



Universidad de Jaén

UJa.
PLAN 20
ESTRATÉGICO 20

Protocolo de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén

Aprobado en Consejo de Gobierno de 19 de febrero de 2016

1 INTRODUCCIÓN

El II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén, Plan Estratégico 2014-2020, fue aprobado por Consejo de Gobierno en sesión nº 36 de fecha 14/02/2014.

El documento del Plan Estratégico en su apartado 10 propone las pautas generales para la evaluación, seguimiento y actualización del Plan, estableciendo el Cuadro de Mando y la Memoria anual de ejecución como los elementos fundamentales del seguimiento y evaluación del plan. Asimismo, se establecía que el plan *“debe ser un documento vivo que sea capaz de asumir nuevos retos que se planteen o de adaptarse a cambios de índole institucional, normativa, socioeconómica, cultural o tecnológica que sucedan durante su período de vigencia”*.

Se establece también que a los tres años de su puesta en funcionamiento se realizará un análisis para evaluar la necesidad de actualizar el Plan Estratégico y que dicho análisis debería ser realizado por el órgano de gobierno con las competencias en dirección estratégica.

Por ello, para concretar la forma en que se realizará el seguimiento y para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y evaluación que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite tanto la supervisión por parte de los Órganos de Gobierno como la revisión de la planificación estratégica ante nuevos escenarios. Esta metodología es la que se presenta en este *“Protocolo de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén”*

2 OBJETIVOS DEL PROTOCOLO

Los objetivos de este *“Protocolo de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén”* son los siguientes:

- Hacer del Plan Estratégico una herramienta útil y efectiva de gobierno y dirección estratégica de la Universidad.
- Dotar al Plan Estratégico de flexibilidad para adaptarse a una coyuntura cambiante.
- Conseguir que el proceso de seguimiento del Plan Estratégico sea eficaz y sirva de guía para el control adecuado del rumbo de la organización.
- Relacionar el diseño y la ejecución presupuestaria con las líneas estratégicas de la institución.
- Implicar a las unidades funcionales y a la comunidad universitaria en la consecución de los objetivos del Plan Estratégico.

3 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO. NIVELES ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.

El Plan Estratégico 2014-2020 está estructurado en tres niveles: Objetivos Estratégicos, Líneas de Actuación y Acciones Estratégicas.

- **Objetivos estratégicos:** expresan los fines a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro de la Universidad derivada del análisis estratégico. Son declaraciones amplias, de largo alcance y generalmente cualitativas.
- **Líneas de actuación:** son categorías o actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos estratégicos. Se pueden considerar como objetivos intermedios.
- **Acciones estratégicas:** son pasos individuales y concretos para implantar las líneas de actuación.

Para la consecución de los objetivos definidos en el apartado 2 es necesario adaptar la estructura del Plan Estratégico para dotarlo de la suficiente flexibilidad para su uso como herramienta de dirección y gobierno de la Universidad.

Por ello es necesario diferenciar entre los dos primeros niveles, objetivos estratégicos y líneas de actuación, que configuran el Cuadro de Mando Institucional y que tienen vocación de estabilidad en el largo plazo, y el tercer nivel, de Acciones Estratégicas, que serán definidas anualmente mediante un Plan Operativo Anual.

- **Nivel estratégico:** objetivos estratégicos y líneas de actuación, que configuran el Cuadro de Mando Institucional de la organización, con asignación de responsables, metas e indicadores de resultado.
- **Nivel operativo:** integrado por acciones y/o actuaciones de tercer nivel, con planificación y seguimiento anual a través del Plan Operativo Anual, e indicadores de proceso.

