

# Informe de la **SIMULACIÓN DE EVALUACIÓN** con el nuevo Modelo EFQM de **Servicio General de Apoyo a la Investigación - SAI**




**15 de abril de 2022**

*Dirigido a:*

**Javier Sesé** (Director del SAI)  
y **Carolina Ginés**  
(Técnica de Calidad)

## Contenido



1. Introducción.....	3
2. Resumen ejecutivo.....	7
3. Evaluación por criterios.....	10
4. Puntuación EFQM orientativa .....	24

# 1. Introducción

## Servicio General de Apoyo a la Investigación - SAI

El Servicio General de Apoyo a la Investigación de la Universidad de Zaragoza, **en adelante SAI**, es un servicio central encuadrado en la estructura del Vicerrectorado de Política Científica de dicha Universidad, siendo esta la única universidad de titularidad pública de la Comunidad Autónoma de Aragón, fundada en el año 1542.

La Misión del SAI es dar soporte científico y técnico a la investigación de los investigadores, grupos de investigación, departamentos, centros, institutos de investigación y otras estructuras de investigación de la Universidad de Zaragoza y del Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud en el área biomédica, así como a otras instituciones públicas o privadas que lo soliciten.

El SAI está compuesto por 4 divisiones, en las que se integran los 18 Servicios, y 1 unidad administrativa. Un total de 77 personas trabajan actualmente en el SAI, si bien 3 de ellas no forman parte de la plantilla. Solo el director del SAI y los cuatro directores de división son PDI (personal docente e investigador); el resto de los profesionales son PAS (personal de administración y servicios). El 90% del personal son funcionarios de carrera o interinos.

El principal órgano de dirección del SAI es la Comisión Científica, formada por el Vicerrector de Política Científica, el director del SAI, los directores de las 4 divisiones, la Vicegerente de Investigación y la Administradora del SAI.

La sede principal del SAI está localizada en la siguiente dirección: Edificio del SAI, Campus Plaza San Francisco. Calle Pedro Cerbuna 12. 50009 – Zaragoza. Los diferentes servicios se distribuyen por los tres campus de la Universidad en la ciudad de Zaragoza.

Los primeros Servicios del actual SAI se crean en el año 1985 (Servicio de líquidos criogénicos y Servicio de soplado de vidrio), tras la aprobación de unos nuevos estatutos de la Universidad de Zaragoza ese mismo año que permitían generar este tipo de estructuras denominadas servicios de asistencia a la comunidad universitaria. A partir de entonces, durante los años siguientes se fueron fundando paulatinamente el resto de los servicios.

Cabe comentar que el Servicio de secuenciación y genómica funcional, el Servicio de Animalario y el Servicio de Cirugía experimental, todos de la división biomédica, se gestionan conjuntamente entre el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud (en adelante IACS) y la Universidad de Zaragoza, en el marco de la alianza entre ambas instituciones, según el acuerdo firmado por ambas partes en diciembre de 2014. Estos tres Servicios disponen de personal y de equipamiento científico aportado por ambas instituciones.

Respecto a sus clientes o usuarios, el SAI tiene tres tipos principales: los usuarios internos, que son los investigadores de la Universidad de Zaragoza o de centros mixtos (conforman el grupo más numeroso y prioritario de los usuarios); los organismos públicos de investigación (OPIs), ubicados en la propia comunidad autónoma o en otras de España; y empresas y particulares del entorno o de otras regiones de España del extranjero.

En el marco de la gestión de la calidad, cabe destacar que el primer hito en la gestión de los 18 Servicios (llamados entonces Servicios de Apoyo a la Investigación) tiene lugar en el año 2009 con la primera autoevaluación de la actividad que se lleva a cabo en dichos servicios. El Modelo EFQM de Excelencia se viene utilizando desde 2009 como una herramienta clave para acelerar la transformación del SAI, en base a una gestión innovadora, audaz y disciplinada. En 2019 se lleva a cabo la Homologación del servicio y, posteriormente, se aborda la evaluación correspondiente, en la que el SAI obtiene el Reconocimiento EFQM400+.

## Equipo evaluador

El equipo evaluador asesor ha estado compuesto por 2 evaluadores del Club Excelencia en Gestión.

**Gestor Líder:** Carlos Calvo. REDEX. IMF Smart Education

**Evaluador Asesor:** David León. Universidad Miguel Hernández

## Para qué: Dirección (Objetivos y alcance)

El objetivo de este informe es proporcionar al SAI un **acompañamiento en la transición al nuevo Modelo EFQM** desde del Modelo EFQM 2013.

En consecuencia, este proceso no sigue los parámetros de una evaluación oficial, por lo que no da acceso a ningún posible reconocimiento.

El proceso de análisis se ha basado en la documentación ya existente proporcionada por el SAI, puesta a disposición de los evaluadores asesores y tratada de forma confidencial.

Como parte de la sistemática seguida para el desarrollo del taller (workshop) realizado, previo a las entrevistas de evaluación, se utilizó una dinámica participativa con la herramienta Mentimeter, para identificar determinados aspectos relevantes de la gestión del SAI, con relación a la evaluación de los criterios 3 y 6 del Modelo EFQM actual.

El SAI, como ejercicio previo a esta simulación, ha realizado una segmentación del peso de sus Grupos de Interés en base a la importancia, nivel de relación y orientación de sus servicios y productos, resultando la siguiente distribución:



Cabe comentar que del 20% asignado para el GI “Partners y Proveedores”, el SAI ha identificado una subsegmentación de este grupo, asignando internamente un 15% a sus aliados y el 5% restante a los proveedores.

