

2. Proceso de Diseño y Elaboración del II Plan Estratégico

2.1 Introducción

El diseño y elaboración del II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén se ha concebido como un proceso integrado por diferentes fases con cometidos, responsabilidades y plazos de ejecución delimitados, desempeñando un papel clave la retroalimentación con los grupos de interés. En este sentido, el proceso contempla cuatro fases diferenciadas ordenadas en el tiempo y donde se detallan las actividades a realizar dentro de cada una de ellas.

A su vez, el proceso se ha estructurado en torno a cinco áreas clave, relacionadas con las misiones de la Universidad de Docencia, Investigación, Transferencia del Conocimiento y Transmisión de la Cultura, y a la que se ha añadido el área de Responsabilidad Social dada la importancia de la Universidad como agente social y de referencia en su entorno socio-económico. Asimismo, se ha empleado un enfoque transversal en la fase de formulación estratégica buscando la utilización simultánea de diferentes perspectivas a la hora de definir las acciones estratégicas. De esta forma, se tiene presente siempre tanto el área estratégica como cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Con ello, se introducen los enfoques de orientación hacia el cliente-usuario, de procesos, de empleados y capacidades y financiero, en la definición de las acciones estratégicas dentro cada una de las áreas y, a su vez, facilitar el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico cuando comience a implantarse (figura 1).

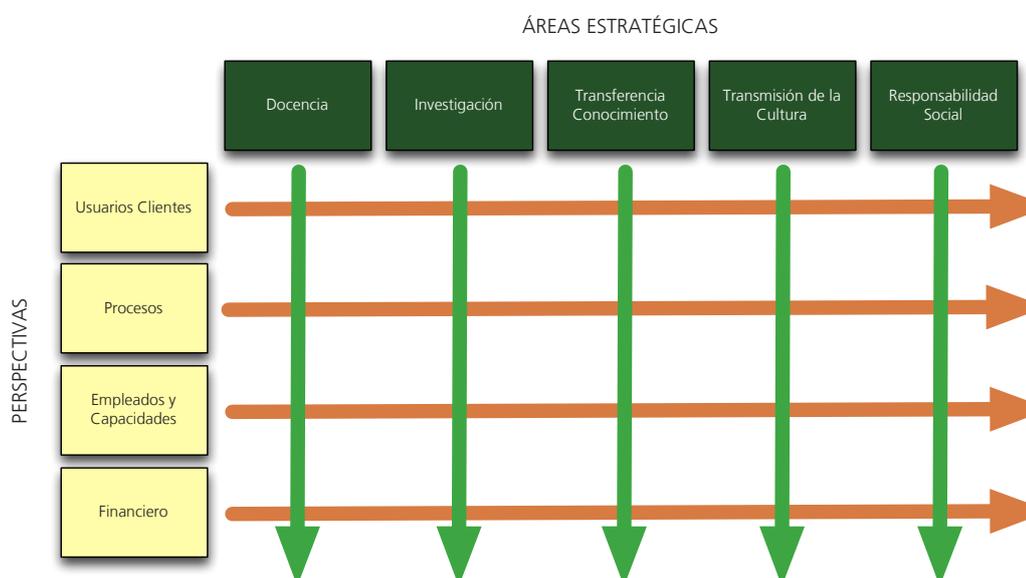


Figura 1. Áreas estratégicas y Perspectivas en el proceso de diseño y elaboración del II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.

2.2 Fases del Proceso de Diseño y Elaboración del Plan

Las fases en las que se estructura el proceso de diseño y elaboración del Plan Estratégico y los órganos responsables de ejecutarlas son:

1. Fase Preliminar. Órgano responsable: Consejo de Gobierno.
2. Fase de Análisis Estratégico. Órgano responsable: Comité Director del Plan Estratégico.
3. Fase de Formulación Estratégica. Órgano responsable: Grupos de Trabajos de Áreas Estratégicas.
4. Fase de Validación. Órgano responsable: Comité Técnico del Plan Estratégico.

