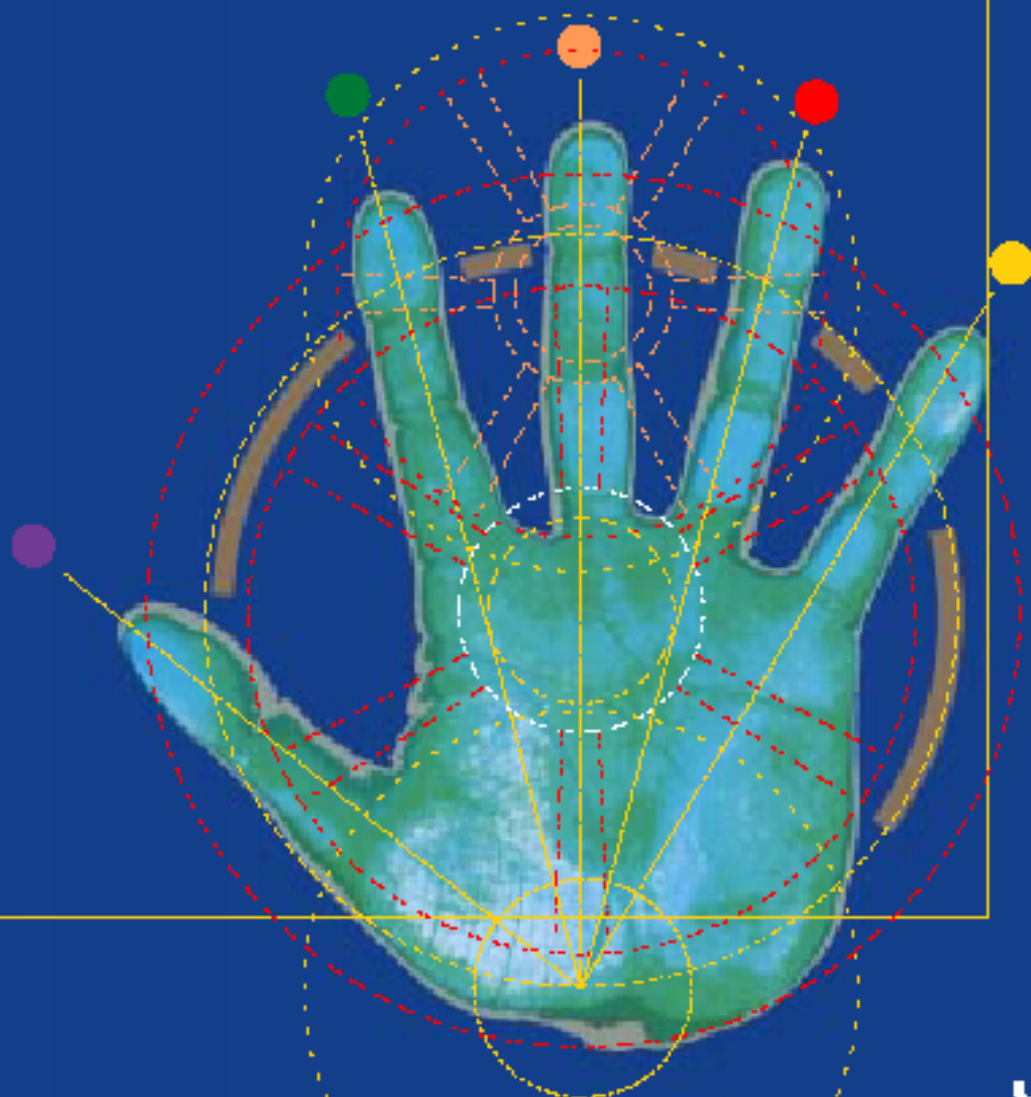


Sistema de Dirección Estratégica

Documento base de planificación





Sistema de Dirección Estratégica

Documento base de planificación



Presentación

La educación superior y las universidades de todo el mundo se hallan en un entorno cada vez más complejo y cambiante, y su futuro, como ocurre con el de la mayoría de las organizaciones y sectores, está cada vez más relacionado con su capacidad de respuesta. Ante este panorama, las universidades están reformulando su misión y tratan de convertirse en agentes activos y fundamentales de esta nueva era marcada por el «aprendizaje organizativo», en el cual la capacidad de aumentar y gestionar el capital intelectual y social de cualquier tipo de colectividad o territorio será fundamental. Una misión que, como institución que presta un servicio público, es clave para garantizar el acceso social al conocimiento y para el futuro de la sociedad en que se inserta.

Las universidades, conscientes de esta responsabilidad y de la necesidad de ganar en credibilidad social, dando cuenta del ejercicio de nuestra autonomía institucional, estamos abordando la mejora de la calidad de nuestros sistemas, mediante la adopción de las mejores prácticas en muchas áreas. Un camino de búsqueda de la excelencia, para la que es fundamental el desarrollo de los sistemas de dirección y gestión por ser el medio en que se sustenta la toma de decisiones y que nos permite el desarrollo de aquellas competencias esenciales que garantizarán nuestro futuro.

En este contexto y atendiendo al compromiso reiterado por el Equipo de Gobierno ante diferentes órganos colegiados, se decidió, aproximadamente hace un año y después de un proceso de análisis y preparación previa, el desarrollo de un Sistema de Dirección Estratégica. Tras un proceso de planificación que nos ha permitido llevar a cabo múltiples interacciones personales y negociaciones a nivel institucional estamos en condiciones de presentar uno de los resultados de esta fase: el DOCUMENTO BASE DE



PLANIFICACIÓN, que explicita las directrices y los objetivos básicos, que se concretan en un cuadro de mando institucional.

