
Cádiz	● Juanma Álvarez Delgado ● Mariví Martínez
Carlos III	● Ricardo Camarillo Llorens
Europea Madrid (coordinadora)	● José Luis Martínez Rubio
Internacional de Andalucía	● Maite Fernández
Jaén	● Jacinto Fernández Lombardo ● Antonio Martínez Olea
Málaga	● Yolanda Gil Ojeda ● Eva Vallejo García
Murcia	● Luis Zuñel Sánchez ● Loli Fernández Rodríguez
Salamanca	● Javier González Benito
Santiago	● Dolores Álvarez Pérez

2 Resultados

Revisión de la adaptación de la Herramienta Perfil al ámbito Universitario y al modelo EFQM 2010



Cuestionario de Autoevaluación Excelencia Perfil 2010

Revisión para versión 6.0, Diciembre 2010

Adaptación del cuestionario de la Herramienta Perfil al ámbito Universitario y al Modelo de la EFQM 2010

Foro de Universidades del Club de Excelencia en Gestión

2 Resultados

- **Único Cuestionario** (90 preguntas) de la Herramienta Perfil adaptado al ámbito universitario y al Modelo EFQM 2010

50 (10+10+10+10) Agentes

40 (10+10+10+10) Resultados

- Válido para **cualquier tipo de organización** universitaria
- Válido para **cualquier tipo de reconocimiento**
- **Glosario**
- **Ejemplos de Resultados** claves e Indicadores clave de rendimiento de diversas Unidades/Servicios universitarios

Disponibles en la página web del Foro de Universidades dentro de la Web del Foros del Club de Excelencia

www.clubexcelencia.org

2

Resultados. Agentes

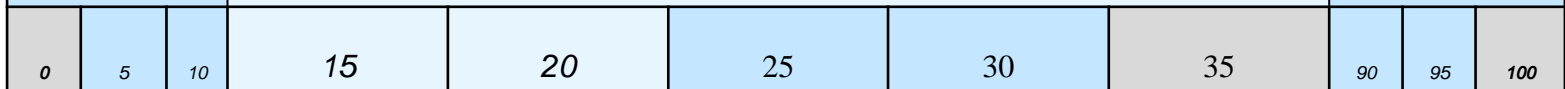
ASPECTOS ESPECÍFICOS																				
<ul style="list-style-type: none"> • • • 																				
ASPECTOS GENERALES																				
<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienen una lógica clara y están formalizados en buena parte. - Están centrados en las necesidades de los grupos de interés y apoyan la estrategia. - Están implantados de manera sistemática en al menos un tercio de las áreas relevantes. - Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos. - Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ineficacia. 																				
<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están documentados y apoyan la estrategia. - Están alineados con otros procesos relevantes. - Están implantados sistemáticamente en más de la mitad de las áreas relevantes y son capaces de gestionar los cambios para adaptarse a su entorno cuando es necesario. - Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia. - Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje. - Disponen de algunas comparaciones - Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros. 																				
<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma sistemática. - Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento. - Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia. - Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo. - Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora. - Disponen de actividades sistemáticas de comparación de resultados y mejores prácticas asociadas. - Son referencia para otros en muchos aspectos. 																				
<p>Se cumplen con rigor todos los requisitos anteriores de forma sostenida durante al menos 3 ciclos anuales.</p> <p>Todos los procesos de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Han tenido al menos 3 ciclos sistemáticos de revisión, innovación y mejora. - Son eficaces para llevar a cabo la misión y avanzar de forma sistemática hacia la visión. - Son referencia de buenas prácticas y resultados. - Son referencia en cuanto a eficacia de la creatividad e innovación. 																				
Sin evidencias o incipientes.																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2 Resultados. Agentes

ASPECTOS GENERALES

Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:

- Tienen una lógica clara y están formalizados en buena parte.
- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés y apoyan la estrategia.
- Están implantados de manera sistemática en al menos un tercio de las áreas relevantes.
- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.
- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ineficacia.



2 Resultados

En los resultados 5 preguntas por subcriterios X.a y X.b

- 1ª La Unidad Organizativa ¿**identifica, revisa y mide** de forma **sistemática y segmentada**, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes/personas/sociedad/resultados y que inciden directamente en su nivel de satisfacción/indicadores de rendimiento? ¿Son útiles los resultados?
- 2ª. La **tendencia** de los resultados ¿muestra una evolución **positiva**?
- 3ª Los resultados de los indicadores ¿**cumplen los objetivos** marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?
- 4ª Los resultados ¿**se recogen y comparan**, periódica y sistemáticamente, con los de Unidades Organizativas de la misma o distinta Universidad o de otras organizaciones de referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones, ¿en qué posición relativa se encuentra la Unidad Organizativa?
- 5ª Los resultados de los indicadores ¿son **consecuencia de las estrategias**, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?

