




**SISTEMA  
DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**  
Planificación para la excelencia



**UNIVERSITAT  
JAUME I**



Aprobado por el Consejo Social - 27 de abril de 2009

**SISTEMA  
DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**  
Planificación para la excelencia

# ÍNDICE

●	<b>PRESENTACIÓN</b> .....	6
●	<b>RESULTADOS OBTENIDOS 2000-2008</b> .....	8
●	<b>ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	10
	Ámbito institucional.....	11
	Enseñanza y espacio europeo de educación superior .....	12
	Generación y transferencia de conocimiento.....	14
	Cultura e implicación social.....	15
●	<b>LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	16
	<b>EL FOCO ESTRATÉGICO</b> .....	16
	Misión.....	17
	Visión.....	17
	Rasgos de identidad corporativa.....	17
	Objetivo estratégico general.....	17
	Factores clave de éxito.....	18
	Los mapas estratégicos.....	20
	El mapa estratégico institucional .....	21
	El mapa estratégico del ámbito de la enseñanza y el EEES.....	23
	El mapa estratégico del ámbito de la generación y transferencia de conocimiento .....	23
	El mapa estratégico del ámbito de la cultura e implicación social .....	25
	<b>EL CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL</b> .....	26
	<b>0. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES</b> .....	27
	0.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes .....	27
	0.2. Perspectiva financiera .....	28
	0.3. Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor .....	29
	0.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas .....	29

<b>EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>30</b>
LA ESTRATEGIA DE LOS ÁMBITOS DE ACTIVIDAD .....	32
1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ENSEÑANZA Y EL EEES .....	33
1.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes .....	33
1.2. Perspectiva financiera .....	33
1.3. Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor .....	33
1.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas .....	34
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁMBITO DE LA GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO ...	34
2.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes .....	34
2.2. Perspectiva financiera .....	34
2.3. Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor .....	35
2.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas .....	35
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁMBITO DE LA CULTURA E IMPLICACIÓN SOCIAL .....	36
3.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes .....	36
3.2. Perspectiva financiera .....	36
3.3. Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor .....	37
3.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas .....	37
LA ESTRATEGIA DE LAS UNIDADES .....	38
El despliegue del sistema de dirección estratégica en centros, titulaciones y departamentos.....	38
El despliegue del sistema de dirección estratégica en los servicios.....	39
<b>LOS INSTRUMENTOS DE SOPORTE A LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>40</b>
Estructura de dirección y apoyo al SDE .....	40
Proceso continuo de desarrollo del SDE.....	42



## PRESENTACIÓN

La Universitat Jaume I es un centro público de enseñanza superior e investigación, creado el 27 de febrero de 1991 por Las Cortes Valencianas como respuesta a la demanda de la sociedad castellanense. Con su creación, la UJI, que heredó la tradición educativa de los estudios de Magisterio y del antiguo Colegio Universitario de Castellón (CUC), creado en 1969, y ambos dependientes de la Universitat de València desde finales de 1979, recoge e impulsa la actividad cultural y científica y se erige en un importante motor de desarrollo socioeconómico de la provincia de Castellón.

En el mes de febrero de 2000, nueve años después de su creación, la UJI se dotó de un sistema de dirección estratégica (SDE), cuya implantación ha permitido una elevada calidad y profesionalización de la gestión, amén de contribuir a unos resultados crecientes y sostenidos en la mayor parte de indicadores de resultados clave de la institución. Entre ellos, destacan por la importancia cualitativa, el atractivo de la oferta docente de la Universitat Jaume I para estudiantes de fuera de la provincia de Castellón, que se ha mantenido por encima del 25% a lo largo de estos años a pesar del descenso del número de estudiantes, que ha provocado que en muchas de nuestras titulaciones estos estudiantes tengan la posibilidad de matricularse en universidades de sus provincias de origen. Además, la consolidación de la investigación ha convertido a la Universitat Jaume I en una universidad muy competitiva en indicadores como el número de sexenios del profesorado o el número de publicaciones y proyectos en que participan.



Después de siete años de su aprobación, resultaba oportuno emprender un proceso de actualización que contara principalmente con los cambios que han ocurrido en el entorno y las perspectivas de futuro, así como todo el aprendizaje y desarrollo de capacidades acumuladas en la UJI durante este tiempo.

Este nuevo SDE, que se empezó a revisar el año 2007 y que ha sido aprobado finalmente por el Consejo de Gobierno en marzo de 2009 y por el Consejo Social en abril del mismo año, incorpora un mayor detalle, ya que además de una parte institucional, tiene otras tres dedicadas a los principales ámbitos de actividad: la enseñanza y el espacio europeo de educación superior, la generación y transmisión de conocimientos y, en un sentido amplio, la cultura y la implicación social. Además, la ejecución del presente SDE comporta la integración formal de los programas y las políticas desplegadas por los vicerrectorados en el plan estratégico. Este mayor detalle facilitará su despliegue y ayudará a destacar la relación de causalidad entre las acciones y los resultados obtenidos.

La complejidad de nuestra estructura organizativa se concreta en dos niveles diferenciados de gestión. Por una parte, en los órganos de gobierno y representación de ámbito general, que abarcan toda la Universitat, y donde se hallan el Claustro, el Consejo de Gobierno, el Consejo de Dirección y el Consejo Social. Por otra parte, el desarrollo de las diferentes actividades de la Universitat se organiza según su propio ámbito. En el ámbito docente, a través de los tres centros; en el ámbito de la investigación, a través de los departamentos e institutos, y todos estos con el apoyo de los servicios de gestión. Todos estos órganos y unidades han sido partícipes del proceso de revisión que ha llevado a cabo este nuevo sistema de dirección estratégica de nuestra institución. Todos ellos, todas las personas que componen la Universitat Jaume I, disponemos ahora de un medio renovado para alinear e integrar nuestros esfuerzos, para unir nuestra ilusión y trabajo cotidiano para continuar haciendo de la UJI una universidad de referencia, con identidad propia, emprendedora, creativa y comprometida con la construcción y el progreso de la sociedad a la que sirve.

**Francisco Toledo Lobo**  
Rector



## RESULTADOS OBTENIDOS 2000-2008

La Universitat Jaume I ha vivido durante el periodo de vigencia de su primer sistema de dirección estratégica, de 2000 a 2008, una de las etapas más fructíferas y enriquecedoras de su historia, que concluyó con la obtención del Sello de Excelencia Europea 500+ para toda la universidad en su globalidad otorgado conjuntamente por el Club de Excelencia en Gestión (delegación de la EFQM en España) y la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). Una comparativa de los indicadores vinculados con los que se establecieron como factores clave de éxito del anterior SDE evidencia la trayectoria desarrollada por la UJI durante los últimos ocho años.



FACTORES CLAVE DE ÉXITO	2000	2008
<b>1. Financiación Suficiente</b>		
Presupuesto	59.398.026 €	93.726.000 €
Estudiantes de grado y posgrado	12.377	13.149
Recursos externos captados por actividades de I+D+i	4.402.955 €	13.790.380,96 €
Financiación unida a objetivos del plan de financiación	1.208.298 €	3.958.685 €
Superficie construida del campus	106.998,28 m <sup>2</sup>	177.011,39 m <sup>2</sup>
<b>2. Oferta Educativa Diferenciada</b>		
Titulaciones de grado (oficiales y propias)	28	31
Titulos de posgrado (oficiales y propios)	6.187 horas (curso 2000/2001) en másters propios y cursos de especialización	19.450 horas (oficiales) curso 2007/2008 8.045 en másters propios y cursos de especialización
<b>3. Motivación del PDI y PAS</b>		
Número de PDI y PAS	PAS 362 PDI 833	PAS 586 PDI 1.195
Satisfacción del personal (escala 1-7)	5,8 (curso 2003/2004)	5,86 (curso 2006/2007). Última encuesta realizada
Horas formación PDI (programas de formación institucional)	9.813	54.729
Cursos de formación impartidos al PAS	16 (curso 2000/2001)	43 (curso 2007/2008)
<b>4. Empleabilidad del Estudiantado</b>		
Estudiantado que realiza prácticas	2.708 (curso 1999/2000)	3.141 (curso 2007/2008)
Inserción profesional del estudiantado al 5º año	65,6% (curso 2001/2002). No se dispone de datos anteriores	81,4% (curso 2005/2006). No se dispone de datos posteriores
<b>5. Impacto en la Sociedad y Notoriedad</b>		
Referencias en los medios de comunicación	1.478	3.293
<b>6. Cultura Organizativa, Vertebradora e Innovadora</b>		
Proyectos de mejora educativa	45 (curso 2000/2001)	178 (curso 2007/2008)
<b>7. Dirección Adecuada</b>		
Unidades que despliegan el SDE	23 en el curso 2001/2002, primer año en que se desplegó	60 en el curso 2007/2008
Objetivos obtenidos en el despliegue del SDE en centros y departamentos	-	90% (año 2007)
Objetivos obtenidos en el despliegue del SDE en servicios de gestión	-	97% (año 2007)
<b>8. Promoción de la Calidad y de la Excelencia</b>		
Acreditaciones externas de calidad	-	Certificación ISO 9001 en Ingeniería en Informática, Ingeniería Técnica en Informática de Gestión e Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas (2002). Certificación ISO 9001 en la Biblioteca y en el Servei d'Esports (2004). Evaluación EFQM 500 + para toda la Universitat (2008).



## ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El análisis y diagnóstico comprenden la síntesis de los principales factores que pueden explicar la evolución de la situación pasada, los que determinan el estado actual o las variables que alertan la organización sobre cambios próximos.

La identificación de estos factores se ha practicado en el ámbito institucional, y en los diferentes ámbitos de actividad: (enseñanza y el espacio europeo de educación superior, generación y transferencia de conocimiento, y cultura e implicación social). A continuación se sintetizan los aspectos más relevantes que hay que tener en cuenta para hacerse una composición del posicionamiento estratégico actual.



## **Ámbito institucional**

Las universidades españolas, y más particularmente las valencianas, se encuentran en un momento de incertidumbre económica como consecuencia de la complicada situación económica general y, en el caso de las universidades valencianas, por el momento de transición del anterior plan de financiación a un nuevo plan, actualmente en negociación.

En este futuro plan de financiación de las universidades se prevé reforzar la financiación unida a resultados en los diferentes ámbitos de actividad, razón por la cual el seguimiento de estos resultados y los estímulos a su mejora a través de los instrumentos de despliegue que después se describen resulta esencial.

También resulta imprescindible una utilización eficiente de los recursos. Como no es previsible que se produzcan aumentos significativos y fundamentados en la financiación externa a corto plazo, habrá que reorganizar los recursos disponibles de un modo diferenciado para generar nuevas capacidades y generar un valor añadido más grande.

Sedeberá seguir apostando por la calidad y la excelencia en la gestión que, entre otros reconocimientos externos, ha permitido a la UJI la obtención del Sello de Excelencia Europea 500+, siguiendo el modelo de la European Foundation Quality Management (EFQM), máximo galardón de uno de los sistemas de calidad más utilizados entre las empresas europeas y referencia para el conjunto de las administraciones públicas.

Hay que continuar estableciendo los mecanismos de incentiación y motivación adecuados sobre las personas para obtener sinergias que mejoren los principales procesos en la docencia, investigación y gestión.

La UJI se ha caracterizado hasta ahora por su implicación en la empleabilidad del estudiantado, con políticas como las prácticas obligatorias en todas las titulaciones. En el actual contexto de dificultad para el empleo, es un imperativo implicarse de un modo más decidido en este aspecto y potenciar otras políticas como las prácticas en empresas internacionales o, incluso, en los intercambios meramente académicos que aumentan igualmente la capacidad de los estudiantes para transformar y aportar valor a la sociedad.

En el actual contexto de transformación económica, social y cultural, resulta esencial estar atentos a los cambios no sólo para ser capaces de preverlos y anticiparlos sino también para participar activamente en ellos y establecer las oportunas alianzas. En definitiva, hay que hacer de la sintonía con los cambios sociales y culturales la principal fuente de innovación. Por último, la UJI debe mejorar en la rendición de cuentas a la sociedad y en la comunicación del valor que aporta el esfuerzo económico que la sociedad brinda con su mantenimiento. Un reciente y exhaustivo estudio del IVIE concluye que cada euro de inversión en presupuesto público a las universidades valencianas genera casi tres euros de valor añadido contando la actividad propia y la asociada. Concretamente, en el caso de la UJI se concluye que el 2008 se han generado rentas por valor de 176,3 millones de euros y 4.760 lugares de trabajo. A largo plazo el impacto socioeconómico es aún mayor y según el mismo estudio también se concluye que sin la contribución acumulada del sistema universitario público valenciano al crecimiento económico, la renta per cápita de la Comunitat Valenciana sería un 21% inferior a la actual.



## ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### **Enseñanza y espacio europeo de educación superior**

Los últimos años han sido caracterizados por el descenso de la natalidad que ha afectado al número de alumnos matriculados que también se ha reducido en la UJI, aunque en menor grado que en otras universidades.

Esta tendencia se ha estabilizado, y para los próximos años se prevé un incremento motivado, por una parte, por el crecimiento del número de alumnos procedentes de otras provincias y países. En los últimos años el 27% de los alumnos de la UJI tenía su domicilio familiar fuera de Castellón. Es la cifra más alta entre las universidades públicas valencianas y se encuentra entre las más altas del sistema universitario español. Por otra parte, es previsible que la actual situación de crisis económica produzca un aumento en el número de estudiantes universitarios, tanto de grado como de posgrado, en todas las universidades y, entre ellas, en la UJI.

Los próximos años estarán caracterizados por el despliegue de la nueva oferta académica, tanto de grado como de posgrado, ajustada al espacio europeo de educación superior. La UJI, con su oferta, debe conseguir atender casi toda la demanda de títulos oficiales de grado y máster universitarios así como la demanda de formación a lo largo de toda la vida en la provincia.

Además, se debería reforzar la comunicación de la proposición de valor de la UJI y las demás acciones comerciales en las zonas limítrofes en las que ya se posee un claro atractivo en algunas titulaciones.

A estos efectos comunicativos y comerciales resulta relevante el modelo educativo que gira alrededor de los ejes siguientes: orientación hacia el aprendizaje, centrado en los estudiantes; aprovechamiento de las tecnologías que proporciona la sociedad de la información; desarrollo de una propuesta de formación a lo largo de toda la vida; fomento del multilingüismo; internacionalización, movilidad y empleabilidad; compromiso social; inclusión del Estilo UJI en toda la oferta formativa y educativa, y establecimiento de sistemas de garantía de la calidad.

Según los criterios adoptados para esta oferta, los estudios de grado de la UJI tendrán una estructura modular basada en las diferentes ramas de conocimiento, de modo que armonizando las materias obligatorias y optativas se favorecerá la interdisciplinariedad, los itinerarios de intensificación y la obtención de determinados títulos propios previos a la obtención del título de grado, la obtención de dobles titulaciones y una mayor flexibilidad en los cambios entre titulaciones.

En cuanto a la oferta de posgrado, la formación continuada es una de las mayores oportunidades de crecimiento que estará vinculada a la capacidad para sintonizar con las demandas formativas del entorno empresarial.

En la oferta formativa profesional la aproximación a las empresas para acercarles la oferta formativa de

posgrado de la Universitat (másters universitarios profesionales, formación permanente...) exige mejorar la coordinación interna para poder realizar una oferta integrada.

Además, la UJI debe mantener una oferta de doctorados que permita la formación de su personal investigador. En lo que se refiere a la exigencia de resultados, todo apunta a que externamente, desde diversas instancias (plan de financiación, acreditación de titulaciones, sistemas de gestión de la calidad interna, etc.) se exigirá un esfuerzo para aumentar la eficacia y eficiencia de la docencia, tomando en consideración no sólo el número de alumnos matriculados sino otros indicadores como el número de egresados, tasa de éxito, número de abandonos, tasa de eficiencia, etc.

Habrà que reforzar las estrategias dirigidas a la captación de estudiantes con buenos expedientes, por una parte las tendentes a evitar las fugas de los buenos estudiantes de la provincia, por otra parte las que hagan nuestra universidad más atractiva para el estudiantado de otras provincias.

También se deberán reforzar los programas de calidad docente y lanzar nuevos programas de tutorización y seguimiento que potencien el aprovechamiento del esfuerzo del estudiantado y, al mismo tiempo, les motive, con tal de reducir el riesgo de abandono de los estudios. También se debería explorar la posibilidad de programas que involucren los mejores estudiantes en las actividades de orientación de los recién matriculados en la Universitat, con el consiguiente reconocimiento del esfuerzo.



## ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### Generación y transferencia de conocimiento

La Universitat Jaume I ha realizado hasta ahora una apuesta decidida por la investigación a través de un plan propio que ha permitido la consolidación de su personal investigador y grupos de investigación y una posición consolidada en número de sexenios, publicaciones científicas, número de proyectos en convocatorias competitivas y recursos captados a través de contratos de transferencia de tecnología.

No obstante, urge mejorar en otros aspectos como los recursos captados en convocatorias competitivas, ya que la cantidad captada por cada proyecto es muy inferior a la media, en la participación en grandes proyectos o en la transferencia de conocimiento a través de patentes.

Para conseguir estos objetivos se deberán implantar estímulos hacia la consolidación y el incremento de la excelencia y productividad de los grupos de investigación de la UJI como objetivo intermedio para incrementar el impacto de las publicaciones científicas, tanto en las revistas en que se publica como en el número de citas. Hay que apostar por la investigación básica para así favorecer la contribución a la generación de conocimiento. También hay que mejorar el apoyo de gestión a los grandes proyectos, con mejoras en la estructura de apoyo administrativo y con acciones específicas para proyectos concretos.

Por otra parte, se deberá incrementar la transferencia de conocimiento en cantidad y excelencia. Para eso será necesario reorganizar la dimensión comercial del ámbito de la transferencia de conocimiento y mejorar las diversas ventanas de relación entre grupos y

empresas. Prestar atención a las demandas del mercado y a la satisfacción de los clientes en los servicios prestados. Mejorar la capacidad del trabajo conjunto entre grupos de investigación y empresas para plantear y ejecutar los proyectos. A menudo, asumir riesgos en la medida en que la financiación se articule mediante préstamos sin intereses o con intereses por debajo del mercado, que han de ser reembolsados con los resultados del proyecto. Y estimular la protección de los resultados mediante patentes y su explotación a través de las correspondientes licencias.

La creación y puesta en funcionamiento en la Universitat de un parque científico dirigido exclusivamente a empresas de base tecnológica, con la exclusión, por tanto, de empresas que no tengan un componente tecnológico y otras estructuras investigadoras, como institutos de investigación, es un instrumento que puede dar frutos a medio plazo en este ámbito.

### **Cultura e implicación social**

Las actividades de comunicación, difusión y relaciones con el entorno se perfilan como fundamentales a la hora de conseguir una universidad integrada en su territorio y que actúe como motor de transformación social.

Hay que seguir apostando por una oferta cultural propia y complementaria a la que ofrecen otras instituciones de nuestro entorno, con las que se deberá seguir colaborando.

Esta red de convenios permite, además, tener una mayor presencia física de la Universitat en los territorios

de su área de influencia prioritaria (a través de sedes y del desarrollo de actividades in situ) e, incluso, desplegar actividades en este ámbito más allá de la zona de influencia inmediata.

La UJI ha de mantener y aumentar, a través de la oferta formativa y cultural, su compromiso con el desarrollo y la vertebración territorial de la provincia de Castellón.

La implicación de la Universitat con la sociedad resulta esencial para realizar acciones con objetivos importantes en este ámbito, como la multiculturalidad o la igualdad de género que permiten transmitir valores implícitos en los principios rectores de la actividad de la Universitat recogidos estatutariamente.

La interrelación de la Universitat con su entorno también requiere una presencia continuada y positiva en los medios de comunicación social, y el mantenimiento de canales de comunicación propios.

En este sentido, se deberán potenciar las actividades de comunicación, difusión y relaciones con el entorno mediante el Manual de gestión de la imagen y la comunicación (MÁGICO), la memoria y la política de RSC y el marco cultural de la UJI, entre otros. Estos serían los tres puntales en los que la elaboración del Plan director de impacto social debería estar basado.

En un contexto de restricciones económicas se deben hacer esfuerzos adicionales para la obtención de recursos en este ámbito, planificar adecuadamente la oferta de actividades, resultar eficiente en la gestión y dar una adecuada rendición de cuentas.



## LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### **EL FOCO ESTRATÉGICO**

Teniendo en cuenta el foco estratégico formulado en el anterior sistema de dirección estratégica, el análisis en cuanto a la evolución en los factores clave de éxito, respecto a los resultados institucionales obtenidos y las reflexiones efectuadas en el proceso de revisión, se proponen los siguientes elementos:



## Misión

La UJI es una institución pública de educación superior orientada a la innovación como vía para desarrollar socialmente, culturalmente y económicamente su entorno, mediante la creación y transmisión crítica del conocimiento, promoviendo para ello las potencialidades de su capital humano y una orientación proactiva dirigida tanto a su ámbito de influencia como a su presencia internacional.

## Visión

Ser una universidad de referencia con identidad propia, emprendedora, creativa y comprometida con la construcción y el progreso de la sociedad a la que sirve.

## Rasgos de identidad corporativa

En el primer monitor de imagen corporativa se elaboraron una serie de características culturales compartidas por el personal de la UJI, que han sido reformuladas, asumidas y estimuladas por la Dirección de la Universitat. Resulta relevante no sólo tenerlas claramente identificadas sino también considerarlas en la formulación de la estrategia institucional. Estos rasgos son los siguientes:

- Carácter emprendedor que promueve la innovación y la creatividad.
- Primacía de los intereses institucionales.

- Compromiso integral con los alumnos, las empresas e instituciones.
- Fomento de la participación y el trabajo en equipo.
- Justicia en el reconocimiento de méritos e igualdad de oportunidades.
- Compromiso cívico y medioambiental.
- Uso intensivo de las tecnologías de la sociedad de la información.
- Multiculturalidad y riqueza lingüística.
- Liderazgo en sus distintos ámbitos de actividad.

## Objetivo estratégico general

La Universitat Jaume I tiene como objetivo estratégico general constituirse en universidad de referencia...

por el servicio que ofrece a la sociedad,  
por su capacidad de respuesta inmediata,  
por su talante abierto y emprendedor,  
por sus áreas de excelencia,  
y por su capacidad de gestión de los recursos disponibles,

... de modo que resulte atractiva  
para estudiar,  
para trabajar,  
para establecer acuerdos de colaboración,  
para establecer convenios de investigación,  
y para contribuir a su financiación.



## LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Por eso las distintas políticas, estrategias y acciones desplegadas han de permitir posicionar adecuadamente a la UJI con una oferta docente renovada y completa, adaptada al espacio europeo de educación superior, y con una orientación investigadora cada vez más relevante, que le permitan ejercer un impacto cultural y social creciente.

### **Factores clave de éxito**

El conjunto de políticas y acciones a desarrollar han de potenciar el "carácter UJI" como articulador de los factores clave de éxito.

Este carácter implica los siguientes factores clave de éxito:



- C apacitar y motivar al personal docente e investigador y al personal de administración y servicios.
- A decuación, diferenciación y sostenibilidad de la oferta docente.
- R eforzar la potencia y relevancia de los grupos de investigación.
- A mpliar la empleabilidad del alumnado, entendiendo empleabilidad como la capacidad para transformar y aportar valor a la sociedad.
- C aptación de los recursos suficientes para el cumplimiento de las funciones, y compromiso para su gestión con la eficiencia y la flexibilidad adecuadas.
- T ratar que la presencia en las redes sociales más importantes sea bastante relevante.
- E stilo UJI como marca diferenciadora, que ha de impregnar todas las actividades y actuaciones.
- R esponsabilidad e impacto social crecientes. Reputación y notoriedad que favorezcan la acción comercial.
- U tilización compartida de las relaciones interinstitucionales para posicionarse como una institución relevante en el contexto internacional en formación superior, I+D y transferencia de conocimiento.
- J ugar un papel de referencia en la promoción de la calidad, la excelencia y la dirección adecuada.
- I nstitucionalizar sistemáticamente que las tendencias sociales y culturales constituyen la principal fuente de innovación.





## LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

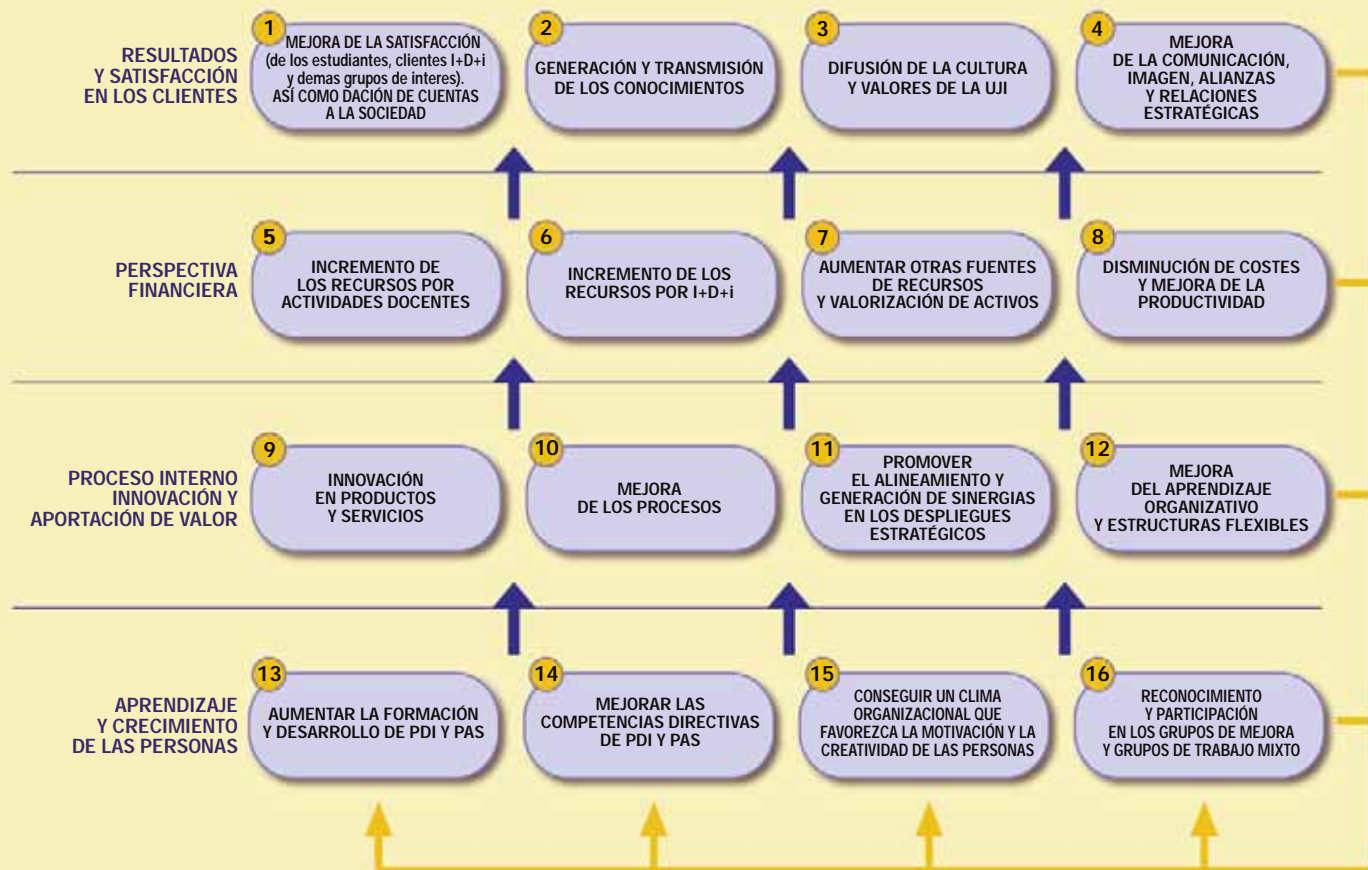


### Los mapas estratégicos

Partiendo de los factores clave de éxito se han elaborado cuatro mapas estratégicos que tratan de detallar los grandes temas estratégicos en las diferentes áreas propias de la Universitat, así como el nivel de dirección institucional.

Según el modelo teórico de Kaplan & Norton, se mantienen las cuatro perspectivas previstas en el anterior SDE, aunque con una alteración en el orden, situando a los clientes como en la primera perspectiva, en coherencia con la naturaleza de institución pública sin ánimo de lucro y de rendición de cuentas hacia la que tienden los resultados obtenidos.

## El mapa estratégico institucional

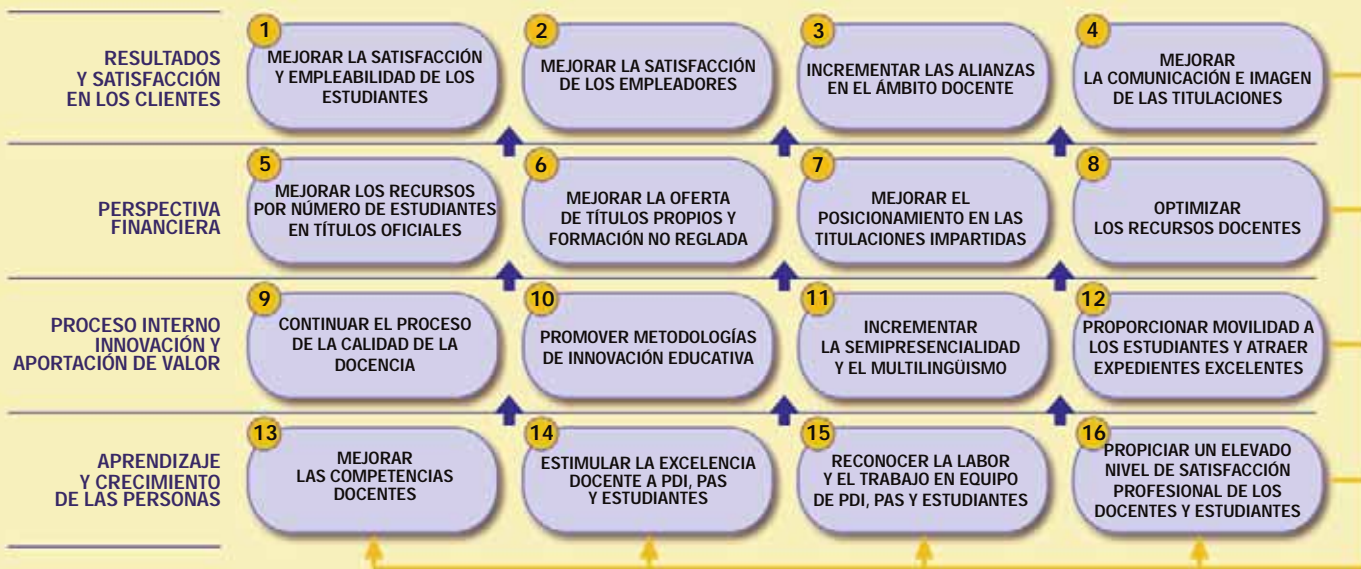




## LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA



## El mapa estratégico del ámbito de la enseñanza y el EEES



## El mapa estratégico del ámbito de la generación y transferencia de conocimientos





## LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA



## El mapa estratégico del ámbito de la cultura e implicación social





## LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA



### **EL CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL**

El cuadro de mando institucional recoge los principales objetivos institucionales adecuadamente distribuidos y ponderados por perspectivas capaces de medir los aspectos clave de la organización.

Esta fijación de grandes objetivos institucionales permitirá:

- Desplegar estos objetivos en los diferentes ámbitos de actividad y unidades funcionales.
- Establecer indicadores y metas a todos los niveles.
- Conectar los objetivos entre sí, determinando el “navegador” de cada perspectiva / orientación, de modo que asegure su equilibrio.
- Priorizar planes de acción para cada objetivo seleccionado.
- Alinear mediante los instrumentos e incentivos adecuados los objetivos propios.

## **0. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES**

### **0.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes**

- 0.1.1. Aumentar la satisfacción de todos los grupos de interés.
- 0.1.2. Aumentar los conocimientos, competencias y empleabilidad del alumnado.
- 0.1.3. Fomentar la formación continuada y a lo largo de toda la vida.
- 0.1.4. Potenciar el papel de la UJI como agente de generación y distribución de la cultura y el conocimiento.
- 0.1.5. Promover la responsabilidad social, la cultura y los valores de la UJI.
- 0.1.6. Reconsiderar y aumentar las alianzas estratégicas con otras instituciones y entidades que sirvan a la UJI para completar capacidades que permitan desarrollar los productos y servicios propios.
- 0.1.7. Fortalecer las relaciones con el entorno (administraciones públicas, asociaciones empresariales, etc., para fomentar conjuntamente el desarrollo territorial en sus diversos ámbitos).
- 0.1.8. Potenciar las relaciones internacionales con el propósito de establecer, mantener y estrechar vínculos de cooperación, de movilidad y de intercambio, y compromiso social.
- 0.1.9. Mejorar la comunicación y desarrollar un plan de marketing.
- 0.1.10. Realizar rindición de cuentas a la sociedad.

## — LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 0.2. Perspectiva financiera

- 0.2.1. Mantener o conseguir un incremento sostenible del número de alumnos en los diferentes tipos de titulaciones y programas de formación, según el tipo de actividad formativa.
- 0.2.2. Cumplir con los objetivos pactados en el marco del Plan plurianual de financiación de la GV.
- 0.2.3. Aumentar los ingresos de la universidad por I+D+i.
- 0.2.4. Rentabilizar los recursos propios a través de la oferta de servicios a terceros.
- 0.2.5. Impulsar, incrementar y coordinar las actuaciones de captación de fondos.
- 0.2.6. Identificar y rentabilizar, si procede, los activos tangibles o intangibles generados y susceptibles de valoración.
- 0.2.7. Promover la disminución de costes y mejorar la productividad.
- 0.2.8. Procurar la disposición de recursos que permitan completar las infraestructuras.



### **0.3 Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor**

- 0.3.1. Proponer nuevos productos y servicios (o reformular los actuales) teniendo presentes la innovación, la creatividad y la aplicación de nuevas tecnologías.
- 0.3.2. Establecer un proceso permanente de conversión de las nuevas iniciativas en nuevos productos y procesos susceptibles de ser implementados y llevados a cabo.
- 0.3.3. Mejorar la eficacia y la eficiencia en todos los procesos.
- 0.3.4. Implantar nuevos procesos que aporten innovación tecnológica y creación de valor para el sistema universitario.
- 0.3.5. Analizar y asegurar el alineamiento y la generación de sinergias entre el plan estratégico institucional, con su despliegue en centros, departamentos y servicios, así como con las estrategias de las otras entidades dependientes del grupo UJI.
- 0.3.6. Implantar procesos de aprendizaje organizativo que faciliten la I+D+i interna (propia de la UJI) y la difusión del conocimiento individual entre los demás miembros de la organización.
- 0.3.7. Promover estructuras flexibles que favorezcan la gestión por procesos y los transversales.

### **0.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas**

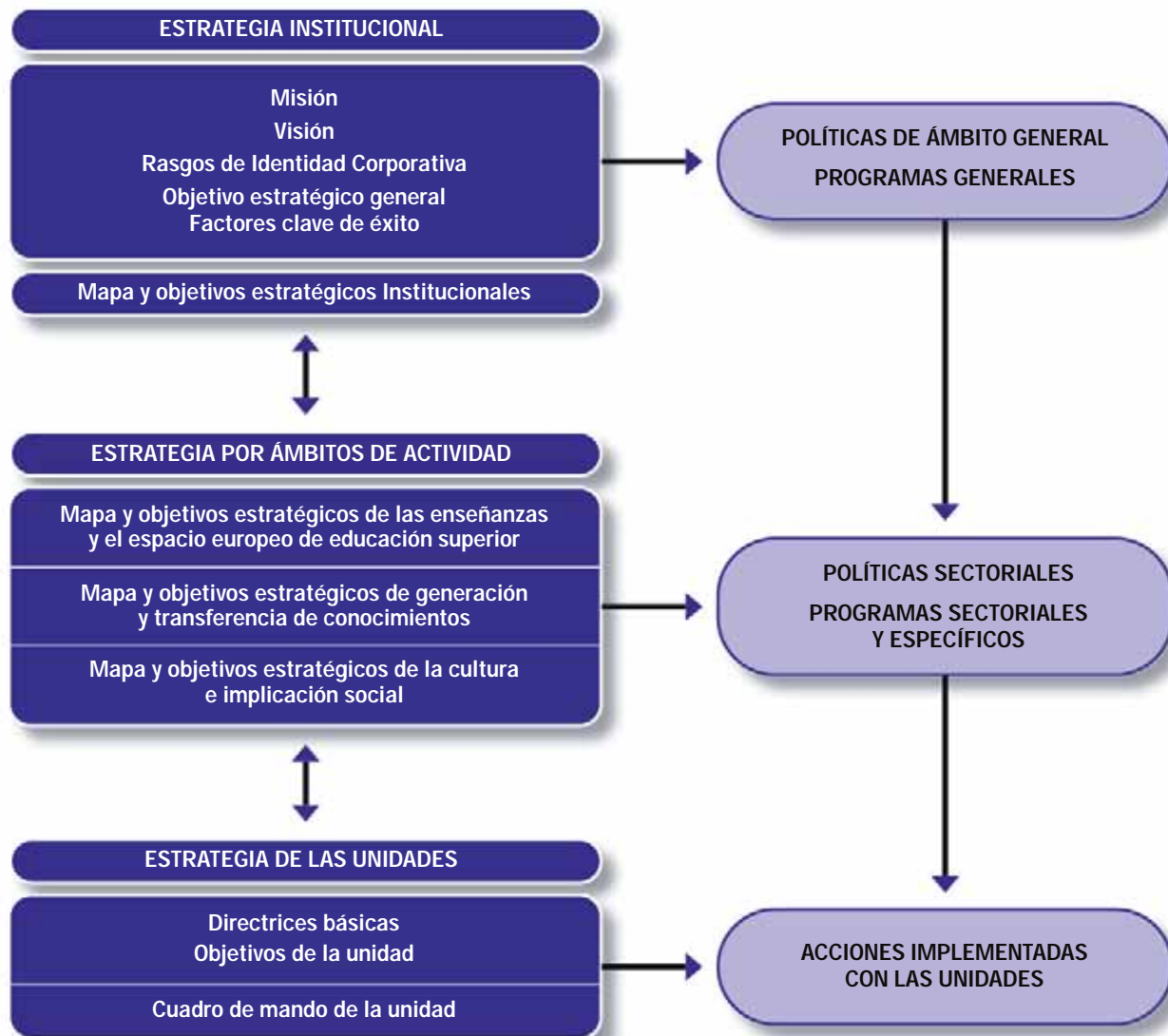
- 0.4.1. Reformular los programas de formación y desarrollo del PDI para orientarles a mejorar las capacidades docentes, investigadoras y de innovación del PDI a fin de proporcionar una docencia e investigación de calidad.
- 0.4.2. Reformular los programas de formación y desarrollo del PAS.
- 0.4.3. Reformular el programa de formación de directivos a la vista de las nuevas capacidades administrativas, organizativas y directivas exigidas a los gestores.
- 0.4.4. Promover un clima laboral favorable que facilite la motivación, la coordinación y la creatividad de las personas.
- 0.4.5. Estimular la participación del personal en los grupos de mejora.
- 0.4.6. Fomentar una actitud proactiva y cooperadora entre el PAS y PDI de la organización, promoviendo grupos de trabajo mixtos.
- 0.4.7. Reconocer y recompensar la labor de las personas y el trabajo en equipo.



## EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Uno de los elementos que caracterizó sin duda el anterior SDE de la UJI fue su despliegue mediante el cual se consiguió involucrar a todo el personal de la institución. En el caso del PDI, a través de los documentos de concierto firmados con centros y departamentos con los que se dotaba de recursos presupuestarios condicionados al cumplimiento de unos objetivos relacionados con el plan estratégico institucional. Y en el caso del PAS mediante el complemento individual de productividad unido a la consecución de unos objetivos para cada servicio alineados con el plan estratégico institucional. El despliegue de la estrategia distingue las políticas generales y sectoriales por niveles.







## EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA



### **LA ESTRATEGIA DE LOS ÁMBITOS DE ACTIVIDAD**

Para cada uno de los ámbitos de actividad también se definen objetivos estratégicos adecuadamente distribuidos y ponderados por perspectivas capaces de medir los aspectos clave de la organización.

Esta concreción facilitará la definición y el seguimiento de las políticas sectoriales desarrolladas por los diversos vicerrectorados.

