

# **III PLAN ESTRATÉGICO MARCO DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS (2015-2018)**

*Resumen ejecutivo*



Este documento es un resumen ejecutivo del  
"III Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios (2015-2018)".

El documento completo y la documentación que ha servido de base  
para su elaboración de este Plan puede consultarse en la [Intranet de la UC](#).

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>CONTEXTO DEL III PEMSU</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL III PEMSU (2015-2018)</b>	<b>13</b>
<b>5.</b>	<b>EL MARCO ESTRATÉGICO</b>	<b>17</b>
	5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA GERENCIA	17
	5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	19
<b>6.</b>	<b>ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>21</b>
	6.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	22
	6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	22
	6.3 MAPA ESTRATÉGICO	23
	6.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	28
	6.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	30
<b>7.</b>	<b>IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>31</b>
	7.1 MODELO DE GESTIÓN	31
	7.2 SISTEMA DE IMPLANTACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA	31
	7.3 PROGRAMA DE OBJETIVOS ANUAL (POA)	33
<b>8.</b>	<b>ANEXO: RESUMEN DE FICHAS DE PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>	<b>34</b>

## 1. PRESENTACIÓN

Hace ahora ocho años la Gerencia y los servicios universitarios consideramos necesario iniciar un proceso de reflexión sobre el papel que desempeñábamos en la Universidad de Cantabria y sobre la forma en que estábamos contribuyendo a la consecución de sus fines. Ese proceso partió de un análisis de nuestra trayectoria común (la “flecha del tiempo”) que nos permitió recuperar los hitos de nuestra historia, los logros alcanzados y, a partir de la memoria colectiva, aflorar y reforzar el germen de “cultura organizativa” que sirviera de palanca para abordar nuevos retos.

De esta forma nació el I Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios (2007-2010) (I PEMSU), cuyo principal objetivo era utilizar ese saber hacer, esa “cultura organizativa”, para alinear nuestras capacidades y cohesionar los servicios universitarios y para contribuir al cumplimiento de los fines (la “misión”) de la UC.

El escenario en que se desarrolló este I PEMSU empezó a cambiar bruscamente en el II, algo que se vislumbraba en el proceso de reflexión que le precedió, pero cuyo impacto todavía no podíamos medir en toda su intensidad. El II PEMSU partía de un enfoque en el que convivían objetivos transversales (calidad de los servicios, eficacia y eficiencia, desarrollo de políticas de recursos humanos) con otros de soporte al cumplimiento de la misión en la UC y de sus objetivos estratégicos plasmados en el proyecto Cantabria Campus Internacional.

La ejecución del II PEMSU ha estado mediatizada por el cambio radical del escenario socioeconómico que ha puesto en cuestión el modelo público. Pese a que este cambio de escenario ha impactado en toda la comunidad universitaria y ha repercutido de una forma muy significativa en los servicios que prestamos, se han conseguido logros importantes (una gestión económico financiera basada en la austeridad que ha puesto como objetivo prioritario el mantenimiento del empleo, una adaptación ejemplar al EEES, el desarrollo hasta donde ha sido posible de una política de recursos humanos alineada con los objetivos, el desarrollo de nuevos sistemas de información y de herramientas que faciliten

la toma de decisiones). Pero al mismo tiempo, hemos podido profundizar en la evaluación de los servicios que prestamos y buscar herramientas que nos permitan abordar los nuevos retos que se plantean.

Desde esta perspectiva, el III PEMSU que ahora presentamos trata de poner en valor esta trayectoria, esa "cultura organizativa" que rescatamos entre todos en 2007, y reorientar nuestras capacidades para abordar el nuevo escenario. La apuesta parte de la premisa de reforzar nuestro compromiso con el servicio público de la educación superior y con la misión de la UC mediante un modelo de gestión orientado a resultados y que aporte valor a la sociedad.

*Enrique Alonso Díaz*  
*Gerente de la UC*

## 2. INTRODUCCIÓN

En febrero de 2007 el Consejo de Gobierno aprobó el **I Plan Marco de los Servicios Universitarios (2007-2010)** que nació con tres objetivos básicos:

- a) *"Introducir o, en su caso, consolidar una cultura de planificación entre el Personal de Administración y Servicios.*
- b) *Encauzar las iniciativas dispersas que hasta ahora se desarrollaban, estableciendo un marco que permita orientar los objetivos de las distintas unidades hacia los objetivos estratégicos que acordemos.*
- c) *Establecer las líneas básicas de actuación para abordar los nuevos retos de gestión que nos plantean el Espacio Europeo de Educación Superior y el Área Europea de Investigación".*

A principios de 2011 se aprobó el **II PEMSU (2011-2014)** que partía de un análisis sobre los cambios producidos en el entorno, la revisión de la misión y la visión de los servicios universitarios y la evaluación del grado de consecución de los objetivos planteados en el I Plan. En el II PEMSU (2011-2014) se establece como uno de sus objetivos *"Continuar con la mejora de la calidad de los servicios y procesos en el marco de refuerzo de la comunicación interna y el trabajo en equipo"*. Dentro de este objetivo, se enmarca una línea de acción dedicada a la *"Evaluación y acreditación de los modelos de gestión"*.

La Gerencia de la Universidad de Cantabria decidió realizar este proceso de evaluación de acuerdo con el modelo EFQM al entender que era el que mejor se adapta a su organización, permitía un mejor posicionamiento a futuro y es el que más podía aportar a la trayectoria y dinámica actual de los servicios universitarios.

Como resultado de la autoevaluación de servicios universitarios de acuerdo con el modelo EFQM de Excelencia (2012) se detectaron las siguientes áreas de mejora generales:

- a) MVV (Misión/Visión/Valores) - Liderazgo: Establecer un modelo de liderazgo y desplegarlo.
- b) Estrategia-Resultados: Elaborar un Cuadro de Mando que permita hacer un seguimiento completo del grado de ejecución de la estrategia.
- c) Implantar una Gestión por Procesos completa, que facilite el despliegue de la estrategia y aporte información al Cuadro de Mando a través del seguimiento de sus indicadores.
- d) Profundizar formalmente en la determinación de los aspectos que determinan el nivel de satisfacción de los grupos de interés.

A partir de este momento la Gerencia decidió incidir en las acciones de mejora detectadas y priorizadas, comenzando por la implantación de un sistema de Gestión por Procesos (2013) en una serie de servicios piloto.

Partiendo de esa experiencia la Gerencia ha apostado por abordar el proceso de elaboración del **III PEMSU (2015-2018)** integrando todas las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación EFQM de un modo coherente.

El proceso de elaboración del **III PEMSU** para el período **2015-2018** introduce las siguientes novedades:

- Definición del III PEMSU (2015-2018) según un enfoque de gestión por procesos y según el Modelo EFQM.
- Definición de resultados cuantitativos a alcanzar y diseño de sistemas para favorecer su seguimiento (Cuadro de Mando Integral) y su despliegue (Mapa Estratégico).
- Mejorar la alineación de los objetivos del III PEMSU y los objetivos de los servicios participantes con la definición del Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico de todos los participantes.
- Implicación de los grupos de interés en la reflexión estratégica.



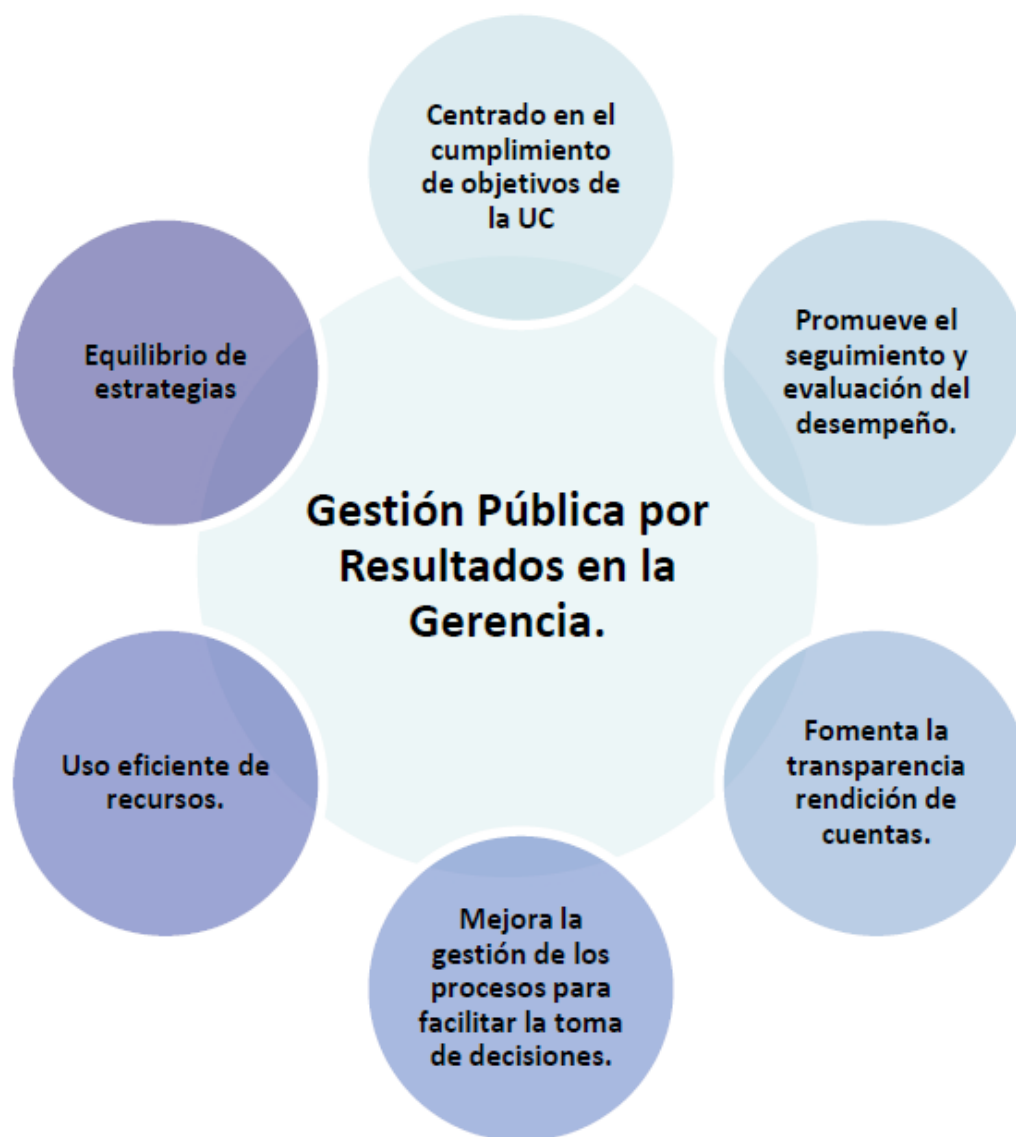
### 3. CONTEXTO DEL III PEMSU

El entorno y el contexto de la universidad española han experimentado cambios sustanciales respecto a la situación en la que se enmarcaba el I y II PEMSU.