4 ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Los órganos involucrados en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico son los siguientes:

- **Consejo de Gobierno:** es el órgano de gobierno de la Universidad, y tiene entre sus competencias la de *“establecer las líneas estratégicas y programáticas de la acción de la Universidad, así como las directrices y los procedimientos para su aplicación en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y de gestión presupuestaria”*.
- **Consejo Social:** es el órgano de participación de la sociedad en la Universidad y tiene entre sus competencias las de *“supervisar las actividades de carácter económico de la Universidad y el rendimiento de sus servicios”* y *“aprobar el Presupuesto, la programación plurianual y las Cuentas Anuales de la Universidad y de las entidades dependientes de ella, a propuesta del Consejo de Gobierno”*

- **Consejo de Dirección:** los miembros del Consejo de Dirección serán los responsables directos del desarrollo de las líneas de actuación definidas en el Plan Estratégico y contarán con el apoyo del resto del Equipo de Gobierno de la Universidad. Serán los responsables de establecer cada año las acciones estratégicas que se desarrollarán y de aportar la información necesaria para realizar el seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico.
- **Delegado del Rector para la Planificación Estratégica y la Calidad:** es el órgano unipersonal con competencias delegadas del Rector en Planificación y Dirección Estratégica, y será el coordinador de todo el proceso estratégico. Asimismo será el encargado, en colaboración con el Servicio de Planificación y Evaluación, de elaborar la Memoria anual de ejecución y de hacer el seguimiento del Cuadro de Mando Institucional.
- **Comité Director del Plan Estratégico:** es la Comisión delegada del Consejo de Gobierno para la supervisión del desarrollo del Plan Estratégico. Este comité revisará el Plan Operativo Anual y la Memoria anual de ejecución antes de su presentación al Consejo de Gobierno. Asimismo, colaborará con el Consejo de Dirección, y con el Delegado del Rector para la Planificación Estratégica y la Calidad, tanto en los procesos de revisión y adaptación del Plan Estratégico como en la elaboración del Cuadro de Mando Institucional, y asumirá cualquier otra función, relacionada con la Dirección Estratégica, que le sea encomendada por el Consejo de Gobierno.

5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para una adecuada evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite la toma de decisiones por parte de los Órganos de Gobierno, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios.

El sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico que se presenta a continuación, será coordinado por el Delegado del Rector para la Planificación Estratégica y la Calidad, que contará para su desarrollo con el Servicio de Planificación y Evaluación, y tendrá como principales fuentes de información los informes de seguimiento anuales que presenten los responsables de las líneas de actuación sobre el desarrollo de las distintas acciones, el Cuadro de Mando Institucional y la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico.

El seguimiento del Plan se realizará a partir de las actuaciones definidas y los compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las líneas estratégicas en los planes de acción que presenten anualmente. El conjunto de planes de acción de las distintas áreas configuran el Plan Operativo Anual de la Universidad.

Del seguimiento anual del que den cuenta las personas responsables de cada línea estratégica dependerá el grado de avance de las acciones y en consecuencia el avance de las distintas líneas estratégicas.

5.1 Herramienta de seguimiento y control del Plan Estratégico

Para realizar el seguimiento y control del Plan Estratégico se utilizará una herramienta informática que permita a los responsables de las líneas de actuación incluir las acciones que se van a ir acometiendo anualmente e informar posteriormente de las actuaciones que se han desarrollado en cada una de estas acciones.

Esta herramienta de seguimiento servirá también para que desde el área de Planificación Estratégica de la Universidad se valore la consecución de los objetivos y se elaboren las Memorias anuales de ejecución del Plan Estratégico.

5.2 Proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

El seguimiento se llevará a cabo a través de los planes de acción anuales, los informes de seguimiento y la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico.

Los agentes involucrados en el proceso de seguimiento serán los responsables de líneas estratégicas (miembros del Consejo de Dirección), el Delegado del Rector para la Planificación Estratégica y la Calidad, el Servicio de Planificación y Evaluación, el Comité Director del Plan Estratégico, el Consejo de Gobierno y, en última instancia, el Consejo Social de la Universidad.

