EL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE UNA UNIVERSIDAD: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSITAT JAUME I

Antonio Montañana Riera
Julio 2002

EL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE UNA UNIVERSIDAD: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSITAT JAUME I

INDICE

1. Necesidad de introducir la dirección estratégica en las universidades públicas.
2. Plan estratégico y sistema de dirección estratégica.
3. El control estratégico y sus indicadores: el Cuadro de Mando Integral.
4. Descripción de los procesos que se han seguido en la UJI.
5. Los elementos del Plan Estratégico de la UJI.
6. El Despliegue del Plan Estratégico de la UJI.
7. La promoción de la calidad en el sistema de dirección estratégica de la UJI.
8. Conclusiones y lecciones aprendidas en un proceso permanentemente abierto.

1. NECESIDAD DE INTRODUCIR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

1.1 INTRODUCCIÓN: PLAN ESTRATÉGICO Y CALIDAD

Las universidades públicas son unas organizaciones complejas.

Por una parte, operan en múltiples frentes.

Por otra parte, están formadas por numerosas unidades heterogéneas las cuales poseen una considerable capacidad de tomar decisiones locales independientes.

Su entorno, se vuelve cada día más complejo, más dinámico y más incierto.

INTRODUCCIÓN (Continuación)

Incluso aunque no existiera la LOU, en el sector de las universidades públicas casi nada será como ha sido hasta ahora.

Nos guste o no (no depende de nuestra voluntad), las universidades públicas se están volviendo cada vez más vulnerables.

Es imprescindible una correspondencia entre la creciente complejidad de las universidades y su entorno por un lado, y la capacidad del sistema de dirección por otro.

A este desafío trata de dar respuesta el Sistema de Dirección Estratégica de una universidad pública.

1.2 TOMA DE CONCIENCIA DEL GOBIERNO ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD

La posición competitiva futura en cada universidad:

- En qué productos/servicios y en qué mercados quiere competir y de qué manera, con qué tecnología.
- "Qué quiere ser la universidad cuando sea mayor".
- La posición futura de la universidad no ha de ser producto del azar.
- Ni el resultado residual de las actuaciones de otras organizaciones.

La respuesta a estos interrogantes y su solución es responsabilidad del gobierno actual de la universidad y pasa por el enfoque estratégico

- Se trata de un importante cambio cultural

Sólo con una planificación estratégica participativa, explícita y ampliamente compartida y difundida puede asegurarse que las medidas adoptadas desde diversos ámbitos de gobierno de una universidad sean:

- Consistentes entre sí.
- Congruentes con los objetivos estratégicos.

2. PLAN ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una estrategia es un modelo de decisiones que se basa en un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto y establece:

- Los objetivos
- Los cursos de acción (el cómo)
- Asignación de los recursos.

2.1 DIFERENCIAS ENTRE PLAN ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (SDE)

Si AE = Análisis estratégico (DAFO)

PE = Plan estratégico

I = Implementación

CE = Control estratégico

SDE = AE + PE + I + CE

El plan estratégico es sólo uno de los elementos del sistema de dirección estratégica.

Sistema de dirección estratégica: infraestructura directiva necesaria para poder gestionar cualquier plan estratégico.

2.2 LIMITACIONES DEL CONTROL DE LA GESTIÓN ORDINARIA Y DE SUS INDICADORES

- Actúa cuando ya han ocurrido los hechos.
- Orientado al corto plazo.
- Trata las desviaciones como fracasos en la ejecución de los planes.
- Asegura mejoras locales o funcionales pero no evita inconsistencias entre los diversos objetivos.

2.3 FUNCIÓN DEL CONTROL ESTRATÉGICO

En una perspectiva estratégica es necesario, además:

- Control de vigilancia del entorno: detección temprana de cambios o discontinuidades en el entorno. Cuestionar si los resultados continúan siendo deseables (pertinencia de los objectivos en función del entorno actual cambiante).
- Control de las premisas. Verificar la validez de las hipótesis clave y de la idoneidad de las estrategias.
- Control de implementación. Cuestionar si la estrategia se está implantando adecuadamente y si los resultados globales obtenidos son los esperados.

3. EL CONTROL ESTRATÉGICO Y LOS INDICADORES: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 El Cuadro de Mando Integral (CMI) según el modelo de Kaplan i Norton

- Traduce la visión y la estrategia, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.
- Describe la visión de futuro de la organización.
- Permite que todos los empleados comprendan la forma en que contribuyen al éxito de la organización.
- Ha de transformar el objetivo y la estrategia en objetivos e indicadores tangibles.
- Ha de asegurar un equilibrio entre los indicadores de los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.