Ahora la Universitat Jaume I dispone de un vehículo que nos permitirá alinear e integrar los esfuerzos de todas las unidades y personas que componen la institución, conseguir una comprensión mutua de los objetivos planteados, gestionar la diferencia y, de este modo, poder lograr una posición futura favorable. Un instrumento que permite ser leído e interpretado por cualquier unidad o persona de la institución, y que es válido para cualquier área de actividad, y que además, a través de los flujos de información y conocimiento que genera la continua realimentación, se convierte en un sistema de participación y de aprendizaje colectivo fundamental para un futuro inmediato, en el que se puede prever que las universidades tengamos cada vez más capacidad de elección y, por lo tanto, mayor responsabilidad, y para lo que será necesaria más y mejor gestión.

Fernando Romero Subirón
Rector

Índice

• I. Introducción	8
I.1. Exposición de motivos	9
I.2. Proceso de elaboración	11
I.3. Posicionamiento competitivo	13
I.4. Principales puntos de referencia consensuados en la UJI....	15
• II. El “foco estratégico”	18
II.1. Objetivo estratégico general	21
II.2. Factores clave de éxito	22



• III. El cuadro de mando institucional	24
III.1. Objetivos estratégicos	27
• IV. Desarrollo y gestión del plan	32
IV.1. Participación en conciertos y proyectos	33
IV.2. Criterios presupuestarios	34
IV.3. Estructura de apoyo del sistema	36
IV.4. Sistema de dirección estratégica de la UJI	38



Introducción

Introducción



UNIVERSITAT
JAUME I

I.1. Exposición de motivos

El equipo rectoral de la UJI, consciente de la responsabilidad que tiene de anticiparse a los cambios y, en un entorno cada vez más competitivo, de diseñar el posicionamiento futuro, estableciendo los sistemas y planes de acción necesarios para facilitarlos y teniendo en cuenta, entre otros elementos, que...

- ▶ *El sistema universitario valenciano -Libro blanco- muestra la necesidad de que las universidades cuenten con herramientas de gestión estratégica para poder hacer frente a los retos planteados, entre otros, por las nuevas tecnologías, los agentes sociales y productivos, y el desarrollo territorial.*
- ▶ *En los próximos años el número de jóvenes en edad de incorporarse a la universidad descenderá de una manera significativa, y que aproximadamente un 25% de los alumnos que recibe la UJI pertenecen a otros distritos universitarios, se puede producir una reasignación según los lugares de origen o residencia.*

Introducción

- ▶ El Plan de financiación de la Generalitat Valenciana prevé que una parte importante de los ingresos que reciben las universidades esté condicionada al establecimiento de un sistema de consecución de objetivos..

... consideró que se tenía que dotar a la institución de un Sistema de Gestión Estratégica que facilitara la coordinación de todas sus áreas de actividad y, a través del cual, en el futuro se pudieran integrar y armonizar de una manera sostenida todas las iniciativas de mejora que permitirían a la UJI continuar siendo una universidad de referencia, gracias a las cuales resulte atractivo estudiar y trabajar en ella.



I.2. Proceso de elaboración

En la elaboración del Plan se han seguido las pautas básicas y propias de los procesos de planificación estratégica y se ha contado con el asesoramiento de especialistas, que nos han facilitado la última tecnología de este campo del conocimiento.

En cuanto al proceso de elaboración en sí mismo, conviene indicar que anteriormente a la fecha en que el Equipo de Gobierno decidió iniciar el proceso formal (16-2-99), y nombró a un grupo base para impulsar y coordinar su elaboración y desarrollo, se habían llevado a cabo toda una serie de tareas previas que servirían como punto de partida para el trabajo de planificación, entre les que cabe citar: la participación en la redacción del Sistema Universitario Valenciano -Libro blanco- y del Programa de financiación de las universidades públicas valencianas, la autoevaluación realizada por la alta dirección de la Universidad siguiendo el modelo EFQM, la participación en el programa de evaluación institucional de la calidad impulsado por el Consejo de Universidades, encuentros de debate, la identificación del mapa de procesos, etc.

Con este bagaje se inició el proceso de constitución de la estrategia, cuyos logros más significativos son:

Introducción

- La aprobación por el Equipo de Gobierno del procedimiento y calendario elaborado por el Grupo Base y el informe a la Junta de Gobierno y al Consejo Social.
- La configuración de un documento provisional a partir de las aportaciones realizadas por un conjunto numeroso de personas sobre el primer borrador simplificado, elaborado previamente por el Grupo Base y enriquecido por las opiniones de miembros del Equipo de Gobierno y del Consejo Social.
- La aprobación por el Claustro de las orientaciones básicas del plan contenidas en el documento provisional, en el punto de las Líneas de Gobierno presentadas por el Equipo Rectoral para el año 2000.
- La información a diferentes colectivos y miembros de órganos de gobierno colegiados e individuales y la apertura de una nueva fase de participación y de recogida de sugerencias con el fin de enriquecer el documento que se presentaba a la Junta de Gobierno.
- La aprobación por unanimidad por la Junta de Gobierno del Documento Base de Planificación (29-02-2000).

I.3. Posicionamiento competitivo

El análisis ponderado de las fuerzas internas y externas que causan impacto en la institución nos indica que la UJI estaba sometida a toda una serie de ***incertidumbres o retos***:

- ▶ Evolución demográfica nacional.
- ▶ Pérdida de estudiantado procedente de otras zonas cuando otras universidades más próximas pueden satisfacer sus demandas.
- ▶ Ausencia de un mapa de titulaciones coordinado.
- ▶ Impacto de las enseñanzas no presenciales.
- ▶ Difícil equilibrio entre centralización y descentralización.
- ▶ ...

pero también que contaba con unas ***fortalezas y oportunidades*** que era necesario impulsar:

- ▶ Dimensión razonable para una gestión eficaz.
- ▶ Buen posicionamiento tecnológico.
- ▶ Notoriedad institucional en la zona.
- ▶ Nivel completo de prácticas del estudiantado.
- ▶ Capacidad de retención del estudiantado matriculado.
- ▶ Existencia de un marco financiero estable y mejorado.

