




**SISTEMA
DE DIRECCIÓ ESTRATÈGICA**

Planificació per a l'excel·lència



**UNIVERSITAT
JAUME·I**



Aprovat pel Consell Social 27 d'abril de 2009

**SISTEMA
DE DIRECCIÓ ESTRATÈGICA**
Planificació per a l'excel·lència

ÍNDEX

● PRESENTACIÓ	6
● RESULTATS ASSOLITS 2000-2008	8
● ANÀLISI I POSICIONAMENT ESTRATÈGIC	10
Àmbit institucional	11
Ensenyament i espai europeu d'educació superior	12
Generació i transferència de coneixement	14
Cultura i implicació social	15
● LA PLANIFICACIÓ DE LA ESTRATÈGIA	16
EL FOCUS ESTRATÈGIC	16
Missió	17
Visió	17
Trets d'identitat corporativa	17
Objectiu estratègic general	17
Factors clau d'èxit	18
Els mapes estratègics	20
El mapa estratègic institucional	21
El mapa estratègic de l'àmbit de l'ensenyament i l'EEES	23
El mapa estratègic de l'àmbit de la generació i transferència de coneixement	23
El mapa estratègic de l'àmbit de la cultura i implicació social	25
EL QUADRE DE COMANDAMENT INSTITUCIONAL	26
0. OBJECTIUS ESTRATÈGICS INSTITUCIONALS	27
0.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients	27
0.2. Perspectiva financera	28
0.3. Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor	29
0.4. Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones	29

EL DESPLEGAMENT DE L'ESTRATÈGIA	30
L'ESTRATÈGIA PER ÀMBITS D'ACTIVITAT	32
1. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE L'ENSENYAMENT I L'EEES	33
1.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients	33
1.2. Perspectiva financera	33
1.3. Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor	33
1.4. Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones	34
2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE L'ÀMBIT DE LA GENERACIÓ I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT	34
2.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients	34
2.2. Perspectiva financera	34
2.3. Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor	35
2.4. Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones	35
3. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE L'ÀMBIT DE LA CULTURA I IMPLICACIÓ SOCIAL	36
3.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients	36
3.2. Perspectiva financera	36
3.3. Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor	37
3.4. Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones	37
L'ESTRATÈGIA DE LES UNITATS	38
El desplegament del sistema de direcció estratègica en centres, titulacions i departaments	38
El desplegament del sistema de direcció estratègica en els serveis	39
ELS INSTRUMENTS DE SUPORT A L'ESTRATÈGIA	40
Estructura de direcció i suport al SDE	40
Procés continu de desenvolupament del SDE	42



PRESENTACIÓ

La Universitat Jaume I és un centre públic d'ensenyament superior i investigació, creat el 27 de febrer de 1991 per les Corts Valencianes com a resposta a la demanda de la societat castellonenca. Amb la seua creació, l'UJI, que va heretar la tradició educativa dels estudis de Magisteri i de l'antic Col·legi Universitari de Castelló (CUC), creat el 1969, i ambdós dependents de la Universitat de València des de finals de 1979, recull i impulsa l'activitat cultural i científica i s'erigeix en un important motor de desenvolupament socioeconòmic de la província de Castelló.

Al mes de febrer del 2000, nou anys després de la seua creació, l'UJI es va dotar d'un sistema de direcció estratègica (SDE), la implantació del qual ha permès una elevada qualitat i professionalització de la gestió, a més de contribuir a uns resultats creixents i sostinguts en la major part d'indicadors de resultats clau de la institució. Entre aquests, destaquen per la importància qualitativa l'atractiu de l'oferta docent de la Universitat Jaume I per a estudiants de fora de la província de Castelló, que s'ha mantingut per damunt del 25% al llarg d'aquests anys a pesar del descens del nombre d'estudiants, que ha provocat que en moltes de les nostres titulacions aquests estudiants tinguen la possibilitat de matricular-se en universitats de les seues províncies d'origen. A més, la consolidació de la investigació ha convertit la Universitat Jaume I en una



universitat molt competitiva en indicadors com ara el nombre de sexennis del professorat o el nombre de publicacions i projectes en què participen.

Després de set anys de la seua aprovació, resultava oportú emprendre un procés d'actualització que comptara principalment amb els canvis que han ocorregut en l'entorn i les perspectives de futur, així com tot l'aprenentatge i desenvolupament de capacitats acumulades a l'UJI durant aquest temps.

Aquest nou SDE, que es va començar a revisar l'any 2007 i que ha sigut aprovat finalment pel Consell de Govern al març de 2009 i pel Consell Social a l'abril del mateix any, incorpora un major detall, ja que a més d'una part institucional, té altres tres dedicades als principals àmbits d'activitat: l'ensenyament i l'espai europeu d'educació superior, la generació i transmissió de coneixements i, en un sentit ampli, la cultura i la implicació social. A més, l'execució del present SDE comporta la integració formal dels programes i les polítiques desplegades pels vicerectorats en el Pla estratègic. Aquest major detall facilitarà el seu desplegament i ajudarà a destacar la relació de

causalitat entre les accions i els resultats obtinguts.

La complexitat de la nostra estructura organitzativa es concreta en dos nivells diferenciats de gestió. D'una banda, en els òrgans de govern i representació d'àmbit general, que comprenen tota la Universitat, i on es troben el Claustre, el Consell de Govern, el Consell de Direcció i el Consell Social. D'altra banda, el desenvolupament de les diferents activitats de la Universitat s'organitza segons el seu propi àmbit. En l'àmbit docent, a través dels tres centres; en l'àmbit de la investigació, a través dels departaments i instituts, i tots aquests amb el suport dels serveis de gestió. Tots aquests òrgans i unitats han sigut partícips del procés de revisió que ha dut a terme aquest nou sistema de direcció estratègica de la nostra institució. Tots ells, totes les persones que componen la Universitat Jaume I, disposem ara d'un mitjà renovat per a alinear i integrar els nostres esforços, per a unir la nostra il·lusió i treball quotidià per a continuar fent de l'UJI una universitat de referència, amb identitat pròpia, emprendora, creativa i compromesa amb la construcció i el progrés de la societat a què serveix.

Francisco Toledo Lobo

Rector



RESULTATS ASSOLITS 2000-2008

La Universitat Jaume I ha viscut durant el període de vigència del seu primer sistema de direcció estratègica, de 2000 a 2008, una de les etapes més fructíferes i enriquidores de la seua història, que va concloure amb l'obtenció del Segell d'Excel·lència Europea 500+ per a tota la universitat en la seua globalitat atorgat conjuntament pel Club d'Excel·lència en Gestió (delegació de la EFQM a Espanya) i l'ANECA (Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació).

Una comparativa dels indicadors vinculats amb els que es van establir com a factors clau d'èxit de l'anterior SDE evidencia la trajectòria desenvolupada per l'UJI durant els darrers vuit anys.



FACTORS CLAU D'ÈXIT	2000	2008
1. Finançament Suficient		
Pressupost	59.398.026 €	93.726.000 €
Estudiants de grau i postgrau	12.377	13.149
Recursos externs captats per activitats de I+D+i	4.402.955 €	13.790.380,96 €
Finançament lligat a objectius del pla de finançament	1.208.298 €	3.958.685 €
Superfície construïda del campus	106.998,28 m ²	177.011,39 m ²
2. Oferta Educativa Diferenciada		
Titulacions de grau (oficials i pròpies)	28	31
Títols de postgrau (oficials i propis)	6.187 hores (curs 2000/2001) en màsters propis i cursos d'especialització	19.450 hores (oficials) curs 2007/2008 8.045 en màsters propis i cursos d'especialització
3. Motivació del PDI i PAS		
Nombre de PDI i PAS	PAS 362 PDI 833	PAS 586 PDI 1.195
Satisfacció del personal (escala 1-7)	5,8 (curs 2003/2004)	5,86 (curso 2006/2007). Última enquesta realitzada
Hores formació PDI (programes de formació institucional)	9.813	54.729
Cursos de formació impartits al PAS	16 (curs 2000/2001)	43 (curs 2007/2008)
4. Ocupabilitat de L'Estudiantat		
Estudiantat que realitza pràctiques	2.708 (curs 1999/2000)	3.141 (curs 2007/2008)
Inserció professional de l'estudiantat al 5è any	65,6% (curs 2001/2002). No es disposa de dades anteriors	81,4% (curs 2005/2006). No es disposa de dades anteriors
5. Impacte en la Societat i Notorietat		
Referències en els mitjans de comunicació	1.478	3.293
6. Cultura Organitzativa, Vertebradora i Innovadora		
Projectes de millora educativa	45 (curs 2000/2001)	178 (curs 2007/2008)
7. Direcció Adequada		
Unitats que despleguen el SDE	23 en el curs 2001/2002, primer en què es va desplegar	60 en el curs 2007/2008
Objectius assolits en el desplegament del SDE en centres i departaments	-	90% (any 2007)
Objectius assolits en el desplegament del SDE en serveis de gestió	-	97% (any 2007)
8. Promoció de la Qualitat i de l'Excel·lència		
Acreditacions externes de qualitat	-	Certificació ISO 9001 en Enginyeria en Informàtica, Enginyeria Tècnica en Informàtica de Gestió i Enginyeria Tècnica en Informàtica de Sistemes (2002). Certificació ISO 9001 en la Biblioteca i en el Servei d'Esports (2004) Avaluació EFQM 500 + per a tota la Universitat (2008).