Las cuatro perspectivas de los indicadores estratégicos:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del cliente
- La perspectiva del proceso interno
- La perspectiva del aprendizaje y del crecimiento

3.2 La interacción entre las perspectivas de los indicadores estratégicos

Hay tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado a su estrategia:

a) Las relaciones causa-efecto

b) Los resultados y los inductores de actuación

c) La vinculación con las finanzas

3.3 Relación de los indicadores estratégicos con los del control de la gestión ordinaria

a) Número aconsejable de indicadores estratégicos

El modelo de Kaplan y Norton recomienda entre 15 y 25 indicadores estratégicos para cada cuadro de mando integral.

Hoy en día las universidades ya tienen muchos más de 25 indicadores.

No es fácilmente intuible que pueda ser suficiente con menos de dos docenas.

b) La jerarquización de los indicadores

Los indicadores de control estratégico se ubican en la cima, en la cúspide de la pirámide de los elementos de información para la dirección de una organización.

Es esencial en los indicadores estratégicos:

- Que sean potentes y capaces de centrar la atención en los aspectos realmente críticos para el futuro de la universidad.
- Que no estén aislados de los de la gestión ordinaria
- Que estén interconectados entre sí y con los ordinarios a través del despliegue de los primeros y de la síntesis agregadora de los segundos.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE HAN SEGUIDO EN LA UJI

4.1 SITUACIÓN DE PARTIDA

En la UJI partíamos de un marco estatutario bastante avanzado.

En el contexto estatutario pronto se desarrolló una cultura de la evaluación, de la calidad y de la responsabilidad.

4.2 FASE PREVIA

- Impulso y colaboración activa en la elaboración del Libro Blanco de Sistema Universitario Valenciano.
- Elaboración del Plan de Imagen y Comunicación: Investigación de imagen.
- Autoavaluación de la alta dirección de la universidad (Equipo rectoral y direcciones de centro) siguiendo el modelo EFQM.
- Negociación y aprobación de un nuevo plan de financiación ordinario. Incorporación de la financiación vinculada a objetivos.

4.3 TOMA DE CONCIENCIA PARA EL EQUIPO RECTORAL: DECISIÓN DE ESTABLECER UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Teniendo en cuenta, de una parte, los escenarios de futuro ya comentados anteriormente, y entre ellos:

- El descenso de los jóvenes en edad de incorporarse a la universidad.
- Que un 25% de los estudiantes de la UJI proceden de otras provincias.
- Que el Plan Plurianual de Financiación establece que una parte importante de la subvención pública se distribuirá condicionada al cumplimiento de objetivos.

Y por otra parte:

Propuestas del Libro Blanco del Sistema Universitario Valenciano:

- Adaptación a un cambio permanente.
- Práctica de la programación a medio plazo.
- Desarrollo de sistemas de información para la gestión.
- Mejora de la planificación de la oferta.
- Promoción de la calidad.
- Obtención de recursos propios.
- Incentivos financieros ligados a objetivos.
- Dirección y gestión estratégicas.
- La inserción laboral como objetivo.
- Responder al desafío tecnológico.

4.4 PROCESO DE ELABORACIÓN.

- Aprobación por el Equipo de Gobierno del procedimiento y calendario aprobado por el Grupo Base e informe a la Junta de Gobierno y al Consejo Social (febrero 1999)
- Primer borrador elaborado por el Grupo Base con la participación de un conjunto de personas y enriquecido con las opiniones del Equipo de Gobierno y del Consejo Social.
- Aprobación por el Claustro de las orientaciones básicas (octubre de 1999)
- Información a diferentes colectivos y miembros de órganos de gobierno. Nueva fase de participación (octubre de 1999 a enero de 2000)

- Aprobación por la Junta de Gobierno del Documento Base de Planificación (29/02/2000)
- Despliegue del sistema:
  - Negociación conciertos con unidades (segundo semestre 2000 y ejercicio 2001)
  - Aplicación y experimentación durante 2002.
- Revisión y ajuste del Sistema: 2003

5. LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UJI

5.1 EL FOCO ESTRATÉGICO

- La misión
- La visión
- Un objetivo estratégico general
- Los factores clave de éxito que permitirán conseguir este objetivo.
- Un conjunto de ideas o acciones posibles, agrupadas alrededor de cada uno de los factores.
- Un "cuadro de mando" con los objetivos institucionales (14) seleccionados atendiendo equilibradamente a cada una de las cuatro perspetivas.

5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Financiación suficiente
- Oferta educativa diferenciada
- Motivación del PDI y del PAS
- Empleabilidad del estudiantado
- Impacto en la sociedad y notoriedad
- Cultura organizativa vertebradora e innovadora
- Dirección adecuada
- Promoción de la calidad y de la excelencia

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVAS ← **OBJETIVOS** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

- **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 CLIENTE (ENTORNO)

- **4**. Mejorar la imagen percibida por el entorno.
- **5**. Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones y entidades 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.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

- **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
- **10**. Mejorar la eficacia en todos los procesos: gestión, docencia, investigación, creación de productos y servicios.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

- **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.