2 Resultados

Revisión de la adaptación de la Herramienta Perfil al ámbito Universitario y al modelo EFQM 2010

Información escasa o anecdótica			Alrededor de la cuarta parte de los resultados					Alrededor de la mitad de los resultados					La mayoría de los resultados					Valores excelentes en todos los resultados de		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2 Resultados

Ponderaciones cuestionario avanzado:

Nº Pregunta	Subcriterio	Peso sobre el total del subcriterio	Criterios a los que aplica	Aspectos que se abordan
1	a	50%	6, 7 y 8	Aspectos más valorados + Medición + Ámbito + segmentación
			9	Medición + Ámbito
2	a	12,5%	Todos	Tendencias
3	a	12,5%	Todos	Objetivos
4	a	12,5%	Todos	Comparaciones
5	a	12,5%	Todos	Causas
6	b	50%	Todos	Medición + Ámbito + segmentación
7	b	12,5%	Todos	Tendencias
8	b	12,5%	Todos	Objetivos
9	b	12,5%	Todos	Comparaciones
10	b	12,5%	Todos	Causas

2

Resultados. Grupo Benchmarking

EJEMPLOS DE RESULTADOS EN EL ÁMBITO DE LA UNIVERSIDAD

RESULTADOS EN CLIENTES			
6a		6b	
6a.1	Satisfacción del estudiante con el profesorado	6b.1	Tasa de respuesta en la encuesta de satisfacción de los estudiantes con el profesorado
6a.2	Satisfacción del estudiante con la Universidad	6b.2	Tasa de quejas/reclamaciones gestionadas por la universidad
6a.3	Satisfacción de las organizaciones con los estudiantes que realizan prácticas profesionales	6b.3	Estudiantes que participan en los programas de movilidad internacional
6a.4	Satisfacción del estudiante con los programas de movilidad internacional	6b.4	Estudiantes que participan en programas de prácticas externas voluntarias (no curriculares)
6a.5	Satisfacción del estudiante con las prácticas profesionales	6b.5	Egresados que recomiendan la Universidad
6a.6	Satisfacción de los egresados con la formación recibida	6b.6	Numero de becas concedidas a estudiantes de la Universidad
RESULTADOS EN LAS PERSONAS			
7a		7b	
7a.1	Satisfacción de los empleados con la comunicación Interna en la Universidad	7b.1	Índice de rotación de personal
7a.2	Satisfacción de los empleados con su desarrollo profesional	7b.2	Empleados que han promocionado
7a.3	Satisfacción de los empleados con los sistemas de reconocimiento	7b.3	Presupuesto de la universidad destinado al plan de formación
7a.4	Satisfacción de los empleados con el plan de formación	7b.4	Horas de formación por persona
7a.5	Satisfacción de los empleados con el plan de acción social.	7b.5	Presupuesto destinado al plan de acción social
7a.6	Satisfacción de los empleados con la Universidad.	7b.6	Tasa de respuesta en la encuesta de satisfacción de los empleados con la Universidad
		7b.7	Índice de absentismo
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
8a		8b	
8a.1	Satisfacción con la acciones relativas a Responsabilidad Social	8b.1	Personas que participan en los programas de voluntariado
8a.2	Satisfacción con los programas de voluntariado	8b.2	Presupuesto de la universidad destinado a programas de voluntariado.
8a.3	Satisfacción con las respuestas que la Universidad da a las personas con necesidades especiales	8b.3	Presupuesto destinados a acciones de extensión universitaria(actividades socio culturales y deportivas).
8a.4	Satisfacción con la imagen de la Universidad.	8b.4	Número de Actuaciones implementadas en relación con las personas con necesidades especiales
8a.5	Satisfacción con las actividades medioambientales desarrolladas por la Universidad	8b.5	Número de premios o reconocimiento recibidos
8a.6	Satisfacción con los medios de transporte para acceder a la Universidad	8b.6	Consumo de suministros (agua, gas y energía eléctrica) por estudiante
RESULTADOS CLAVE			
9a		9b	
9a.1	Tasa de eficiencia	9b.1	Tasa de rendimiento
9a.2	Tasa de graduación	9b.2	Tasa de abandono
9a.3	PDI (Personal Docente) con artículos en revistas con índice de impacto	9b.3	Presupuesto de la universidad destinado a ayudas a los estudiantes.
9a.4	Ingresos externos obtenidos por actividades de investigación/consultoría con respecto el PDI.	9b.4	Presupuesto destinado a ayuda a la investigación
9a.5	Tesis defendidas	9b.5	Nota media de Ingreso solo para los que vienen de pruebas de acceso y de titulaciones de grado
9a.6	Sexenios obtenidos por el PDI (Personal Docente) de la universidad	9b.6	Presupuesto de la Universidad con respecto al número de estudiantes