ANÀLISI I POSICIONAMENT ESTRATÈGIC

L'anàlisi i diagnòstic comprenen la síntesi dels principals factors que poden explicar l'evolució de la situació passada, aquells que determinen l'estat actual o les variables que alerten l'organització sobre canvis propers.

La identificació d'aquests factors s'ha realitzat en l'àmbit institucional, i en els diferents àmbits d'activitat: (ensenyament i l'espai europeu d'educació superior, generació i transferència de coneixement, i cultura i implicació social). A continuació se sintetitzen els aspectes més rellevants que cal tindre en compte per fer-se una composició del posicionament estratègic actual.



Àmbit institucional

Les universitats espanyoles i més particularment les valencianes es troben en un moment d'incertesa econòmica com a conseqüència de la complicada situació econòmica general i, en el cas de les universitats valencianes, pel moment de transició entre l'anterior pla de finançament a un nou pla, actualment en negociació.

En aquest futur pla de finançament de les universitats es preveu reforçar el finançament lligat a resultats en els diferents àmbits d'activitat, raó per la qual el seguiment d'aquests resultats i els estímuls a la seua millora a través dels instruments de desplegament que després es descriuen resulta essencial.

També resulta imprescindible una utilització eficient dels recursos. Com que no és previsible que es produïsquen augments significatius i sostinguts en el finançament extern a curt termini, caldrà reorganitzar els recursos disponibles d'una manera diferenciada per a generar noves capacitats i generar un valor afegit més gran.

Caldrà seguir apostant per la qualitat i l'excel·lència en la gestió que, entre altres reconeixements externs, ha permés a l'UJI l'obtenció del Segell d'Excel·lència Europa 500+, seguint el model de la European Foundation Quality Management (EFQM), màxim guardó d'un dels sistemes de qualitat més utilitzats entre les empreses europees i referència per al conjunt de les administracions públiques.

Cal continuar establint els mecanismes d'incentivació i motivació adequats sobre les persones per a obtenir sinèrgies que milloren els principals processos en la docència, investigació i gestió.

L'UJI s'ha caracteritzat fins ara per la seua implicació en l'ocupabilitat de l'estudiantat, amb polítiques com ara les pràctiques obligatòries en totes les titulacions. En l'actual context de dificultat per a l'ocupació, cal implicar-se de forma més decidida en aquest aspecte i potenciar altres polítiques com ara les pràctiques en empreses internacionals o, fins i tot, en els intercanvis merament acadèmics que augmenten igualment la capacitat dels estudiants per transformar i aportar valor a la societat.

En l'actual context de transformació econòmica, social i cultural, resulta essencial estar atents als canvis no sols per ser capaços de preveure'ls i anticipar-los sinó també de participar-hi activament i establir les oportunes aliances. En definitiva, cal fer de la sintonia amb els canvis socials i culturals la principal font d'innovació.

Per últim, l'UJI ha de millorar en la rendició de comptes a la societat i en la comunicació del valor que aporta l'esforç econòmic que la societat fa amb el seu sosteniment. Un recent i exhaustiu estudi de l'IVIE conclou que cada euro d'inversió en pressupost públic a les universitats valencianes genera quasi tres euros de valor agregat comptant l'activitat pròpia i l'associada. Concretament, en el cas de l'UJI es conclou que el 2008 s'han generat rendes per valor de 176,3 milions d'euros i 4.760 llocs de treball. A llarg termini l'impacte socioeconòmic és encara major i segons el mateix estudi també es conclou que sense la contribució acumulada del sistema universitari públic valencià al creixement econòmic la renda per càpita de la Comunitat Valenciana seria un 21 % inferior a l'actual.



ANÀLISI I POSICIONAMENT ESTRATÈGIC

Ensenyament i espai europeu d'educació superior

Els darrers anys han estat caracteritzats pel descens de la natalitat que ha afectat el nombre d'alumnes matriculats que també s'ha reduït a l'UJI, encara que en menor grau que en altres universitats.

Aquesta tendència s'ha estabilitzat i per als pròxims anys es preveu un increment motivat, d'una banda, pel creixement del nombre d'alumnes provinents d'altres províncies i països. En els darrers anys el 27% dels alumnes de l'UJI tenia el seu domicili familiar fora de Castelló. És la xifra més alta entre les universitats públiques valencianes i es troba entre les més altes del sistema universitari espanyol.

D'altra banda, és previsible que l'actual situació de crisi econòmica produïska un augment en el nombre d'estudiants universitaris, tant de grau com de postgrau, a totes les universitats i, entre elles, a l'UJI.

Els pròxims anys estaran caracteritzats pel desplegament de la nova oferta acadèmica, tant de grau com de postgrau, ajustada a l'espai europeu d'educació superior. L'UJI, amb la seua oferta, ha d'aconseguir atendre quasi tota la demanda de títols oficials de grau i màster universitaris així com la demanda de formació al llarg de tota la vida en la província.

A més, s'hauria de reforçar la comunicació de la proposició de valor de l'UJI i les restants accions comercials a les zones limítrofes en les quals ja es posseeix un clar atractiu en algunes titulacions.

A aquests efectes comunicatius i comercials resulta rellevant el model educatiu que gira entorn dels eixos següents: orientació cap a l'aprenentatge, centrat en els estudiants; aprofitament de les tecnologies que proporciona la societat de la informació; desenvolupament d'una proposta de formació al llarg de tota la vida; foment del multilingüisme; internacionalització, mobilitat i ocupabilitat; compromís social; inclusió de l'Estil UJI en tota l'oferta formativa i educativa, i establiment de sistemes de garantia de la qualitat.

Segons els criteris adoptats per a aquesta oferta, els estudis de grau de l'UJI tindran una estructura modular basada en les diferents branques de coneixement, de manera que harmonitzant les matèries obligatòries i optatives s'afavorirà la interdisciplinarietat, els itineraris d'intensificació i l'obtenció de determinats títols propis previs a l'obtenció del títol de grau, l'obtenció de dobles titulacions i una major flexibilitat en els canvis entre titulacions.

Pel que fa a l'oferta de postgrau, la formació continuada és una de les majors oportunitats de creixement que estarà lligada a la capacitat per sintonitzar amb les demandes formatives de l'entorn empresarial.

En l'oferta formativa professional l'aproximació a les empreses per acostar-los l'oferta formativa de postgrau de la Universitat (màster universitaris professionals, formació permanent...) exigeix millorar la coordinació interna per poder realitzar una oferta integrada.

A més, l'UJI ha de mantindre una oferta de doctorats que permeti la formació del seu personal investigador.

Pel que fa a l'exigència de resultats, tot apunta que externament des de diverses instàncies (pla de finançament, acreditació de titulacions, sistemes de gestió de la qualitat interna, etc.) s'exigirà un esforç per augmentar l'eficàcia i eficiència de la docència, en considerar no només el nombre d'alumnes matriculats sinó altres indicadors com ara nombre d'egressats, taxa d'èxit, nombre d'abandonaments, taxa d'eficiència, etc.