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVAS ← **INDICADORES** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

- 1. Número de créditos matriculados dividido 65
- 2. Grado de consecución de objetivos desplegados en PPF
- 3. Importe de los recursos captados.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ENTORNO)

- 4. Pregunta 5 encuesta-entorno UJI
- 5. Número de convenios de colaboración
- 6. Pregunta 10 de encuesta calidad percibida
- 7. Pregunta 7 encuesta-entorno UJI

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

- 8. Número de unidades que despliegan el PE
- 9. Nuevos productos/servicios aprobados
- 10. Grado de consecución de objetivos desplegados en PE

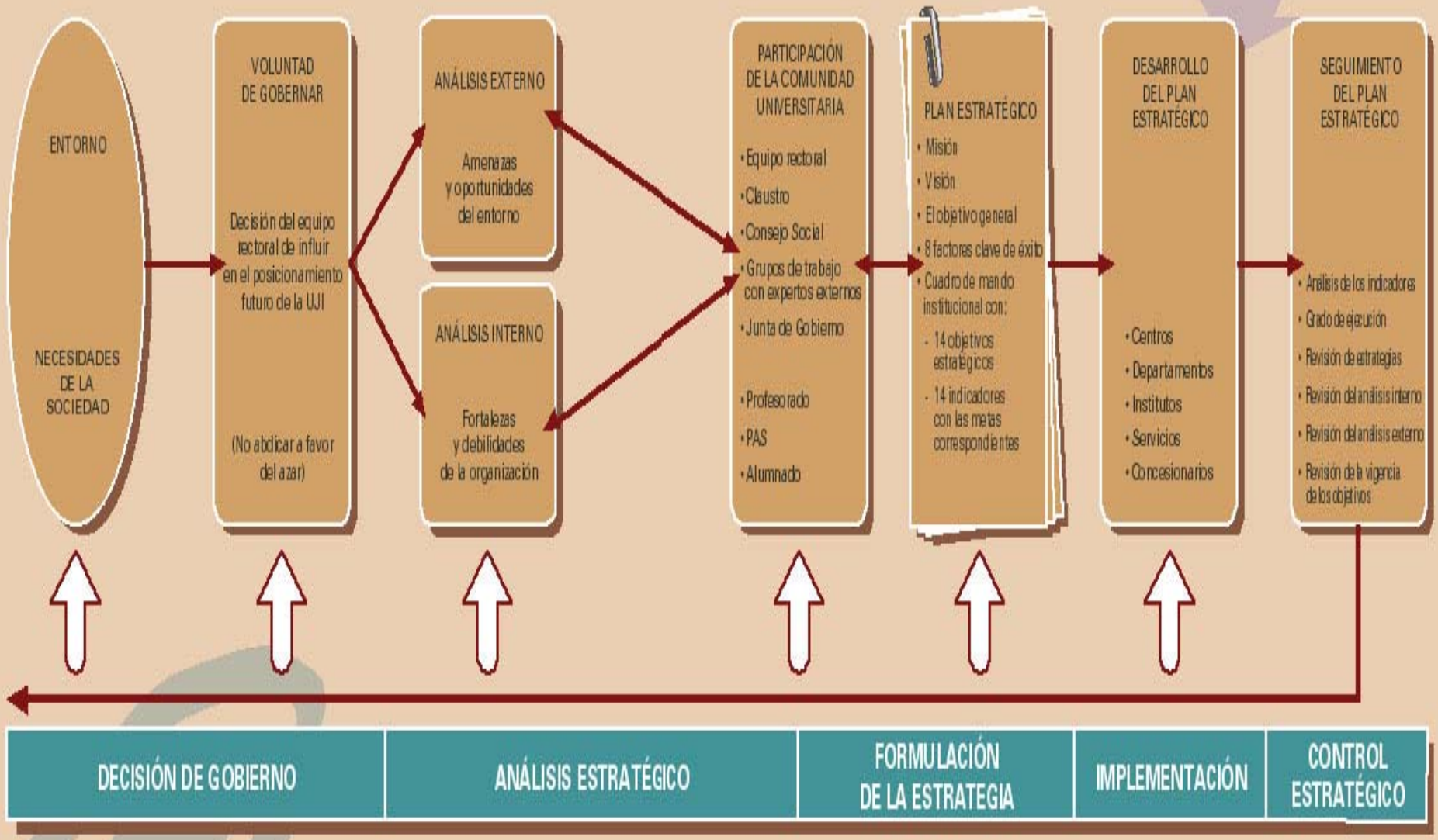
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

- 11. Porcentaje de egresados trabajando en "X" años
- 12. Créditos de formación recibida por el PDI
- 13. Horas recibidas de formación del PAS
- 14. Horas de Formación directiva recibida