El proceso subraya también el papel esencial de la comunicación en el diseño y elaboración del Plan Estratégico. De este modo, antes de iniciar el despliegue de cada una de las fases se puso en funcionamiento una plataforma web 2.0 (<http://planestrategico.ujaen.es>) para servir como gestor documental para los participantes en la construcción del Plan Estratégico; como instrumento de comunicación sobre la evolución en el tiempo del proceso de elaboración del Plan Estratégico y, por último, como herramienta de interacción con los grupos de interés internos y externos para que pudieran plantear propuestas sobre líneas de actuación y acciones estratégicas a emprender. Además, para fomentar la participación de los grupos de interés externos se redactaron distintas notas de prensa a través de las cuales se informó a los medios de comunicación, tanto en prensa escrita como en radio. En dicha información se incidía sobre la importancia del II Plan Estratégico para la Universidad de Jaén, y por extensión, para la propia sociedad de la provincia, y se animaba a la participación a través de las propuestas. Las propuestas debían de ser acompañadas por la identificación de las personas que las formulaba e incorporar una justificación a la misma.

Es importante señalar que este proceso ha recibido el reconocimiento externo de diversas instituciones. En concreto, fue presentado por invitación en enero de 2012 en las I Jornadas de Planificación Estratégica de las Universidades Españolas celebradas en la Universidad de Sevilla y fue reconocido en julio de 2013 como buena práctica de dirección universitaria por el Observatorio de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria – TELESCOPI España elaborado por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña. Igualmente, en diciembre de 2013 fue calificado como buena práctica internacional tras la evaluación realizada por la Red Telescopi. Para finalizar señalar que este proceso formará parte del observatorio “European Observatory for Strategic University Management” tras recibir la invitación para participar en él cursada por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria.

A continuación, se detallan las actividades que se han llevado a cabo dentro de cada una de las fases que contempla el proceso de diseño y elaboración del Plan Estratégico, así como su estructura y composición.

2.2.1 Fase preliminar.

Órgano responsable. Consejo de Gobierno de la Universidad de Jaén.

Actividades:

- a) Definición de la estructura asociada al diseño y elaboración del Plan Estratégico.
 - i.1) Comité Director del Plan Estratégico. Creado ad-hoc y elegido de entre los mismos del Consejo de Gobierno.
Presidente: Rector
Vicepresidente: Vicerrector de Planificación, Calidad, Responsabilidad Social y Comunicación.

Miembros: 4 representantes del PDI (1 representante de los Decanos/as y Directores/as de Centro, 1 representante de los Directores/as de Departamento, 1 representante del PDI doctor con vinculación permanente y 1 representante del PDI no doctor o con vinculación no permanente), 2 representantes del Consejo de Estudiantes y 1 representante del Personal de Administración y Servicios.

a.2) Grupos de Trabajo de Áreas Estratégicas.

Presidente/a: Vicerrector/a con competencia en el tema.

Vicepresidentes/as: Directores/as de Secretariado con competencias en el tema.

Miembros: 4 representantes del PDI, 2 representantes de los estudiantes y 1 representante del personal de administración y servicios y 2 representantes de grupos de interés relacionados con el área estratégica en cuestión elegidos por el Consejo Social. Los representantes del PDI, PAS y Estudiantes fueron elegidos por el Consejo de Gobierno.

a.3) Comité Técnico del Plan Estratégico. Este comité actúa asesorando y asistiendo técnicamente tanto al Comité Director como a los Grupos de Trabajo.

Miembros: Director del Secretariado de Planificación Estratégica y Prospectiva que actuará como coordinador y el personal del Servicio de Planificación y Evaluación.

b) Aprobación de las áreas estratégicas donde constituir grupos de trabajo. Las áreas estratégicas se corresponden con las cuatro misiones tradicionales de la Universidad y se incorpora el área de Responsabilidad Social dado la importancia de la Universidades como agente de dinamización de su entorno y su papel ejemplarizante y de referencia.

Se constituyen tantos grupos de trabajo como áreas estratégicas identificadas buscando que se trabaje transversalmente en las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral dentro de cada área estratégica.

c) Identificación de fuentes de información a utilizar para el diseño del nuevo Plan Estratégico. En la Web 2.0 se cuelgan distintos documentos y fuentes de información útiles para realizar la matriz DAFO de cada una de las áreas estratégicas.

d) Definición del Plan de Comunicación asociado al Diseño del nuevo Plan Estratégico.

e) Aprobación por el Consejo de Gobierno del Proceso de Diseño y Elaboración del II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2013-2020).