Caldrà reforçar les estratègies dirigides a la captació d'estudiants amb bons expedients, d'una banda les tendents a evitar les fugues dels bons estudiants de la província, d'altra banda les que fan la nostra universitat més atractiva per a l'alumnat d'altres províncies.

Caldrà reforçar els programes de qualitat docent i llançar nous programes de tutorització i seguiment que potencien l'aprofitament de l'esforç de l'estudiantat i, al mateix temps, els motive, per tal de reduir el risc d'abandó dels estudis. Caldria explorar també la possibilitat de programes que involucren els millors estudiants i estudiantes en les activitats d'orientació dels recent matriculats a la Universitat, amb el consegüent reconeixement de l'esforç.



ANÀLISI I POSICIONAMENT ESTRATÈGIC

Generació i transferència de coneixement

La Universitat Jaume I ha realitzat fins ara una forta aposta per la investigació a través d'un pla propi que ha permès la consolidació del seu personal investigador i grups d'investigació i una posició consolidada en nombre de sexennis, publicacions científiques, nombre de projectes en convocatòries competitives i recursos captats a través de contractes de transferència de tecnologia.

No obstant, convé millorar en altres aspectes com són els recursos captats en convocatòries competitives, ja que la quantitat captada per cada projecte és molt inferior a la mitjana, en la participació en grans projectes o en la transferència de coneixement a través de patents.

Per aconseguir aquests objectius s'hauran de posar estímuls cap a la consolidació i l'increment de l'excel·lència i productivitat dels grups d'investigació de l'UJI com a objectiu intermedi per incrementar l'impacte de les publicacions científiques, tant en les revistes en què es publica com en el seu nombre de citacions.

També cal millorar el suport de gestió als grans projectes, amb millores en l'estructura de suport administratiu i amb accions específiques per a projectes concrets.

D'altra banda, caldrà incrementar la transferència de coneixement en quantitat i excel·lència. Per a això serà necessari reorganitzar la dimensió comercial de l'àmbit de la transferència de coneixement i millorar les diverses finestres de relació entre grups i empreses. Prestar atenció a les demandes del mercat i satisfacció dels clients en els serveis prestats.

Millorar la capacitat del treball conjunt entre grups d'investigació i empreses per plantejar i executar els projectes. En ocasions, assumir riscos en la mesura en què el finançament s'articule mitjançant préstecs sense interessos o amb interessos per sota del mercat, que han de ser reemborsats amb els resultats del projecte. I estimular la protecció dels resultats mitjançant patents i la seua explotació a través de les corresponents llicències.

La creació i posada en funcionament a la Universitat d'un parc científic adreçat exclusivament a empreses de base tecnològica, excloent-hi, per tant, empreses que no tinguen un component tecnològic i altres estructures investigadores, com ara instituts d'investigació, és un instrument que pot donar fruits a mitjà termini en aquest àmbit.

Cultura i implicació social

Les activitats de comunicació, difusió i relacions amb l'entorn es perfilen com a fonamentals a l'hora d'aconseguir una universitat integrada en el seu territori i que actue com a motor de transformació social.

Cal seguir apostant per una oferta cultural pròpia i complementària a la que ofereixen altres institucions del nostre entorn, amb les quals caldrà seguir col·laborant.

Aquesta xarxa de convenis permet, a més, tindre una major presència física de la Universitat en els territoris de la seua àrea d'influència prioritària (a través de

seus i del desenvolupament d'activitats in situ) i, fins i tot, desplegar activitats en aquest àmbit més enllà de la zona d'influència immediata.

L'UJI ha de mantenir i augmentar, a través de la seua oferta formativa i cultural, el seu compromís amb el desenvolupament i vertebració territorial de la província de Castelló.

La implicació de la Universitat amb la societat resulta essencial per realitzar accions en objectius importants en aquest àmbit, com ara la multiculturalitat o la igualtat de gènere que permeten transmetre valors implícits en els principis rectorals de l'activitat de la Universitat recollits estatutàriament.

La interrelació de la Universitat amb el seu entorn també requereix una presència continuada i positiva en els mitjans de comunicació social i el manteniment de canals de comunicació propis. En aquest sentit, caldrà potenciar les activitats de comunicació, difusió i relacions amb l'entorn mitjançant el Manual de gestió de la imatge i la comunicació (MÀGIC), la memòria i la política de RSC i el marc cultural de l'UJI, entre altres. Aquests serien els tres puntals en què s'hauria de basar l'elaboració del Pla director d'impacte social.

En un context de restriccions econòmiques caldrà fer esforços addicionals per a l'obtenció de recursos en aquest àmbit, planificar adequadament l'oferta d'activitats, resultar eficient en la gestió i donar una adequada rendició de comptes.



LA PLANIFICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

EL FOCUS ESTRATÈGIC

Tenint en compte el focus estratègic formulat en l'anterior sistema de direcció estratègica, l'anàlisi quant a l'evolució en els factors clau d'èxit i respecte als resultats institucionals aconseguits, i les reflexions efectuades en el procés de revisió, es proposen els següents elements:



Missió

L'UJI és una institució pública d'educació superior orientada cap a la innovació com a via per desenvolupar socialment, culturalment i econòmicament el seu entorn, mitjançant la creació i transmissió crítica del coneixement, promovent per a això les potencialitats del seu capital humà i una orientació proactiva dirigida tant al seu àmbit d'influència com a la seua presència internacional.

Visió

Ser una universitat de referència amb identitat pròpia, emprenedora, creativa i compromesa amb la construcció i el progrés de la societat a què serveix.

Trets d'identitat corporativa

En el primer monitor d'imatge corporativa es van elaborar una sèrie de trets culturals compartits pel personal de l'UJI, que han sigut reformulats, assumits i estimulats per la direcció de la Universitat. Resulta rellevant no sols tenir-los clarament identificats sinó també considerar-los en la formulació de l'estratègia institucional. Aquests trets són els següents:

- Caràcter emprenedor que promou la innovació i la creativitat
- Primacia dels interessos institucionals

- Compromís integral amb els alumnes, empreses i institucions
- Foment de la participació i treball en equip
- Justícia en el reconeixement de mèrits i igualtat d'oportunitats
- Compromís cívic i mediambiental
- Utilització intensiva de les tecnologies de la societat de la informació
- Multiculturalitat i riquesa lingüística
- Lideratge en els seus distints àmbits d'activitat

Objectiu estratègic general

La Universitat Jaume I té com a objectiu estratègic general constituir-se universitat de referència...

pel servei que ofereix a la societat,
per la seua capacitat de resposta immediata,
per el seu tarannà obert i emprenedor,
per les seues àrees d'excel·lència,
i per la seua capacitat de gestió dels recursos disponibles,

... de manera que resulte atractiva
per a estudiar-hi,
per a treballar-hi,
per a establir acords de col·laboració,
per a establir convenis d'investigació,
i per a contribuir al seu finançament.



LA PLANIFICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

Per això les distintes polítiques, estratègies i Accions desplegadas han de permetre posicionar adequadament l'UJI amb una oferta docent renovada i completa, adaptada a l'espai europeu d'educació superior, i amb una orientació investigadora cada vegada més rellevant, que li permetran exercir un impacte cultural i social creixent.

Factors clau d'èxit

El conjunt de polítiques i accions que cal desenvolupar han de potenciar el "caràcter UJI" com articulador dels factors clau d'èxit.

Aquest caràcter implica els següents factors clau d'èxit:



- C apacitar i motivar el personal docent i investigador i el personal d'administració i serveis.
- A adequació, diferenciació i sostenibilitat de l'oferta docent.
- R eforçar la potència i rellevància dels grups d'investigació.
- A mpliar l'ocupabilitat de l'alumnat, entenent ocupabilitat com la capacitat per a transformar i aportar valor a la societat.
- C aptació dels recursos suficients per al compliment de les funcions i compromís per a la seua gestió amb l'eficiència i la flexibilitat adequades.
- T ractar que la presència en les xarxes socials més importants siga prou rellevant.
- E stil UJI com a tret diferenciador, que ha d'impregnar totes les activitats i actuacions.
- R esponsabilitat i impacte social creixents. Reputació i notorietat que afavorisquen l'acció comercial.
- U tilització compartida de les relacions interinstitucionals per a posicionar-se com una institució rellevant en el context internacional en formació superior, I+D i transferència de coneixement.
- J ugar un paper de referència en la promoció de la qualitat, l'excel·lència i la direcció adequada.
- I nstitucionalitzar sistemàticament que les tendències socials i culturals constitueixen la principal font d'innovació.