Así pues, el resultado definitivo establecido por el SAI para la ponderación de sus Grupos de Interés ha sido:

- Clientes → 30%
- Personas → 30%
- Inversores y reguladores → 10%
- Sociedad → 10%
- Partners y proveedores → 20% (15% aliados + 5% proveedores)

## Cómo: Ejecución (proceso realizado)

El proceso seguido en esta simulación de evaluación ha contado con las siguientes fases:

- Preparación del proceso por parte del equipo evaluador asesor.
- Taller de trabajo inicial (Workshop), realizado en modalidad online el día **18 de marzo de 2022**, con formación sobre el nuevo Modelo, calibración de conceptos y varios ejercicios, como una aproximación a la ponderación de los Grupos de Interés clave y la identificación de palabras clave para una posible futura revisión del Propósito. Se puso especial foco en la comprensión de los nuevos elementos del Modelo EFQM 2020 (aunque conceptualmente muchos de ellos ya estaban presentes en el Modelo 2013). Los asistentes a este taller fueron los siguientes:

- ✓ **Javier Sesé.** Director del SAI
- ✓ **Paco Sánchez.** Administrador del SAI
- ✓ **Carolina Ginés.** Técnica de Calidad y Coordinadora de procesos

### División biomédica

- ✓ **Pilar Mozas.** Responsable técnico del Servicio de secuenciación y genómica funcional
- ✓ **Elena Tapia.** Responsable técnico del Servicio de animalario
- ✓ **Carmen Lafoz.** Responsable técnico del Servicio de análisis microbiológico
- ✓ **María José Marín.** Responsable técnico del Servicio de microscopía electrónica de sistemas biológicos
- ✓ **Desirée Pereboom.** Responsable técnico del Servicio de citómica
- ✓ **Aurora García.** Responsable técnico del Servicio de cirugía experimental

### División de experimentación animal

- ✓ **Sergio Alierta.** Director técnico del Servicio de experimentación animal

### División de caracterización física y química

- ✓ **Ana Guitart.** Responsable técnico del Servicio de análisis químico
- ✓ **Concepción Sánchez.** Responsable técnico del Servicio de difracción de rayos X y análisis por fluorescencia
- ✓ **Josefina Pérez.** Directora de la división de caracterización física y química

### División de servicios transversales

- ✓ **Marisa Pérez.** Responsable técnico del Servicio de microscopía óptica e imagen
  - ✓ **Miguel Gabal.** Responsable técnico del Servicio de líquidos criogénicos
  - ✓ **Marta Castrillo.** Técnica del Servicio de líquidos criogénicos
  - ✓ **Javier Pérez.** Responsable técnico del Servicio de soplado de vidrio
  - ✓ **Manuel Tricás.** Responsable técnico del Servicio de preparación de rocas y materiales duros, impresión y escaneado en 3D
  - ✓ **Pedro Téllez.** Responsable técnico del Servicio de instrumentación electrónica
  - ✓ **Reyes Mallada.** Directora de la división de servicios transversales.
- Análisis de documentación proporcionada por el SAI y fuentes externas en Internet.
  - Preparación previa de las entrevistas de evaluación, a realizar en la visita, por parte del equipo evaluador.
  - Entrevistas de evaluación en la “visita” online celebrada el día **4 de abril de 2022**. En dichas entrevistas, se ha contado con la participación de:

- ✓ **Javier Sesé.** Director del SAI
  - ✓ **Paco Sánchez.** Administrador del SAI
  - ✓ **Carolina Ginés.** Técnica de Calidad y Coordinadora de procesos
- Elaboración del Informe final por parte del equipo evaluador asesor.

**El presente informe** consta de cuatro apartados:

1. **Introducción:** Breve descripción del SAI, del proceso seguido y del contenido del Informe.
2. **Resumen ejecutivo:** Impresiones generales de la gestión del SAI; Conclusiones globales de la simulación de evaluación; Prioridades clave en las que el SAI se tendría que centrar para avanzar en la transición al nuevo modelo EFQM; Puntuación EFQM Global; y Puntuación orientativa de cada criterio EFQM.
3. **Evaluación por criterios:** Puntos fuertes principales; Oportunidades de mejora principales; Recomendaciones para la transición al nuevo Modelo EFQM.
4. **Puntuación orientativa EFQM por criterio,** en base al nuevo modelo.

### Qué: Resultados (qué se obtiene del proceso)

Fruto del análisis y evaluación realizada, el SAI obtiene una serie de **reflexiones y recomendaciones** que podrían ayudarles en la **preparación eficaz de la transición** al nuevo Modelo EFQM, así como una **aproximación a la puntuación** utilizando el nuevo modelo y los nuevos parámetros REDER establecidos en el Modelo 2020.

### Agradecimientos

El equipo evaluador quisiera expresar su especial agradecimiento al Equipo Directivo del SAI, a su Técnica de Calidad y Coordinadora de Procesos y, por extensión, al resto de personas que ha participado directa e indirectamente en todo el proceso, por su total disposición e interés en el buen desarrollo de esta simulación de evaluación, incluido el taller (workshop) realizado, con la participación de tan elevado número de personas.

Todas las fases de este proceso se han desarrollado de forma eficiente, si bien, por los actuales mecanismos de evaluación y análisis implícitos del nuevo Modelo EFQM, así como la modalidad online utilizada, estos procesos de evaluación no están exentos de cierta complejidad.

## 2. Resumen ejecutivo

### Impresiones generales de la gestión de la organización

- La dirección del SAI ha realizado un ejercicio inicial de transformación en 2021, definiendo su Propósito y realizando la ponderación de los diferentes grupos de interés establecidos en el Modelo EFQM 2020, para comenzar a incluir elementos propios de gestión contemplados en dicho Modelo.
- Disponer de un Plan Estratégico 2021-2024, -el segundo establecido en el SAI cuyo precedente son los anteriores planes de mejora-, en cuya definición se han tenido en cuenta las sugerencias del personal y de usuarios, las propuestas de mejora identificadas en el proceso de homologación y posterior evaluación EFQM del año 2019 y los objetivos inacabados o pospuestos del plan estratégico 2016-2019, permitirá al SAI establecer y canalizar su estrategia presente y futura.
- El principal órgano de dirección del SAI es la comisión científica, formada por el Vicerrector de Política Científica, el director del SAI, los directores de las cuatro divisiones, la Vicegerente de Investigación y la Administradora del SAI, que se reúne de forma ordinaria dos veces al año y siempre asiste la técnica de calidad del SAI. Asimismo, los principales órganos de dirección de las divisiones del SAI son las comisiones de división, que igualmente se reúnen dos veces al año, antes de las comisiones científicas. Estos dos órganos de gestión y gobierno tienen la suficiente competencia para impulsar la ejecución del PE, si bien se echa en falta la identificación y puesta en marcha de planes de mejora en los años 2020 y 202, consecuencia clara y directa de la pandemia sobrevenida en 2020.
- El SAI dispone de un mapa de procesos, que incluye los procesos operativos, de soporte y estratégicos, para asegurar la consecución de la estrategia, incluyendo las interrelaciones internas y externas, y con fichas de proceso, indicadores y propietarios de cada uno de los operativos, si bien existe recorrido para avanzar en el desarrollo y documentación de todos los procesos identificados, tal y como ya se indicó además en las áreas de mejora identificadas en el informe de evaluación EFQM de 2019.
- Para la identificación de las necesidades y expectativas de sus GI el SAI dispone de diferentes canales de recogida de información, así como diferentes herramientas de comunicación para interactuar con sus usuarios. En este sentido, el establecimiento de un plan específico de comunicación (interna y externa), instaurado como el mecanismo para la obtención y difusión de información, así como para la comunicación hacia su ecosistema, permitiría identificar, sistematizar y canalizar tanto los mejores canales como los mensajes necesarios y específicos para cada GI.