2

Resultados. Grupo Benchmarking

EJEMPLOS DE RESULTADOS EN EL ÁMBITO DE LA UNIVERSIDAD

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

7a			
7a.1	Satisfacción de los empleados con la comunicación interna en la Universidad		
7a.2	Satisfacción de los empleados con su desarrollo profesional		
7a.3	Satisfacción de los empleados con los sistemas de reconocimiento		
7a.4	Satisfacción de los empleados con el plan de formación		
7a.5	Satisfacción de los empleados con el plan de acción social.		
7a.6	Satisfacción de los empleados con la Universidad.		

2

Resultados. Grupo Benchmarking

EJEMPLOS DE RESULTADOS EN EL ÁMBITO DE LA UNIVERSIDAD

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

9b Indicadores claves de rendimiento			
9b.1	Tasa de rendimiento		
9b.2	Tasa de abandono		
9b.3	Presupuesto de la universidad destinado a ayudas a los estudiantes.		
9b.4	Presupuesto destinado a ayudas a la investigación		
9b.5	Nota media de ingreso		
9b.6	Presupuesto de la Universidad con respecto al número de estudiantes		

2

Resultados. Grupo Benchmarking

EJEMPLOS DE RESULTADOS EN EL ÁMBITO DE LAS UNIDADES DE CALIDAD			
RESULTADOS EN CLIENTES			
6a		6b	
6a.1	Satisfacción general con la UC	6b.1	Número de felicitaciones recibidas
6a.2	Satisfacción con el trato recibido	6b.2	Numero de quejas y sugerencia recibidas en la UC (segmentar por tipo de queja y unidad)
6a.3	Satisfacción con las acciones realizadas por la UC para informar, promover y difundir	6b.3	Tiempos de respuesta
6a.4	Satisfacción con la formación recibida	6b.4	porcentaje de destinatarios que participan en las acciones formativas en computo anual
6a.5	Satisfacción respecto al apoyo tecnico proporcionado en la gestion de las encuestas	6b.5	porcentaje de respuesta de la encuesta de satisfaccion respecto de la UC
6a.6	Satisfacción con el asesoramiento recibido	6b.6	Tasa de cobertura en encuestas
RESULTADOS EN LAS PERSONAS			
7a		7b	
7a.1	Satisfacción con las condiciones de trabajo	7b.1	Tasa de respuesta en la encuesta de satisfaccion de los empleados de la UC
7a.2	Satisfacción con la formación recibida	7b.2	Horas de formación recibidas por persona (interna y externa)
7a.3	Satisfacción con la organización del trabajo de la Unidad de Calidad	7b.3	Tasa de absentismos
7a.4	Satisfacción con la comunicación interna de la Unidad de Calidad	7b.4	Numero de reuniones internas de la UC
7a.5	Satisfacción con el reconocimiento de personas de la Unidad de Calidad	7b.5	Numero de felicitaciones a las personas
7a.6	Satisfacción con el liderazgo ejercido en la Unidad de Calidad	7b.6	Tasa de permanencia
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
8a		8b	
8a.1	Numero de premios, felicitaciones o reconocimientos especificos de la UC o de la Universidad relacionados con la actividad realizada por la UC (procedencia externa)	8b.1	Numero de visitas que recibe la web de la UC
8a.2	Cobertura en prensa de la UC: numero de referencias en prensa u otros medios de comunicación, especificos de la UC o de la Universidad relacionados con la actividad de la UC	8b.2	Numero de referencias en prensa sobre actividades especificas de la UC
8a.3	Numero de participaciones de la totalidad de las personas de la UC en evaluaciones	8b.3	Porcentaje de personas de la UC con acreditación para realizar evaluaciones del modelo EFQM de excelencia, premios de calidad, programas de evaluación, acreditación y certificación de ambito universitario.
8a.4	Satisfacción con la imagen proyectada de la UC (segmentada por personas y clientes)	8b.4	Numero de agencias, organizaciones, asociaciones, comisiones externas, grupos de trabajo externos que forman parte de la UC directamente o de la Universidad
8a.5	Satisfacción del personal externo con las evaluaciones externas, ponencias externas, cursos, trabajos sobre calidad	8b.5	Numero de documentos sobre calidad y excelencia que anualmente se publican en la web de la UC
8a.6	Satisfacción con la pagina web de la Unidad	8b.6	Tiempo medio de actualización de la web
RESULTADOS CLAVE			
9a		9b	
9a.1	Grado de cumplimiento de los objetivo anuales planificados por la UC	9b.1	Porcentaje de cumplimiento presupuestario
9a.2	Porcentaje de personas formadas de la Universidad (PDI, PAS) por la UC	9b.2	Numero anual de estudios, informes tecnicos, memorias elaboradas, requeridas por los Organos de Gobierno y Gestión
9a.3	Número de acciones de difusión	9b.3	Número de horas de asesoramiento prestadas por la UC
9a.4	Porcentaje de cumplimiento de objetivos de la carta de servicio de la UC	9b.4	Número de acciones formativas impartidas por la UC
9a.5	Porcentaje de cumplimiento del numero de compromisos de calidad publicadas (PDI, PAS)	9b.5	Numero de procesos de encuesta
9a.6	Numero de alianzas de la UC	9b.6	Numero de procesos individualizado de evaluacion externa e interna, certificación, acreditación, de implantación y seguimiento de planes de mejora