## **1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ENSEÑANZA Y EL EEES**

### **1.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes**

- 1.1.1. Mejorar la satisfacción del alumnado con los servicios académicos recibidos.
- 1.1.2. Mejorar la empleabilidad del alumnado.
- 1.1.3. Aumentar la satisfacción de los empleadores con las estancias en prácticas y con los titulados y tituladas de la UJI.
- 1.1.4. Incrementar alianzas en materia educativa.
- 1.1.5. Promover el acceso a estudiantes procedentes de ciclos formativos de grado superior y a mayores de 25 años.
- 1.1.6. Desarrollar un plan de marketing del ámbito de actividad de la docencia congruente con el corporativo.
- 1.1.7. Mejorar la imagen de las titulaciones percibida por el entorno.

### **1.2. Perspectiva financiera**

- 1.2.1. Incrementar de modo sostenible o mantener según la titulación el número de estudiantes.
- 1.2.2. Cumplir con los objetivos docentes pactados con la Generalitat en el PPF.
- 1.2.3. Mejorar el rendimiento académico.
- 1.2.4. Incrementar las acciones de patrocinio y mecenazgo relacionadas con actividades docentes.
- 1.2.5. Mantener un número de másters universitarios y programas de doctorado adecuados a la oferta de grado o a la demanda correspondiente.
- 1.2.6. Fomentar la oferta de títulos propios y otros ámbitos de formación flexible no reglada que sea autofinanciable.
- 1.2.7. Mejorar el posicionamiento (índice de atracción) en las titulaciones que se imparten en la UJI.
- 1.2.8. Optimizar la utilización de los recursos docentes.

### **1.3. Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor**

- 1.3.1. Asegurar el progreso continuo de la calidad de la docencia y la adecuada coordinación entre todas las unidades encargadas de su gestión.
- 1.3.2. Ampliar el número de actividades de formación continua.



## EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

- 1.3.3. Promover nuevas metodologías de innovación educativa.
- 1.3.4. Aumentar la oferta basada en la semipresencialidad o no presencialidad.
- 1.3.5. Incentivar el multilingüismo en la docencia.
- 1.3.6. Incentivar la matriculación en la UJI del estudiantado con buenos expedientes de selectividad.
- 1.3.7. Aumentar la movilidad del estudiantado.

### 1.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas

- 1.4.1. Reforzar los programas de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades docentes.
- 1.4.2. Incrementar el porcentaje de docencia impartida por profesorado doctor a tiempo completo.
- 1.4.3. Proporcionar formación directiva y para la gestión del cambio al personal (PDI y PAS) en responsabilidades de gestión de la docencia.
- 1.4.4. Incentivar la excelencia docente a través del programa Docentia (PDI, PAS y estudiantado).
- 1.4.5. Reconocer y recompensar la labor de las personas y el trabajo en equipo.
- 1.4.6. Propiciar un elevado nivel de satisfacción laboral del PDI con la docencia.

## 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁMBITO DE LA GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

### 2.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes

- 2.1.1. Mejorar la satisfacción de las empresas y otras organizaciones clientes de nuestra I+D.
- 2.1.2. Incrementar la transferencia de los resultados de I+D a la sociedad.
- 2.1.3. Mejorar el posicionamiento de nuestra investigación.
- 2.1.4. Mejorar la imagen y la notoriedad de la I+D de la UJI percibida por el entorno.
- 2.1.5. Establecer relaciones singulares y alianzas específicas en materia de I+D.
- 2.1.6. Desarrollar un plan de marketing del ámbito de actividad de la I+D congruente con el corporativo.

### 2.2. Perspectiva financiera

- 2.2.1. Incrementar los recursos obtenidos por investigación básica.
- 2.2.2. Incrementar los recursos obtenidos por investigación aplicada y transferencia de conocimiento.
- 2.2.3. Cumplir con los objetivos de I+D pactados con la Generalitat Valenciana en el PPF del SUPV.



- 2.2.4. Identificar y valorar, si procede, la propiedad intelectual de I+D susceptible de valoración.
- 2.2.5. Estimular la captación de recursos de I+D a través de mecenazgo.
- 2.2.6. Mejorar la ratio de financiación por proyecto competitivo.
- 2.2.7. Optimizar la utilización de los recursos de I+D (compartir y distribuir costes).

### **2.3. Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor**

- 2.3.1. Aumentar el apoyo administrativo y de gestión a los grupos de investigación en función de su volumen y mejorar la calidad de gestión.
- 2.3.2. Aumentar el tamaño y la potencia de los grupos de investigación.
- 2.3.3. Aumentar la producción científica y su impacto.
- 2.3.4. Incrementar la productividad investigadora de la UJI.
- 2.3.5. Promover la organización en la UJI de cursos, seminarios, congresos, jornadas y cualquier clase de acontecimientos de naturaleza científica.
- 2.3.6. Promover los proyectos de investigación en colaboración con otros centros públicos o empresas liderados por la UJI.
- 2.3.7. Promover el uso del Parque Científico y Tecnológico de la UJI.
- 2.3.8. Incrementar la presencia de investigadores de la UJI en congresos y jornadas externas.

### **2.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas**

- 2.4.1. Incrementar la proporción de recursos externos / recursos propios de investigación.
- 2.4.2. Promover la carrera y la dedicación investigadora del PDI alineadas con los objetivos institucionales.
- 2.4.3. Propiciar un elevado nivel de satisfacción laboral del PDI con la I+D+i.
- 2.4.4. Mejorar la formación en habilidades investigadoras y de innovación.
- 2.4.5. Mejorar las capacidades de gestión de proyectos de investigación por parte del PAS.
- 2.4.6. Mejorar la formación en dirección de proyectos en programa de formación de directivos.
- 2.4.7. Incrementar la movilidad de los investigadores.



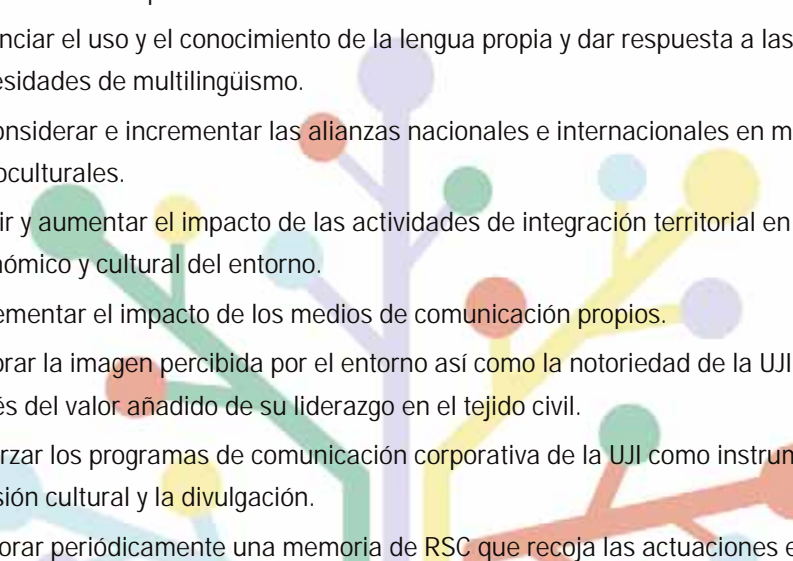


## EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA



### 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁMBITO DE LA CULTURA E IMPLICACIÓN SOCIAL

#### 3.1. Perspectiva de los resultados y satisfacción en los clientes

- 
- 
- 
- 3.1.1. Medir e incrementar la satisfacción de los usuarios con las actividades socioculturales.
  - 3.1.2. Incrementar el impacto de las acciones de solidaridad.
  - 3.1.3. Potenciar el uso y el conocimiento de la lengua propia y dar respuesta a las crecientes necesidades de multilingüismo.
  - 3.1.4. Reconsiderar e incrementar las alianzas nacionales e internacionales en materia de actividades socioculturales.
  - 3.1.5. Medir y aumentar el impacto de las actividades de integración territorial en el desarrollo económico y cultural del entorno.
  - 3.1.6. Incrementar el impacto de los medios de comunicación propios.
  - 3.1.7. Mejorar la imagen percibida por el entorno así como la notoriedad de la UJI en la sociedad a través del valor añadido de su liderazgo en el tejido civil.
  - 3.1.8. Reforzar los programas de comunicación corporativa de la UJI como instrumentos para la difusión cultural y la divulgación.
  - 3.1.9. Elaborar periódicamente una memoria de RSC que recoja las actuaciones en este ámbito.