2.2.2 Fase de Análisis Estratégico.

Órgano responsable. Comité Director del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.

Actividades:

a) Definición de Misión, Visión y Valores de la Universidad de Jaén.

b) Realización del diagnóstico previo para cada una de las áreas (análisis DAFO). Identificación de fortalezas y debilidades de la Universidad para cada una de las áreas (análisis interno) así como de amenazas y oportunidades del entorno para cada una de las áreas (análisis externo).

c) Revisión y validación de la matriz DAFO para cada una de las áreas estratégicas.

d) Elaboración de matrices de confrontación para obtener interrelaciones significativas

entre el análisis interno y externo efectuado para cada una de las áreas estratégicas.

- e) Formulación de grandes objetivos estratégicos para cada una de las cinco áreas estratégicas a partir de las interrelaciones significativas detectadas en las matrices de confrontación.

2.2.3 Fase de Formulación Estratégica.

Órgano responsable. Grupos de Trabajo de las Áreas Estratégicas.

A través de la plataforma web 2.0 del Plan Estratégico, los grupos de interés internos y externos han podido acceder a los resultados provisionales de cada actividad desarrollada por los grupos de trabajo y formular propuestas.

Actividades de cada grupo de trabajo:

- a) Debate sobre las líneas de actuación a desarrollar para lograr cada uno de los objetivos estratégicos dentro de cada área y para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- b) Definición y validación de líneas de actuación a desarrollar para lograr cada uno de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las aportaciones de los grupos de interés.
- c) Debate sobre las acciones estratégicas a ejecutar para llevar a cabo cada una de las líneas de actuación dentro de cada área estratégica y para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- d) Definición y validación de las acciones estratégicas a ejecutar para el desarrollo de cada una de las líneas de actuación, teniendo en cuenta las aportaciones de los grupos de interés. Establecimiento del órgano u órganos responsables de la ejecución de cada acción estratégica.
- e) Debate sobre indicadores y metas asociadas a cada acción estratégica para facilitar su seguimiento y evaluación y dentro de cada área estratégica y para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- f) Definición y validación de los indicadores y metas asociadas a cada acción estratégica a desarrollar, teniendo en cuenta las aportaciones de los grupos de interés.

2.2.4 Fase de Validación.

Órgano responsable. Comité Técnico del Plan Estratégico.

Actividades de cada grupo de trabajo:

- a) Revisión técnica del Plan Estratégico. Elaboración del borrador del II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.
- b) Presentación del borrador del II Plan Estratégico a Directores/as de Departamento y Decanos/as y Directores de Centro. Recogida de propuestas de mejora.
- c) Presentación del borrador del II Plan Estratégico a responsables de grupos de investigación y a investigadores principales de proyectos de investigación. Recogida de propuestas de mejora.
- d) Presentación del borrador del II Plan Estratégico a Jefes de Servicio y responsables de unidades funcionales. Recogidas de propuestas de mejora.

- e) Presentación del borrador del II Plan Estratégico a los miembros del Consejo de Estudiantes y representantes de las Asociaciones de Estudiantes. Recogidas de propuestas de mejora.
- f) Elaboración del documento final del II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2013-2020) una vez evaluadas, e incorporadas en su caso, las distintas propuestas de mejora.
- g) Aprobación del Plan Estratégico por parte del Consejo de Gobierno y del Consejo Social de la Universidad de Jaén.

2.3 Desarrollo del Proceso de Elaboración

El desarrollo de las distintas fases del proceso de diseño y elaboración ha dado lugar al II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén fruto, primero, del consenso interno dentro de los órganos responsables de cada fase y, segundo, del consenso entre los órganos responsables de cada fase y los grupos de interés internos y externos que han participado aportando propuestas a sus acuerdos provisionales a partir de la web 2.0 del Plan Estratégico.

El proceso de elaboración se ha desarrollado en un plazo de dos años que es el tiempo que ha supuesto la ejecución de las distintas fases. A continuación, se especifican los resultados alcanzados por los órganos responsables en cada una de las fases previstas.