El “estado del bienestar” en el que se ha cimentado el “modelo público” ha cambiado. Debemos crear escenarios alternativos y diseñar estrategias basadas en agendas de prioridades que nos permitan estar adecuadamente posicionados para abordarlos.

Ante la crisis del “estado del bienestar” (identificada ya en el II PEMSU), las administraciones públicas deben iniciar un camino orientado a la **gestión por resultados** y la **creación de valor público**.

Esta orientación supone impulsar un cambio importante en los modelos de gestión, avanzando hacia esquemas orientados hacia la generación de resultados en los grupos de interés.



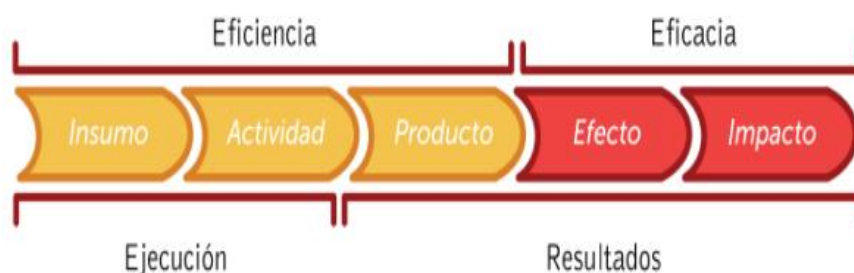
*Figura 1. Gestión pública por resultados*

La estructura para la creación de valor público se basa en los siguientes pilares:

- La identificación del **impacto final** de nuestras actuaciones en la sociedad según la **cadena de valor público** (ver imagen 1 Cadena de Valor Publico).
- La **gestión basada en resultados**.

- La **gestión abierta y transparente**.
- Mejorar la **capacidad de asignación de los recursos públicos** mediante la gestión estratégica coordinada, la presupuestación a largo plazo y orientada a resultados estratégicos, la gestión de la inversión pública y los sistemas de evaluación de resultados basados en indicadores.
- Provisión **eficaz y eficiente de servicios**.

La **gestión basada en resultados** se centra en la noción de causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impactos). Estos cambios generalmente se muestran en una "cadena de resultados" que pone de manifiesto las relaciones entre las causas y los efectos.



Fuente: Banco Mundial y OECD (2005)

Figura 2. Cadena de Valor Público. Banco Mundial OECD

El sector de la educación superior está adquiriendo un papel fundamental en la transformación de la sociedad. *"El nuevo rol de las universidades se transforma. La universidad bajo en el nuevo paradigma de la sociedad del conocimiento, se comprende como un motor de desarrollo socioeconómico del entorno, y un agente de innovación que contribuye a un crecimiento sostenible, inteligente e inclusivo". (Recogido Informe final 2009-2012 según Comisión Europea Estrategia Europa 2020).*

Otro ejemplo de la importancia del papel de la actividad universitaria se ha visto reflejado en la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS). A través de esta estrategia, se definen las agendas integradas de transformación económica territorial que se centran en el apoyo de la política y de las inversiones a las prioridades, retos y necesidades clave de las regiones para el desarrollo basado en el conocimiento, asignando a las Universidades un papel nuclear en su definición. La estrategia RIS3 es un elemento fundamental de la reforma de la política de cohesión de la UE para el período 2014-2020.

Si analizamos internamente nuestras capacidades (ver Perfil Estratégico Interno) vemos que las **fortalezas** actuales nos permiten hacer frente de una forma adecuada a las amenazas del entorno.

Especialmente la eficacia y eficiencia en la gestión, la profesionalización de la plantilla, experiencia y el saber hacer, los procesos y sistemas eficientes y ágiles y la capacidad de adaptación a los cambios nos permiten afrontar la inestabilidad del marco normativo en condiciones favorables.

Por otra parte, todos estos elementos y la cultura de transparencia y rendición de cuentas permiten afrontar el cuestionamiento del modelo público.

No obstante, estas fortalezas no pueden ser explotadas en todo su potencial por una serie de **debilidades** que también impiden aprovechar adecuadamente las oportunidades:

- El desconocimiento del marco de planificación del equipo de gobierno y la escasa visión sistémica.
- Estos dos factores también tienen un impacto importante en el clima laboral y en la debilidad del liderazgo.

La potenciación de **liderazgo**, de la **proactividad** y de la **comunicación interna** son elementos esenciales para reforzar nuestras fortalezas y abordar en mejores condiciones amenazas y oportunidades.

Finalmente, nuestras fortalezas están amenazadas directamente por las repercusiones de la **tasa de reposición** en una plantilla que se aproxima al envejecimiento sin que existan posibilidades y **políticas de relevo** que garanticen la sostenibilidad de la **cultura corporativa**.

Para garantizar un adecuado relevo generacional que no provoque una “ruptura cultural” es imprescindible que seamos capaces de interiorizar y documentar el **marco estratégico, los procesos y procedimientos y un sistema de indicadores** que garantice la orientación a resultados.

Con el fin de dar respuesta al sentido con el que se crea la Gerencia y los Servicios Universitarios (Estatutos), y a la misión y visión definidas (ver apartado 5.2 Definición de Misión, Visión y Valores), el III PEMSU se encamina a facilitar esta transformación mediante su modelo de gestión.

**El presente PEMSU pretende impulsar la transformación necesaria para** hacer frente a los retos estratégicos identificados por la Universidad de Cantabria (Plan Estratégico Cantabria Campus Internacional) centrandos nuestros esfuerzos en la facilitación de la creación de valor público para la UC y para la sociedad mediante una orientación a resultados.

*Transformar la Comunidad Autónoma de Cantabria en una 'región de conocimiento', reconocida internacionalmente por:*

- *Sus niveles de bienestar social, económico y cultural.*
- *La excelencia de sus procesos formativos, investigadores y de transferencia.*
- *Su capacidad para cultivar y atraer el talento.*
- *Su nivel de agregación institucional y empresarial.*
- *La proyección competitiva de sus áreas de excelencia docente e investigadora.*
- *La calidad de los espacios y entornos de conocimiento.*

Para facilitar la creación de valor público por y para la UC, al finalizar el III PEMSU nuestra visión se concreta en un escenario en el que los cimientos para el modelo de gestión pública estén contruidos y puedan dar soporte a los retos de la Universidad de Cantabria en este nuevo contexto.

## 4. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL III PEMSU (2015-2018)

El proceso de planificación estratégica sigue la metodología descrita en el **Sistema de Gestión por Procesos de la Gerencia** y para su puesta en marcha se ha partido de la necesidad de hacer del propio proceso una experiencia de aprendizaje compartido que genere una ventaja competitiva en sí mismo al utilizar metodologías participativas.

La metodología seguida para la elaboración del III PEMSU y su estructura funcional se resumen a continuación.

### RESUMEN DE FASES DEL PROYECTO

FASES	ACTIVIDADES
FASE 1 REVISIÓN Y ENFOQUE DEL PROYECTO	1.1. Revisión de información previa y presentación del proyecto a Gerencia
	1.2 Planificación de Responsables y plazos
	1.3 Identificación de Estructuras necesarias para fomentar el trabajo en equipo
FASE 2. LANZAMIENTO-IMPLICACIÓN	2.1. Elaboración del documento para la gestión del proyecto
	2.2. Difusión a los servicios participantes
FASE 3. PREPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE ENTRADA	3.1 Análisis de la información de entrada
	3.2 Definición de la Información necesaria y Plan de captación
	3.3. Asesoramiento en la definición de las herramientas
	3.4 Preparación del borrador del Informe
4. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	4.1. Definición de mecanismos de participación de los servicios para realizar la reflexión.
	4.2 Prereflexión Estratégica
	4.3 Reflexión Estratégica
	4.4. Síntesis de actuaciones propuestas por los servicios
5. ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y COMUNICACIÓN	5.1 Elaboración del III PEMSU
	5.2 Aprobación
	5.3 Comunicación
6. DESPLIEGUE ANUAL: PROGRAMA DE OBJETIVOS, CMI Y MAPA DE PROCESOS	6.1 Planificación del despliegue anual
	6.2 Elaboración CMI Gerencia
	6.3 Elaboración CMI. Servicios
	6.4. Estructura procesos
	6.5 Despliegue anual
	6.6 Integración de la metodología GPP

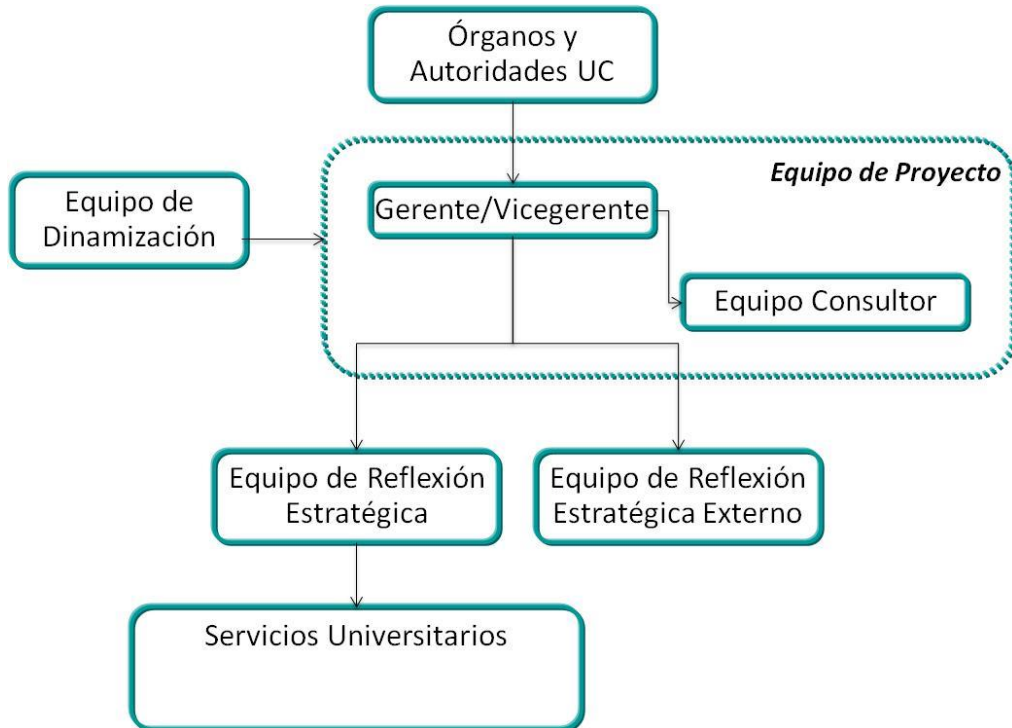


Figura 3. Estructura funcional del proyecto.

En el equipo de reflexión estratégica han participado 21 personas en representación de 18 servicios de la UC. En el equipo de reflexión estratégica externo han participado seis personas en representación del grupo de interés “Gobierno y administración interna” (dos Vicerrectores, dos miembros de equipos de dirección de centros y dos directores de Departamentos e Institutos Universitarios).