### Conclusiones principales de la simulación de evaluación

- El equipo directivo del SAI demuestra una apuesta decidida por aplicar y mantener el Modelo EFQM, evidenciando su implicación en el fomento de la cultura de la mejora continua, demostrando su apoyo en el desarrollo del sistema de gestión y en la evaluación EFQM como herramienta estratégica para la mejora, siendo esta simulación de evaluación una muestra más de este compromiso y apoyo.
- En esta simulación de evaluación, se ha validado la pertinencia del modelo de gestión del SAI. El equipo evaluador presenta en este informe una serie de recomendaciones para la transición al nuevo modelo que esperamos ayude al SAI a consolidar aún más su sistema y avanzar en enfoque de mejora continua.
- El trabajo realizado por el SAI, previo al taller (workshop), con relación a la definición del Propósito y la identificación y asignación de porcentaje de importancia a sus Grupos de Interés, les permitirá evolucionar en el balance de acciones y mejoras relacionadas con dichos GI, si bien sería conveniente una mayor involucración de todos los GI en la siguiente revisión de su estrategia (Plan estratégico, Propósito, Misión, Visión y Valores)

- Como conclusión general de la evaluación, el equipo quiere trasladar que el SAI dispone de un claro enfoque y posicionamiento de gestión para abordar su transición al nuevo modelo EFQM, siendo esta experiencia de simulación la primera etapa en este recorrido.

### Prioridades clave en las que se debería centrar el SAI para avanzar en su proceso de transformación

- El SAI podría avanzar en la identificación sistemática de los elementos propios de gestión relacionados con las 3 provincias donde presta servicio el SAI, no solo con Zaragoza, para la integración de los servicios que presta, la puesta en marcha de acciones específicas de desarrollo para cada provincia y para continuar avanzando en el desarrollo de su planificación estratégica y de gestión, y su orientación a la mejora continua.
- En el marco del análisis, identificación y estructuración de su Ecosistema, el establecimiento de un Sistema de Vigilancia Estratégica de dicho ecosistema permitiría al SAI avanzar en una gestión y revisión más sistematizada de sus GI Clave, explicitando la vinculación entre sus expectativas, la estrategia y planes operativos desplegados, los indicadores de rendimiento y percepción de cada GI clave, el cumplimiento de dichas expectativas y el resultado estratégico obtenido. Esta correlación directa, podría ayudarle a mejorar la efectividad en el uso de sus recursos y el éxito en la ejecución de la estrategia.
- El SAI podría abordar la optimización de su batería de datos e indicadores, estructurándolos en diferentes cuadros de mando en función de su clasificación, convirtiéndolos posteriormente en información y conocimiento, para progresar en su nivel de predictibilidad y eficiencia en el funcionamiento de su servicio.
- Abordar un enfoque específico hacia los ODS en su estrategia y en su cadena de valor, estableciendo los pasos clave para su integración: entenderlos y sensibilizar; analizar el impacto del SAI sobre los ODS; establecer objetivos específicos; integrar el marco de la agenda 2030 en la gestión interna del SAI; y medir, analizar, reportar y comunicar los resultados vinculados obtenidos. (Como ejemplo, podría utilizarse la metodología SDG Compass, consiste en guiar a las organizaciones sobre cómo pueden alinear sus estrategias y medir y gestionar su contribución a los ODS).
- Identificar el concepto de propuesta de valor y experiencia global. Identificar los diferentes puntos de contacto con los usuarios (potenciales y actuales) las actividades de estos, las expectativas y necesidades en cada una de las fases, la experiencia ideal y posibles oportunidades de mejora, siempre sobre la premisa de que el SAI ofrece un servicio global a la comunidad universitaria y el entorno social de la Aragón y sus tres provincias.

### Puntuación EFQM global

El Servicio General de Apoyo a la Investigación SAI en esta simulación de evaluación, obtiene una puntuación global orientativa en el rango de **401-450 puntos EFQM** (sobre un máximo de 1.000).

### Puntuación orientativa de cada criterio EFQM

1. Propósito, visión y estrategia:	<b>41-50%</b>
2. Cultura de la organización y liderazgo	<b>41-50%</b>
3. Implicar a los Grupos de Interés	<b>41-50%</b>
4. Crear valor sostenible	<b>41-50%</b>
5. Gestionar el funcionamiento y la transformación	<b>41-50%</b>
6. Percepción de los Grupos de Interés	<b>31-40%</b>
7. Rendimiento estratégico y operativo	<b>31-40%</b>



La puntuación orientativa de cada subcriterio EFQM se presenta en forma de tabla al final del informe, al que se añade una imagen del resumen de puntuación en la plataforma EFQM digital.

### 3. Evaluación por criterios

#### CRITERIO 1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

**Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.**

##### *Puntos fuertes principales*

- El marco estratégico de su Plan para el periodo 2021-2024, aprobado en CG el 29/9/2021, establece 5 ejes, 18 objetivos y 89 acciones. Incluye, además, el Propósito del SAI, y la actualización de su misión, visión y valores, definidos desde 2015.
- El SAI dispone de un Código de buenas prácticas en investigación y un Decálogo para el buen liderazgo, ambos establecidos en 2018. En las encuestas de personal se incluyen determinadas preguntas con relación al código y el decálogo.
- Los líderes del SAI obtienen información sobre su entorno interno a través de encuestas de clima bienales, como mecanismo para la identificación de elementos básicos de gestión interna para la mejora.
- El ciclo completo de medición, aprendizaje y mejora se evidencia en la implantación de la estrategia mediante el despliegue de las diferentes acciones y objetivos contemplados en las 5 líneas estratégicas, la gestión de los procesos y el despliegue de las diferentes acciones de mejora.