Introducción

- ▶ Capacidad para atender demandas culturales y sociales de la zona.
- ▶ Capacidad para promover la creatividad y la innovación en el entorno.
- ▶ Capacidad para convertirse en pilar básico del desarrollo territorial.
- ▶ Experiencia previa en la definición de políticas y en la gestión de planes y proyectos.
- ▶ ...

A estas también se tienen que añadir la gestión suficiente para dar un paso de esta envergadura.



I.4. Principales puntos de referencia consensuados en la UJI

En la elaboración de la estrategia se debía tener en cuenta todo lo que la Universidad ya había definido como elementos clave, y que servirían para pasar de la misión a la visión:

- Los puntos de referencia ya consensuados desde el mismo proceso estatutario.
 - ▶ Los valores,
 - ▶ Los principios rectores,
 - ▶ Los derechos del PDI, PAS y estudiantado, fundamentales tanto para analizar los factores de éxito como para determinar los perfiles deseados para las personas que estudian y trabajan en la UJI.





Introducción

- Las orientaciones básicas que han dirigido las líneas de gobierno y las políticas aprobadas por el Claustro, sobre las que existe un elevado consenso:

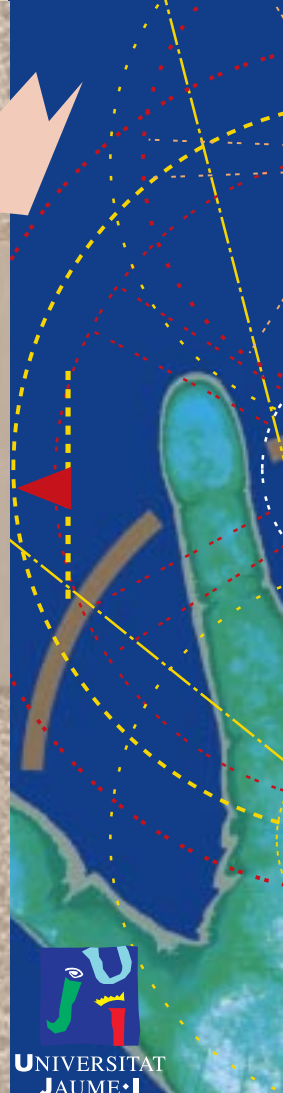
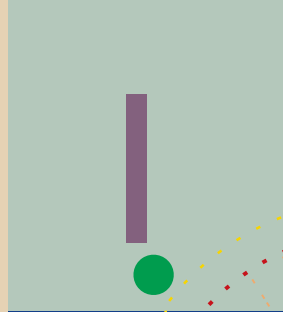
ORIENTACIÓN DIRIGIDA A LA ACCIÓN: gestión eficaz de los recursos para interactuar ágilmente con el entorno.

ORIENTACIÓN DIRIGIDA AL ENTORNO: intercambio mutuo de necesidades y resultados con la sociedad.

ORIENTACIÓN DIRIGIDA A LA INNOVACIÓN: generación de conocimiento a través de la mejora continua de los procesos, principalmente, los de la docencia e investigación.

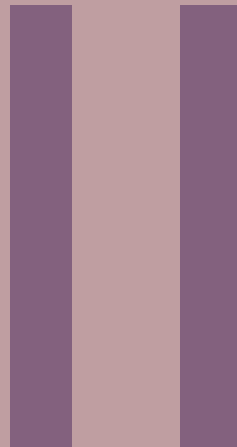
ORIENTACIÓN DIRIGIDA A LAS PERSONAS: desarrollo del estudiantado, PDI y PAS.





El "foco estratégico"

El "foco estratégico"



UNIVERSITAT
JAUME I

El “foco estratégico”

A partir de los puntos de referencia consensuados y tras un proceso de consultas y de participación, se propone, siguiendo la metodología para el establecimiento de un Sistema de Dirección Estratégica, lo siguiente:

- La misión.
- La visión.
- Un objetivo estratégico general.
- Los factores clave de éxito que permitirán lograr ese objetivo.
- Un conjunto de ideas o acciones posibles, agrupadas al entorno de cada uno de los factores.
- Un “cuadro de mando” con los objetivos institucionales seleccionadas en cada una de las perspectivas.



El “foco estratégico”

Misión

La UJI es una institución pública de educación superior orientada hacia la innovación como vía para desarrollar social, cultural y económicamente su entorno, mediante la creación y transmisión crítica del conocimiento, promoviendo para ello las potencialidades de su capital humano y una orientación proactiva dirigida a su ámbito de influencia.

Visión

Ser una universidad de referencia, con identidad propia, emprendedora, creativa y comprometida con la construcción y el progreso de la sociedad a la que sirve.



UNIVERSITAT
JAUME·I

II.1. Objetivo estratégico general

- Constituirse en universidad de referencia...
 - ▶ Por el servicio que ofrece a la sociedad,
 - ▶ por su capacidad de respuesta inmediata,
 - ▶ por su carácter abierto y emprendedor,
 - ▶ y por sus áreas de excelencia.

...de manera que resulte atractiva...

- ▶ Para estudiar y trabajar en la universidad,
 - ▶ para establecer acuerdos de colaboración,
 - ▶ y para dotarla de financiación suficiente.
- Mantener un número suficiente de alumnos, atrayéndolos de fuera de la zona tradicional y conservando los de su propia área de influencia geográfica, a través de una oferta diferenciada.