A continuación se resumen gráficamente el proceso seguido en las fases 4. Reflexión estratégica y 5. Elaboración del Plan Estratégico.



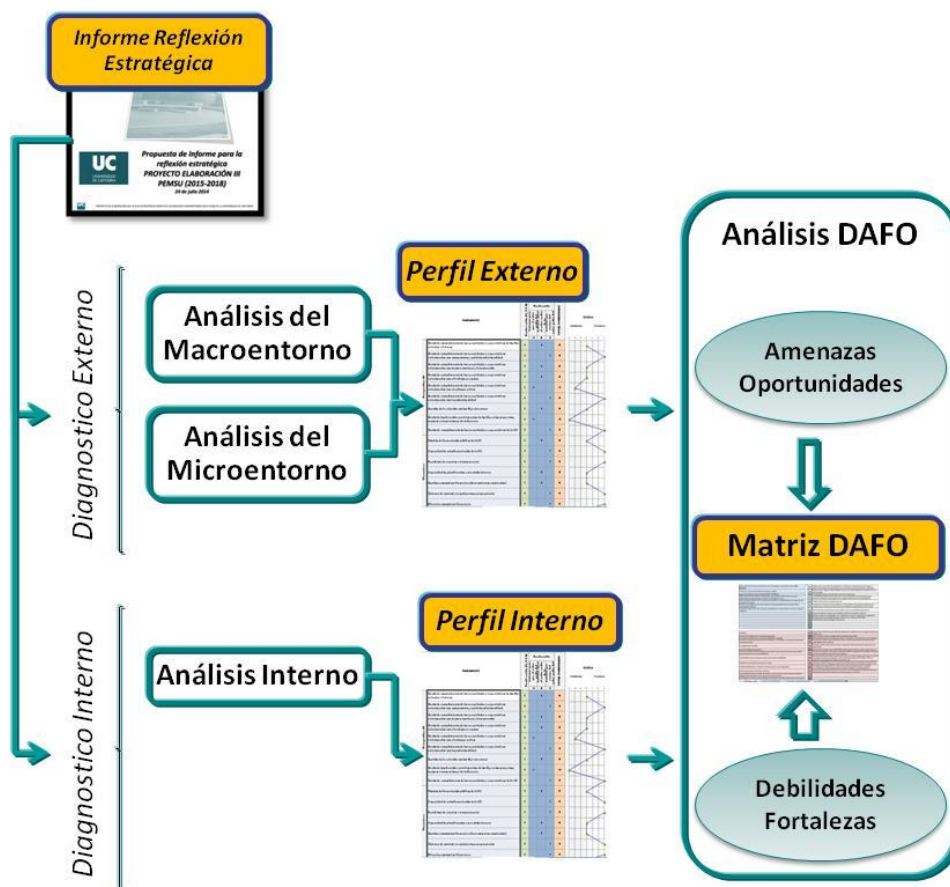


Figura 4. Esquema del proceso de reflexión estratégica.

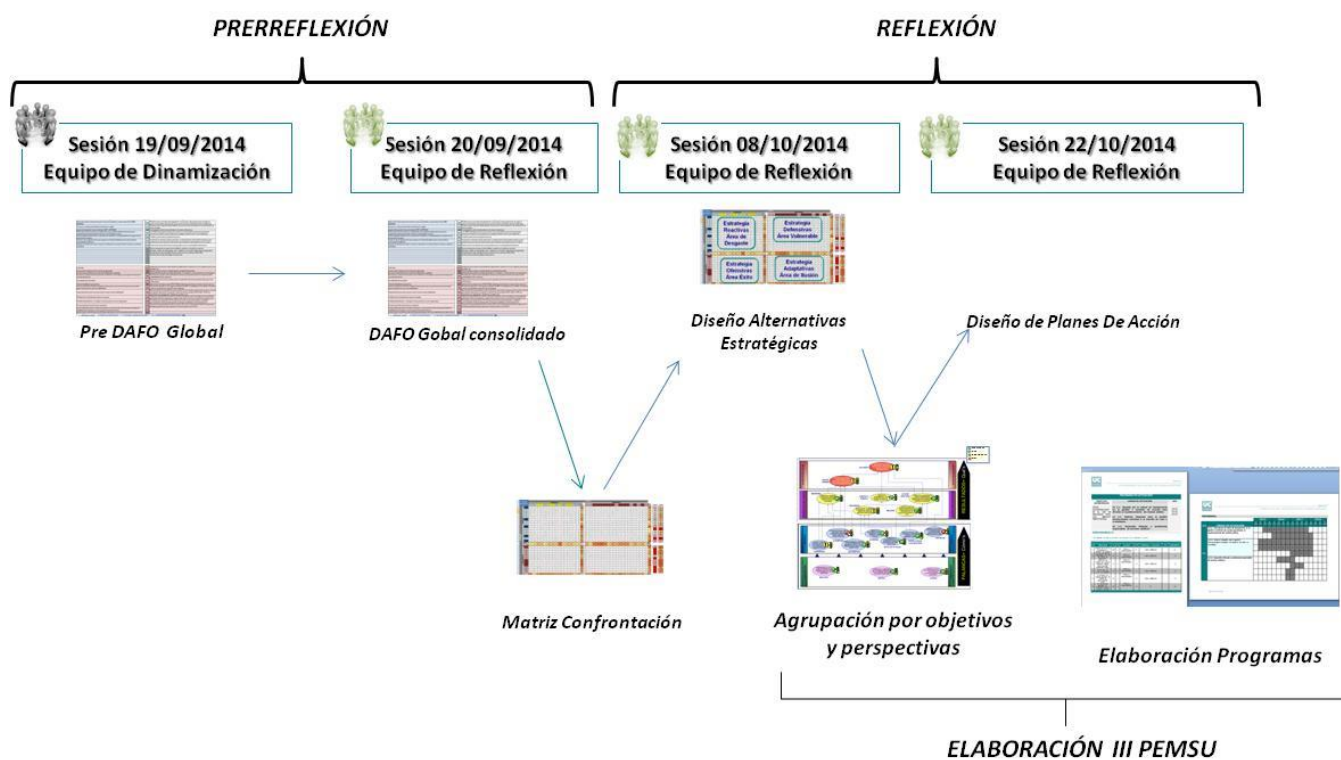


Figura 5. Esquema del proceso de construcción del Plan Estratégico.

## 5. EL MARCO ESTRATÉGICO

El Marco Estratégico establece y delimita el campo de actuación de nuestros retos gracias a la identificación de los grupos de interés y a la definición de la misión, visión y valores.

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA GERENCIA

Los grupos de interés se definen como aquellas personas, grupos u organizaciones que tienen un interés directo o indirecto en la Gerencia debido a que se pueden ver afectados por nuestras decisiones o afectar a las mismas. Se han identificado los siguientes grupos de interés de la Gerencia que constituyen un marco común para los servicios universitarios.

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	
<i>Grupo de interés</i>	<i>Segmento Grupo de interés</i>
<b>USUARIOS FINALES</b>	FAMILIAS Y FUTUROS ESTUDIANTES: ALUMNOS PREUNIVERSITARIOS.
	ESTUDIANTES DE GRADO
	ESTUDIANTES DE POSTGRADO
	ESTUDIANTES SÉNIOR
	ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO
	EX MIEMBROS DE LA UC (ALUMNOS / PDI / PAS)
	PDI/PAS/PIC
	REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
<b>USUARIOS INTERNOS</b>	ADMINISTRACIONES DE CENTROS, DEPARTAMENTOS E INSTITUTOS
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CENTRALES Y COMUNES
	OTROS RESPONSABLES DE UNIDADES FUNCIONALES DE GASTO
	DIRECTORES PROYECTOS, CONVENIOS Y CONTRATOS DE INVESTIGACIÓN
<b>GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN INTERNA</b>	CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UC
	CONSEJO DE GOBIERNO
	CONSEJO SOCIAL
	DECANOS Y DIRECTORES DE CENTROS Y DEPARTAMENTOS
	ADMINISTRADORES DE CENTROS, DEPARTAMENTOS E INSTITUTOS
<b>PERSONAL</b>	PAS FUNCIONARIO
	PAS LABORAL

III Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios (2015-2018)

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	
Grupo de interés	Segmento Grupo de interés
	BECARIOS
	JUNTAS DE PERSONAL / COMITÉS DE EMPRESA

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS	
GRUPO DE INTERÉS	SEGMENTO GRUPO DE INTERÉS
<b>ADMINISTRACIONES</b>	LOCAL: AYUNTAMIENTOS DE CANTABRIA
	AUTÓNOMICA : GOBIERNO DE CANTABRIA
	ESTATAL: MECD, MINECO, MESS, ANECA, FECYT. TCU
	SUPRANACIONAL: UNIÓN EUROPEA
	ORGANISMOS INTERNACIONALES
<b>GRUPO DE INTERÉS QUE APORTAN FINANCIACIÓN</b>	AUTÓNOMICA: GOBIERNO DE CANTABRIA
	LOCAL: AYUNTAMIENTOS DE CANTABRIA
	ESTATAL: MECD, MINECO, FECYT
	SUPRANACIONAL: UE
	FUNDACIONES Y EMPRESAS
<b>ALIADOS, COLABORADORES Y PROVEEDORES</b>	AGREGADOS "CANTABRIA CAMPUS INTERNACIONAL"
	CRUE
	GRUPO 9 DE UNIVERSIDADES
	OTRAS REDES DE COLABORACIÓN UNIVERSITARIA
	UNIVERSIDADES
	FUNDACIONES
	PROVEEDORES
<b>SOCIEDAD</b>	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
	AGENTES ECONÓMICOS Y SOCIALES
	COLEGIOS PROFESIONALES
	INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
	ASOCIACIONES CIUDADANAS Y CULTURALES
	ONG's
	CIUDADANÍA

## 5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### *Misión*

Facilitar el cumplimiento de la misión de la UC (docencia, investigación y transferencia del conocimiento) mediante un **modelo de gestión que aporte valor** a la comunidad universitaria y a la sociedad.

### *Visión*

Facilitar a través de una **gestión profesional** el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales de la UC, mediante la prestación de **servicios de calidad** que son percibidos/valorados por sus clientes y que se inspiran en principios de **responsabilidad social, compromiso con el servicio público y el uso eficiente de los recursos**.

De un modo específico, y atendiendo a nuestros grupos de interés podemos identificar nuestras Líneas de Visión:

Línea de Visión en relación a la UC y los grupos de interés que aportan financiación:

- Facilitar la referencia de la UC gracias a nuestro **modelo de gestión** orientado hacia la **creación de valor** y sustentando en la **fiabilidad**.

Línea de visión grupos de interés externos:

- Ser **referentes** por nuestro modelo de gestión orientado hacia la creación de valor y sustentando en la fiabilidad.

Línea de visión macro "comunidad universitaria":

- Lograr que la comunidad universitaria perciba la importancia de una gestión profesional y nuestra apuesta de valor.

Línea de visión micro "PAS":

- Lograr un equipo de personas proactivas, motivadas, implicadas, orientadas hacia la mejora continua.