##### *Oportunidades de mejora principales*

- Acometer la identificación de objetivos específicos en relación con los ODS, visibilizando el impacto actual en aquellos objetivos operativos establecidos por el SAI, promoviendo el alineamiento de las actividades desarrolladas, y su impacto, con los diferentes ODS.
- Abordar la incorporación de una metodología de gestión de los GI clave, implicándolos en la definición del Propósito y en el análisis estratégico del SAI. Esta sistemática ayudaría al SAI a entender, anticiparse y dar respuesta a las expectativas de todos los GI clave, y a integrar herramientas que evalúen su cumplimiento, tanto de las expectativas como de los compromisos específicos establecidos para cada grupo.
- Realizar un análisis profundo y sistemático del ecosistema propio del SAI, ampliando el conocimiento de los diferentes impactos e interdependencias de los componentes de todo su ecosistema, con el objeto de clarificar el enfoque de transformación del SAI y su medición, y posibilitando además el análisis formal de los posibles y diversos escenarios de cambio.

##### *Recomendaciones para la transición al Modelo EFQM (versión 2020)*

En la próxima actualización o revisión de la estrategia, incluir la actualización y/o revisión del Propósito del SAI, para que cumpla firmemente con las características: inspirador, conciso, y motivador para sus Grupos de Interés; y que resalte la importancia y valor de la actividad que desarrolla el SAI. En este sentido, en su próxima reflexión estratégica, también se podría abordar la actualización de la definición actual de Misión, incorporando el “Por qué” y “Para qué” de la existencia del SAI.

Avanzar en una mayor integración de la estrategia en el sistema de gestión, claramente alineada para la consecución del Propósito (a través de planes operativos anuales y objetivos individuales) y el avance hacia su visión.

Desarrollar una gestión y revisión de los Grupos de Interés (GI) Clave, explicitando la vinculación entre sus expectativas, la estrategia y planes operativos desplegados, los indicadores de rendimiento y percepción de cada GI clave, el cumplimiento de dichas expectativas y el resultado estratégico obtenido. Esta correlación directa, podría ayudarle a mejorar la efectividad en el uso de sus servicios y el éxito en la ejecución de la estrategia.

Formalizar un Sistema de Vigilancia Estratégica de su ecosistema, con responsables claros de cada segmento de GI clave, incluyendo el estudio de las megatendencias como referencia de valor para integración de oportunidades y observación de riesgos.

Abordar la optimización de la batería de datos e indicadores, estructurándolos en diferentes cuadros de mando en función de su clasificación (estratégicos, operativos, etc.), convirtiéndolos posteriormente en información y conocimiento, para progresar en su nivel de predictibilidad y eficiencia en el funcionamiento de su servicio.

## CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

La cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

El liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización.

### *Puntos fuertes principales*

- Los líderes del SAI muestran una alta implicación en la consecución de la Misión y el cumplimiento de los valores, así como con el cumplimiento del Código de buenas prácticas en investigación y el Decálogo para el buen liderazgo del SAI.
- La dirección del SAI demuestra una apuesta decidida por aplicar y mantener el Modelo EFQM, mostrando su implicación en el fomento de la cultura de la mejora continua, demostrando su apoyo en el desarrollo del sistema de gestión y en la evaluación EFQM como herramienta estratégica para la mejora, siendo esta simulación de evaluación una muestra más de este compromiso y apoyo.
- Promover la participación del personal en la celebración de las Jornadas del SAI, y utilizar este evento como herramienta de difusión de su actividad, benchmarking y sistema de reconocimiento a sus empleados, es una evidencia del despliegue del liderazgo y supone, además, un buen foro para la identificación de oportunidades de creatividad, innovación y mejora.

### *Oportunidades de mejora principales*

- Incorporar a la gestión del liderazgo, la identificación y desarrollo de los roles, competencias y capacidades clave del liderazgo estratégico y transformacional del SAI, valorando la integración de las metodologías “Agile” en la gestión de este liderazgo organizacional.
- En la generación de acciones de mejora, el SAI podría evolucionar hacia la sistematización de la gestión de la innovación y la creatividad, de manera que contribuya en el despliegue de la Misión y la consecución del Propósito institucional.
- Ampliar el horizonte de colaboración y participación en otras redes de aprendizaje, más allá de las actuales, explorando las diferentes colaboraciones y acuerdos suscritos con la administración y otras entidades privadas, para reforzar las oportunidades de creatividad e innovación y lograr una eficiente transformación del SAI.
- El SAI puede avanzar en la integración de sus grupos de interés en su gestión y actividad, para crear una cultura que promueva el cambio, la mejora continua y contribuya a la transformación del SAI.

### *Recomendaciones para la transición al Modelo EFQM (versión 2020)*

Avanzar en el seguimiento y revisión del cumplimiento y asunción, por parte de su personal, de los valores referenciados en su Plan Estratégico 2021-2024, estableciendo mecanismos y sistemas de evaluación y análisis sobre su nivel de cumplimiento, asegurándose de que son compartidos por todas las personas, e implicando además a los principales grupos de interés en su próxima revisión.

Impulsar una cultura hacia la sostenibilidad o la responsabilidad social entre sus grupos de interés, por ejemplo, a través de la elaboración de una memoria de RSU y la alineación de sus objetivos estratégicos con los ODS.

Identificar y desarrollar los roles, competencias y capacidades clave del liderazgo estratégico y transformacional, lo que permitirá al SAI un mejor posicionamiento en relación con los actuales retos del liderazgo para la gestión en entornos VUCA o BANI (por ejemplo, resiliencia, predictibilidad, gestión de nuevos escenarios futuros o gestión integral de equipos).

Progresar en el aprovechamiento de posibles sinergias y buenas prácticas con otros centros de similares características, y pertenecientes a su ecosistema, para lograr una eficiente transformación del SAI, más allá de las relaciones actuales con los centros del País Vasco y Tenerife.

Avanzar en la transmisión del “impacto y relevancia de las contribuciones” de los GI clave con objeto de mantener un compromiso compartido para el éxito del SAI, favoreciendo la máxima implicación de dichos usuarios en la creación de un marco de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.

### CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos.

#### *Puntos fuertes principales*

- El SAI ha realizado un ejercicio de análisis de los GI, segmentando y ponderando su participación y peso en porcentaje respecto a su relación con cada uno de estos GI y el impacto que tiene su actividad sobre ellos. Esta ponderación les permitirá identificar su rendimiento y orientar sus acciones para lograr los mejores resultados para cada uno de estos GI.
- Las personas son uno de los GI clave, junto con los usuarios del servicio, y así lo demuestra el SAI con su inclusión en dos ejes de su Plan Estratégico 2021-2024, concretamente en los ejes 1 y 4 respectivamente. La incorporación de estos GI en el Plan Estratégico es totalmente coherente con el peso otorgado en la ponderación realizada, un 30% para cada uno de ellos.
- El SAI dispone de varios mecanismos de comunicación con sus empleados, a través de la Intranet, el Boletín iSAI y las Jornadas SAI, por ejemplo. Además, estas Jornadas también sirven de sistema de reconocimiento a las personas.

#### *Oportunidades de mejora principales*

- Abordar de forma sistemática el proceso de análisis de la relación del SAI con todos los GI. Por ejemplo: concepto de grupo de interés, identificar los grupos de interés internos/externos determinando la segmentación, identificar sus necesidades y expectativas explícitas para cada GI, priorizar la acción estratégica según requisitos de relación con cada uno de ellos, disponer de medios y canales de comunicación, información y seguimiento específicos para cada GI.
- Progresar en la segmentación de los GI función de la provincia de donde pudieran provenir dichos colectivos, con el fin de obtener información relevante para conocer sus necesidades específicas, su percepción en relación con el servicio recibido en las distintas provincias, así como un análisis mejorado de los servicios ofrecidos.
- El SAI podría beneficiarse de realizar un análisis del impacto de su actividad en los ODS, estableciendo acciones o medidas que puedan contribuir a su consecución y desarrollo, más allá de una posible vinculación entre sus acciones actuales y los ODS relacionados para cada una de ellas.
- El establecimiento de un Plan de comunicación (externa e interna), con un horizonte temporal anual, podría ayudar al SAI a focalizar acciones y objetivos específicos de comunicación a corto plazo, lo que posibilitaría una mejora de su capacidad para reaccionar de forma ágil en la mejora de los mecanismos y herramientas de comunicación utilizadas.
- El desarrollo y despliegue de un Mapa de partners y proveedores, que incluya por ejemplo sus características, valores, canales de comunicación establecidos, evaluación y percepción, favorecerá la gestión de una relación sostenible, la consecución de objetivos compartidos y la creación de valor compartido.

### *Recomendaciones para la transición al Modelo EFQM (versión 2020)*

Abordar de forma sistemática el proceso de análisis de la relación del SAI con todos los Grupos de Interés: Mapa de grupos de interés, métodos de gestión de los grupos de interés: identificación, segmentación, relación, objetivos, acciones teniendo presente el propósito, visión y desarrollo de la estrategia, e implicándoles en la definición del propósito y la estrategia del SAI.

Mejorar la alineación directa de la estrategia establecida con los objetivos de las personas y desarrollar una estrategia de RRHH como palanca de la estrategia global del SAI, que disponga de modelos efectivos de reconocimiento, recompensa y atención a las personas para responder al rendimiento y contribución de valor generado para el éxito del servicio.

Con relación al análisis de todos los GI del ecosistema del SAI, establecer un enfoque claro de contribución a la sociedad, por ejemplo, identificando el ámbito, alcance y la tipología de relaciones con los actores de la comunidad/sociedad más cercana.

Para mejorar la gestión de los diferentes elementos de la sociedad más directamente impactada por las actividades del SAI, así como de los partners y proveedores con los que interactúa, se podrían sistematizar y reforzar los mecanismos y herramientas utilizados, por ejemplo, de colaboración, cooperación y asociación, mecenazgos, o canales de comunicación utilizados. De esta manera, podría obtener un feedback más sistemático de las necesidades y expectativas de estos GI y mejorar el análisis del cumplimiento de estas.

La identificación y posterior aplicación de diferentes métodos de medición para recoger datos, canales de comunicación y feedback más actuales y ágiles, -como por ejemplo el índice NPS (Net Promoter Score)-, permitiría al SAI reaccionar de forma ágil y adecuada en periodos más cortos de tiempo, conocer su capacidad de promover el uso de sus servicios, así como compararse con otras instituciones que hayan adoptado este índice.

Analizar de qué forma se podría obtener una mayor implicación de la Universidad, como regulador clave, en los objetivos de mejora y transformación establecidos en adelante por el SAI.

## CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE

**Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica.**

### *Puntos fuertes principales*

- El SAI ofrece diferentes servicios y productos para dar respuesta a su Misión, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los Grupos de interés clave, y utilizando principalmente encuestas de satisfacción para medir la valoración de su propuesta de valor.
- El SAI dispone de distintas fuentes de información para identificar nuevas necesidades y expectativas de los usuarios, con quienes mantiene una relación sistemática (participando en comisiones, encuestas o participando en la estrategia), tal y como ya se destacó en el informe externo de evaluación EFQM.
- Desde 2009, el SAI ha consolidado una cultura de calidad gracias a la aplicación del Modelo EFQM como una herramienta clave para acelerar la transformación del SAI, el establecimiento de planes de mejora, la autoevaluación de su servicio y la posterior evaluación externa, consiguiendo en 2019 su primer reconocimiento EFQM 400+.
- Las Jornadas SAI celebradas anualmente para compartir buenas prácticas, permite poner en valor mejoras en los servicios que se prestan y cómo se prestan, siendo además un elemento de aprendizaje interno y creación de valor en la prestación del servicio, así como una herramienta de reconocimiento hacia su personal.
- La participación en eventos de difusión y divulgación científica, como El Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia; las Jornadas de Puertas Abiertas de la Facultad de Ciencias; o las diferentes visitas de los alumnos de la Universidad a servicios específicos del SAI, demuestra la capacidad del SAI para impactar en sus estudiantes y en la sociedad que le rodea.