#### 3.2. Perspectiva financiera

- 3.2.1. Aumentar la cofinanciación de actividades socioculturales y patrimonio cultural mediante recursos captados a través de la oferta de servicios a terceros, mecenazgo, convenios de colaboración, colaboraciones puntuales, etc.
- 3.2.2. Incrementar la cofinanciación en programas de cooperación interuniversitaria, solidaridad y voluntariado e incrementar los programas de movilidad, de sensibilización y formación realizados con entidades externas en estos ámbitos para rentabilizar los recursos.
- 3.2.3. Promover la disminución de costes.



### **3.3. Perspectiva de los procesos, la innovación y creación de valor**

- 3.3.1. Actualizar y revisar periódicamente el inventario de servicios socioculturales actuales y su adecuación a las demandas y expectativas de los grupos de interés.
- 3.3.2. Disponer de una oferta adecuada de recursos bibliográficos y de los servicios propios de la biblioteca concebida como CRAI.
- 3.3.3. Aumentar la programación cultural en la ciudad de Castellón y medir su impacto.
- 3.3.4. Disponer de programación cultural adecuada en el Paraninfo, la Ágora y la Galería Octubre de la UJI.
- 3.3.5. Incrementar proyectos de investigación destinados a la recuperación de patrimonio histórico, artístico y cultural propios.
- 3.3.6. Realizar acciones de difusión, formación e investigación en materia de actividad física, deporte y salud.
- 3.3.7. Disponer de oferta adecuada de actividades deportivas.

### **3.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de las personas**

- 3.4.1. Propiciar un elevado nivel de satisfacción laboral del PAS involucrado en la gestión de las actividades socioculturales.
- 3.4.2. Realizar acciones de formación, sensibilización y difusión en materia de valores institucionalmente asumidos por la UJI.
- 3.4.3. Incrementar la formación del personal involucrado en la realización de actividades socioculturales.
- 3.4.4. Proporcionar formación directiva al personal en responsabilidades de gestión de actividades socioculturales.
- 3.4.5. Facilitar la toma en consideración de objetivos e iniciativas socioculturales emergentes.
- 3.4.6. Reconocer y recompensar la labor de las personas y el trabajo en equipo.
- 3.4.7. Potenciar la realización de actividades extraacadémicas que promuevan la creatividad.



## EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA LA ESTRATEGIA DE LAS UNIDADES

### **El despliegue del sistema de dirección estratégica en centros, titulaciones y departamentos**

El despliegue del SDE en centros, departamentos y, actualmente, titulaciones, se efectúa mediante la firma de documentos de concierto bienales entre el vicerrector o vicerrectora competente y los directores o directoras de departamentos y centros.

Mediante estos documentos de concierto se dota de recursos a los departamentos y centros para que realicen acciones encaminadas a aprovechar las oportunidades o a hacer frente a las amenazas que les permiten mejorar en los ámbitos de actividad que les son propios. Estas acciones tratarán de potenciar y explotar las fortalezas de la unidad e intentarán superar sus limitaciones para conseguir un objetivo determinado. El éxito de estas acciones se mide en indicadores previamente establecidos en un catálogo o en algún indicador propio.

Los recursos que se dotan están afectados por las acciones pactadas, y su renovación depende del resultado, de modo que los recursos que se doten en el siguiente bienio dependerán del grado de consecución de los objetivos pactados.

## **El despliegue del sistema de dirección estratégica en los servicios**

Para el despliegue del nuevo sistema de dirección estratégica, igual que en el SDE anterior, se elaborará un cuadro de mando específico para cada servicio.

La propuesta emanará del mismo servicio. El vicerrectorado funcional o miembro del Consejo de Dirección que tenga atribuida la competencia funcional correspondiente, asegurará el alineamiento de los objetivos locales del servicio con los objetivos estratégicos institucionales de la Universitat. Finalmente, la Gerencia coordinará con criterios de unidad este proceso en todos los servicios.

Igual que en el SDE anterior, en cada ejercicio se actualizarán los objetivos e/o indicadores, si procede, y se establecerán las metas del servicio para ese año a través de un documento que deberá ser autorizado por el vicerrector o vicerrectora funcional correspondiente como validación de su alineamiento y, al final del ejercicio, se efectuará la evaluación del grado de consecución que se haya obtenido en cada servicio.

Al final de cada año todos los servicios deberán elaborar un informe en que, entre otros elementos, se describirán los aspectos más importantes de su propio aprendizaje organizacional en que se incluirán la propuesta de mejoras para el ejercicio siguiente.





## LOS INSTRUMENTOS DE SOPORTE A LA ESTRATEGIA

El Consejo de Dirección ha de concretar indicadores para los diversos objetivos y ha de revisar anualmente el grado de cumplimiento de los objetivos recogidos en los cuadros de mando y proponer políticas generales y transversales para su mejora.

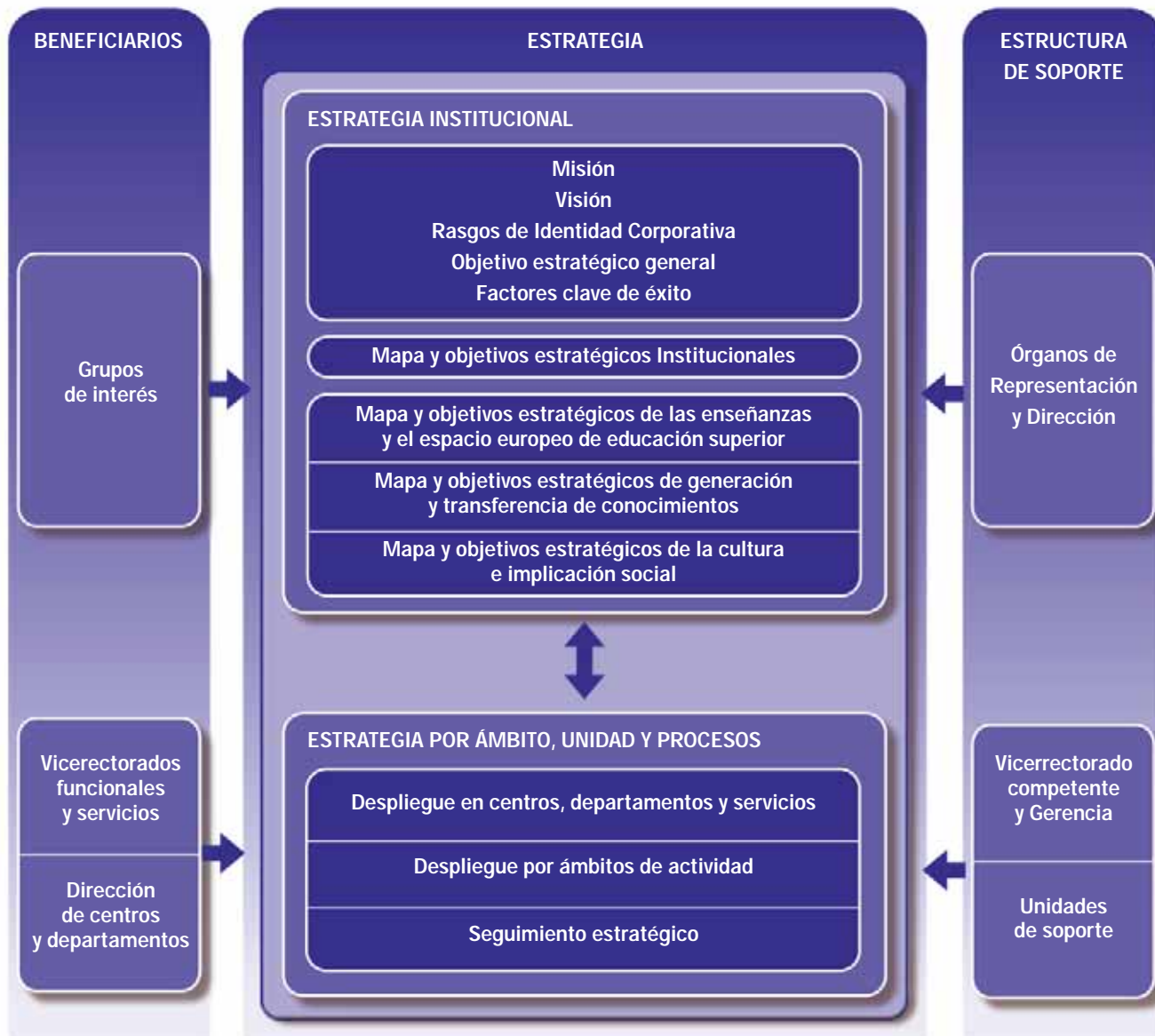
En esta revisión anual se analizará no sólo su evolución sino también información prospectiva para gestionar adecuadamente el cambio.