### Valores

- El compromiso con el **servicio público** de la educación superior y la generación y transferencia del conocimiento.
- La mejora continua de la **calidad** de los servicios y la **eficiencia** en la utilización de los recursos públicos.
- La **transparencia** en la gestión y la **rendición de cuentas**.
- La defensa de la **equidad** y de la **igualdad** de oportunidades.
- Un **modelo de gestión profesional transversal** que responde a las necesidades de los grupos de interés.
- El **trabajo en equipo, la reflexión, la participación interna y la comunicación** como instrumento esencial para conseguir los objetivos y la motivación de las personas.
- Un **enfoque flexible** que permita la adaptación y anticipación a los continuos cambios que se producen en el entorno.
- El **desarrollo personal y profesional y la conciliación** de la vida personal y laboral.

## 6. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El III PEMSU está estructurado en cuatro niveles:

1. Líneas Estratégicas (LE).
2. Objetivos Estratégicos (OE).
3. Líneas de Actuación (LA).
4. Acciones diseñadas para garantizar la consecución de la LA (que a su vez se pueden dividir en Etapas).

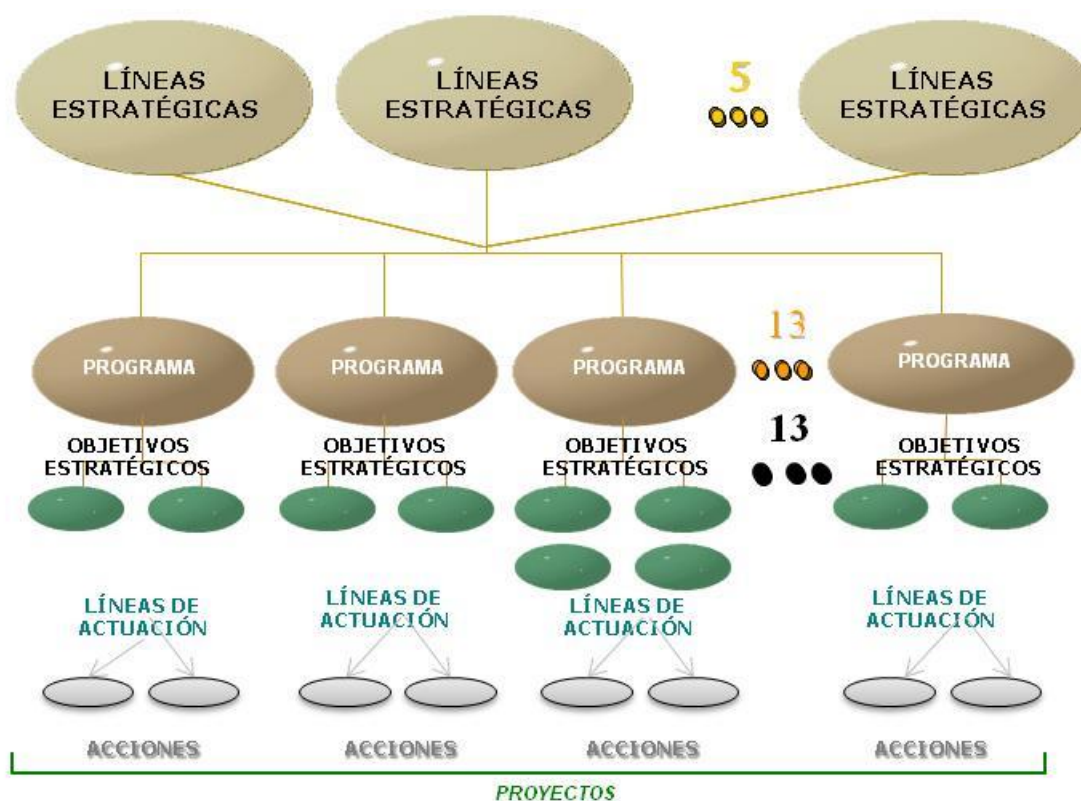


Figura 6. Estructura del Plan Estratégico

## 6.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las **Líneas Estratégicas LE** identificadas son vectores que guían la transformación orientando la Gerencia y los Servicios Universitarios a los grupos de interés y al logro de la Misión y Visión de la Gerencia.

Están asociados a una cadena de objetivos que atraviesa las cuatro perspectivas.

Se han identificado un total de 5 líneas estratégicas (Ver 6.3 Mapa Estratégico):

- ✓ Línea Estratégica 1 (LE1) Facilitando la transformación.
- ✓ Línea Estratégica 2 (LE2): Proactivos y facilitadores.
- ✓ Línea Estratégica 3 (LE3): Excelentes.
- ✓ Línea Estratégica 4 (LE4): Generadores de Valor.
- ✓ Línea Estratégica 5 (LE5): Apertura y responsabilidad.

## 6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las líneas estratégicas se concretan en una serie de **objetivos estratégicos** directamente relacionados con los factores críticos de éxito que se han considerado prioritarios de cara al presente PEMSU (Ver 6.4 FCE):

- ✓ OE-01: FACILITAR LA MISIÓN DE LA UC MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS.
- ✓ OE-02: SOSTENIBILIDAD EN EL USO DE RECURSOS PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE.
- ✓ OE-03: GESTIÓN PROACTIVA (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS INTERNOS).
- ✓ OE-04 GESTIÓN EXCELENTE COMO SIGNO DIFERENCIADOR (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS FINALES).



- ✓ OE-05 RESPONSABLES Y ABIERTOS CON LA SOCIEDAD (PROPUESTA DE VALOR PARA LA SOCIEDAD Y LOS GI,s EXTERNOS).
- ✓ OE-06 FACILITADORES Y COLABORADORES (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN INTERNA).
- ✓ OE-07 APORTAR VALOR A LA INVESTIGACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.
- ✓ OE-08 APORTAR VALOR AL CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIANTES Y LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS.
- ✓ OE-09 MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE.
- ✓ OE-10 PROMOCIONAR Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS.
- ✓ OE-11 LAS PERSONAS COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GENERACIÓN DE VALOR.
- ✓ OE-12 DESARROLLO DE ALIANZAS.
- ✓ OE-13 APROVECHAR LOS RECURSOS TANGIBLES PARA GENERAR VALOR.

Los objetivos se despliegan mediante **programas de acción**. Cada programa describe:

- El propósito del objetivo contextualizado,
- El escenario estratégico al finalizar el período contemplado en el III PEMSU.
- Los indicadores estratégicos asociados
- El conjunto de Líneas de Acción definidas para conseguir los retos estratégicos.
- Las acciones y etapas para conseguir la Línea de Acción.

Los programas se gestionan mediante Fichas de Programa (En el anexo I se puede consultar un resumen de las fichas de programa).

### 6.3 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es una herramienta de gestión que permite colocar la estrategia en el centro del proceso y de la organización, facilitando así su ubicación en las agendas de la Gerencia.

Este marco tiene varios elementos importantes:

- Los resultados asociados a nuestra misión.

- El éxito con nuestros grupos interés. Para ello hay que seleccionar la proposición de valor con cada grupo de interés.
- Los procesos internos que inciden en esa proposición de valor para los grupos de interés.
- La gestión de activos intangibles.

Los objetivos de estas **cuatro perspectivas** se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto:

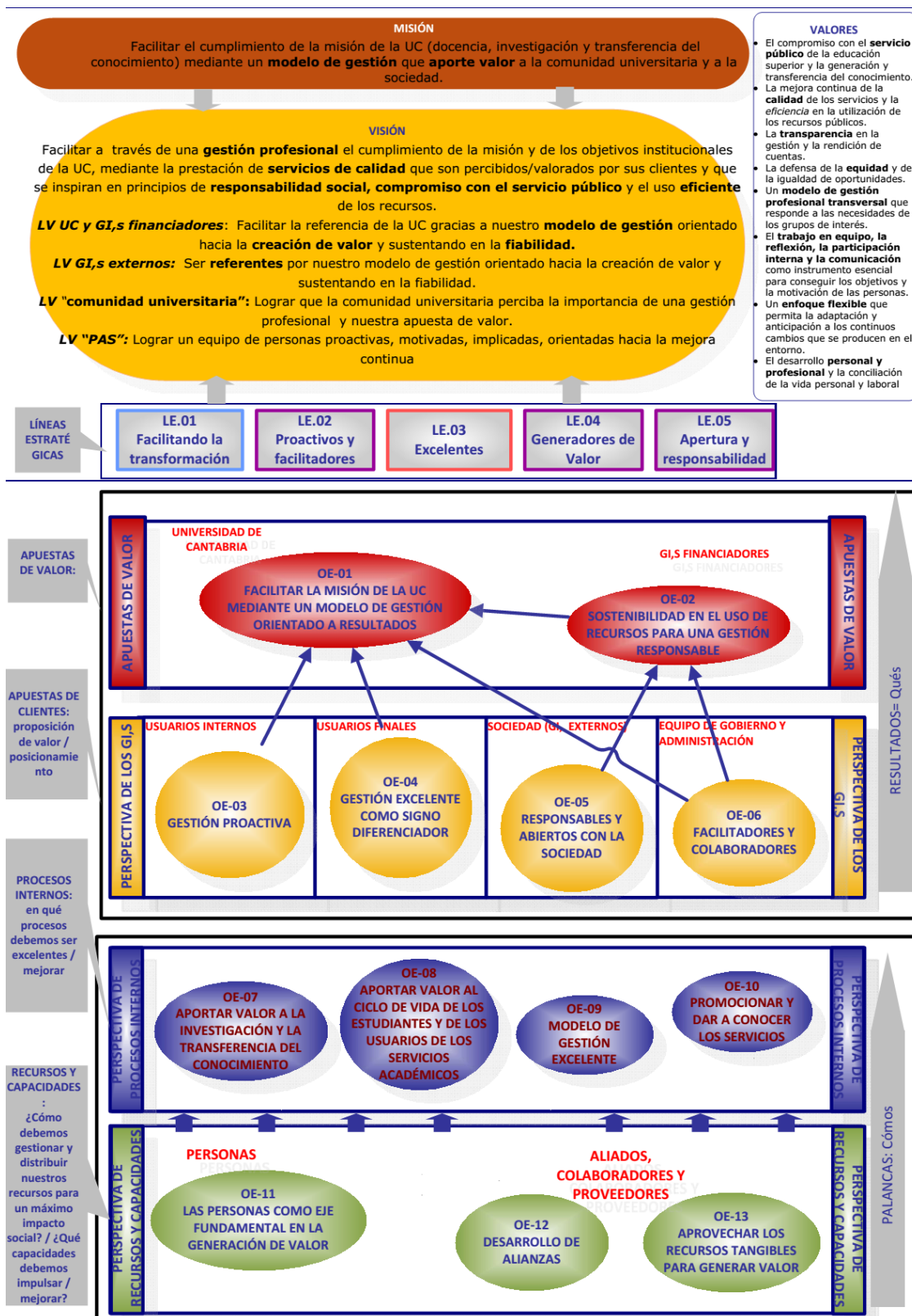
- Perspectiva de la apuesta de valor.
- Perspectiva de los grupos de interés.
- Perspectiva de los procesos.
- Perspectiva del aprendizaje y los recursos.