El “foco estratégico”

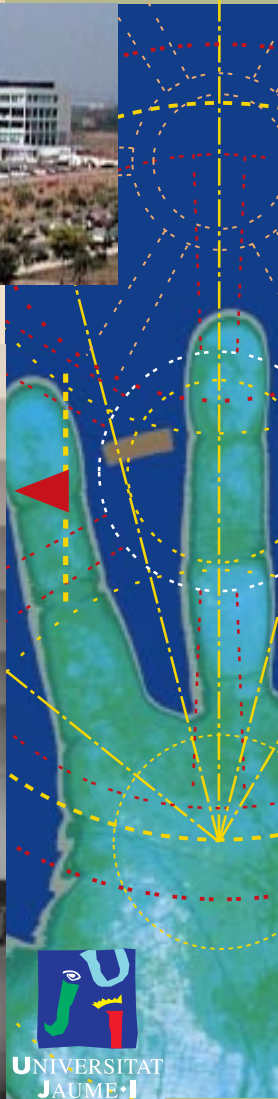
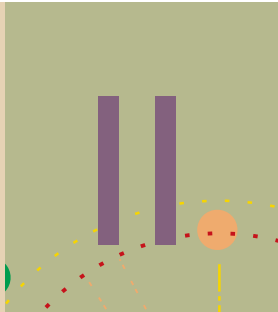
II.2. Factores clave de éxito

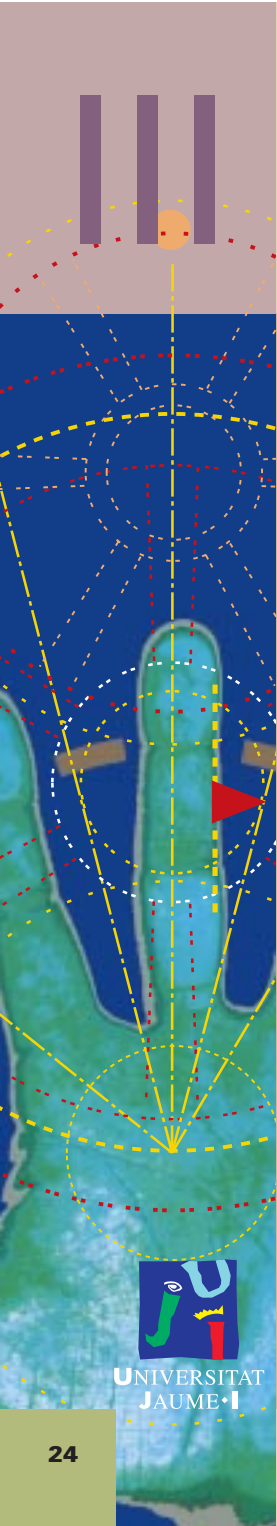
Para lograr el objetivo estratégico general se deben fomentar un conjunto de acciones dirigidas a conseguir:

- 1 Financiación suficiente.
- 2 Oferta educativa diferenciada.
- 3 Motivación del PDI y del PAS.
- 4 Empleabilidad del estudiantado.*
- 5 Impacto en la sociedad y notoriedad.
- 6 Cultura organizativa vertebradora e innovadora.
- 7 Dirección adecuada.
- 8 Promoción de la calidad y de la excelencia.

* “Empleabilidad del estudiantado” se entiende como su capacidad para transformar y aportar valores a la sociedad.

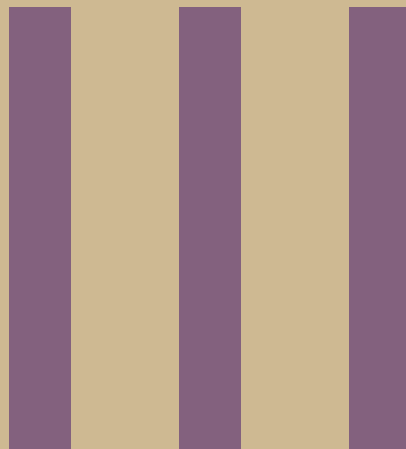






El cuadro de mando institucional

El cuadro de mando institucional



El cuadro de mando institucional

- Como un desglose del objetivo estratégico general se seleccionaron los objetivos más relevantes en cada una de las perspectivas siguientes:
 - ▶ recursos,
 - ▶ entorno,
 - ▶ innovación y creación de valor,
 - ▶ y personas.
- Objetivos que constituyen el “cuadro de mando” institucional, que permitirá:

Desarrollar estos objetivos en los diferentes ámbitos de actividad y unidades funcionales.

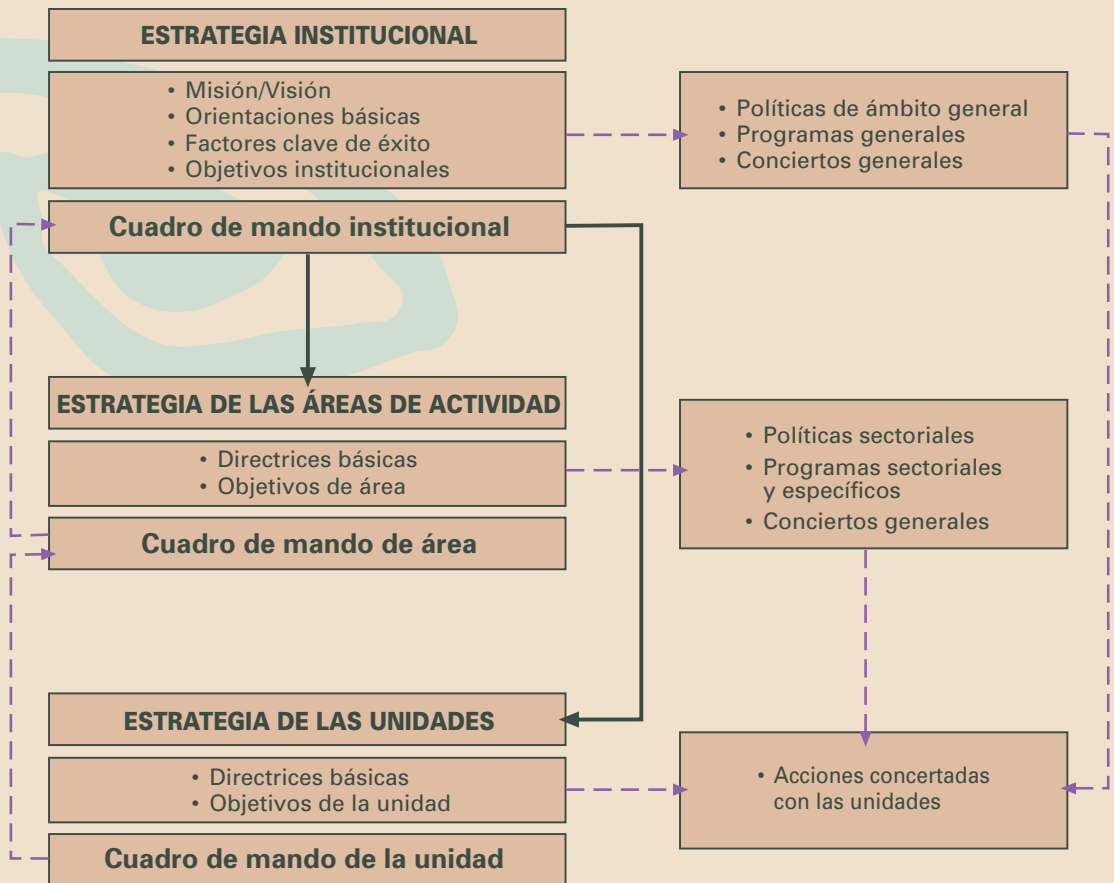
Establecer indicadores y metas a todos los niveles.