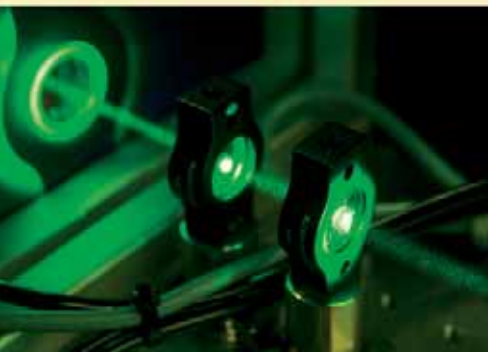
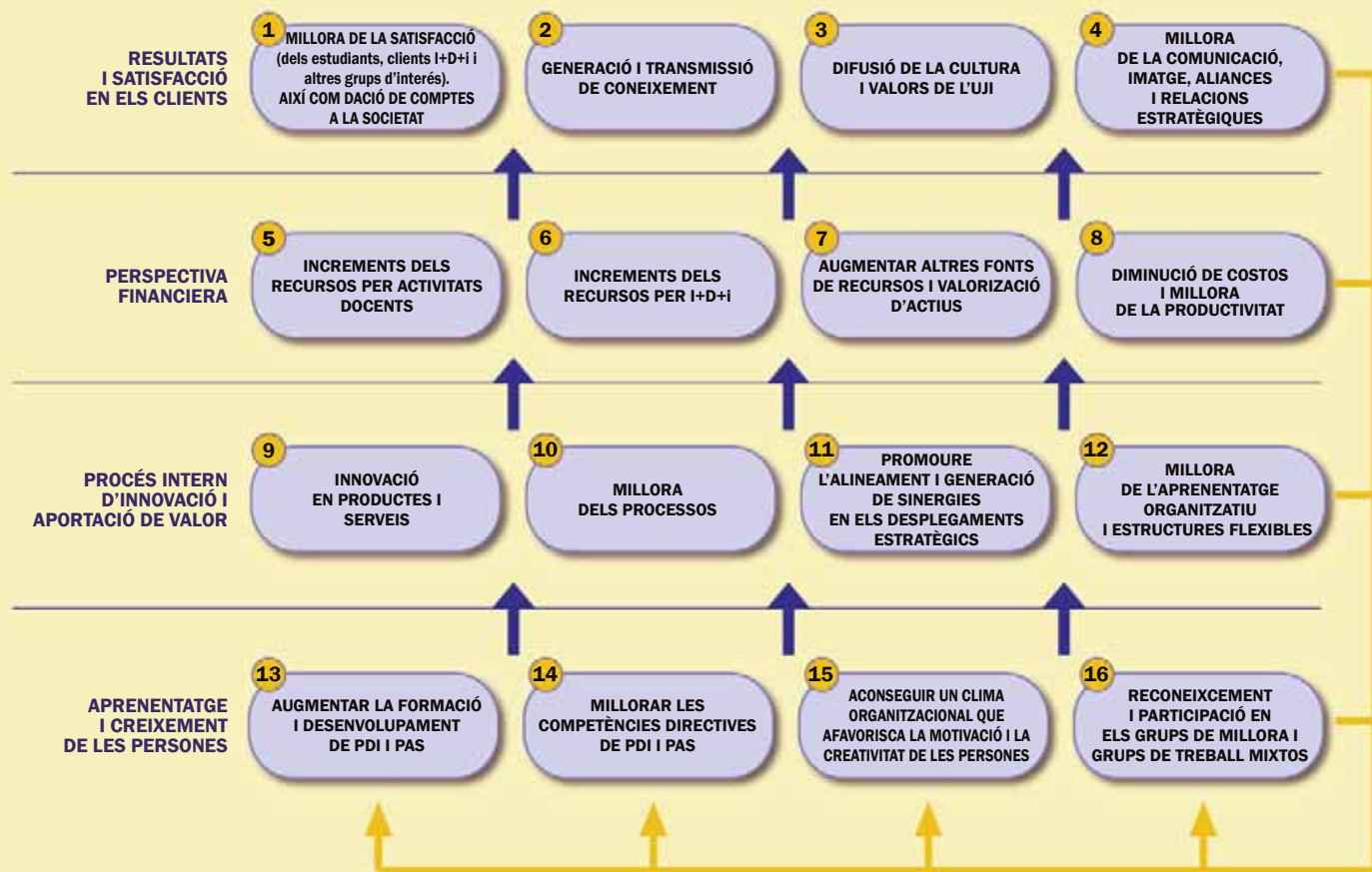
LA PLANIFICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA



Els mapes estratègics

Partint dels factors clau d'èxit s'han elaborat quatre mapes estratègics, que tracten de detallar els grans temes estratègics en les diferents àrees pròpies de la Universitat així com el nivell de direcció institucional. D'acord amb el model teòric de Kaplan & Norton, es mantenen les quatre perspectives previstes en l'anterior SDE encara que amb una alteració en l'ordre, situant els clients com en la primera perspectiva, en coherència amb la naturalesa d'institució pública sense ànim de lucre i de rendició de comptes cap a la qual han de tendir els resultats aconseguits.

El mapa estratègic institucional





LA PLANIFICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA



El mapa estratègic de l'àmbit del ensenyament i l'EEES



El mapa estratègic de l'àmbit de la generació i transferència de coneixement





LA PLANIFICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA



El mapa estratègic de l'àmbit de la cultura i implicació social





LA PLANIFICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA



EL QUADRE DE COMANDAMENT INSTITUCIONAL

El quadre de comandament institucional recull els principals objectius institucionals adequadament distribuïts i ponderats per perspectives amb capacitat de mesurar els aspectes clau de l'organització.

Aquesta fixació de grans objectius institucionals permetrà:

- Desplegar aquests objectius en els diferents àmbits d'activitat i unitats funcionals.
- Establir indicadors i metes a tots els nivells.
- Connectar els objectius entre si, determinant el “navegador” de cada perspectiva / orientació, de manera que assegure el seu equilibri.
- Prioritzar plans d'acció per a cada objectiu seleccionat.
- Alinear mitjançant els instruments i incentius adequats els objectius propis.

0. OBJECTIUS ESTRATÈGICS INSTITUCIONALS

0.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients

- 0.1.1. Augmentar la satisfacció de tots els grups d'interès.
- 0.1.2. Augmentar els coneixements, competències i ocupabilitat de l'alumnat.
- 0.1.3. Fomentar la formació continuada i al llarg de tota la vida.
- 0.1.4. Potenciar el paper de l'UJI com a agent de generació i distribució de la cultura i el coneixement.
- 0.1.5. Promoure la responsabilitat social, la cultura i els valors de l'UJI.
- 0.1.6. Reconsiderar i augmentar les aliances estratègiques amb altres institucions i entitats que servisquen a l'UJI per a completar capacitats que permeten desenvolupar els productes i serveis propis.
- 0.1.7. Enfortir les relacions amb l'entorn (administracions públiques, associacions empresarials, etc., per fomentar conjuntament el desenvolupament territorial en els seus diversos àmbits).
- 0.1.8. Potenciar les relacions internacionals amb el propòsit d'establir, mantenir i enfortir vincles de cooperació, de mobilitat i d'intercanvi, i compromís social.
- 0.1.9. Millorar la comunicació i desenvolupar un pla de màrqueting.
- 0.1.10. Realitzar dacions de comptes a la societat.

LA PLANIFICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

0.2. Perspectiva financera

- 0.2.1. Mantenir o aconseguir un increment sostenible del nombre d'alumnat en els diferents tipus de titulacions i programes de formació, segons el tipus d'activitat formativa.
- 0.2.2. Complir els objectius pactats en el marc del Pla plurianual de finançament de la GV.
- 0.2.3. Augmentar els ingressos de la universitat per I+D+i.
- 0.2.4. Rendibilitzar els recursos propis a través de l'oferta de serveis a tercers.
- 0.2.5. Impulsar, incrementar i coordinar les actuacions de captació de fons.
- 0.2.6. Identificar i rendibilitzar si és el cas els actius tangibles o intangibles generats i susceptibles de valoració.
- 0.2.7. Promoure la disminució de costos i millorar la productivitat.
- 0.2.8. Procurar la disposició de recursos que permeten completar les infraestructures.