En la siguiente tabla se resumen las estrategias asociadas a cada perspectiva. Estas estrategias han servido para configurar el Mapa Estratégico e identificar Objetivos Estratégicos y acciones.

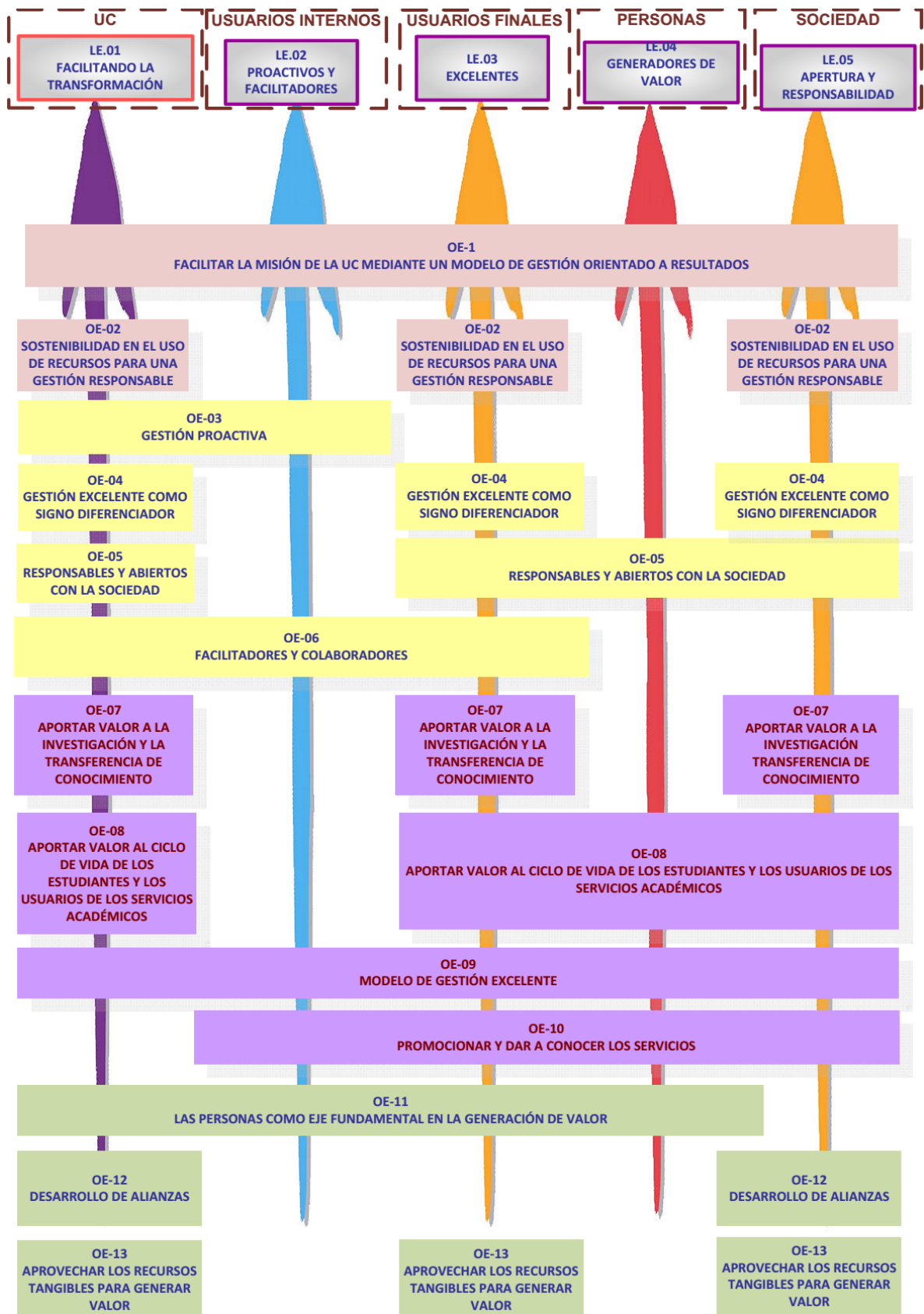
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
<b>APUESTA DE VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA SOCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CREACIÓN DE VALOR (CADENA DE VALOR GESTIÓN PÚBLICA).</li> <li>○ SOCIALMENTE RESPONSABLES.</li> </ul> </li> </ul>
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<p><b>Definición de la Proposición de Valor con cada Grupo de Interés. Y la estrategia con cada grupo de interés.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA PRINCIPAL DE COMPETICIÓN:</b> Diferenciación.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA SECUNDARIA DE COMPETICIÓN:</b> la relación con los grupos de interés.</li> </ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA PRINCIPAL:</b> diseño de procesos para optimizar el valor para los grupos de interés</li> <li>• <b>ESTRATEGIA SECUNDARIA:</b> excelencia operativa.</li> </ul>

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
<p><b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA DE RR.HH:</b> las personas como eje del cambio.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA RELACIONES:</b> ayudar a fortalecer la organización mediante alianzas.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA DE INFRAESTRUCTURAS - TECNOLOGÍA:</b> gestionar los recursos para aportar valor.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO:</b> base para la toma de decisiones y el aprendizaje organizativo.</li> </ul>

### III Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios (2015-2018)



III Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios (2015-2018)



## 6.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Partiendo del marco de referencia (Misión, Visión y Valores) y las actividades de análisis identificamos aquellas condiciones imprescindibles para que la organización alcance el éxito (en base a las puntuaciones de la matriz DAFO y a la reflexión posterior del equipo de planificación estratégica):

### **FCE 1 VISIÓN SISTÉMICA Y COMPARTIDA**

La visión sistémica es el enfoque de gestión en el que se ve el todo como un conjunto de partes que están estrictamente relacionadas; una no funciona sin la otra y una no sería nada sin las otras.

La visión sistémica favorece que se invierta menos energía a la hora de desarrollar acciones.

La visión debe de ser compartida para poder unir esfuerzos y favorecer el intercambio de conceptos. Es necesario desarrollar un sentido común de propósito y dirección.

### **FCE 2 COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.**

La comunicación, la coordinación y el trabajo en equipo son aspectos básicos para:

- Proporcionar la información de un modo abierto y fiable.
- Coordinar acciones y esfuerzos para favorecer la eficacia y el eficiencia.
- Fomentar el trabajo en equipo para propiciar, gracias a la diversidad de participantes, nuevas ideas que ayuden a identificar nuevas formas de hacer las cosas.

### **FCE 3 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.**

El aprendizaje organizativo se refiere al proceso que hace que la organización transforme la información en conocimiento, este se difunda y permita incrementar las capacidades y ventajas de la organización.

Por este motivo, la gestión de la información para la toma de decisiones es necesaria para desarrollar un elemento diferenciador.

#### **FCE 4 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GLOBALES, INTEGRADAS E INSTITUCIONALES**

Es necesario que en el desarrollo de proyectos y planes se parta de las políticas globales e institucionales que existan o que se estén definiendo.

De este modo, remaremos en la misma dirección y facilitaremos la consecución de los resultados.

#### **FCE 5. EFICACIA, EFICIENCIA Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

La orientación a resultados favorece el desarrollo de la gestión ágil, eficaz y eficiente, permitiendo adaptar y responder oportunamente a los retos del entorno.

#### **FCE 6 LIDERAZGO**

El impulso del modelo de gestión público y la orientación a resultados debe de ser liderado y apoyado.

#### **FCE 7 ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, LOS PROCESOS Y SERVICIOS A LOS GRUPOS DE INTERÉS**

La base para que nuestros servicios y acciones se adecúen a los destinatarios es partir de un conocimiento de los grupos de interés y sus necesidades, permitiendo identificar las áreas de acción y orientar la organización y los procesos hacia su consecución.

#### **FCE 8 PROSPECCIÓN**

La visión a largo plazo basada en estudios e investigaciones de tendencias y comportamientos del entorno y de la UC es necesaria para desarrollar conductas estratégicas y proactivas.

#### **FCE 9 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

Entendido como repensar la forma de prestar nuestros servicios, de hacer las cosas. Nuevos planteamientos para hacer frente a nuevos retos.

#### **FCE 10 TRANSPARENCIA, EQUIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno son los ejes fundamentales de toda acción política.

La equidad para todos los usuarios, satisfaciendo de forma equitativa sus necesidades y expectativas.

La gestión pública responsable implica la integración de las políticas sociales y ambientales para dar respuestas a las necesidades y expectativas futuras de la sociedad.

#### **FCE 11 PROMOCIÓN**

Todas las acciones debidamente coordinadas y comunicadas contribuyen a formar una imagen. La identidad de la organización debe corresponderse con la imagen de la organización.

### **6.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral ofrece una visión global de la organización y proporciona la información para evaluar y seguir el grado de desempeño del PEMSU. Es un instrumento para la medición y mejora de la gestión de la Gerencia.

Al combinar varias perspectivas permite establecer políticas proactivas. El Cuadro de Mando Integral define para cada perspectiva y cada objetivo asociado a cada perspectiva los indicadores para la medición y gestión de la estrategia.



## 7. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

### 7.1 MODELO DE GESTIÓN

El III PEMSU identifica 5 Líneas Estratégicas que se concretan en 13 objetivos estratégicos (programas) y en sus correspondientes líneas de actuación. Las líneas de actuación definidas para cada Programa, bien cada una de ellas por separado, bien agrupadas de forma coherente, constituirán los proyectos de implantación del III PEMSU (2015-2018).

Los proyectos constituirán el nivel básico de ejecución del III PEMSU y para su desarrollo se seguirá la Metodología de Gestión de Proyectos<sup>1</sup>.

La responsabilidad de la ejecución del III PEMSU (2015-2018) recae sobre la Gerencia, si bien tendrán que nombrar a un responsable de cada uno de los proyectos, que se encargará de su planificación, ejecución, control y seguimiento.

Con el fin de favorecer la coordinación y el trabajo en equipo se asignarán equipos responsables para cada nivel del III PEMSU.

La Gerencia deberá tener, regularmente, conocimiento del calendario de actuaciones previstas y de la evolución de cada uno de los proyectos.

El proceso de planificación se revisará permanentemente a lo largo del ciclo de vida del proyecto en función de su evolución.

### 7.2 SISTEMA DE IMPLANTACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA

Los principios que guiarán el seguimiento del III PEMSU son los siguientes:

- Liderazgo y coordinación entre todos los miembros de la Gerencia y los Servicios Universitarios.

---

<sup>1</sup> La metodología más extendida por el mundo es el estándar americano del Project Management Institute (PMI)

- La participación de los grupos de interés, analizando la posibilidad de cogestionar el despliegue de las acciones.
- El seguimiento de las acciones mediante los indicadores estratégicos.
- La revisión del grado de adecuación del despliegue del III PEMSU y su reorientación.
- La transparencia en las acciones puestas en marcha.

