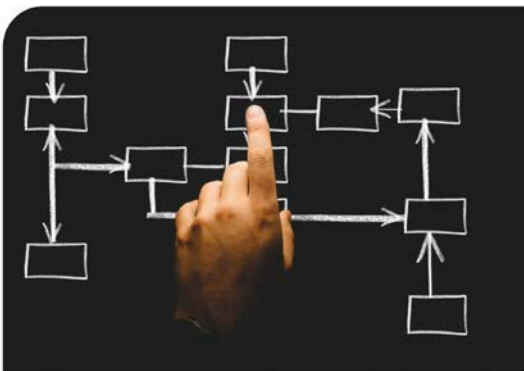




# MODELO DE GESTIÓN DE LA GERENCIA



MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA GERENCIA DE LA UC

V.1.1\_16/09/15







## Contenido

1. CONSIDERACIONES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN .....	2
1.1. El papel de la Gerencia y de los servicios universitarios en el sistema universitario .....	2
1.2. El modelo de gestión en el marco estratégico de la Gerencia .....	3
2. VALOR PÚBLICO Y RESULTADOS DE LA UC.....	5
3. PROPUESTA DE VALOR DE LA GERENCIA .....	7
3.1 Propuesta de valor.....	7
3.2 Concreción de la propuesta de valor para los grupos de interés .....	7
4. EL MODELO DE GESTIÓN DE LA GERENCIA Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS.....	9
4.1 Modelo de Gestión de la Gerencia de la UC.....	9
4.2 Componentes.....	10
4.3 Interacciones entre componentes.....	11
4.4 Herramientas .....	12
5. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.....	13
5.1 Planificación estratégica .....	13
5.2 Relaciones con los grupos de interés.....	14
5.3 Liderazgo transformacional .....	15
5.4 Gestión presupuestaria transparente.....	16
5.5 Gestión por procesos.....	17
5.6 Gestión de la tecnología y la información .....	18
6. CLAVES PARA LA IMPLANTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN .....	21



## 1. CONSIDERACIONES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN

### 1.1. El papel de la Gerencia y de los servicios universitarios en el sistema universitario

La Ley Orgánica de Universidades encomienda al Gerente la gestión de los servicios administrativos y económicos de la Universidad (art. 23). En este mismo sentido el artículo 37 de los Estatutos de la UC establece que *"El Gerente, bajo la dirección funcional del Rector, es el responsable orgánico e inmediato de los servicios administrativos y económicos de la Universidad. Le compete la ejecución de las directrices de los órganos de gobierno de la Universidad en dicho ámbito. (...)"* y, entre otras funciones, le atribuye:

- Dirigir los servicios económicos y administrativos.
- Ejercer la dirección orgánica del personal de administración y servicios.

En nuestro modelo de gestión entendemos como "servicios universitarios" tanto los servicios económicos y administrativos centrales, que tienen una dependencia orgánica y funcional de la Gerencia, como los servicios económicos y administrativos descentralizados y los servicios comunes universitarios, con una dependencia orgánica.

El artículo 73 de la LOU al definir el ámbito competencial del Personal de Administración y Servicios también está delimitando el propio ámbito de los servicios universitarios:

*"2. Corresponde al personal de administración y servicios la gestión técnica, económica y administrativa, así como el apoyo, asesoramiento y asistencia en el desarrollo de las funciones de la universidad.*

*Corresponde al personal de administración y servicios de las universidades públicas el apoyo, asistencia y asesoramiento a las autoridades académicas, el ejercicio de la gestión y administración, particularmente en las áreas de recursos humanos, organización administrativa, asuntos económicos, informática, archivos, bibliotecas, información, servicios generales, servicios científico-técnicos, así como el soporte a la investigación y la transferencia*



*de tecnología y a cualesquiera otros procesos de gestión administrativa y de soporte que se determine necesario para la universidad en el cumplimiento de sus objetivos”.*

## 1.2. El modelo de gestión en el marco estratégico de la Gerencia

En el contexto actual de crisis del “estado de bienestar” las administraciones públicas deben iniciar un camino orientado a la gestión pública por resultados y la creación de valor público. Esta orientación supone impulsar un cambio importante en los modelos de gestión desde modelos “burocráticos” (tradicionales) hacia esquemas orientados a la generación de resultados en los grupos de interés.

Desde esta perspectiva cada vez es más necesario identificar, valorar y dar a conocer, con rigor y transparencia, el valor público generado por la UC. En este sentido, una de los objetivos fundamentales del III Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios es facilitar la orientación a resultados mediante un modelo de gestión que aporte valor y desarrolle nuestras capacidades competitivas.

Este modelo de gestión debe facilitar la **creación de valor** público teniendo en cuenta los impactos finales de los **resultados** esperados de la UC e implica aportar valor al proceso de transformación social.

### ***¿Qué es un modelo de gestión?***

Un modelo de gestión es un modelo conceptual que identifica los componentes necesarios para el logro de un objetivo, producto o servicio y los articula mediante interrelaciones y dependencias para que, de forma coordinada, identifiquen herramientas para la gestión. (APARTADO 4. EL MODELO DE GESTIÓN DE LA GERENCIA).

### ***¿Qué es la creación de valor público?***

Las organizaciones públicas tienen como finalidad crear “valor público” -resolver problemas, satisfacer necesidades y habilitar el ejercicio de derechos- mediante la prestación de bienes, servicios, transacciones, legislación y regulaciones.