Conectar los objetivos entre sí, determinando el “navegador” de cada perspectiva/orientación, de modo que asegure su equilibrio.

Priorizar planes de acción para cada objetivo seleccionado.

Alinear mediante los instrumentos e incentivos adecuados los objetivos propios de las diferentes unidades con los globales de la universidad.

El cuadro de mando institucional



III.1. Objetivos estratégicos

Perspectiva de los recursos

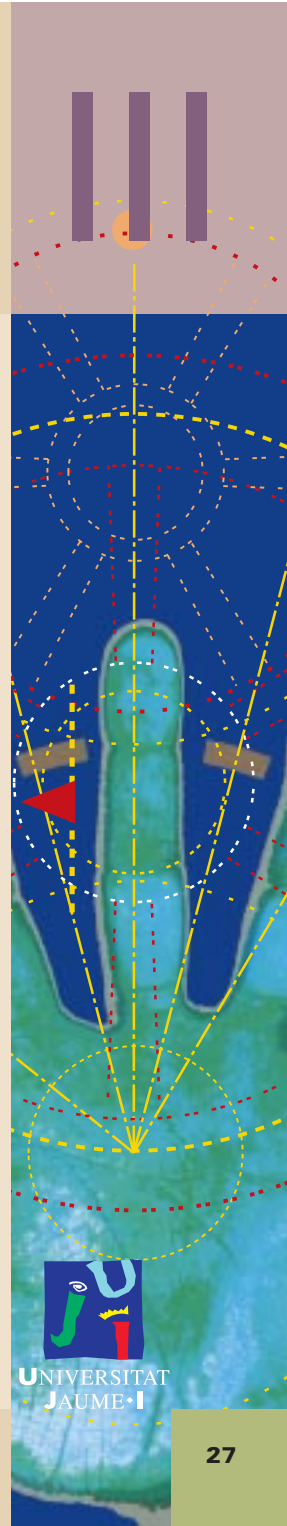
Objetivos

- 1 Mantener, al menos, el número de estudiantado en titulaciones regladas.
- 2 Cumplir los objetivos que se pacten con la Generalitat en el marco del plan plurianual de financiación.
- 3 Rentabilizar los recursos propios a través de la oferta de servicios a terceros.

Perspectiva del entorno

Objetivos

- 4 Mejorar la imagen percibida por el entorno.
- 5 Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones y entidades (nacionales y extranjeras) que sirvan a la UJI para completar capacidades que permitan desarrollar los productos y servicios propios.
- 6 Mejorar la calidad percibida por el estudiantado.
- 7 Mejorar el grado de satisfacción del PDI y del PAS.



El cuadro de mando institucional

Perspectiva de la innovación y creación de valor

Objetivos

- 8 Analizar y asegurar la coherencia de la estructura, de los procedimientos, de los sistemas y de las políticas de gestión, en los requerimientos de implantación del plan estratégico.
- 9 Incrementar el número de nuevos productos y servicios educativos y culturales (títulos propios, posgrados, programas máster, formación no presencial, etc.).
- 10 Mejorar la eficacia en todos los procesos: gestión, docencia, investigación, creación de productos y servicios.





Perspectiva de las personas

Objetivos

- 11 Mejorar la empleabilidad del estudiantado.
- 12 Introducir programas de formación y de desarrollo orientados a mejorar las capacidades docentes, investigadoras y de innovación de todo el PDI.
- 13 Introducir programas de formación y de desarrollo orientados a mejorar la calificación profesional del PAS.
- 14 Introducir cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas de los gestores.