El modelo de gestión del III PEMSU debe ser un modelo holístico, con el fin de potenciar la visión sistémica. Para ello se crea la estructura de seguimiento que figura a continuación.

Para facilitar la gestión, el control y seguimiento de cada uno de los objetivos estratégicos se utilizará el Cuadro de Mando Integral definido.

Para alcanzar los objetivos propuestos hay que implicar a todas las personas de la Gerencia, de forma que los objetivos estratégicos se desplieguen en objetivos comunes de todos los servicios y direcciones.

Asimismo, resulta necesario vincular los planes y actuaciones con la asignación anual de recursos mediante el **presupuesto de Gerencia**.

Los máximos órganos de decisión en el desarrollo de sus responsabilidades, realizarán seguimiento periódico a través de los **informes semestrales** que presentará el Vicegerente.

#### **Comité Seguimiento del III PEMSU:**

Constituido por el Gerente/Vicegerente y los responsables de las líneas estratégicas. Se reunirán con una frecuencia semestral.

#### **Comité Seguimiento de Líneas Estratégicas:**

Constituido por el responsable de la Línea Estratégica y los programas afectados.

**Comité de Seguimiento de Programas:**

Constituido por el responsable del programa y los responsables de las líneas de actuación.

**Equipo de Dinamización del III PEMSU:**

Encargado de dinamizar las acciones y gestionar el cambio, enfocar aquellas acciones que lo precisen, reorientar estructuras y herramientas cuando sea preciso.

**Unidad de Asesoramiento y Observación** que atenderá las necesidades de información de los responsables de LE, OE, LA y coordinará el análisis del entorno. Garantizará una visión integrada de la Universidad de Cantabria. Podrá solicitar la colaboración de expertos.

**Equipo de Comunicación, Promoción y Relaciones del III PEMSU**

Revisa y supervisa el plan de comunicación del III PEMSU.

### 7.3 PROGRAMA DE OBJETIVOS ANUAL (POA)

Partiendo del III PLAN ESTRATÉGICO MARCO DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS (2015-2018) el Equipo de Proyecto definirá la Programación Anual de Objetivos a nivel Gerencia. Esta programación servirá de referencia para la elaboración de la Programación Anual de Objetivos a nivel servicios.

Cada servicio participante, partiendo del III PEMSU, la Programación de Objetivos Anuales de Gerencia, el Mapa Estratégico, CMI-Global y el Mapa de Procesos-Gerencia elaborará sus propios documentos de despliegue, es decir, cada servicio deberá desplegar la estrategia mediante:

- Programación de Objetivos Anuales del servicio.
- Mapa Estratégico y CMI-Servicio alineado con Gerencia.
- Mapa de Procesos de Servicio con los indicadores estratégicos vinculados.

## 8. ANEXO: RESUMEN DE FICHAS DE PROGRAMAS DE ACCIÓN

Los objetivos se despliegan mediante **programas de acción**. Cada programa describe:

- El propósito del objetivo contextualizado,
- El escenario estratégico al finalizar el período contemplado en el III PEMSU.
- Los indicadores estratégicos asociados.
- Las Líneas estratégicas a las que contribuye el objetivo, los factores críticos de éxito vinculados y las líneas de acción definidas para conseguir los retos estratégicos.
- Las acciones y etapas para definidas conseguir la Línea de Acción, cronograma, medios necesarios y responsables de su ejecución.

A continuación puede consultarse un resumen de las fichas de programa que están disponibles en la [Intranet de la UC](#).

## OE-01: FACILITAR LA MISIÓN DE LA UC MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS

### PROPÓSITO

En el ámbito de la modernización del sector público, toma cuerpo la necesidad de identificar, valorar y dar a conocer, con creciente rigor y transparencia, el valor público creado por la Universidad de Cantabria.

En ese sentido, y en apoyo a las funciones de la Universidad (art.2 de los Estatutos de la UC) y a la consecución de la misión y visión de la Gerencia, consideramos un reto para los próximos cuatro años facilitar la orientación a resultados mediante un modelo de gestión que aporte valor y desarrolle nuestras capacidades competitivas para estar adecuadamente posicionados.

Atendiendo a la misión y visión de la Gerencia de la UC (creación de valor mediante un modelo de gestión), el III PEMSU centra sus esfuerzos (como propuesta de valor) en facilitar misión de la UC mediante un modelo de gestión público orientado a resultados.

La comprensión de la propuesta de valor implica profundizar en la misión de la UC, el modelo de gestión público y la orientación a resultados.

La **misión de la UC** ("*Coordinar esfuerzos integrados de todos los sectores públicos y privados así como de los colectivos universitarios, para impulsar áreas de excelencia internacional capaces de aportar valor regional a través de procesos de formación, investigación y transferencia*" ) y los retos de los próximos años (la universidad en la sociedad del conocimiento es un motor de desarrollo socioeconómico del entorno, es un agente de innovación del sistema regional con el fin de contribuir a un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo) son el marco de actuación del III PEMSU.

Un **modelo de gestión** de la Gerencia que permita facilitar la misión de la UC y afrontar los retos. El modelo de gestión debe facilitar la creación de valor público teniendo en cuenta los impactos finales de los resultados esperados de la Universidad de Cantabria; generar valor público implica aportar valor en el proceso de transformación social. Para alcanzar este modelo de gestión se requiere:

- Que los órganos de gobierno transmitan claramente su perspectiva de futuro y la visión estratégica: La Gerencia deberá proporcionar datos e información que faciliten el diseño prospectivo de políticas públicas.

- Desarrollo de políticas y acciones coherentes, consensuadas e incluyentes así cómo adaptadas a nuestras capacidades con el fin de poder “facilitar” los mecanismos de gestión y de soporte (dentro del ámbito de actuación de la Gerencia) que ayuden en la consecución de los logros.

La **orientación a resultados** en el ámbito público debe facilitar la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad. La calidad y la información bien gestionada son variables fundamentales para garantizar una gestión transparente y eficaz.

### ESCENARIO 2018

- ✓ **Modelo de Gestión** que permitirá en el próximo PEMSU la definición de métricas asociadas a la creación de valor público. El Modelo de Gestión de la Gerencia de los Servicios Universitarios es comunicado y conocido por los grupos de interés de la Gerencia.
- ✓ **Cuadro de Mando** General con información para facilitar el diseño de políticas universitarias, validado y compartido con los órganos de gobierno de la UC.
- ✓ **Matriz de Riesgos** y planes de contingencia.

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-01: FACILITAR LA MISIÓN DE LA UC MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS	LA 1.1. Definir un modelo de gestión de la Gerencia en el que el factor resultado sea una referencia clave.	LE.01 LE.02 LE.03 LE.04 LE.05	FCE1
	LA 1.2. Creación de redes de colaboración y coordinación interna y externa en apoyo a los retos estratégicos de la Universidad de Cantabria.		FCE2
	LA 1.3. Gestión pública de resultados en todos los servicios.		FCE3 FCE6
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia			

## OE-02: SOSTENIBILIDAD EN EL USO DE RECURSOS PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE

### PROPÓSITO

La modernización de la gestión pública requiere la integración equilibrada de las **políticas sociales, ambientales y económicas** para el desarrollo y la **satisfacción de las necesidades y expectativas** actuales y futuras de la sociedad (ciudadanos, usuarios y en general los GI,s).

Nuestra apuesta de valor con la sociedad está equilibrada con nuestra apuesta de valor en apoyo a la misión y visión de la UC. El modelo de gestión debe facilitar una gestión integrada a todos los niveles de actuación (gestión de las políticas, gestión programática y gestión de la organización) y la rendición de cuentas.

La gestión equilibrada permitirá desarrollar nuestras capacidades para hacer frente a este entorno.

Con el fin de facilitar la información sobre el valor público generado es necesario consolidar la gestión responsable de los recursos mediante la consolidación de la cultura de **transparencia en la gestión, la mejora en la eficacia de la gestión presupuestaria y la eficacia y eficiencia en nuestros servicios.**

La transparencia debe convertirse en un principio rector que determine el marco de actuación de las distintas acciones estratégicas, desde la gestión financiera a los resultados de la actividad desarrollada por la UC.

La transparencia facilita la gestión del cambio. Es necesario proporcionar orientación, capacidad y criterios para garantizar que la información sea accesible, objetiva, fiable y relevante para sus destinatarios.

La Gerencia debe difundir y poner en práctica un conjunto de valores que apoyen la responsabilidad social de la universidad por medio de los procesos implicados en la gestión de la Universidad

### ESCENARIO 2018

- ✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios facilitan mantener el posicionamiento de la UC en **transparencia**.
- ✓ Al finalizar el III PEMSU se dispone de herramientas que facilitarán la **programación**

**presupuestaria alineada a la estrategia.**

- ✓ Las inversiones se programan basándose en criterios definidos en función de los riesgos estratégicos.
- ✓ Las **políticas en materia de responsabilidad social** son claras y son asumidas por todos los servicios.
- ✓ Todos los servicios con **capacidad de autofinanciación** han puesto en marcha proyectos y acciones que cuentan con financiación externa.

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-02: SOSTENIBILIDAD EN EL USO DE RECURSOS PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE.	LA 2.1. Apuesta por la cultura de transparencia en la gestión y rendición de cuentas para afrontar el cuestionamiento del modelo público.	LE.01 LE.03 LE.05	FCE3 FCE4 FCE5 FCE9 FCE10
	LA 2.2. Sistema integrado para la gestión presupuestaria orientado a la creación de valor y a resultados.		
	LA 2.3. Desarrollo eficiente y socialmente responsable de servicios públicos.		
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia y Equipo Económico			



## OE-03: GESTIÓN PROACTIVA (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS INTERNOS \*)

### PROPÓSITO

Para lograr nuestra propuesta de valor (equilibrio entre el OE.1 y el OE.2) hemos de definir la estrategia más apropiada para cada grupo de interés de la Gerencia. El reto es que el valor que facilitamos con nuestros servicios se corresponda con el valor percibido por los usuarios internos. Para ello es necesario orientar los servicios públicos prestados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

El análisis de las necesidades y expectativas de los **usuarios internos** de la Gerencia ha puesto de manifiesto la estrategia a seguir para conseguir que ambos valores (el entregado y el percibido) se aproximen. La clave no es ofrecer el mejor servicio, si no lo que el usuario realmente necesita en el momento que lo necesita. El reto es conocer, anticiparse y solucionar los problemas de los usuarios.

Nuestra proposición de valor con los usuarios internos es ofrecer un **conjunto de servicios cuyo atributo más valorado sea su carácter proactivo**.

La proactividad es un conjunto de conductas que se perciben cuando existe coordinación interna, información para la toma de decisiones, identificación y gestión de riesgos estratégicos y previsión de acciones (anticipación del futuro).

### ESCENARIO 2018

- ✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios disponen de mecanismos que permiten **conocer y anticipar las necesidades y expectativas de los usuarios internos**.
- ✓ El atributo más valorado por los usuarios internos en nuestra **proactividad**.