CATÁLOGO DE INDICADORES

Código	PE1	
Nombre	Créditos matriculados en todas las titulaciones regladas dividido por 65	
Objetivo asociado	OBJ. 1: "Mantener, al menos, el número de alumnos en titulaciones regladas"	
Tipo	Estratégico	
Ámbito/Nivel organizt.	Corporativo	
Despliegue	Por Titulación	
Área	Financiación	
Responsable	Vicerrector de Asuntos Económicos y Planificación	
Frecuencia de cálculo	Octubre y abril del curso académico	
Quién lo calcula	Servicio de Planificación y Organización	

IV.4. Sistema de dirección estratégica de la UJI



6. EL DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UJI

6.1 El Despliegue en los Centros/Titulaciones

6.2 El Despliegue en los Departamentos

6.3 El Despliegue en los Servicios

6.1 y 6.2. DESPLIEGUE EN LOS CENTROS/ TITULACIONES Y EN LOS DEPARTAMENTOS

- Invitación a cada uno de los centros/titulaciones y de los departamentos a alinearse voluntariamente en el despliegue del Plan Estratégico Institucional.
- Recomendación a los centros/titulaciones y a los departamentos para que incluyan entre los objetivos y acciones propias de sus respectivos planes locales determinadas propuestas del Plan estratégico Institucional de la Universidad.
- Propuesta de firma de un documento de concertación entre el rectorado y cada uno de los centros/titulaciones que contemple la financiación adicional de aquellas acciones que respondan a objetivos de alineación concertados.

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO CENTROS

AS ← **OBJETIVOS** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

- **1**. Procurar el aumento de estudiantes en titulaciones regladas
- **2**. Mejorar la inserción laboral del estudiantado.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ENTORNO)

- **3**. Promoción comercial
- **4**. Mejorar la calidad docente
- **5**. Promoción y difusión de la cultura universitaria
- **6**. Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones y entidades que sirvan a la UJI para completar capacidades que permitan desarrollar los productos y servicios propios.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

- **7**. Mejorar el rendimiento del estudiantado
- **9**. Promoción de la auto-evaluación del Plan de Calidad de las Universidades
- **10**. Incrementar el número de acciones de mejora educativa
- **8**. Propuesta de nuevos productos/servicios [o reformulación de los actuales] teniendo presente las nuevas tecnologías
- **11**. Creación de un observatorio de Seguimiento de los Titulados

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

- **12**. Aumentar las acciones de inserción laboral.
- **13**. Promoción de técnicas avanzadas de Dirección y Gestión
- **14**. Promoción de acciones de acogida
- **15**. Aumentar la movilidad de los estudiantes

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO CENTROS

AS ← **INDICADORES** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

- 1. Número de créditos matriculados dividido 65
- 2. Porcentaje de egresados con Trabajo en "X" años

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ENTORNO)

- 3. Suma de visitas a institutos + institutos visitan la UJI
- 4. Pregunta 10 de encuesta calidad percibida
- 5. Número de acciones de promoción cultural en Plan Estratégico
- 6. Número de convenios de colaboración

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

- 7. Tasa de Créditos aprobados sobre matriculados
- 8. Número de propuestas de nuevos productos/servicios aceptadas
- 9. Número de unidades evaluadas
- 10. Número de acciones de mejora educativa
- 11. Número de Titulaciones con nº representativo de respuestas sobre ocupación

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

- 12. Número de acciones de inserción laboral en Plan Estratégico.
- 13. Cursos de formación realizados sobre competencias directivas
- 14. Número de asignaturas cero por titulación
- 15. Indice de meses de estudiantes en programas internacionales de intercambio

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO DEPARTAMENTOS

AS ← **OBJETIVOS** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

- **1**. Mejora de los resultados de I+D
- **2**. Mejorar el rendimiento del estudiantado
- **3**. Incremento de los recursos de I+D

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ENTORNO)

- **4**. Mejorar la imagen del depart. percibida por el entorno
- **5**. Mejorar la satisfacción del estudiantado
- **6**. Promoción del bilingüismo
- **7**. Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones y entidades que sirvan a la UJI para completar capacidades que permitan desarrollar los productos y servicios propios.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

- **8**. Ampliación de las actividades de formación no reglada
- **9**. Propuesta de nuevos productos/servicios [o reformulación de los actuales] teniendo presente las nuevas tecnologías

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

- **10**. Promoción de técnicas avanzadas de Dirección y Gestión
- **11**. Fomento de la formación de los investigadores.