El proceso de seguimiento y evaluación tendrá las siguientes fases:

5.2.1 Planes de acción anuales

Los responsables asignados a cada una de las líneas de actuación del Plan Estratégico elaborarán, durante el último trimestre de cada año, un plan de acción que expresará los compromisos que adquieren en las líneas de actuación que se encuentran bajo su responsabilidad.

Para ello, incorporarán en la herramienta informática de seguimiento las acciones y/o las actuaciones concretas mediante las que desarrollará cada línea de actuación. Los responsables de líneas podrán en este proceso asignar y/o cambiar la temporalidad de sus acciones definiendo los años en que se realizará cada acción.

Estos planes de acción configuran el Plan Operativo Anual que será integrado en la elaboración del Presupuesto de la Universidad. El Plan Operativo Anual será revisado por el Comité Director del Plan Estratégico y será informado, junto con el presupuesto, en el Consejo de Gobierno.

5.2.2 Informes de seguimiento anual del Plan Estratégico

En el primer trimestre de cada año los responsables de las líneas de actuación aportarán información al área de Planificación Estratégica de las actuaciones llevadas a cabo, en el año anterior, en las líneas de actuación que tienen encomendadas y de los resultados de los indicadores asociados a ellas. Esta información se incorporará a la herramienta informática de seguimiento del Plan Estratégico.

5.2.3 Memoria anual de ejecución

Con la información de seguimiento aportada por los responsables de las líneas de actuación, la Delegación del Rector para la Planificación Estratégica y la Calidad junto con el Servicio de Planificación y Evaluación valorarán la consecución de las acciones y líneas del plan y elaborarán la Memoria anual de ejecución que será revisada por el Comité Director del Plan Estratégico y será presentada al Consejo de Gobierno en el segundo trimestre del año.

La Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico será también presentada al Claustro Universitario y al Consejo Social de la Universidad.

5.3 Cuadro de mando Institucional

El área de Planificación Estratégica, en colaboración con el Consejo de Dirección y con el Comité Director del Plan Estratégico, desarrollará un Cuadro de Mando Institucional coherente con los objetivos definidos en el Plan Estratégico. Este Cuadro de Mando contendrá indicadores que reflejen el avance desarrollado en los objetivos estratégicos y en las líneas de actuación del Plan y permitirá medir la consecución de la visión esperada de la Universidad.

El sistema de indicadores definido en el Cuadro de Mando será informado en el Consejo de Gobierno y sus resultados anuales serán analizados en dicho órgano. Estos resultados serán también presentados al Claustro Universitario y al Consejo Social de la Universidad.

6 CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En base a la información contenida en los informes de seguimiento y en las Memorias anuales de ejecución del Plan Estratégicos, el Equipo de Gobierno establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y decidirá las acciones que sean necesarias para la ejecución correcta del Plan Estratégico.

7 DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS UNIDADES FUNCIONALES

El Plan Estratégico se desplegará anualmente a las unidades funcionales de la organización (Servicios y Unidades Administrativas, Centros y Departamentos) a través de herramientas específicas. Entre estas herramientas se encuentran las fichas de objetivos funcionales de los Servicios y Unidades Administrativas o los Contratos Programa con Centros y Departamentos.

8 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La ejecución del Plan Estratégico será comunicada a los distintos grupos de interés de la Universidad a través de diferentes herramientas de difusión.

- **Comunidad universitaria:** la comunidad universitaria será informada de la ejecución del Plan Estratégico a través de boletines informativos, de la información de la página web y mediante la presentación pública de la Memoria anual. Asimismo, los representantes de cada uno de los colectivos en el Consejo de Gobierno dispondrán de información actualizada del desarrollo del Plan Estratégico.
- **Entorno social de la Universidad:** los agentes externos, los aliados y colaboradores de la UJA y la sociedad en general podrán conocer los avances del Plan Estratégico a través de la difusión realizada en la página web del Plan Estratégico, de los informes que se presenten al Consejo Social y mediante la presentación pública de la Memoria anual. Las redes sociales y las notas de prensa serán también mecanismos de comunicación de los avances del Plan Estratégico hacia la sociedad.