### USUARIOS INTERNOS (\*)

Grupo de interés	Segmento Grupo de interés
<b>USUARIOS INTERNOS</b>	ADMINISTRACIONES DE CENTROS, DEPARTAMENTOS E INSTITUTOS
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CENTRALES Y COMUNES
	OTROS RESPONSABLES DE UNIDADES FUNCIONALES DE GASTO
	DIRECTORES PROYECTOS, CONVENIOS Y CONTRATOS DE INVESTIGACIÓN

<b>PROGRAMA DE ACTUACIÓN</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>	<b>LE'S</b>	<b>FCE</b>
OE-03: GESTIÓN PROACTIVA.	LA.3.1. Mejora de la gestión de necesidades y expectativas de los usuarios internos para aumentar su satisfacción.	LE.01 LE.02	FCE1 FCE2 FCE6 FCE7 FCE10
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia			

## OE-04 GESTIÓN EXCELENTE COMO SIGNO DIFERENCIADOR (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS FINALES\*)

### PROPÓSITO

Si queremos lograr ser una Universidad referente (ver visión de la UC), el reto es que los usuarios finales nos perciban como excelentes.

La excelencia implica superar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en concreto de los usuarios finales, y para ello debemos de analizar qué es lo que esperan de nosotros, qué les ofrece el entorno y la competencia y orientar nuestros servicios, actuaciones y comportamientos para que sean capaces de superar sus expectativas.

La excelencia como signo diferenciador es una **estrategia que combina calidad en los servicios, coste y facilidades** que ninguna otra organización puede ofrecer. Para ello es necesario que nuestros procesos internos sean eficientes (menor coste) y que el usuario perciba ese valor. El reto es obtener una respuesta afirmativa a la siguiente pregunta: ¿Lo que proporcionamos realmente atiende a lo que se valora o se percibe?

### ESCENARIO 2018

- ✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios disponen de **mecanismos que permiten conocer y anticipar las necesidades y expectativas** de los usuarios finales, proporcionando información para la elaboración de políticas alineadas con la misión de la UC y el desarrollo y mejora de los servicios.

### USUARIOS FINALES (\*)

<i>Grupo de interés</i>	<i>Segmento Grupo de interés</i>
<b>USUARIOS FINALES</b>	FAMILIAS Y FUTUROS ESTUDIANTES: ALUMNOS PREUNIVERSITARIOS.
	ESTUDIANTES DE GRADO
	ESTUDIANTES DE POSTGRADO
	ESTUDIANTES SÉNIOR
	ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO
	EX MIEMBROS DE LA UC (ALUMNOS / PDI / PAS)
	PDI/PAS/PIC
	REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

<b>PROGRAMA DE ACTUACIÓN</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>	<b>LE'S</b>	<b>FCE</b>
OE-04 GESTIÓN EXCELENTE COMO SIGNO DIFERENCIADOR (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS FINALES)	LA.4.1 Mejorar la gestión de necesidades y expectativas de los usuarios finales para orientarnos hacia la excelencia.	LE.01 LE.03 LE.05	FCE5 FCE7 FCE8 FCE9
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia			

## OE-05 RESPONSABLES Y ABIERTOS CON LA SOCIEDAD (PROPUESTA DE VALOR PARA LA SOCIEDAD Y LOS GI,s EXTERNOS\*)

### PROPÓSITO

Nuestra proposición de valor con la sociedad se basa en la responsabilidad (OE.2 Sostenibilidad en el uso de recursos), el compromiso y la apertura en línea con la visión de la UC: *"transformar la Comunidad Autónoma de Cantabria en una región de conocimiento reconocida internacionalmente por sus niveles de **bienestar social, económico y cultural**, la excelencia de sus procesos formativos, investigadores y de transferencia, su capacidad para cultivar y atraer talento, su nivel de **agregación institucional y empresarial**, la proyección competitiva de sus áreas de excelencia docente e investigadora, la calidad de los espacios y entornos del conocimiento"*.

El análisis de percepción realizado por parte de algunos servicios a sus grupos de interés externo muestra como aspecto menos valorado las acciones de promoción e información, el conocimiento de la estrategia y de los resultados y la interacción con el entorno.

¿Cómo conseguir que lo que hacemos sea percibido por la sociedad?, ¿Qué puede hacer la Gerencia para contribuir a facilitar la transformación de la Comunidad Autónoma de Cantabria en una región de conocimiento por sus niveles de **bienestar social, económico y cultural** y su nivel de **agregación institucional y empresarial**.

Es necesario partir de un análisis del impacto de nuestros servicios en la sociedad e incidir en todos aquellos aspectos en que la calidad de la gestión puede contribuir al bienestar nuestro entorno social, económico, cultural y ambiental.

### ESCENARIO 2018

- ✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios disponen de **mecanismos que permiten conocer y anticipar las necesidades y expectativas** de los grupos de interés externos (sociedad, aliados, administración, etc).
- ✓ Los servicios conocen el **impacto social** de sus actividades y disponen de planes de actuación para incluir la perspectiva social en la gestión.

### GI,s EXTERNOS (\*)

GRUPO DE INTERÉS	SEGMENTO GRUPO DE INTERÉS
<b>ADMINISTRACIONES</b>	LOCAL: AYUNTAMIENTOS DE CANTABRIA
	AUTONÓMICA : GOBIERNO DE CANTABRIA
	ESTATAL: MECD, MINECO, MESS, ANECA, FECYT. TCU
	SUPRANACIONAL: UNIÓN EUROPEA
	ORGANISMOS INTERNACIONALES
<b>ALIADOS, COLABORADORES Y PROVEEDORES</b>	AGREGADOS "CANTABRIA CAMPUS INTERNACIONAL"
	CRUE
	GRUPO 9 DE UNIVERSIDADES
	OTRAS REDES DE COLABORACIÓN UNIVERSITARIA
	UNIVERSIDADES
	FUNDACIONES
	PROVEEDORES
<b>SOCIEDAD</b>	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
	AGENTES ECONÓMICOS Y SOCIALES
	COLEGIOS PROFESIONALES
	INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
	ASOCIACIONES CIUDADANAS Y CULTURALES
	ONG's
	CIUDADANÍA

### PROGRAMA DE ACTUACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-05 RESPONSABLES Y ABIERTOS CON LA SOCIEDAD (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS GI,s EXTERNOS)	LA.5.1 Mejorar la gestión de necesidades y expectativas de la sociedad	LE.01 LE.03 LE 04 LE 05	FCE4 FCE7 FCE9 FCE10 FCE11
<b>RESPONSABLE/S:</b> Equipo de Dinamización			

## OE-06 FACILITADORES Y COLABORADORES (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN INTERNA\*)

### PROPÓSITO

La propuesta de valor para los órganos de gobierno y la administración interna de la de la UC tiene como aspectos críticos facilitar la toma de decisiones mediante un modelo de gestión sólido, fiable y eficiente.

El reto es conseguir que la Gerencia y los Servicios Universitarios **sean percibidos y valorados por su capacidad de asesoramiento, su colaboración y la actuación ejecutiva coordinada e integrada.**

### ESCENARIO 2018

- ✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios disponen de **mecanismos que permiten conocer y anticipar las necesidades y expectativas** de los órganos de gobierno y de la administración interna.
- ✓ La **coordinación** en la toma de decisiones es **bidireccional y con carácter previo** a la elaboración de políticas.
- ✓ Se distinguen como **atributos característicos del servicio el asesoramiento, su colaboración y la actuación ejecutiva coordinada e integrada.**

### ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN INTERNA (\*)

Grupo de interés	Segmento Grupo de interés
<b>GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN INTERNA</b>	CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UC
	CONSEJO DE GOBIERNO
	CONSEJO SOCIAL
	DECANOS/DIRECTORES DE CENTROS Y DEPARTAMENTOS
	ADMINISTRADORES DE CENTROS, DEPARTAMENTOS E INSTITUTOS

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-06 FACILITADORES Y COLABORADORES	LA 6.1. Mejorar la gestión de necesidades y expectativas de los órganos de gobierno y administración interna orientadas a desarrollar la coordinación y facilitar la toma de decisiones.	LE.01 LE.02 LE.03	FCE1 FCE3 FCE4 FCE5 FCE7
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia			



## OE-07 APORTAR VALOR A LA INVESTIGACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.

### PROPÓSITO

El propósito es facilitar un **adecuado soporte a la investigación y la transferencia del conocimiento** mediante un análisis de la situación actual que permita dar respuesta a los retos estratégicos de la universidad (resultados académicos, calidad de la investigación generada, internacionalización, empleabilidad, desarrollo de la sociedad...) y a las necesidades y expectativas de los usuarios.

Se considera necesario analizar la **adecuación del modelo de gestión a los nuevos retos** planteados por el nuevo marco nacional y europeo de investigación, reforzando aquellas áreas estratégicas que van a delimitar el escenario futuro. Asimismo, debemos utilizar todos los recursos de que disponen los servicios universitarios que pueden estar implicados en una mayor visibilidad de nuestros resultados y en la transferencia del conocimiento.

### ESCENARIO 2018

- ✓ Los servicios implicados han redefinido sus **tareas y funciones para dar respuesta a los retos estratégicos**.
- ✓ Se desarrollan programas para dotar de **competencias para la transferencia de la investigación y la innovación** generada a todos los agentes implicados de un modo directo o indirecto, potenciando de este modo la red de transferencia.
- ✓ **Visibilidad y relevancia de los resultados y de la transferencia del conocimiento**. Se ha diseñado un portal de la UC que constituye una buena práctica y una referencia para otras universidades facilitando la rendición de cuentas y la captación de investigadores y recursos.

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-07 APORTAR VALOR A LA INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	LA.7.1. Desarrollo de las capacidades en apoyo a la investigación y la transferencia	LE.01 LE.03 LE.05	FCE2
	LA.7.2. Mejorar la visibilidad de la transferencia y de los resultados.		FCE3 FCE6 FCE7 FCE9
<b>RESPONSABLE/S:</b> Equipo de Investigación y Transferencia			

## OE-08 APORTAR VALOR AL CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIANTES Y LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS.

### PROPÓSITO

Para lograr ser percibidos como excelentes por nuestros usuarios finales (ver OE-04) debemos de analizar la **capacidad de los procesos para proporcionar valor a los estudiantes y los usuarios de los servicios académicos**. Para ello debemos de :

- Analizar las necesidades y expectativas de los estudiantes y los usuarios de los servicios académicos a lo largo su "ciclo de vida" y adecuar los servicios a dichas necesidades y expectativas para maximizar el valor generado.
- Favorecer la movilidad en apoyo a la internacionalización de toda la comunidad universitaria: movilidad en el aprendizaje y el empleo y movilidad para la generación y transferencia del conocimiento (coordinado con OE.07).
- Facilitar la potenciación del talento, la empleabilidad y el emprendimiento de nuestros egresados de un modo coordinado.

Este análisis debe utilizar un **criterio amplio del ciclo de vida de los estudiantes** que abarca desde a los futuros estudiantes hasta los "alumni" y tiene en cuenta el creciente entorno de competencia (local, regional, virtual, etc.).

