

6. Definición de Objetivos Estratégicos

Una vez validada la Matriz DAFO para cada una de las áreas estratégicas, se pasó a construir la Matriz de Confrontación, que vincula el análisis interno con el análisis externo, buscando identificar las interrelaciones significativas en cada área entre, por un lado, las fortalezas y debilidades de la Universidad de Jaén y, por otro, las oportunidades y amenazas que brinda el entorno (figura 3).

			Análisis del Entorno									
			Amenazas					Oportunidades				
			A1	A2	A3	A4	A5	O1	O2	O3	O4	O5
Análisis Interno	Debilidades	D1										
		D2										
		D3										
		D4										
		D5										
	Fortalezas	F1										
		F2										
		F3										
		F4										
		F5										

Figura 3. Matriz de confrontación

A partir de la matriz de confrontación del área en cuestión y tratando de identificar las interrelaciones significativas, cada uno de los miembros del Comité Director evaluó individualmente la relación existente entre la debilidad (D) o fortaleza (F) señalada, con la amenaza (A) u oportunidad (O), correspondiente. Dicha evaluación individual se realizó atendiendo a la siguiente escala:

- 0 = No existe relación.
- 1 = Existe una relación moderada.
- 2 = Existe una fuerte relación.

Una vez que cada miembro del Comité Director hubo evaluado la matriz de confrontación la remitió al Comité Técnico del Plan que se encargó de agrupar las evaluaciones individuales de cada una de ellos. A continuación, se seleccionaron las interrelaciones significativas, esto es, aquellas que recibieron una puntuación por encima de la media y que recogen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno y, por tanto, a las que habría que dar prioridad de cara a la formulación de los objetivos estratégicos. En función de la interrelación significativa detectada, nos podemos encontrar con cuatro tipos diferentes de objetivos estratégicos:

- Objetivos de supervivencia (DA): Destinados a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.
- Objetivos defensivos (FA): Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no

favorables apoyándose para ello en puntos fuertes de la Universidad.

- Objetivos de reorientación (DO): Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la institución.
- Objetivos ofensivos (FO): Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno.

El Comité Director, a partir de las interrelaciones significativas resultantes de la matriz de confrontación del área en cuestión y teniendo presente la naturaleza diferente de cada una de las áreas, debatió sobre los objetivos definir. Además, a la hora de formularlos tuvo presente los siguientes elementos clave:

1. No perder de vista la Visión definida para la Universidad en el horizonte 2020, pues el logro de los objetivos es lo que permite avanzar hacia la Visión.
2. Tener presentes los valores, esto es, lo que guía las actuaciones dentro de la Universidad.
3. Los objetivos deben ser ambiciosos, esto es, deben suponer un reto, un paso hacia delante.
4. La formulación de objetivos requiere de un importante ejercicio de creatividad.
5. No confundir objetivos estratégicos con líneas de actuación, ya que éstas son un medio para lograr o desplegar los objetivos estratégicos.

El debate y consenso final entre los miembros del Comité Director sobre los objetivos estratégicos a lograr en cada una de las áreas supuso concluir con la labor asignada a este órgano. A continuación, se reflejan los objetivos estratégicos consensuados para cada una de las áreas estratégicas, habiéndose notado con una letra representativa del área estratégica a la que pertenece más un número que indica el lugar que ocupa dicho objetivo dentro del área en cuestión.

6.1 Objetivos estratégicos del área de Docencia

- D1. Ampliar la oferta de másteres oficiales competitivos en todas las grandes ramas del conocimiento.
- D2. Promover el reconocimiento del personal docente e investigador a partir de la evaluación global de su actividad.
- D3. Aumentar la internacionalización de la actividad docente.
- D4. Fomentar la captación de estudiantes de talento.
- D5. Desarrollar actividades que fomenten la mejora continua y el desarrollo de capacidades de liderazgo, compromiso y emprendimiento entre los estudiantes dentro de un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en la titulación.
- D6. Diseñar una oferta de formación permanente que permita diferenciar a la Universidad de Jaén.
- D7. Orientar la movilidad internacional atendiendo a criterios de excelencia.
- D8. Implantar nuevos titulaciones de grado adaptados a la demanda.