La división del presupuesto para proyectos permite identificar los recursos destinados a las distintas acciones y efectuar las valoraciones de eficacia y eficiencia pertinentes.

### **Estructura de dirección y apoyo al SDE**

Para coordinar y pilotar los procesos de formulación de la estrategia, tanto en lo que respecta al ámbito general como al de cualquiera de las unidades y su despliegue, así como a su gestión y seguimiento, se han introducido cambios en la organización, cuya estructura queda reflejada en el esquema siguiente:

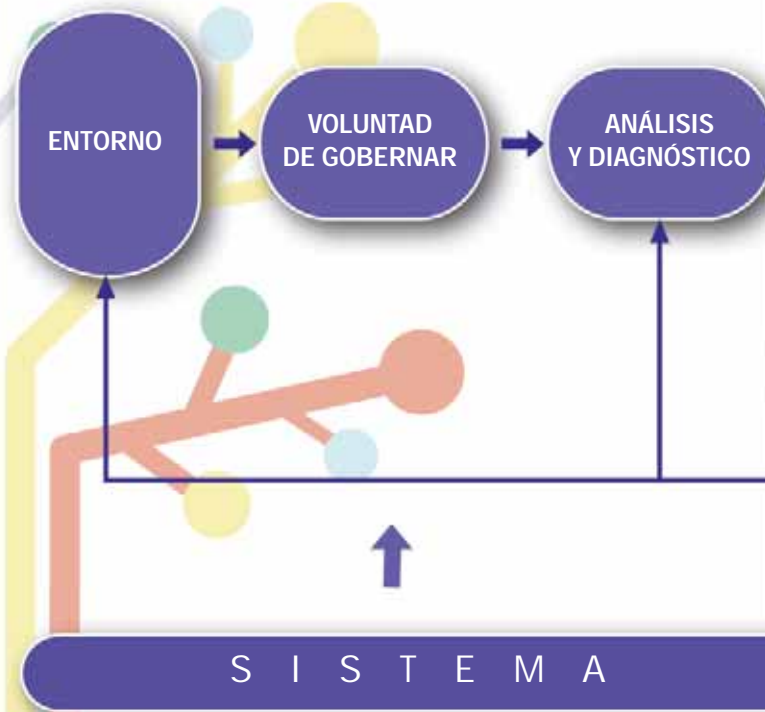


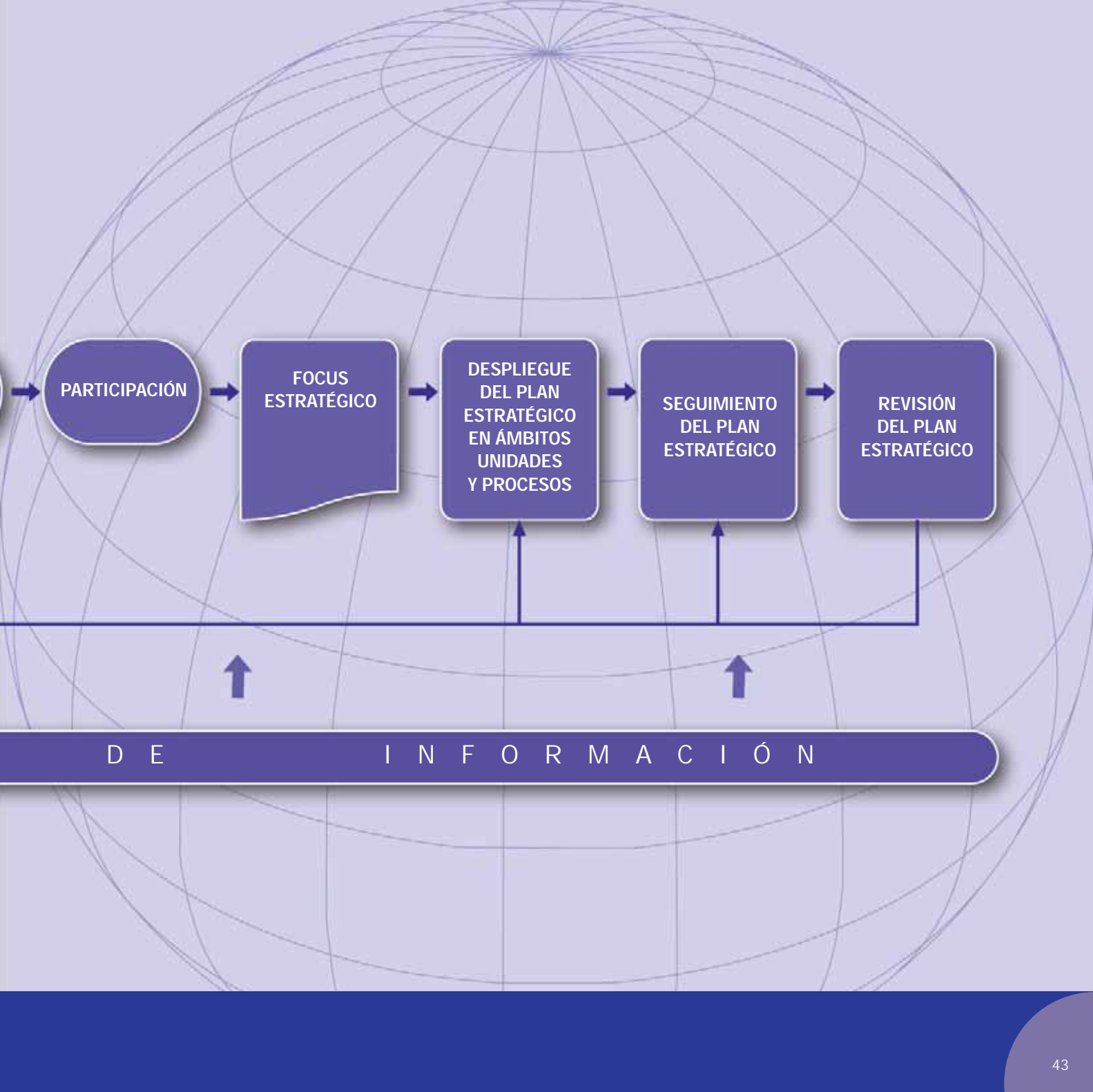




## LOS INSTRUMENTOS DE SOPORTE A LA ESTRATEGIA

Proceso continuo de desarrollo del SDE





PARTICIPACIÓN

FOCUS  
ESTRATÉGICO

DESPLIEGUE  
DEL PLAN  
ESTRATÉGICO  
EN ÁMBITOS  
UNIDADES  
Y PROCESOS

SEGUIMIENTO  
DEL PLAN  
ESTRATÉGICO

REVISIÓN  
DEL PLAN  
ESTRATÉGICO

D E

I N F O R M A C I Ó N





Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines, evenly spaced, extending across the width of the page.



Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines, evenly spaced, extending across the width of the page.



Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines, evenly spaced, extending across the width of the page.





Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines, evenly spaced, extending across the page from the left margin to the right edge of the page.



Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines, evenly spaced, extending across the page from the left margin to the right edge of the page.



Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines, evenly spaced, extending across the page from the left margin to the right edge of the page.

© Universitat Jaume I, 2009.

Edita: Servicio de Comunicación y Publicaciones  
Edificio Rectorado y servicios centrales  
Campus del Riu Sec  
12071 Castellón de La Plana

Tel. 964 728 833

Fax: 964 728 832

<http://www.uji.es>

[comunicacio-publicacions@uji.es](mailto:comunicacio-publicacions@uji.es)

Depósito legal: CS-333-2009

Diseño y maquetación: PÚLSAR - José L. Barahona -

Imprime: SICHET. Artes gráficas



(+)



UNIVERSITAT  
JAUME I