### ESCENARIO 2018

- ✓ El **ciclo de vida** de los estudiantes está totalmente delimitado y gestionadas las necesidades y expectativas en cada etapa.
- ✓ La **información** que se proporciona a los estudiantes es **de calidad y coherente** entre los servicios implicados.
- ✓ La potenciación de la **movilidad internacional y la empleabilidad** son elementos clave en el desarrollo de políticas.
- ✓ Se adecúa la **formación en competencias** a toda la comunidad universitaria implicada.
- ✓ Se aumentan las **redes de colaboración** con las empresas para incrementar oportunidades de desarrollar prácticas por todos los alumnos.

<b>PROGRAMA DE ACTUACIÓN</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>	<b>LE'S</b>	<b>FCE</b>
<b>OE-08                      APORTAR VALOR AL CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIANTES Y LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS.</b>	LA.8.1. Definir y gestionar el ciclo de vida de los estudiantes	LE.01 LE.03 LE.04 LE.05	FCE2 FCE3 FCE4 FCE7 FCE8
	LA.8.2. Gestionar de una forma más eficiente y coordinada la aproximación de los futuros estudiantes a la UC y a su oferta académica.		
	LA.8.3. Garantizar la calidad de la información y de los procesos académicos.		
	LA.8.4. Favorecer la internacionalización de la comunidad universitaria.		
	LA.8.5. Empleabilidad: Garantizar el desarrollo de competencias y la utilidad de la formación.		
<b>RESPONSABLE/S:</b> Equipo Ciclo de Vida			

## OE-09 MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE

### PROPÓSITO

El II PEMSU marcaba como línea de acción la "Evaluación y acreditación de los modelos de gestión". En ese momento la Gerencia de la Universidad de Cantabria decidió realizar este proceso de evaluación de acuerdo con el **modelo EFQM** al entender que "es el que mejor se adapta a su organización, permite un mejor posicionamiento a futuro y es el que más puede aportar a la trayectoria y dinámica actual de los servicios universitarios".

Por ese motivo, teniendo el Modelo EFQM como referencia en la gestión, el reto es definir un modelo de gestión que:

- Aporte valor a los distintos grupos de interés.
- Permita una gestión orientada a resultados que favorezca la toma de decisiones, la coordinación, la proactividad y la visión sistémica de la organización.
- Sea flexible y adaptable a la incertidumbre del entorno.
- Favorezca la innovación y el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas gracias a la sinergia que emerge de la interacción de procesos y de la relación con el entorno.

### ESCENARIO 2018

- ✓ La totalidad de los servicios ha implantado la **metodología de Gestión por Procesos** (Responsables de Procesos, Indicadores, etc.).
- ✓ EL grado de implantación de la GPP permite el diseño e implantación de **formas de medir de un modo cuantitativo la creación de valor público**.
- ✓ Se ha desarrollado la **visión sistémica de la organización** al fomentar el papel del coordinador de procesos y la cadena cliente-proveedor.
- ✓ Al finalizar el III PEMSU se ha realizado un **rediseño de proceso estratégicos para orientarlos a la generación de valor** (según modelo de gestión pública).

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-09 MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE.	LA.9.1. Despliegue de la GPP en todos los servicios.	LE.01	FCE1
	LA 9.2 Fortalecer el modelo de gestión orientándolo a la creación de valor y a la proactividad.	LE.02 LE.03 LE.04 LE.05	FCE3 FCE4 FCE6 FCE7
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia			

## OE-10 PROMOCIONAR Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS

### PROPÓSITO

Para lograr ser una referencia y generar valor **las acciones y servicios desarrollados por la Gerencia y los Servicios Universitarios deben ser conocidos por los GI,s.**

Es necesario poner en marcha canales eficaces y coordinados que permitan promocionar nuestros logros y dar a conocer los servicios que prestamos facilitando de esta forma:

- Que los servicios sean utilizados por los usuarios conforme a sus necesidades reales.
- La imagen de la administración pública haciendo uso de la transparencia y favoreciendo la rendición de cuentas.
- Acercar a los usuarios a la realidad de la Gerencia y los servicios universitarios, favoreciendo así un entendimiento mutuo beneficioso.

### ESCENARIO 2018

- ✓ Se dispone de un **plan de promoción coordinado** que aprovecha los recursos y capacidades internos de los servicios universitarios y la tecnología.
- ✓ **Todos los servicios disponen de un plan de acción para promocionarse que incluye una carta de servicios** que facilita el conocimiento de los servicios por parte de los usuarios internos y externos y facilita la rendición de cuentas (compromisos).
- ✓ **Los logros y resultados obtenidos se comparten** de forma abierta con la UC.

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-10 PROMOCIONAR Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS.	LA.10.1. Plan de promoción global y coordinado.	LE.02 LE.03	FCE2 FCE6
	LA.10.2. Dinamizar la carta de servicios.	LE.04 LE.05	FCE11
<b>RESPONSABLE/S:</b> Equipo de Promoción y Relaciones			



## OE-11 LAS PERSONAS COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GENERACIÓN DE VALOR

### PROPÓSITO

La orientación hacia la creación de valor público mediante la gestión por resultados requiere una **nueva cultura organizativa**.

Con el fin de asegurar este objetivo es necesario un **proceso planificado para la gestión de este cambio**.

El cambio debe ser un **proceso liderado** por la Gerencia y responsables de los Servicios Universitarios.

Los valores para el cambio deben de comenzar con el **desarrollo de conductas individuales que transforme la conducta global** de funcionamiento de la gerencia. Para ello deben de fundamentarse en la proactividad, la creatividad, la innovación, la coordinación y la visión sistémica.

Somos las personas las que haremos realidad la estrategia, para ello necesitamos las habilidades, el talento y el conocimiento que nos permitan alcanzar los retos estratégicos. Y esto parte de una gestión estratégica de los recursos humanos basada en un marco de competencias común vinculado a un sistema eficaz de medición del desempeño organizativo.

Asimismo para garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión se hace necesaria una constante adecuación de las estructuras a los nuevos retos organizativos.

### ESCENARIO 2018

- ✓ La Gerencia ha definido un **modelo de liderazgo** que orienta y cohesiona la organización (visión sistémica, orientación a resultados, responsabilidad social, etc.)
- ✓ Las **competencias estratégicas y transversales** en las que se sustenta la nueva cultura están claramente identificadas.
- ✓ Existen estructuras que permiten **compartir el conocimiento, el aprendizaje colectivo y las buenas prácticas**.

- ✓ **Estructuras organizativas más flexibles** permiten hacer frente a los nuevos restos y a la escasez de recursos.
- ✓ Los **factores motivacionales** se gestionan de un modo activo.

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-11 LAS PERSONAS COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GENERACIÓN DE VALOR.	LA.11.1 Desarrollo de estructuras de aprendizaje en apoyo a la innovación y la proactividad.	LE.01 LE.02 LE.03 LE.04	FCE2
	LA.11.2 Gestión de recursos humanos alineada con la estrategia.		FCE3 FCE4 FCE5 FCE6 FCE7 FCE9
	LA.11.3 Desarrollo del líder como agente del cambio.		
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia y Servicio de PAS.			

## OE-12 DESARROLLO DE ALIANZAS

### PROPÓSITO

El capital relacional es un activo intangible de la organización. **El desarrollo de alianzas es una ventaja competitiva** (y una necesidad de la UC, ver visión) para aunar esfuerzos y aumentar el valor proporcionado a nuestros grupos interés.

La UC apuesta por la modernización e internacionalización del campus para mejorar la competitividad y para ello se apoya en la **agregación y la conexión de la estructura universitaria con agentes externos**.

Contribuir a esta conexión con organizaciones externas y, en general, con los grupos de interés para agregar capacidad y reforzar la responsabilidad social es una **oportunidad para hacer frente a los retos de nuestro futuro**.

### ESCENARIO 2018

- ✓ La Gerencia y los servicios universitarios son **conscientes de las oportunidades derivadas de las alianzas** externas y de que estas son vitales para reforzar el modelo público.
- ✓ **Las alianzas creadas contribuyen al desarrollo de las capacidades internas de la organización y aportan valor a los servicios prestados.**

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
OE-12 DESARROLLO DE ALIANZAS	LA.12.1 Alinear el desarrollo de alianzas con la UC	LE.01 LE.05	FCE1 FCE2 FCE3 FCE4 FCE6 FCE9
	LA.12.2 Desarrollo de alianzas para fortalecer los servicios universitarios de la UC		
	LA 1.3. Gestión pública de resultados en todos los servicios		
<b>RESPONSABLE/S:</b> Equipo de Dinamización			

## OE-13 APROVECHAR LOS RECURSOS TANGIBLES PARA GENERAR VALOR

### PROPÓSITO

El reto es **aprovechar los recursos tangibles disponibles en la UC para contribuir al cumplimiento de los objetivos** planteados en este plan y finalmente aportar valor a la misión de la UC.

Las líneas de acción se centran en **gestionar los espacios, recursos de equipamiento, infraestructura y tecnologías (TIC) de un modo alineado con los objetivos de la UC:**

- Reorganizando los espacios de la universidad, considerando la propia universidad cómo un todo, como un espacio que por su propia naturaleza es social.
- Desarrollando criterios de sostenibilidad en el campus, especialmente a nivel de gestión.
- Introduciendo criterios de compra responsable y promoviendo la disminución de los impactos ambientales.
- Alineando la gestión y la utilización de la tecnología para soportar y transformar los procesos en apoyo a los retos de la UC.

### ESCENARIO 2018

- ✓ La totalidad de los **espacios e infraestructuras están gestionados de un modo integral y coordinado**, asegurando su disponibilidad y la optimización en su utilización.
- ✓ La gestión efectiva de los recursos (espacios, equipos, infraestructura, tecnología...) está orientada a proporcionar **espacios para el encuentro y la generación de conocimiento** y lograr la transformación del campus para desarrollo del modelo social integral.
- ✓ El **modelo de gobernanza de las TIC** garantiza la sostenibilidad del sistema, permite disponer de la información necesaria para la toma de decisiones y la rendición de cuentas y aporta valor a las relaciones con los grupos de interés.

<b>PROGRAMA DE ACTUACIÓN</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>	<b>LE'S</b>	<b>FCE</b>
<b>OE-13</b> <b>APROVECHAR</b> <b>LOS RECURSOS</b> <b>TANGIBLES</b> <b>PARA GENERAR</b> <b>VALOR</b>	LA.13.1 Optimizar la utilización de los espacios y los equipamientos de uso común a través de una gestión integrada.	LE.01 LE.03 LE.05	FCE5 FCE9 FCE10
	LA.13.2 Implantar un modelo de gobernanza de las TIC.		
<b>RESPONSABLE/S:</b> Gerencia			

Este documento es un resumen ejecutivo del  
III Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios (2015-2018).

El documento completo y la documentación que ha servido de base  
para su elaboración puede consultarse en la [Intranet de la UC](#).