D9. Desarrollar programas formativos conjuntos con las empresas.

6.2 Objetivos estratégicos del área de Investigación

- I1. Implantar un modelo de refuerzo a la investigación basado en resultados y en la capacidad para lograr una posición de liderazgo nacional e internacional.
- I2. Crear polos de investigación e innovación de carácter interdisciplinar.
- I3. Apoyar la investigación orientada a las áreas prioritarias del VIII Programa Marco de la Unión Europea.
- I4. Fomentar la captación de investigadores de reconocido prestigio.
- I5. Desarrollar una estrategia institucional centrada en la consecución y consolidación de programas de doctorado con mención hacia la excelencia.
- I6. Lograr una adecuada sostenibilidad de los Servicios Técnicos de Investigación.

6.3 Objetivos estratégicos del área de Transferencia del Conocimiento

- T1. Generar una cultura de transferencia del conocimiento vinculado a la docencia y la investigación para dinamizar el desarrollo del entorno.
- T2. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas para abordar actividades de I+D+i colaborativa.
- T3. Crear y poner en funcionamiento la Fundación Universidad-Empresa.
- T4. Aumentar el número de patentes en explotación.
- T5. Desarrollar la capacidad emprendedora basada en el conocimiento.

6.4 Objetivos estratégicos del área de Transmisión de la Cultura

- C1. Definir y desarrollar una política de transmisión de la cultura que considere las demandas de los grupos de interés.
- C2. Crear espacios permanentes en la provincia para desarrollar actividades formativas y culturales a través del mecenazgo y de alianzas estratégicas.
- C3. Potenciar la divulgación científica para conseguir sinergias con la actividad docente, investigadora y de transferencia de conocimiento de la Universidad.
- C4. Estimular el emprendimiento basado en la cultura entre los integrantes de la comunidad universitaria.
- C5. Conseguir una imagen de Universidad comprometida con los hábitos de vida saludable potenciando la organización de actividades deportivas.
- C6. Crear una editorial universitaria con señas de identidad propias.

6.5 Objetivos estratégicos del área de Responsabilidad Social

- RS1. Definir y poner en marcha una política integrada de responsabilidad social que englobe cooperación internacional al desarrollo, voluntariado, igualdad y sostenibilidad.
- RS2. Definir los ámbitos de competencia y responsabilidad social de los distintos centros de decisión de la Universidad.
- RS3. Profundizar en la toma de decisiones y en la rendición de cuentas basadas en resultados.
- RS4. Enfatizar la importancia de la eficacia y la flexibilidad en la gestión del cambio en la Universidad.
- RS5. Desarrollar un plan de comunicación institucional alineado con el Plan Estratégico.
- RS6. Conseguir que la Universidad promueva el cambio de su entorno socioeconómico.
- RS7. Desarrollar nuevas iniciativas de apoyo dirigido a estudiantes con necesidades especiales.
- RS8. Avanzar en la estrategia de gestión de la calidad total en la Universidad.

7. Despliegue de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se despliegan a través de líneas de actuación que permiten su consecución. A su vez, las líneas de actuación se concretan a través de acciones estratégicas que constituyen los pasos que se consideran necesarios para implantar las líneas de actuación. Para medir y controlar cada una de las acciones estratégicas se definen indicadores que muestran lo que se ha de medir y la metas calendarizadas que se deben lograr en dichos indicadores. En la figura 4 se muestra el proceso vinculado al despliegue de los objetivos estratégicos y que ha sido desarrollado por los grupos de trabajo de cada una de las áreas estratégicas con la participación de grupos de interés internos y externos de la Universidad de Jaén.

La necesidad de medición y control del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos exige definir un Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Jaén que permita a los órganos de gobierno observar la evolución de los indicadores de actividad de la universidad de forma regular y continua. De este modo, en caso de desviación sobre lo planificado (resultados no deseados) se podrá conocer ¿qué es lo que ha cambiado?, ¿por qué? Y ¿qué se puede hacer para mejorar o reconducir los resultados? En definitiva, se podrán adoptar decisiones para corregir las desviaciones o, incluso, para mejorar los resultados.