### *Oportunidades de mejora principales*

- Avanzar en la alineación e integración de la estrategia con los procesos clave y el cuadro de indicadores definidos que permitan el aprendizaje y la mejora a la finalización del ciclo estratégico, desarrollando diferentes cuadros de mando en función de su clasificación (estratégico, de procesos, etc.) convirtiéndolos posteriormente en información y conocimiento, para progresar en su nivel de predictibilidad y eficiencia en el funcionamiento de su servicio.
- Incrementar la co-creación de valor a través de la implicación de los GI clave, por ejemplo, participando en el desarrollo de procesos y servicios, incorporando herramientas y mecanismos que permitan identificar las necesidades y expectativas de los usuarios en los distintos procesos clave durante toda la prestación del servicio ofrecido por el SAI, garantizando así su participación integral en el ciclo de mejora continua de los mismos.
- Valorar el grado de satisfacción de los usuarios en las distintas fases del servicio, utilizando diferentes instrumentos o herramientas en función de cada fase, por ejemplo, a través de grupos focales, diferentes tipologías de encuestas o la monitorización a través de las redes sociales.



### *Recomendaciones para la transición al Modelo EFQM (versión 2020)*

Valorar la integración de herramientas o sistemas automatizados para el seguimiento y monitorización de los indicadores utilizados por el SAI para medir su rendimiento y satisfacción con el servicio, por ejemplo, Power BI o Tableau, con el objetivo de mejorar el seguimiento y actualización de los indicadores clave y estratégicos.

Apoyarse en el mundo digital y de las redes sociales para potenciar la imagen, lo que diferencia de otros y la propuesta de valor del SAI.

Desarrollar las comparaciones con diferentes servicios de apoyo a la investigación, y también con otros servicios no universitarios, valorando aspectos en los que puedan ser referentes o de los que se pueda aprender para generar valor.

A partir de las necesidades y expectativas identificadas, el SAI podría establecer claramente especificaciones/requisitos (calidad de diseño) con las que va a prestar el servicio y entregar su propuesta de valor.

## CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

**Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo.**

### *Puntos fuertes principales*

- El establecimiento de un Plan Estratégico propio, en cuya definición se han tenido en cuenta las sugerencias del personal y de usuarios y las propuestas de mejora identificadas en el proceso de homologación y posterior evaluación EFQM del año 2019, permitirá al SAI establecer y canalizar su estrategia presente y futura.
- El SAI dispone de un mapa de procesos, identificando procesos operativos, de soporte y estratégicos, con el fin de asegurar la consecución de su estrategia, si bien existe recorrido para avanzar en el desarrollo y documentación de todos los procesos identificados, más allá del desarrollo actual con los procesos operativos.
- El SAI renueva su tecnología a través de una estrategia definida desde 2016, integrando la tecnología en todos sus servicios, identificando y actualizando el software y hardware necesarios para el buen funcionamiento de todos sus sistemas y maquinaria, si bien no dispone de un Plan de Tecnologías recogido en un documento explícito que permita realizar un seguimiento planificado y objetivable.
- Mediante la identificación de los diferentes indicadores establecidos en la gestión de la actividad, el SAI cuenta con información necesaria y suficiente para el análisis de su gestión, para el rendimiento de cuentas, para la formulación estratégica y para realizar la evaluación de los resultados alcanzados en relación con las necesidades y expectativas de sus GI.

### *Oportunidades de mejora principales*

- El SAI podría abordar específicamente la identificación y gestión de riesgos, estableciendo un Plan de Riesgos o Contingencias que incluya diferentes perspectivas, como, por ejemplo, la estratégica, la operativa, la financiera, la normativa y legal o la tecnológica. La identificación de los riesgos, plasmados en un Plan, junto con el análisis de escenarios futuros, permitiría al SAI una mayor capacidad para asegurar su sostenibilidad y funcionamiento en el presente y en el futuro.
- Más allá de la recopilación de los datos actual y la futura segmentación en diferentes Cuadros de Mando, el SAI podría acometer la optimización de los indicadores utilizados, reforzando el sistema de indicadores de estrategia y rendimiento y su alineación con los resultados de percepción y los factores clave de éxito, convirtiendo además los datos en información útil para una toma de decisiones eficaz. En este sentido, aprovechando la segmentación de sus futuros cuadros de mando, sería conveniente identificar una selección de indicadores, pocos, pero los más relevantes, que permitan al SAI realizar un seguimiento eficaz de la gestión del funcionamiento, que sea un fiel reflejo de la estrategia previamente definida y que evidencien el éxito de su servicio.
- Valorar todas las oportunidades que ofrece la digitalización, para lo que se podría considerar la puesta en marcha de un observatorio de Tecnología (con indicadores predictivos en tecnología), que consecuentemente diera lugar a un Plan de Tecnología. Este plan permitiría al SAI establecer una sólida planificación tecnológica, aprovechando las nuevas tecnologías para la creación de valor y para garantizar la capacidad de respuesta en la ejecución de sus proyectos y servicios, así como la identificación de nuevas posibilidades de actividad.

### *Recomendaciones para la transición al Modelo EFQM (versión 2020)*

Identificar y desarrollar la cultura de creatividad e innovación en el SAI, que incluya sus características, los mecanismos establecidos y las herramientas identificadas para su estimulación entre las personas de los distintos servicios, para lo que podría incorporar herramientas como el 5S o Lean para impulsar tanto la mejora como la innovación.

Abordar la Gestión de riesgos y/o planes de contingencia, con relación a la estrategia, al funcionamiento, a los objetivos y oportunidades, y que contemplen las relaciones entre riesgos y el compliance propio del SAI.

Desarrollar y desplegar un Plan Tecnológico, que pueda incluir, entre otros, un observatorio tecnológico para la detección y planificación de la tecnología emergente, así como la posibilidad de establecer un presupuesto específico para la adquisición, actualización y mejora de los sistemas actuales y futuros.

Comenzar una gestión estructurada y sistemática de los procesos de transformación, que incluya tanto mecanismos de seguimiento como de aprendizaje.

Abordar una sólida transformación en la gestión del capital intelectual y en la gestión del conocimiento, como palancas imprescindibles del posicionamiento del SAI ante posibles escenarios de cambio y los retos que se plantean en su ecosistema, definiendo además escenarios de sucesiones y control de riesgos, por ejemplo, ante la salida de personal especialmente cualificado para la gestión de determinados servicios.

## CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Este criterio se centra en los resultados basados en el feedback de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la organización, es decir, sus percepciones.