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO DEPARTAMENTOS

AS ← **INDICADORES** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

- 1. Indice de publicación de los resultados de investigación
- 2. Tasa de Créditos aprobados sobre matriculados
- 3. Derechos reconocidos en ingresos anuales por proyecto

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ENTORNO)

- 4. Número de acciones de difusión
- 5. Pregunta 10 de encuesta calidad docente
- 6. %créditos matriculados en Valenciano
- 7. Número de convenios de colaboración

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

- 8. Participación en cursos de formación no reglada
- 9. Número de propuestas aceptadas

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

- 10. Cursos de formación realizados sobre competencias directivas
- 11. Créditos de formación en investigación recibidos

E-UJIER@Cataleg - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://e-ujier.uji.es/ Ir

e-UJIer@IGLU ERP Universitari

– Llista de preferits –

Desconnectar

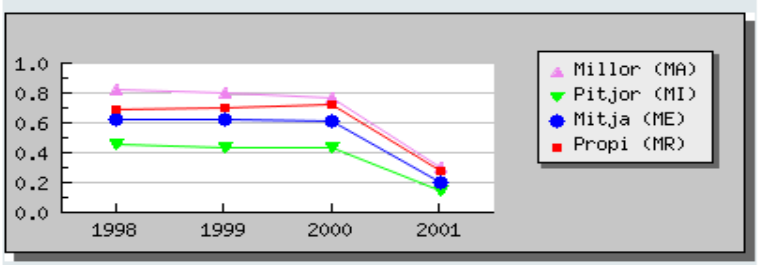
Estadístiques d'indicadors

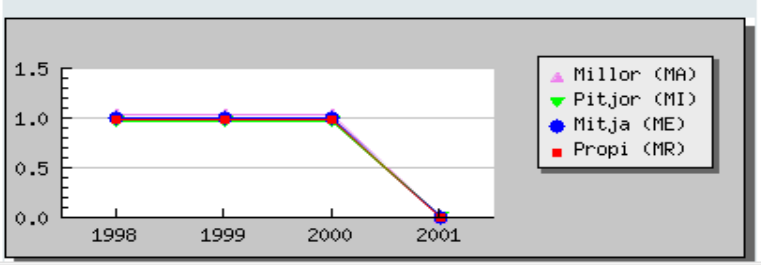
Ejemplo de un departamento

Dades de les variables dels indicadors

Definició de les variables dels indicadors

Observacions dels indicadors





TRDA_D - RENDIMENT DISCENT 1º I 2º CICLE	MA	MI	ME	MR
1998	0,82	0,45	0,62	0,69
1999	0,80	0,43	0,62	0,70
2000	0,77	0,43	0,61	0,72
2001	0,30	0,14	0,20	0,28
Fórmula:	{NCA} / {NCM}			
Variables:	NCA NCM			

ISADM_D - SATISFACCIÓ ESTUDIANTAT	MA	MI	ME	MR
1998	1,04	0,97	1,00	0,98
1999	1,04	0,97	1,00	0,99
2000	1,03	0,96	1,00	0,99
2001	0,00	0,00	0,00	0,00
Fórmula:	{MEADPD} / {MEADPC}			

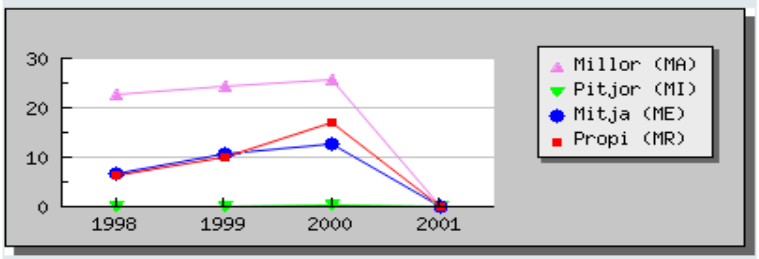
Intranet local

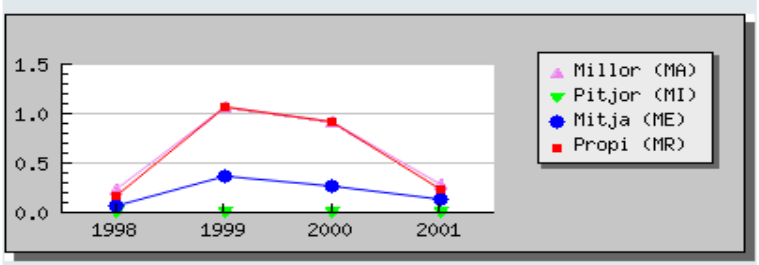
INDICADORES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

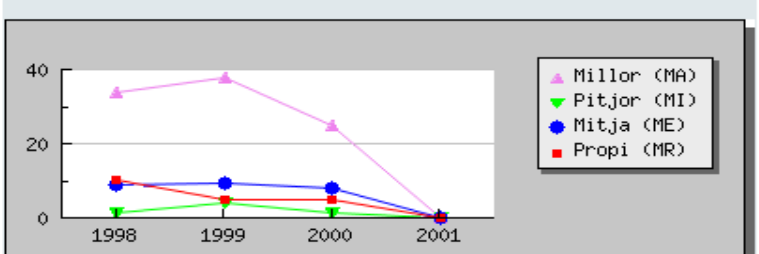
E-UJIER@Cataleg - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://e-ujier.uji.es/ Ir







NHFD_D - FORMACIÓ PROFESSORAT

	MA	MI	ME	MR
1998	22,56	0,00	6,81	6,28
1999	24,37	0,00	10,75	9,90
2000	25,55	0,25	12,72	16,86
2001	0,00	0,00	0,00	0,00
Fórmula:	({HM} + {HFN} + {HFP}) / {NP}			
Variables:	HM HFN HFP NP			