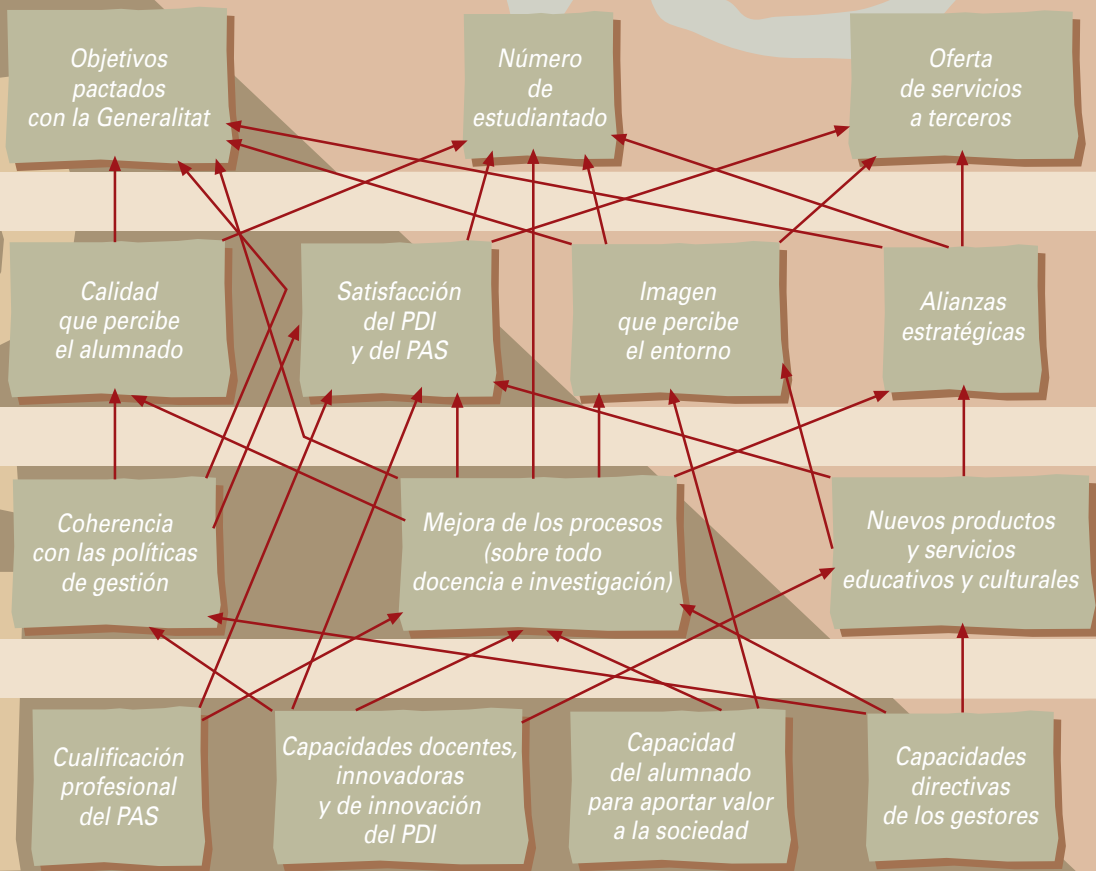
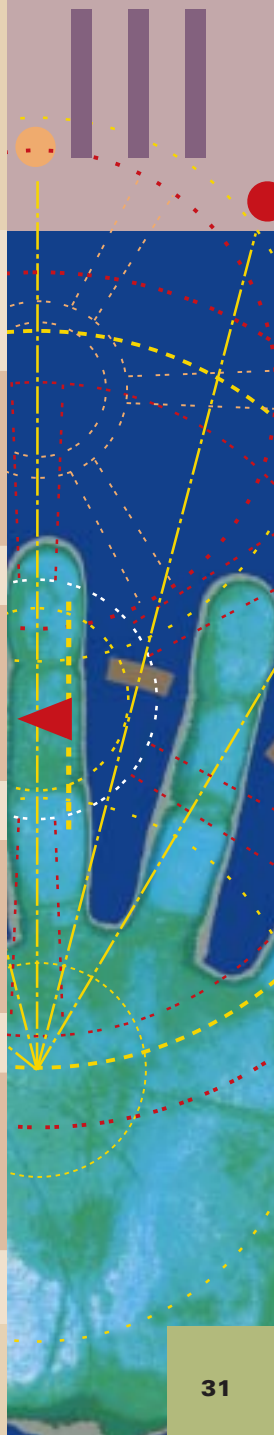
El cuadro de mando institucional

Recursos

Entorno

Innovación y creación de valor

Personas



IV

Desarrollo y gestión del plan

Desarrollo y gestión
del plan

IV



UNIVERSITAT
JAUME I

IV.1. Participación en conciertos y proyectos

El plan estratégico no producirá los resultados previstos si no se desarrolla entre las diversas unidades que configuran la universidad (centros/titulaciones, departamentos, institutos y servicios) con el fin de articular su participación y asegurar la consistencia de las actuaciones de la institución en su conjunto

Para llevar a cabo este propósito se ha diseñado un programa de concertación. Uno de los elementos más relevantes del programa lo constituye el "documento de concertación", que recoge los elementos esenciales y el alcance del acuerdo voluntario entre el Rectorado y los centros y departamentos que tiene por objeto facilitar a estas unidades unos recursos adicionales que complementarán su presupuesto ordinario en la medida en que cada una de las mismas proponga un plan de actuación propio y que este se alinee con los objetivos institucionales de la UJI mediante la incorporación en el mismo de determinados objetivos globales de la universidad.

Se trata de un documento concertado específicamente, por cada uno de los centros y departamentos con el equipo rectoral, atendiendo a las directrices y con el visto bueno de la Junta de Gobierno, que se hará público posteriormente.

IV

Desarrollo y gestión del plan

IV.2. Criterios presupuestarios

En el presupuesto del ejercicio 2000, por primera vez, se consigna una dotación presupuestaria con el propósito de ser distribuida entre aquellos centros y departamentos que libremente acepten participar y acuerden con el equipo rectoral un concierto, revisable anualmente, basado en las características siguientes:

- La unidad tiene que comprometer fondos de su propio presupuesto y realizar acciones concretas para contribuir al éxito de objetivos globales definidos en el plan estratégico de la universidad.
- El equipo rectoral cofinanciará una parte del coste de estas acciones con fondos de la partida prevista en el presupuesto para esta finalidad.
- El equipo rectoral reforzará la financiación de las acciones concertadas utilizando complementariamente, además de la dotación citada, la parte de los fondos consignada en los presupuestos para financiar programas horizontales diseñados para reforzar la consecución de objetivos institucionales susceptible de distribución entre las unidades involucradas.