### *Puntos fuertes principales*

- Las encuestas de clima laboral para el personal del SAI se realizan cada dos años, con una estructura en base al Modelo EFQM, y cuya última revisión fue realizada por un equipo de trabajo en 2021 para adaptarlo al nuevo Modelo EFQM 2020. Asimismo, las encuestas de usuarios también se realizan con la misma periodicidad, cuyos informes se encuentran disponibles de forma pública en la Web del propio SAI.
- Los resultados de la satisfacción de los usuarios y de los profesionales del SAI que el equipo evaluador ha podido analizar, muestran tendencias positivas en las diferentes olas de encuestas realizadas en los últimos años, superando en su mayoría el estándar establecido.
- Los resultados de satisfacción del personal muestran una segmentación por divisiones, unidad administrativa y equipo de dirección, siendo la satisfacción general del último año el 3,55, superando la de 2017.
- La mayoría de los resultados extraídos de las encuestas de satisfacción de las personas son positivos, existiendo además una tendencia positiva en el rendimiento de la mayoría de los indicadores de percepción de personas, alcanzando el estándar establecido.
- Los resultados de satisfacción de los usuarios muestran niveles altos, cumpliendo el objetivo de obtener una puntuación por encima de 4 en una escala de 1 a 5. Las encuestas están segmentadas por servicios del SAI y según el tipo de usuario (Investigadores, Técnicos, Personal del SAI, OPIs y Externos)
- Cabe destacar el escaso número de reclamaciones y quejas de los usuarios del SAI.

### *Oportunidades de mejora principales*

- Las encuestas de usuarios realizada en 2021 muestran un porcentaje de respuesta muy bajo, ya que el número de encuestas recibido por servicio es muy bajo, oscilando entre el 1% y el 14%.
- La participación en la encuesta de clima en 2021 baja considerablemente, del 65% al 54%, si bien este dato se considera bueno por la representatividad que supone.
- Asimismo, la satisfacción global del personal en la encuesta de 2021 cae un 4% respecto a la de 2019 (del 3,71 a un 3,56). En este sentido, los aspectos peor valorados por el personal en dicha encuesta son: las posibilidades de promoción, la rapidez en la solución de incidencias de mantenimiento y la respuesta de la Gerencia a las demandas del personal.
- Al no disponer de elementos de percepción de algunos grupos de interés, como los Inversores y Reguladores y los Partners y Proveedores, hay ausencia de resultados de estos colectivos. En este sentido, el SAI puede abordar el desarrollo de mecanismos de recogida de la percepción, y su sistematización, de financiadores y reguladores, partners (aliados) y proveedores, y sociedad, para mejorar así el conocimiento y seguimiento de las

necesidades y expectativas de todos ellos. Asimismo, sería interesante la incorporación de la medición de la implicación de dichos GI en la definición de la estrategia del SAI.

- Aunque se mide la percepción que tiene la sociedad del SAI, únicamente se mide a través de tres indicadores (N.º de citas científicas, N.º de citas Semana de Inmersión en Ciencias y N.º de noticias en medios de comunicación). Solamente el N.º de citas tiene resultado positivo al igual que su tendencia. El N.º de noticias se mantiene estable y las citas Semana de Inmersión ha descendido.
- Existen pocas o mínimas comparaciones en los indicadores que muestran la satisfacción de sus GI, por lo que el SAI podría integrar el *benchmarking* como un proceso sistemático y continuo que trasciende el análisis y evaluación comparativa, para situarse de este modo en un estatus de identificación e incorporación de mejores prácticas organizacionales, gracias a esta integración en su gestión.

### *Recomendaciones para la transición al Modelo EFQM (versión 2020)*

La incorporación de otros sistemas de medición de la satisfacción a corto plazo para incluir otros aspectos de relevancia inmediata, como por ejemplo con el índice NPS (Net Promoter Score), redundaría en una mejor capacidad y agilidad para la toma de decisiones en aspectos específicos o puntuales que se quieran conocer o valorar, además de aumentar su capacidad para el establecimiento de comparaciones.

Incorporar a la gestión la medición de acciones en la comunidad (por ejemplo, premios, reconocimientos, indicadores de redes sociales, participación en entorno comunitario), incluyendo también indicadores de medición del impacto social, imagen reputacional y valor de la marca del SAI, en todas las provincias donde desarrolla su servicio.

Valorar la posibilidad de incluir mecanismos de interacción en las redes sociales y/o web, que puedan servir para conocer la opinión sobre el SAI de los potenciales clientes u otros grupos de interés que puedan utilizarlas.

Más allá de la revisión de las encuestas en base a la actualización del Modelo EFQM, el SAI podría establecer una sistemática de revisión del contenido de las encuestas de satisfacción a usuarios, con adaptación de las preguntas y los sistemas de encuestas empleados hasta la fecha, incluyendo aspectos relevantes de su satisfacción, entre otros, la cultura de la organización y nivel de compromiso, marca y reputación, uso de la innovación, uso de la tecnología, o eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

El SAI podría reflexionar sobre hasta qué punto los indicadores de percepción utilizados les sirven para predecir si van a obtener resultados sobresalientes en el futuro, y si las palancas que dan lugar a los resultados están identificadas y se basan en actuaciones para la transformación, análisis de datos y medidas predictivas.

Adoptar instrumentos para incorporar la medición de la percepción de los reguladores clave, y otros GI, por ejemplo, en relación con el nivel de sostenibilidad y transparencia, el comportamiento ético, la responsabilidad social y ambiental, o el cumplimiento normativo del SAI.

## CRITERIO 7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Este criterio se centra en los resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a:

- **La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible.**
- **Su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro.**

### *Puntos fuertes principales*

- El SAI ha enfrentado los momentos de cambio provocados por la pandemia del covid-19 abordando diferentes estrategias para continuar prestando el mejor servicio, destacando la profesionalidad y responsabilidad del personal que, en algunos casos, fueron declarados esenciales y prestaron sus servicios durante los peores momentos de la pandemia.
- El SAI evalúa su rendimiento más operativo a través del desarrollo de las acciones y objetivos incluidos en sus 5 ejes estratégicos, y dispone de un cuadro de seguimiento de las acciones del propio Plan Estratégico, con la identificación de su temporalidad y planificación de las mediciones realizadas para evaluar su cumplimiento. Este cuadro es actualizado cada 2 meses.
- En los indicadores de rendimiento identificados como relevantes para el SAI (número de encuentros, visitas o intercambios con estructuras similares, balance económico, número de proyectos que han utilizado el SAI, o Grado de uso de cada técnica / equipo / servicio, entre otros) las tendencias son estables y/o positivas, mostrando en general buenos resultados, si bien no se observan objetivos específicos ni comparaciones con otras organizaciones consideradas excelentes.
- Pese a que la facturación obtenida en el año 2020 ha descendido como consecuencia directa de la pandemia al tener muchos de los servicios cerrados, el balance económico del SAI en su informe del año 2020, -que relaciona los ingresos vs los gastos-, mantiene los resultados positivos de los últimos años, cumpliéndose el principal objetivo, que no es otro que los ingresos superen los gastos.