TDOC_D - RENDIMENT DOCENT 3º CICLE

	MA	MI	ME	MR
1998	0,23	0,00	0,07	0,17
1999	1,06	0,00	0,37	1,06
2000	0,91	0,00	0,26	0,91
2001	0,28	0,00	0,14	0,23
Fórmula:	(0.5 * {NTLL} + 0.3 * {NDEA} +0.2 * {NCD})/ {NDTC}			
Variables:	NTLL NDEA NCD NDTC			

PRI_D - RESULTATS INVESTIGACIÓ

	MA	MI	ME	MR
1998	34,00	1,28	8,94	10,33
1999	38,00	4,03	9,49	5,07
2000	24,75	1,16	8,01	5,00
2001	0,00	0,00	0,00	0,00
Fórmula:	{NPAD}/{NDTC}			
Variables:	NPAD NDTC			

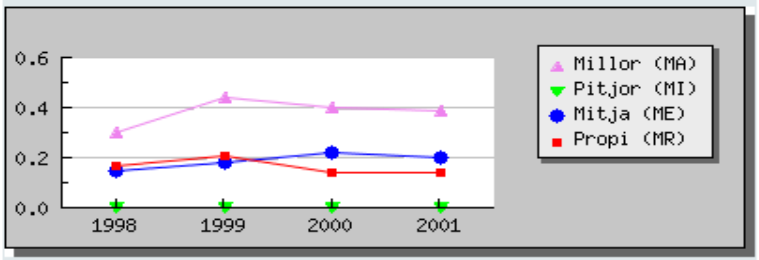
Intranet local

INDICADORES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

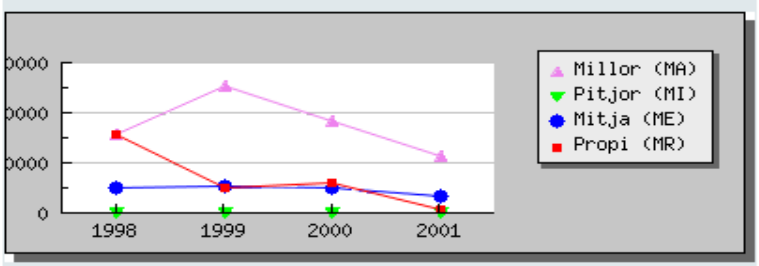
E-UJIER@Cataleg - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

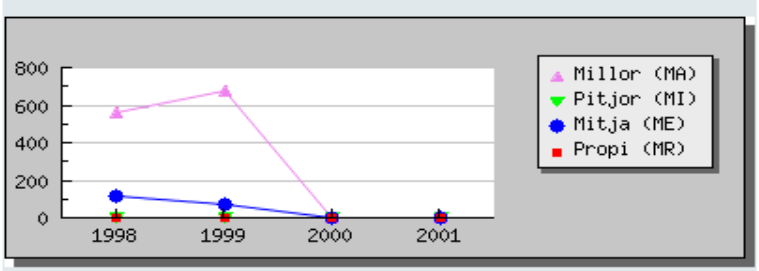
Dirección http://e-ujier.uji.es/ Ir



ISEX_D - ACTIVITAT INVESTIGADORA	MA	MI	ME	MR
1998	0,30	0,00	0,15	0,17
1999	0,44	0,00	0,18	0,21
2000	0,40	0,00	0,22	0,14
2001	0,39	0,00	0,20	0,14
Fórmula:	{NSA} / {NTDTC}			
Variables:	NSA NTDTC			



IIDT_D - RECURSOS CAPTATS COMPROMESOS D'INVESTIGACIÓ I DESENVOLUPMANET TECNOLÒGIC	MA	MI	ME	MR
1998	31.479,45	0,00	9.809,20	31.479,45
1999	50.510,36	0,00	10.833,68	9.879,44
2000	36.380,21	0,00	10.240,02	11.966,35
2001	22.840,81	0,00	6.520,14	1.548,82
Fórmula:	{ITI} / {NDTC}			
Variables:	ITI NDTC			



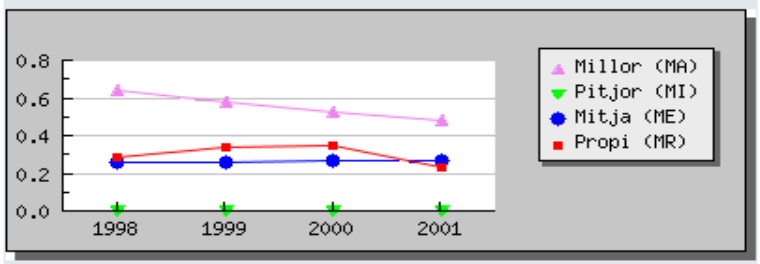
NHNR_D - DOCÈNCIA NO REGLADA	MA	MI	ME	MR
1998	561,00	0,00	112,95	0,00
1999	680,00	0,00	73,80	0,00
2000	0,00	0,00	0,00	0,00
2001	0,00	0,00	0,00	0,00
Fórmula:	{NHNR}			
Variables:	NHNR			