La implementación del plan estratégico está asegurada porque, en coherencia con estos propósitos, las modificaciones introducidas en la estructura del presupuesto de la UJI incorporan algunos cambios significativos en relación con la forma de presupuestar incrementalista, tradicional de las administraciones públicas, para, en lugar de eso, constituirse en una poderosa herramienta al servicio del sistema de dirección estratégica de la universidad y de su posicionamiento en la sociedad.

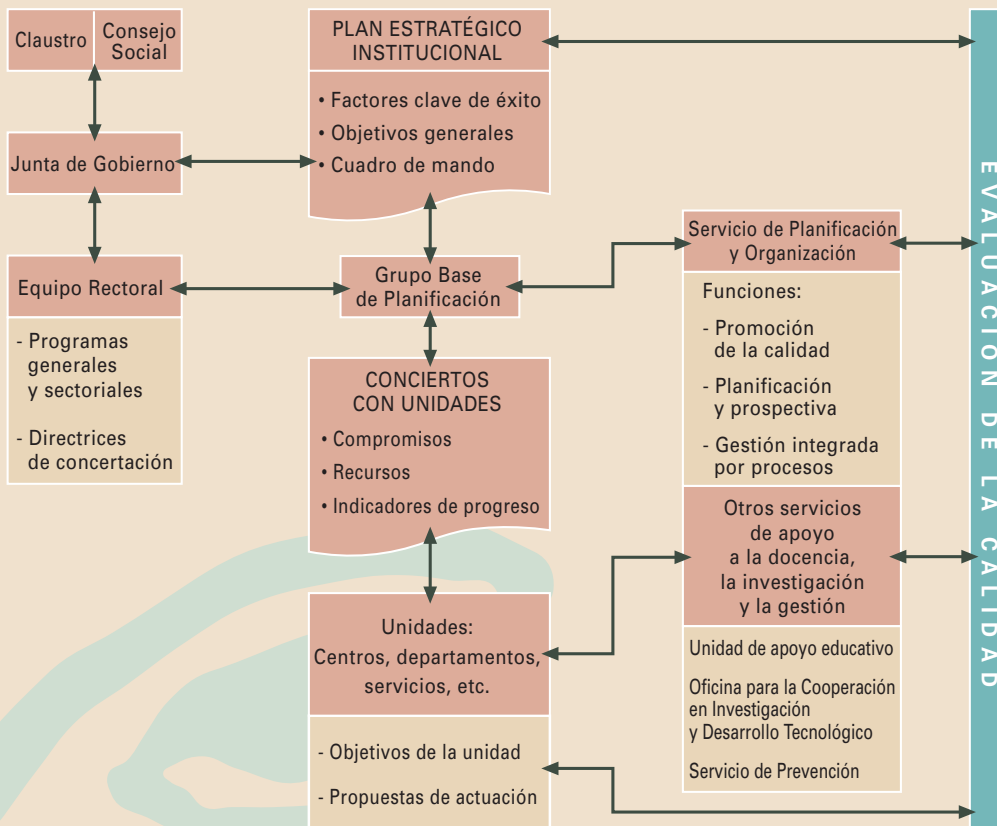


IV

Desarrollo y gestión del plan

IV.3. Estructura de dirección y de apoyo del sistema

Para coordinar y pilotar los procesos de formulación de la estrategia, tanto en lo que respecta al ámbito general como al de cualquiera de las unidades, su desarrollo, así como su gestión y seguimiento, se han introducido cambios en la organización, cuya estructura queda reflejada en el esquema siguiente:



IV

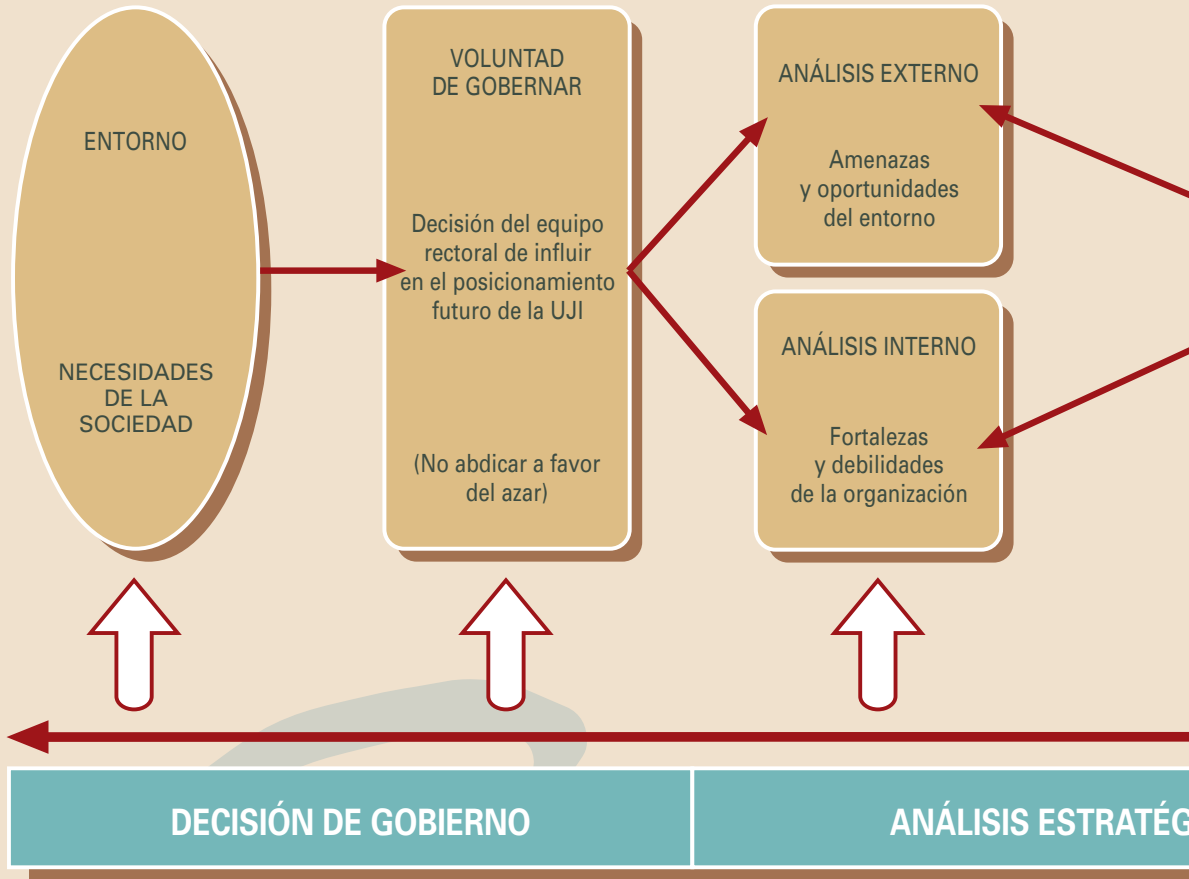


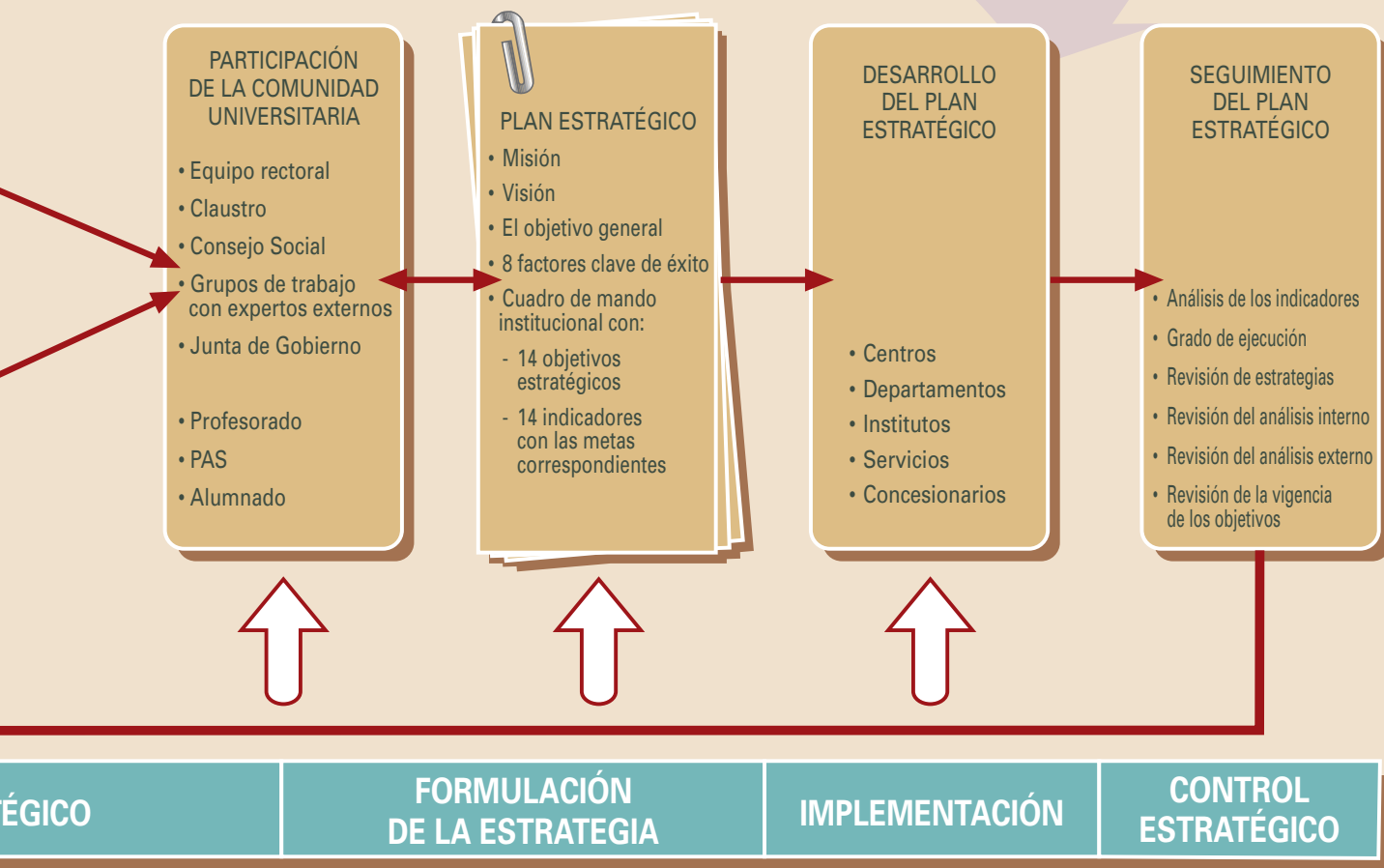
UNIVERSITAT
JAUME I

IV

Desarrollo y gestión del plan

IV.4. Sistema de dirección estratégica de la UJI





Universitat Jaume I, 2000.

Edita: Servei de Comunicació i Publicacions
Vicerektorat de Coordinació, Comunicació i Política Lingüística
Edifici Rectorat i Serveis Centrals
Campus del Riu Sec
12071 Castellón de la Plana

Tel. 964 728 833

Fax: 964 728 832

<http://sic.uji.es>

comunicació-publicacions@uji.es

Depósito legal: CS-236-2000

Diseño y maquetación: José L. Barahona (D & C)

Imprime: Castelló d'Impressió, s.l.



UNIVERSITAS
JEMBER