0.3 Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor

- 0.3.1. Proposar nous productes i serveis (o reformular els actuals) tenint presents la innovació, la creativitat i l'aplicació de noves tecnologies.
- 0.3.2. Establir un procés permanent de conversió de les noves iniciatives en nous productes i processos susceptibles de ser implementats i duts a terme.
- 0.3.3. Millorar l'eficàcia i eficiència en tots els processos.
- 0.3.4. Implantar nous processos que aporten innovació tecnològica i creació de valor per al sistema universitari.
- 0.3.5. Analitzar i assegurar l'alineament i la generació de sinergies entre el pla estratègic institucional, amb el seu desplegament en centres, departaments i serveis, així com amb les estratègies de les altres entitats dependents del grup UJI.
- 0.3.6. Implantar processos d'aprenentatge organitzatiu que faciliten la I+D+i interna (pròpia de l'UJI) i la difusió del coneixement individual entre la resta de membres de l'organització.
- 0.3.7. Promoure estructures flexibles que afavorisquen la gestió per processos i els transversals.

0.4. Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones

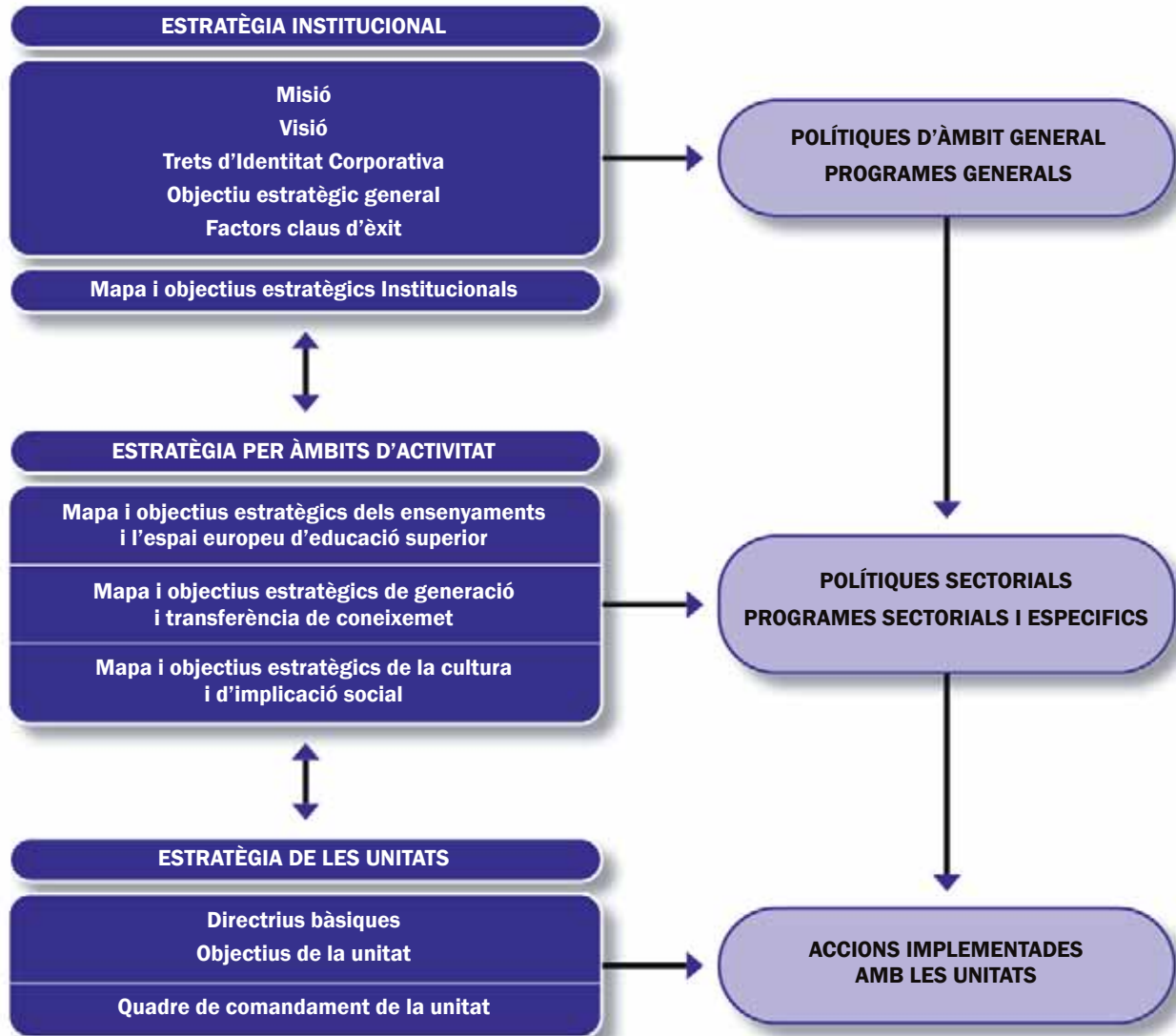
- 0.4.1. Reformular els programes de formació i desenvolupament del PDI per a orientar-los a millorar les capacitats docents, investigadores i d'innovació del PDI a fi de proporcionar una docència i investigació de qualitat.
- 0.4.2. Reformular els programes de formació i desenvolupament del PAS.
- 0.4.3. Reformular el programa de formació de directius a la vista de les noves capacitats administratives, organitzatives i directives exigides als gestors.
- 0.4.4. Promoure un clima laboral favorable que facilite la motivació, la coordinació i la creativitat de les persones.
- 0.4.5. Estimular la participació del personal en els grups de millora.
- 0.4.6. Fomentar una actitud proactiva i cooperadora entre el PAS i PDI de l'organització promovent grups de treball mixtos.
- 0.4.7. Reconèixer i recompensar la labor de les persones i el treball en equip.



EL DESPLEGAMENT DE L'ESTRATÈGIA

Un dels elements que va caracteritzar sens dubte l'anterior SDE de l'UJI va ser el seu desplegament mitjançant el qual es va aconseguir involucrar tot el personal de la institució. En el cas del PDI a través dels documents de concert signats amb centres i departaments amb què es dotava de recursos pressupostaris condicionats al compliment d'uns objectius relacionats amb el pla estratègic institucional. I en el cas del PAS mitjançant el complement individual de productivitat lligat a la consecució d'uns objectius per cada servei alineats amb el pla estratègic institucional. El desplegament de l'estratègia distingeix les polítiques generals i sectorials per nivells.







EL DESPLEGAMENT DE L'ESTRATÈGIA



L'ESTRATÈGIA PER ÀMBITS D'ACTIVITAT

Per cadascun dels àmbits d'activitat també es defineixen objectius estratègics adequadament distribuïts i ponderats per perspectives capaços de mesurar els aspectes clau de l'organització.

Aquesta concreció facilitarà la definició i seguiment de les polítiques sectorials desenvolupades pels diversos vicerectorats.

1. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE L'ENSENYAMENT I L'EEES

1.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients

- 1.1.1. Millorar la satisfacció de l'alumnat en els serveis acadèmics rebuts.
- 1.1.2. Millorar l'ocupabilitat de l'alumnat.
- 1.1.3. Augmentar la satisfacció dels ocupadors amb les estades en pràctiques i amb els titulats i titulades de l'UJI.
- 1.1.4. Incrementar aliances en matèria educativa.
- 1.1.5. Promoure accés d'estudiants procedents de cicles formatius de grau superior i de majors de 25 anys.
- 1.1.6. Desenvolupar un pla de màrqueting de l'àmbit d'activitat de la docència congruent amb el corporatiu.
- 1.1.7. Millorar la imatge de les titulacions percebuda per l'entorn.