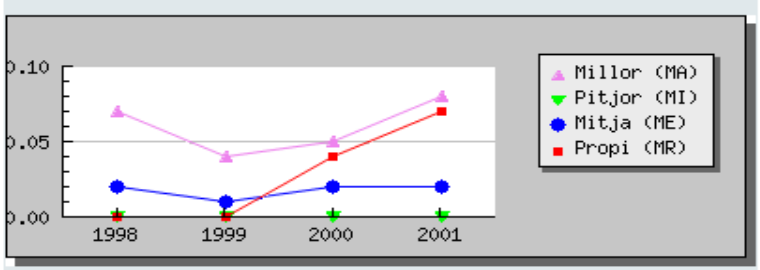
Intranet local

E-UJIER@Cataleg - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://e-ujier.uji.es/ Ir





NCDV_D - DOCÈNCIA VALENCIA				
	MA	MI	ME	MR
1998	0,64	0,00	0,26	0,28
1999	0,58	0,00	0,26	0,34
2000	0,52	0,00	0,27	0,35
2001	0,48	0,00	0,27	0,23
Fórmula:	({NCIV}/{NCID})+ ({NPVM}/{NP})			
Variables:	NCIV NCID NPVM NP			

TMP_D - TAXA MOVILITAT PROFESSORAT				
	MA	MI	ME	MR
1998	0,07	0,00	0,02	0,00
1999	0,04	0,00	0,01	0,00
2000	0,05	0,00	0,02	0,04
2001	0,08	0,00	0,02	0,07
Fórmula:	{NMEA} / {NP}			
Variables:	NMEA NP			

Anterior

inici

Sistema de gestió integral universitària e-UJIer@

Copyright©Universitat Jaume I. e-ujier@uji.es

https://e-ujier.uji.es/pls/iglu/ Intranet local

6.3. DESPLIEGUE EN LOS SERVICIOS

ESPECIFICIDADES DE LOS SERVICIOS

- Los servicios universitarios constituyen unidades orgánicas completamente diferentes de los centros y de los departamentos.
- Heterogeneidad. Los servicios universitarios son diferentes entre sí.
- Los servicios carecen de órganos de gobierno autónomos susceptibles de tomar decisiones estratégicas al margen del equipo rectoral.

Especificidades de los Servicios (Continuación)

- Las actuaciones de los servicios son básicas en el despliegue del Plan Estratégico Institucional de la universidad. Sin embargo no siempre son consistentes con éste.
- El despliegue del Plan Estratégico Institucional en los servicios debe ser efectuado de un modo singular en cada uno de éstos.
- No obstante, existen en los servicios una serie de elementos comunes desde el punto de vista de la dirección profesional de los mismos cuya homogeneización facilita el despliegue del Plan Estratégico. Estos elementos comunes se visualizan en el documento denominado provisionalmente "MODELO DE DIRECCIÓN DE SERVICIOS"

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO SERVICIO DE DEPORTES

AS ← **OBJETIVOS** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

1. Realizar una gestión económica y administrativa eficiente del Servicio de Deportes según las directrices marcadas desde la Gerencia, el Vicerectorado de Cultura y Dinamización Universitaria y la Universidad.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ENTORNO)

2. Ofrecer a la Comunidad Universitaria un conjunto de actividades físicas que le permitan mejorar su calidad de vida, así como facilitar, en lo posible, su participación en ellas.

3. Ofrecer y facilitar a la Comunidad Universitaria el uso del material deportivo propio en un estado óptimo

4. Ofrecer y facilitar a la comunidad Universitaria el uso, tanto docente como participativo en general, de las instalaciones deportivas en un estado óptimo.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

5. Alcanzar acuerdos con instituciones y entidades que cedan el uso de sus instalaciones a la UJI.

6. Realizar un control y seguimiento de la futura construcción del Pabellón Polideportivo de la UJI, con el fin de que cumpla con las garantías y necesidades que se requieren para la práctica deportiva óptima.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

7. Ofrecer y facilitar a la Comunidad Universitaria actividades formativas que partan desde la perspectiva de la actividad física y el deporte, con el fin de mejorar la formación general de ésta, así como del entorno, en estos aspectos

8. Formación del personal del servicio

UNIVERSITAT JAUME•I

CUADRO DE MANDO SERVICIO DE DEPORTES

AS ← **INDICADORES** →

PERSPECTIVA FINANCIERA (RECURSOS)

1. Ingresos específicos

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ENTORNO)