2

Resultados. Grupo Benchmarking

EJ. DE RESULTADOS EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE CALIDAD

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

6a			
6a.1	Satisfacción general con la UC		
6a.2	Satisfacción con el trato recibido		
6a.3	Satisfacción con las acciones realizadas por la UC para informar, promover y difundir la cultura de la calidad y la excelencia		
6a.4	Satisfacción con la formación recibida		
6a.5	Satisfacción respecto al apoyo técnico proporcionado en la gestión de las encuestas		
6a.6	Satisfacción con el asesoramiento recibido		

2

Resultados. Grupo Benchmarking

EJ. DE RESULTADOS EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE CALIDAD

RESULTADOS CLAVE

9a Resultados Estratégicos Clave

9a.1	Grado de cumplimiento de los objetivo anuales planificados por la UC		
9a.2	Porcentaje de personas formadas de la Universidad (PDI, PAS) por la UC		
9a.3	Número de acciones de difusion		
9a.4	Porcentaje de cumplimiento de objetivos de la carta de servicio de la UC		
9a.5	Porcentaje de cumplimiento del numero de compromisos de calidad publicadas (medición anual)		
9a.6	Numero de alianzas de la UC		

2

Resultados. Grupo Benchmarking

INDICADOR: 6a.1 Grado de satisfacción con la formación recibida			
NOMBRE	Grado de satisfacción con la formación recibida		
DESCRIPCIÓN	Nivel de satisfacción con la formación recibida en materia de calidad de los asistentes a los cursos organizados/impartidos por las personas de la Unidad que se obtiene en la encuesta de satisfacción de los cursos		
FORMA DE CÁLCULO	Porcentaje de personas que se encuentran por encima de la media teórica de la escala en el ítem "Grado de satisfacción con la formación recibida"	FUENTE DE INFORMACIÓN	Encuesta de satisfacción de los cursos Responsable UTC
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	PERIODICIDAD	Datos anuales
TIPO DE INDICADOR	Resultados en los clientes: Medidas de Percepción		
ALCANCE	Universidad (puede segmentarse por diferentes categorías del personal y por diferentes Centros y Unidades o diferentes tipologías de cursos)		
OBSERVACIONES	Por ejemplo, si la escala es de 1 (Muy insatisfecho) a 5 (Muy satisfecho) la media teórica de la escala sería 3. Si la escala es de 1 (Muy insatisfecho) a 10 (Muy satisfecho) la media teórica de la escala sería de 5,5. Las medias deben de ponderarse en función del número de asistentes a cada curso		
Objetivo o Rango aceptable	Superior al 85%		

2 Resultados. Glosario

Glosario

Unidad Organizativa	<p>Cada una de las Unidades o Servicios de Gestión que bajo distintas denominaciones –Centro, Departamento, Servicio, Unidad, Gabinete, Secretariado, etc.– tiene identidad y estructura organizativa propia y son el objeto de la evaluación.</p> <p>A efectos de su evaluación pueden también ser consideradas las resultantes de la agregación de varias de ellas, afines de una misma área, como por ejemplo los Servicios de Personal, de Prevención, de Formación y de Acción Social que pudieran configurar la macrounidad “Recursos Humanos” o, de distintas áreas, como por ejemplo Recursos Humanos y Gestión económica y administrativa que configuraran la macrounidad “Gerencia” o, incluso “Universidad” que agregara a todas las existentes.</p>
----------------------------	---