1.2. Perspectiva financera

- 1.2.1. Incrementar de manera sostenible o mantenir segons titulacions el nombre d'estudiants.
- 1.2.2. Complir els objectius docents pactats amb la Generalitat en el PPF.
- 1.2.3. Millorar el rendiment acadèmic.
- 1.2.4. Incrementar les accions de patrocini i mecenatge relacionades amb activitats docents.
- 1.2.5. Mantenir un nombre de màsters universitaris i programes de doctorat adequats a l'oferta de grau o a la demanda corresponent.
- 1.2.6. Fomentar l'oferta de títols propis i altres àmbits de formació flexible no reglada que siga autofinançable.
- 1.2.7. Millorar el posicionament (índex d'atracció) en les titulacions que s'imparteixen a l'UJI.
- 1.2.8. Optimitzar la utilització dels recursos docents.

1.3. Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor

- 1.3.1. Assegurar el progrés continu de la qualitat de la docència i l'adequada coordinació entre totes les unitats encarregades de la seua gestió.
- 1.3.2. Ampliar el nombre d'activitats de formació contínua.



EL DESPLEGAMENT DE L'ESTRATÈGIA

- 1.3.3. Promoure noves metodologies d'innovació educativa.
- 1.3.4. Augmentar l'oferta basada en la semipresencialitat o no presencialitat.
- 1.3.5. Incentivar el multilingüisme en la docència.
- 1.3.6. Incentivar la matriculació en l'UJI d'estudiantat amb bons expedients de selectivitat.
- 1.3.7. Augmentar la mobilitat de l'estudiantat.

1.4. Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones

- 1.4.1. Reforçar els programes de formació i desenvolupament orientats a millorar les capacitats docents.
- 1.4.2. Incrementar el percentatge de docència impartida per professorat doctor a temps complet.
- 1.4.3. Proporcionar formació directiva i per a la gestió del canvi al personal (PDI i PAS) en responsabilitats de gestió de la docència.
- 1.4.4. Incentivar l'excel·lència docent a través del programa Docentia (PDI, PAS i estudiantat).
- 1.4.5. Reconèixer i recompensar la labor de les persones i el treball en equip.
- 1.4.6. Propiciar un elevat nivell de satisfacció laboral del PDI amb la docència.

2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE L'ÀMBIT DE LA GENERACIÓ I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT

2.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients

- 2.1.1. Millorar la satisfacció de les empreses i altres organitzacions clients de la nostra I+D.
- 2.1.2. Incrementar la transferència dels resultats de I+D a la societat.
- 2.1.3. Millorar el posicionament de la nostra investigació.
- 2.1.4. Millorar la imatge i la notorietat de la I+D de l'UJI percebuda per l'entorn.
- 2.1.5. Establir relacions singulars i aliances específiques en matèria de I+D.
- 2.1.6. Desenvolupar un pla de màrqueting de l'àmbit d'activitat de la I+D congruent amb el corporatiu.

2.2. Perspectiva financera

- 2.2.1. Incrementar els recursos obtinguts per investigació bàsica.
- 2.2.2. Incrementar els recursos obtinguts per investigació aplicada i transferència de coneixement.
- 2.2.3. Complir els objectius de I+D pactats amb la Generalitat Valenciana en el PPF del SUPV.



- 2.2.4. Identificar i valorar si és el cas la propietat intel·lectual de I+D susceptible de valoració.
- 2.2.5. Estimular la captació de recursos de I+D a través de mecenatge.
- 2.2.6. Millorar el ràtio de finançament per projecte competitiu.
- 2.2.7. Optimitzar la utilització dels recursos de I+D (compartir i distribuir costos).

2.3 Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor

- 2.3.1. Augmentar el suport administratiu i de gestió als grups d'investigació en funció del seu volum i millorar la qualitat de gestió.
- 2.3.2. Augmentar la grandària i potència dels grups d'investigació.
- 2.3.3. Augmentar la producció científica i el seu impacte.
- 2.3.4. Incrementar la productivitat investigadora de l'UJI.
- 2.3.5. Promoure l'organització en l'UJI de cursos, seminaris, congressos, jornades i qualsevol classe d'esdeveniments de naturalesa científica.
- 2.3.6. Promoure els projectes d'investigació en col·laboració amb altres centres públics o empreses liderats per l'UJI.
- 2.3.7. Promoure l'ús del Parc Científic i Tecnològic de l'UJI.
- 2.3.8. Incrementar la presència d'investigadors de l'UJI en congressos i jornades externs.

2.4 Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones

- 2.4.1. Incrementar la proporció de recursos externs/recursos propis d'investigació.
- 2.4.2. Promoure la carrera i la dedicació investigadora del PDI alineades amb els objectius institucionals.
- 2.4.3. Propiciar un elevat nivell de satisfacció laboral del PDI amb la I+D+i.
- 2.4.4. Millorar la formació en habilitats investigadores i d'innovació.
- 2.4.5. Millorar les capacitats de gestió de projectes d'investigació per part del PAS.
- 2.4.6. Millorar la formació en direcció de projectes en programa de formació de directius.
- 2.4.7. Incrementar la mobilitat dels investigadors.



EL DESPLEGAMENT DE L'ESTRATÈGIA

3. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE L'ÀMBIT DE LA CULTURA I IMPLICACIÓ SOCIAL

3.1. Perspectiva dels resultats i satisfacció en els clients

- 3.1.1. Mesurar i incrementar la satisfacció dels usuaris amb les activitats socioculturals.
- 3.1.2. Incrementar l'impacte de les accions de solidaritat.
- 3.1.3. Potenciar l'ús i el coneixement de la llengua pròpia i donar resposta a les creixents necessitats de multilingüisme.
- 3.1.4. Reconsiderar i incrementar les aliances nacionals i internacionals en matèria d'activitats socioculturals
- 3.1.5. Mesurar i augmentar l'impacte de les activitats d'integració territorial en el desenvolupament econòmic i cultural de l'entorn.
- 3.1.6. Incrementar l'impacte dels mitjans de comunicació propis.
- 3.1.7. Millorar la imatge percebuda per l'entorn així com la notorietat de l'UJI en la societat a través del valor afegit del seu lideratge en el teixit civil.
- 3.1.8. Reforçar els programes de comunicació corporativa de l'UJI com a eines per a la difusió cultural i la divulgació.
- 3.1.9. Elaborar periòdicament una memòria de RSC que reculla les actuacions en aquest àmbit.

3.2. Perspectiva financera

- 3.2.1. Augmentar cofinançament d'activitats socioculturals i patrimoni cultural mitjançant recursos captats a través de l'oferta de serveis a tercers, mecenatge, convenis de col·laboració, col·laboracions puntuals, etc.
- 3.2.2. Incrementar el cofinançament en programes de cooperació interuniversitària, solidaritat i voluntariat i incrementar els programes de mobilitat, de sensibilització i formació realitzats amb entitats externes en aquests àmbits per a rendibilitzar els recursos.
- 3.2.3. Promoure la disminució de costos.



3.3. Perspectiva dels processos, la innovació i creació de valor

- 3.3.1. Actualitzar i revisar periòdicament l'inventari de serveis socioculturals actuals i la seua adequació a les demandes i expectatives dels grups d'interès.
- 3.3.2. Disposar d'una oferta adequada de recursos bibliogràfics i dels serveis propis de la biblioteca concebuda com a CRAI.
- 3.3.3. Augmentar la programació cultural a la ciutat de Castelló i mesurar el seu impacte.
- 3.3.4. Disposar de programació cultural adequada al Paranimf, Àgora i Galeria Octubre de l'UJI.
- 3.3.5. Incrementar projectes d'investigació destinats a recuperació de patrimoni històric, artístic i cultural propis.
- 3.3.6. Realitzar accions de difusió, formació i investigació en matèria d'activitat física, esport i salut.
- 3.3.7. Disposar d'oferta adequada d'activitats esportives.

3.4. Perspectiva de l'aprenentatge i creixement de les persones

- 3.4.1. Propiciar un elevat nivell de satisfacció laboral del PAS involucrat en la gestió de les activitats socioculturals.
- 3.4.2. Realitzar accions de formació, sensibilització i difusió en matèria de valors institucionalment assumits per l'UJI.
- 3.4.3. Incrementar la formació del personal involucrat en la realització d'activitats socioculturals.
- 3.4.4. Proporcionar formació directiva al personal en responsabilitats de gestió d'activitats socioculturals.
- 3.4.5. Facilitar la presa en consideració d'objectius i iniciatives socioculturals emergents.
- 3.4.6. Reconèixer i recompensar la labor de les persones i el treball en equip.
- 3.4.7. Potenciar la realització d'activitats extraacadèmiques que promoguen la creativitat.