El Comité Director desarrolló las actividades previstas con la asistencia y presidencia del Rector a través de un total de 16 reuniones que culminaron con la definición de la Misión, Visión y Valores de la Universidad de Jaén y con la definición de objetivos estratégicos diferenciados para cada una de las áreas.

Los cinco Grupos de Trabajo celebraron diferentes reuniones que culminaron con la definición de líneas de actuación asociadas a cada objetivo y diferenciadas para cada una de las perspectivas de clientes-usuarios, financiera, procesos internos, y empleados y capacidades. Las líneas de actuación se desplegaron a través de acciones estratégicas acordadas en el seno del grupo de trabajo. Para facilitar el seguimiento y evaluación de dichas acciones se definieron indicadores y metas para cada una de ellas. Por otro lado, tanto la definición de líneas de actuación, como de acciones estratégicas e indicadores y metas, fueron sometidas a la recepción de propuestas debidamente justificadas por parte de los grupos de interés internos y externos que, posteriormente, fueron debatidas por el grupo de trabajo para aceptarlas o, en su caso, rechazarlas con su correspondiente motivación. En la siguiente tabla se muestran el número de reuniones que celebraron cada uno de los grupos de trabajo para definir las líneas de actuación, acciones estratégicas e indicadores y metas asociados a los objetivos estratégicos de su área.

Tabla 1. Reuniones celebradas por los grupos de trabajo

Grupo de Trabajo	Número de reuniones
Docencia	5
Investigación	7
Transferencia del Conocimiento	8
Transmisión de la Cultura	10
Responsabilidad Social	4

2.4 Validación Final

Para conseguir una visión global más allá del grupo de trabajo y para asegurar la calidad del proceso llevado a cabo se realizó una última fase contemplada en el proceso de diseño y elaboración del Plan Estratégico denominada fase de validación. En esta fase se realiza una revisión técnica global del Plan Estratégico para garantizar que no existen duplicidades, solapamientos o inconsistencias en cuanto a líneas de actuación y/o acciones estratégicas definidas por los distintos grupos de trabajo.

Fruto de la revisión técnica global se procedió a fusionar dos objetivos relacionados y situados en áreas estratégicas diferentes, en concreto, en el área de investigación y en el área de transferencia del conocimiento. En concreto, nos estamos refiriendo a los objetivos:

I2: Crear polos de investigación competitiva de carácter interdisciplinar.

T4: Crear polos de innovación y transferencia del conocimiento de carácter interdisciplinar.

La conexión de la investigación con la innovación y la transferencia del conocimiento, el tamaño de la Universidad de Jaén y el debate suscitado en los dos grupos de trabajo que manejaron con los objetivos orientados a constituir espacios únicos donde convivieran la investigación y la innovación de carácter interdisciplinar. De hecho, la mayor parte de las líneas de actuación y acciones estratégicas en las que se desplegaban dichos objetivos coincidían. Por ello, el Comité Técnico consideró adecuado fusionar ambos objetivos en uno sólo, enunciado como: "Crear polos de investigación e innovación de carácter interdisciplinar", asociándolo al área de investigación. A dicho objetivo se vincularon las líneas de actuación y acciones estratégicas coincidentes en las propuestas iniciales de los grupos de trabajo, incorporando, a su vez, dos acciones estratégicas diferentes propuestas por el grupo de transferencia del conocimiento.

El resultado final es conseguir un Borrador del Plan Estratégico depurado para presentarlo a las distintas unidades funcionales de la Universidad (Centros, Departamentos y Servicios) y recibir propuestas de mejora. Finalmente, tras evaluar estas propuestas se confeccionó el documento final del Plan Estratégico que se sometió a debate y aprobación por parte de los órganos principales de la Universidad, esto es, del Consejo de Gobierno y del Consejo Social de la Universidad de Jaén.

Por otro lado, desde el primer momento, se tuvo presente que el Plan Estratégico debe ser un documento vivo y dinámico y que debe ser flexible para adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno interno y externo. Esta idea ha quedado plasmada en la definición de indicadores vinculados a las acciones estratégicas donde, en muchas ocasiones, se ha previsto la actualización del indicador y de la meta asociada pasados dos o tres años. Asimismo, y como se contempla en el último apartado de este documento, se ha previsto la evaluación, seguimiento y actualización del Plan Estratégico.