2 Resultados. Glosario

Glosario

Aliados	Necesidades y expectativas de cada grupo de interés
Aliados claves	Niveles de la Unidad Organizativa
Alianzas	Objetivos estratégicos
Benchmarking	Organizaciones líderes:
Beneficios sociales	Personas
Ciclo	Planes anuales de actuación
Clientes	Plan de gestión de personal
Competencias	Plan Estratégico
Comunicación completa y sistemática	Planes Operativos
Cuadro de mando	Política y Estrategia
Despliegue	Proceso sistemático
Eficacia	Proceso
Eficiencia	Procesos Clave
Factores críticos de éxito	Proveedores
Gestión presupuestaria	Rendimiento
Grupos de interés:	Responsables de la Unidad Organizativa
Indicadores	Resultados claves del Rendimiento
Indicadores de gestión de los procesos	Segmentos de grupos de interés
Indicadores de percepción o satisfacción	Segmentar
Indicadores de rendimiento o resultados	Sistemático
Indicadores claves de rendimiento	Sociedad
Líder/es	Valores
Misión	Visión

2

Resultados. Ejemplos de resultados

9a Resultados claves del Rendimiento de la Unidad organizativa.

- Los resultados claves de una Unidad organizativa reflejan el grado de consecución de los objetivos que hayan sido planificados por la misma en su política y estrategia para el desarrollo de su misión y visión.
- Los resultados claves pueden referirse a los aspectos que inciden directamente en la consecución de los objetivos que se asocian a los factores críticos de éxito en la prestación del servicio o de la gestión de la Unidad, según su naturaleza.
- Los resultados claves pueden asociarse a los indicadores de objetivos de los procesos claves que la Unidad organizativa tenga establecidos para un despliegue adecuado de su política y estrategia.

9b Indicadores claves del Rendimiento de la Unidad organizativa.

- Los indicadores claves son medidas operativas que utiliza la Unidad organizativa, cuyo seguimiento permite supervisar, entender, predecir y mejorar los resultados claves que ha seleccionado.
- La naturaleza operativa de los indicadores claves se refiere, dentro de los indicadores de gestión, aquellos que se vinculan más directamente a la eficacia de los procesos de la Unidad organizativa, reflejando, en cierta medida, la eficacia en la gestión.

2

Resultados. Ejemplos de resultados

SERVICIO	Subcriterio 6a	Subcriterio 9a	Subcriterio 9b
Gestión académica			
Gestión económica			
Unidad de Calidad			
Control Interno			
Servicio de Información y Extensión Universitaria COIE			
Gestión y Control de los Servicios Generales prestados por proveedores externos			
Servicio el de Recursos Audiovisuales			
Servicio de Idiomas			
Recursos Humanos			
Servicio de Deportes			
Oficina de Gestión de la Investigación			
Relaciones Internacionales			
Servicio de Empleo			
Responsabilidad social			
Contabilidad y presupuestos			
Oficina técnica			
Prevención y riesgos laborales			
Publicaciones e imagen institucional			
Informática y comunicaciones			
Informática y comunicaciones			
Instituto de Formación			
Biblioteca			

3 Conclusiones

- Consideramos que el **cuestionario de 90 preguntas** recoge las oportunidades de mejora detectadas en las experiencias de utilización de los cuestionarios anteriores.
- Consideramos que tal logro, se ha conseguido con **absoluta fidelidad al modelo de referencia (EFQM 2010)**, permitiendo una **mejor comprensión** del mismo por los usuarios de este instrumento de evaluación.
- Entendemos que el cuestionario propuesto, **es más amable y cercano** lo que, sin duda, favorecerá la asunción del modelo EFQM como referencia a seguir en la gestión universitaria.
- **Mayor unificación y clarificación** en el lenguaje y en las expresiones utilizadas, añadiendo, donde existía alguna dificultad de comprensión, una descripción incorporada al glosario.
- **Mayor correspondencia y ajuste entre las preguntas y la escala progresiva de valoración**, aportando mayor coherencia en los bloques segundo y tercero, que son donde mayoritariamente se encuentren las puntuaciones de las Unidades Organizativas de las Universidades.
- **Mayor exigencia** en la valoración de los criterios de agentes

3

▷ Conclusiones

Buscamos

UNIVERSIDADES/CENTROS/UNIDADES

QUE APLIQUEN ESTA ADAPTACIÓN

Y QUE

ESTÉN INTERESADAS EN COMPARTIR LOS RESULTADOS

Nosotros hemos iniciado el camino



Revisión de la adaptación de la Herramienta Perfil al ámbito Universitario y al modelo EFQM 2010

Indicadores de resultados

Gracias por su atención

Pablo Arranz Val

parranz@ubu.es