EL DESPLEGAMENT DE L'ESTRATÈGIA

L'ESTRATÈGIA DE LES UNITATS

El desplegament del sistema de direcció estratègica en centres, titulacions i departaments

El desplegament del SDE en centres, departaments i, actualment, titulacions, s'efectua mitjançant la signatura de documents de concert biennals entre el vicerector o vicerectora competent i els directors o directores de departaments i centres.

Mitjançant aquests documents de concert es dota de recursos els departaments i centres perquè realitzen accions encaminades a aprofitar les oportunitats o a fer front a les amenaces que els permeten millorar en els àmbits d'activitat que els són propis. Aquestes accions tractaran de potenciar i explotar les fortaleses de la unitat i intentaran superar les seues limitacions per a aconseguir un objectiu determinat. El mesurament de l'èxit d'aquestes accions és arreglat en indicadors prèviament establits en un catàleg o en algun indicador propi.

Els recursos que es doten estan afectats per les accions pactades i la seua renovació depèn del resultat, de manera que els recursos que es doten en el següent bienni depenen del grau de consecució dels objectius pactats.

El desplegament del sistema de direcció estratègica en els serveis

Per al desplegament del nou sistema de direcció estratègica, igual que en el SDE anterior, s'elaborarà un quadre de comandament específic per a cada servei.

La proposta l'haurà de fer el mateix servei. El vicerectorat funcional o membre del Consell de Direcció que tinga atribuïda la competència funcional corresponent, assegurarà l'alineament dels objectius locals del servei amb els objectius estratègics institucionals de la Universitat. Finalment, la Gerència coordinarà amb criteris d'unitat aquest procés en tots els serveis.

Igual que en el SDE anterior, cada exercici s'actualitzaran els objectius i/o indicadors si escau i s'establiran les metes del servei per a aqueix any a través d'un document que haurà de ser autoritzat pel vicerector o vicerectora funcional corresponent com a validació del seu alineament i, al final de l'exercici, s'efectuarà l'avaluació del grau de consecució que s'haja aconseguit en cada servei.

Al final de cada any tots els serveis hauran d'elaborar un informe en què, entre altres elements, descriuran els aspectes més importants del seu propi aprenentatge organitzacional en què s'inclourà la proposta de millores per a l'exercici següent.





ELS INSTRUMENTS DE SUPORT A L'ESTRATÈGIA

El Consell de Direcció ha de concretar indicadors per als diversos objectius i ha de revisar anualment el grau de compliment dels objectius recollits en els quadres de comandament i proposar polítiques generals i transversals per a la seua millora.

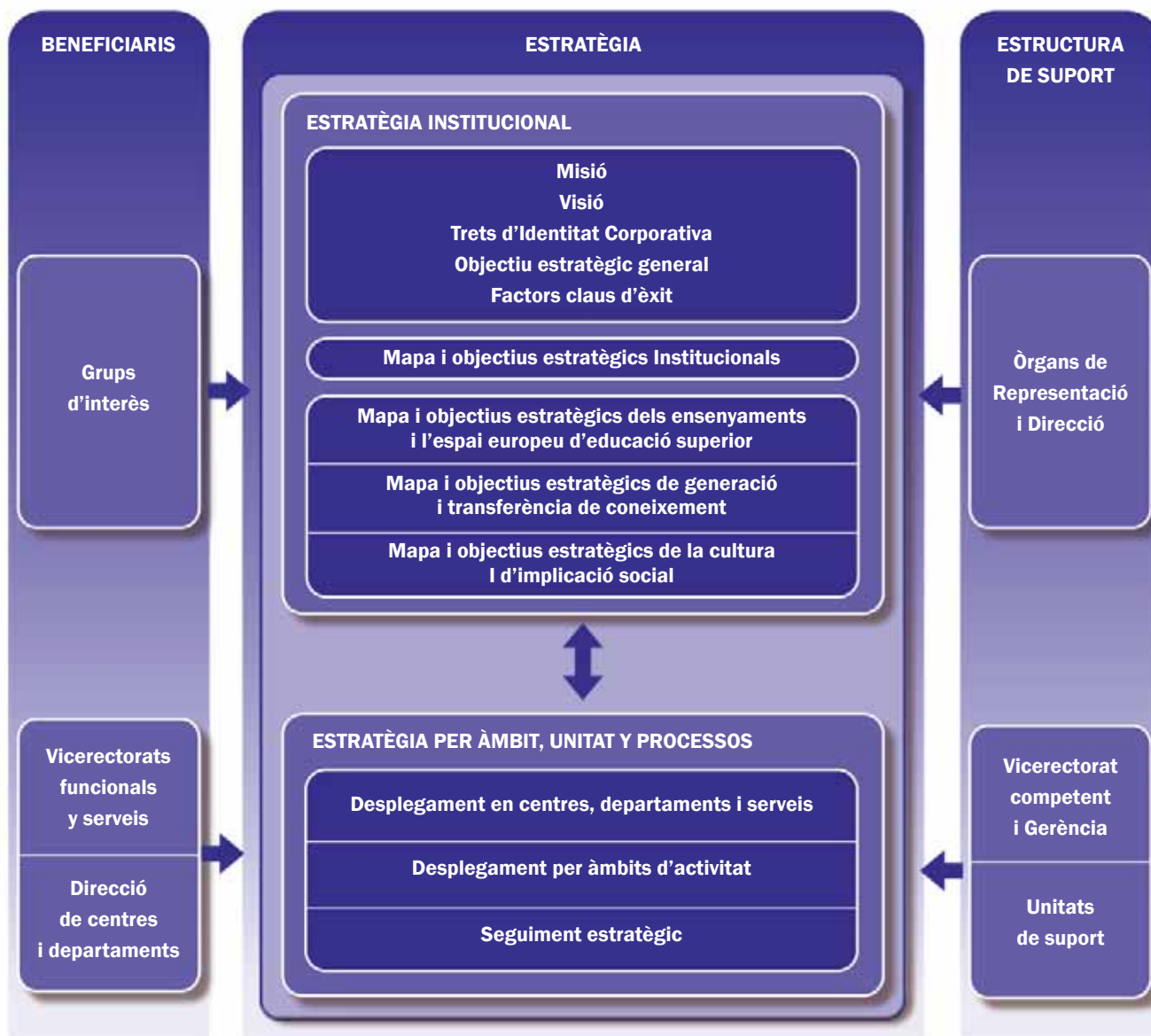
En aquesta revisió anual s'analitzarà no només la seua evolució, sinó també informació prospectiva per gestionar adequadament el canvi.

La divisió del pressupost per projectes permet identificar els recursos destinats a les distintes accions i efectuar les valoracions d'eficàcia i eficiència pertinents.

Estructura de direcció i suport al SDE

Per a coordinar i pilotar els processos de formulació de l'estratègia, tant pel que fa a l'àmbit general com al de qualsevol de les unitats i el seu desplegament, així com la seua gestió i seguiment, s'han introduït canvis en l'organització, l'estructura de la qual queda reflectida en l'esquema següent:

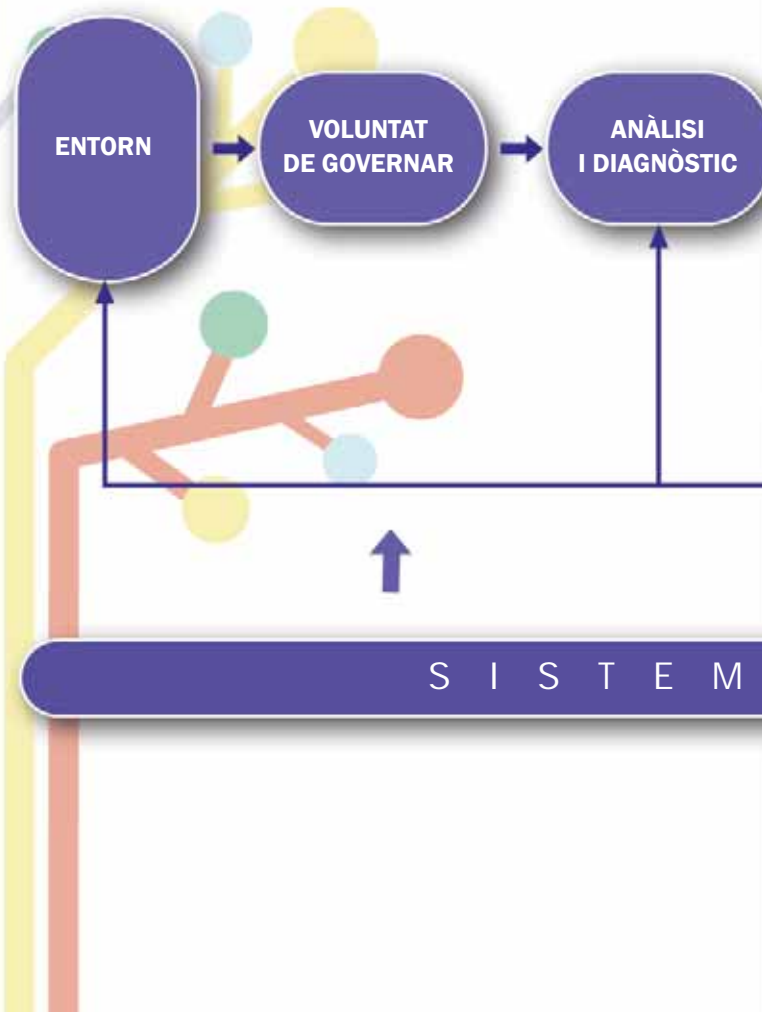


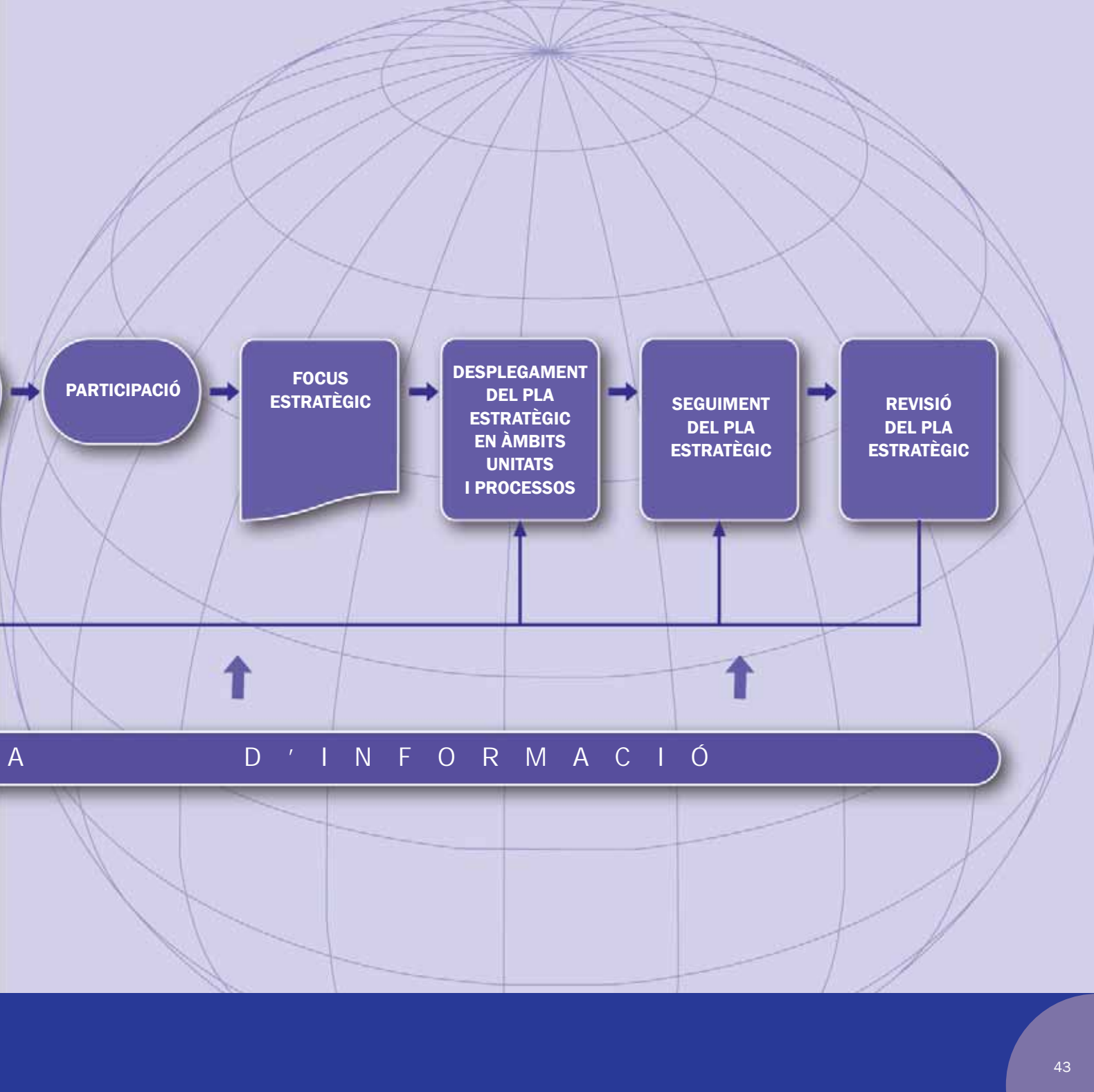




ELS INSTRUMENTS DE SUPORT A L'ESTRATÈGIA

Procés continu de desenvolupament del SDE





PARTICIPACIÓ

**FOCUS
ESTRATÈGIC**

**DESPLEGAMENT
DEL PLA
ESTRATÈGIC
EN ÀMBITS
UNITATS
I PROCESSOS**

**SEGUIMENT
DEL PLA
ESTRATÈGIC**

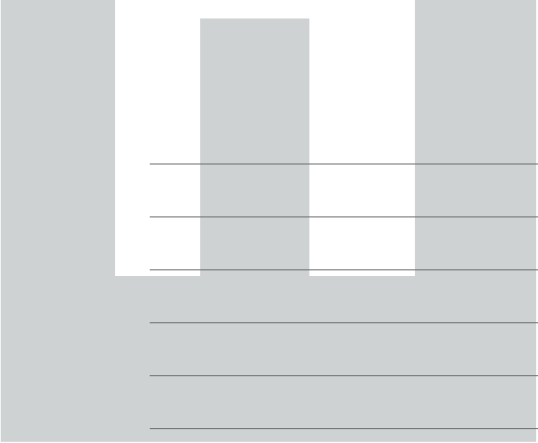
**REVISIÓ
DEL PLA
ESTRATÈGIC**

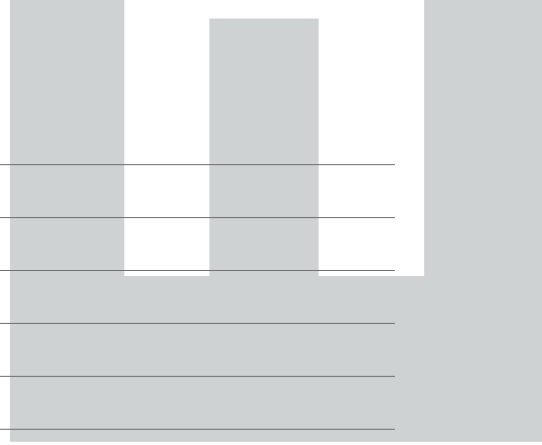
A

D'INFORMACIÓ









Handwriting practice lines consisting of 10 horizontal grey lines.



Handwriting practice lines consisting of 10 horizontal grey lines.



Handwriting practice lines consisting of 10 horizontal grey lines.

© Universitat Jaume I, 2009.

Edita: Servei de Comunicació i Publicacions

Edifici Rectorat i Serveis Centrals

Campus del Riu Sec

12071 Castelló de La Plana

Tel. 964 728 833

Fax: 964 728 832

<http://www.uji.es>

comunicacio-publicacions@uji.es

Dipòsit legal: CS-334-2009

Disseny i maquetació: José L. Barahona - PÚLSAR

Imprimeix: SICHET. Artes gráficas



UNIVERSITAT
JAUME I