2. a)Número de inscritos en actividades físicas organizadas y controladas por el Servei d'Esports

b) Resultados de encuestas de satisfacción de usuario y profesorado de las actividades

c) Número de instancias de reclamaciones presentadas

d) Números de socios inscritos en el Servei d'Esports

3. a) Número de instancias de reclamación por el mal estado del material deportivo.

b) Indice de utilización del material (Número de material utilizado/Número de horas máximo).

c)Número de altas y bajas del material deportivo.

d)Evolución del inventario del material deportivo

4. a) Número de instancias de reclamación por el estado de las instalaciones.

b) Indice de ocupación de las instalaciones (Número de horas de ocupación/Número de horas potenciales máximas).

c)Número de partes de mantenimiento y tiempo que se tarda en solucionarlos.

d) Número de actuaciones de reparaciones internas.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR)

5. Número de instancias presentadas por el mal estado de instalaciones deportivas de entidades o instituciones externas de la UJI

6. a) Número de modificaciones del proyecto realizadas.

b) Número de acuerdos tomados respecto de la ejecución de la obra en aspectos que mejoren la calidad.

C) Retraso acumulado en meses en la ejecución del pabellón deportivo

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO (PERSONAS)

7. a)Número de alumnos por número de horas ofertadas para el curso.

b)Encuesta de satisfacción por parte del alumnado.

c)Número de cursos que son aprobados por la Comisión de Estudios y Profesorado y tienen concesión de créditos de libre configuración.

7. LA PROMOCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA UJI

El sistema de dirección estratégica de la UJI está completamente impregnado de elementos del paradigma de la calidad.

Entre las numerosas referencias de distinto nivel que se derivan de la aplicación de los criterios del modelo de la EFQM, pueden destacar los siguientes:

- La misma existencia del plan estratégico (Criterio 2 "Política y estrategia").
- El liderazgo del equipo directivo para construir y desplegar el sistema de desarrollo de la misión y la visión, etc. (Criterio 1 "Liderazgo").
- La identificación de la promoción de la calidad y de la excelencia como un factor clave de éxito.
- La explicitación de los demás factores clave de éxito y la identificación de los 14 objetivos estratégicos globales, junto a los indicadores que se han construido, tienen efectos directos en la mejora de la calidad desde el punto de vista de los 9 criterios EFQM.

8. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS EN UN PROCESO PERMANENTEMENTE ABIERTO

- El punto exacto de partida es diferente para cada Entidad en función de su cultura actual y de su grado de madurez organizativa.
- El primer borrador teórico de plan estratégico que elabora el grupo de trabajo estratégico se diseña con la pretensión de que ofrezca la máxima coherencia posible. Pero, en la medida en que, como consecuencia del proceso de participación, van surgiendo aportaciones de todo tipo, el esquema teórico inicial comienza a ser "adulterado" en parte y pierde algo de su anhelada coherencia teórica. Sin embargo, en estos casos, el único proyecto realmente válido es el "adulterado" (dentro de un orden) porque constituye la propuesta verdaderamente enriquecida y, sobre todo, asumida por la organización. La comunidad universitaria lo hace suyo. Es el "suyo".

CONCLUSIONES (Continuación)

- Una vez pertrechados con todo lo necesario, es muy importante empezar. Arrancar. Iniciar el proceso y dedicarse a desarrollarlo persistentemente. Y hay que acabarlo también. Pero más que el resultado final de un plan estratégico concreto, lo realmente importante es el camino. Se aprende haciendo. Ya habrá tiempo en las sucesivas revisiones para depurar y reformular mejor todo si hace falta.
- Es relevante llegar a la fase del control estratégico para retroalimentar el sistema y asegurar la consistencia de todo el conjunto.

CONCLUSIONES (Continuación)

- Es más importante de lo que parece el cambio cultural que el proceso de implantar un SDE produce en la Comunidad Universitaria en cuanto que las unidades estructurales se hacen corresponsables de generar ventajas competitivas.

- Aunque la participación se configura inicialmente como una fase más del proyecto, pronto se convierte en el resultado más importante de todo el proceso porque, al estimular la presentación de aportaciones, escuchar atentamente las propuestas, e integrarlas, se cohesiona, se enriquece y se fortalece la organización.

CONCLUSIONES (Continuación)

- Más allá de los esfuerzos para comunicar a toda la Comunidad Universitaria la existencia del Plan Estratégico y del Sistema de Dirección Estratégica, nos llegan ecos que nos confirman que, al final, se está logrando una cierta difusión. ¿De qué ecos se trata?: Se trata del ruido de fondo que producen las actividades de gestión de los recursos financieros adicionales que reciben los centros y departamentos por desarrollar acciones concertadas con el Plan Estratégico, entre los cuales se incluyen contratos de profesores asociados a tiempo parcial para liberar horas del PDI numerario a cambio de tutelar proyectos específicos del Plan.
- Última lección recibida: Una vez efectuado el despliegue del PE se evidencia que la consistencia de los criterios y actividades de coordinación es manifiestamente mejorable.