### *Oportunidades de mejora principales*

- El SAI podría estructurar de manera más clara la vinculación entre los diferentes indicadores operativos existentes y las expectativas de todos los GI clave (incluyendo los reguladores, sociedad, partners y proveedores, así como el personal) y la estrategia (líneas estratégicas y sus objetivos e indicadores)
- El SAI podría avanzar en el establecimiento de un mayor número de indicadores de rendimiento de las personas, con objeto de mejorar su capacidad para la gestión de los diferentes servicios y potenciar la evaluación del desempeño como herramienta de gestión y rendimiento de su personal.
- Asimismo, el SAI podría aprovechar el ejercicio de estructuración anterior para priorizar los indicadores más relevantes que a su vez puedan ayudar a identificar mejoras en la gestión de los GI clave, según la importancia establecida de los mismos, definiendo así los cuadros de mando que considere más relevantes para su gestión.
- La incorporación de indicadores predictivos, como factor clave para la competitividad estratégica y la supervivencia de la organización en un entorno VUCA o BANI, posibilitaría al SAI realizar el análisis y seguimiento de la gestión del cambio y la obtención de los datos

necesarios para abordar con determinadas garantías el éxito sostenido de sus servicios. En este sentido, sería recomendable el estudio y valoración de herramientas y tecnologías de análisis que permitan superar la barrera de lo descriptivo a lo predictivo (inteligencia artificial, big data, machine/deep learning, data mining, redes neuronales, etc.)

- Respecto al ámbito cubierto por el conjunto de indicadores clave de rendimiento de la actividad, sería recomendable incluir datos y resultados de los procesos o actividades relacionadas con proveedores, mejora de la eficiencia de los procesos, tecnologías, valor o eficacia de las alianzas, inventarios de recursos e instalaciones, entre otros, ya que sería de gran ayuda para la observación de la consecución de los resultados del SAI en relación a su estrategia, Grupos de Interés clave y la consecución del Propósito institucional.
- El SAI podría integrar el benchmarking como un proceso sistemático y continuo que trasciende el análisis y evaluación comparativa, para situarse de este modo en un estatus de identificación e incorporación de mejores prácticas organizacionales, gracias a esta integración en su gestión.
- En lo referente a la disminución de las solicitudes de los diferentes servicios (microscopia óptica, cirugía experimental, rayos x o análisis químicos, por ejemplo), el SAI podría identificar y establecer medidas que pudieran corregir esta tendencia y mitigar así los posibles riesgos que esta disminución pudiera provocar en el rendimiento de los servicios.

### *Recomendaciones para la transición al Modelo EFQM (versión 2020)*

Acometer la identificación de los mejores indicadores que muestren la verdadera capacidad del SAI en su gestión (pocos, pero los más relevantes y útiles), con capacidad para la toma de decisiones efectiva, segmentando por diferentes cuadros de mando, lo que permitirá al SAI superar la barrera de lo descriptivo a lo predictivo, para gestionar no solo la capacidad actual sino anticiparse y predecir su rendimiento futuro.

Incorporar a la gestión de los futuros cuadros de mando indicadores de transformación, como por ejemplo los relacionados con proyectos de cambio o puesta en marcha de nuevas herramientas o servicios. Asimismo, El SAI podría reflexionar sobre el establecimiento de indicadores relacionados con las megatendencias (una vez establecido su ecosistema), la gestión del cambio (una vez definida la sistemática) y la gestión de riesgos en los procesos (una vez identificados, como el caso de la disminución de solicitudes).

Determinar los elementos clave del proceso transformador que relacione el alineamiento estratégico con la cadena de valor desarrollada y las capacidades y cultura del SAI, permitiendo, de este modo, garantizar que los resultados son la garantía del enfoque.

Integrar en la gestión indicadores predictivos, cuyo análisis e interpretación proporcione información no sólo sobre el pasado y el momento presente, sino sobre la capacidad del SAI para mantener resultados sobresalientes en el tiempo.

Alinear de manera clara los indicadores de cumplimiento de las expectativas de los GI clave con el análisis de los GI, los procesos de servicio asociados a cada GI y la estrategia desarrollada por el SAI en sus 5 líneas del Plan Estratégico 2021-2024.

Definir la medición del grado de avance y consecución del recientemente establecido “Propósito” institucional del SAI, relacionando cómo los resultados esperados están vinculados con este propósito y la creación de valor sostenible, comprendiendo así la relación causa-efecto para su consecución.

## 4. Puntuación EFQM orientativa

A continuación, se muestra el rango de puntuación que los Evaluadores Asesores que han participado en la simulación de evaluación han estimado con la información disponible:

PUNTUACIÓN EFQM POR CRITERIOS	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1.1					X					
1.2					X					
1.3				X						
1.4					X					
1.5						X				
<b>1. Propósito, visión y estrategia</b>										
2.1					X					
2.2					X					
2.3					X					
2.4				X						
<b>2. Cultura de la organización y liderazgo</b>										
30% 3.1						X				
30% 3.2						X				
10% 3.3		X								
10% 3.4		X								
20% 3.5			X							
<b>3. Implicar a los grupos de interés</b>										
4.1				X						
4.2				X						
4.3					X					
4.4					X					
<b>4. Crear Valor Sostenible</b>										
5.1					X					
5.2				X						
5.3				X						
5.4				X						
5.5				X						
<b>5. Gestionar el funcionamiento y la transformación</b>										
30% 6.1					X					
30% 6.2				X						
10% 6.3		X								
10% 6.4		X								
20% 6.5		X								
<b>6. Percepción de los grupos de interés</b>										
<b>7. Rendimiento y estratégico y operativo</b>				X						

### PUNTUACIÓN EFQM GLOBAL

0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000
				X					



## RESUMEN DE PUNTUACIÓN EFQM EN LA PLATAFORMA DIGITAL