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

- La identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- La identificación del impacto final de nuestras actuaciones en la sociedad según la cadena de valor público.
- La gestión basada en resultados.
- La gestión abierta y transparente.
- La mejora de la capacidad de asignación de los recursos públicos mediante la gestión estratégica coordinada, la presupuestación a largo plazo y orientada a resultados estratégicos, la gestión de la inversión pública y los sistemas de evaluación de resultados basados en indicadores.
- La provisión eficaz y eficiente de servicios.

#### ***¿Qué es la orientación a resultados?***

- La gestión por resultados (GpR) es un enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos, incorporando un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Cambia el enfoque de la planificación de lo que se ejecuta a lo que se logra.

Ambos conceptos (creación de valor público y orientación a resultados) se han integrado en un modelo unificado y sintetizado tras un análisis y reflexión con los agentes involucrados.

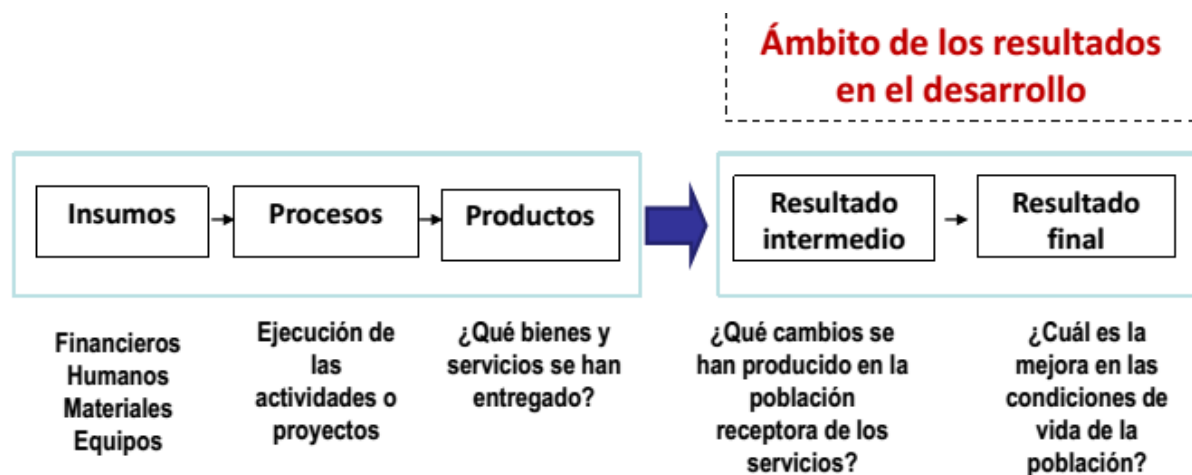
Para definir el modelo de gestión orientado a resultados deberemos de identificar los componentes y modelarlos.

- Concretar la propuesta de valor.
- Definir y clasificar los componentes.
- Describir los componentes.
- Definir las Interacciones entre los componentes.
- Aplicar del modelo mediante herramientas conceptuales.



## 2. VALOR PÚBLICO Y RESULTADOS DE LA UC

La cadena de creación de valor debe formularse partiendo de la identificación del resultado final de las actividades, servicios y procesos de la Universidad de Cantabria:



La gestión de la cadena de valor del sector público permitirá seleccionar los problemas que son relevantes en la agenda de los órganos de gobierno de la universidad y elaborar estrategias e instrumentos adecuados.

Para provocar el cambio desde el interior, el modelo de gestión de la Gerencia, como órgano estable, pretende proporcionar los indicadores adecuados que permitan medir la evolución desde los resultados intermedios a los resultados finales esperados (impactos).



Fuente: La contribución socioeconómica de la Universidad de Cantabria, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), Universidad de Cantabria 2010

En esta cadena, la Gerencia (dentro de sus funciones) proporciona insumos, procesos, productos y resultados intermedios que influyen en el resultado final (contribuir al crecimiento económico mediante la misión de la universidad: investigación, formación y emprendimiento).

Para poder lograr comprender esta cadena de causa efecto se precisa:

- (Diagnóstico de la situación social que quiere cambiar la UC). Definición del Programa de Gobierno con objetivos estratégicos.
- Vinculación estrategia y presupuesto. La asignación de recursos se realiza en el nivel estratégico y de cartera y de un modo formalmente establecido. El sistema de información contable registra el desempeño económico en ese mismo nivel. De la integración de estrategias - presupuesto - contabilidad depende, en gran medida, el éxito o fracaso del modelo de gestión por resultados de la gerencia.





- Esquemas claros de responsabilidad institucional y niveles altos de integración entre programas y estructura organizativa que permitan una mayor capacidad de acción.
- Diseño de servicios adaptados a las necesidades sociales (grupos de interés)
- El volumen deseable de prestación de servicios (cartera de servicios) debe fijarse en la planificación con el fin de garantizar que los recursos asignados y utilizados se corresponden con los bienes y servicios producidos. La eficacia, la eficiencia, la productividad y la calidad del sistema se definen fundamentalmente en este componente.
- Procesos orientados a la creación de valor.
- Identificados los resultados globales de la UC, el modelo de gestión permitirá alinear la estrategia y el presupuesto, para su consecución y la toma de decisiones.

### 3. PROPUESTA DE VALOR DE LA GERENCIA

#### 3.1 Propuesta de valor

Los objetivos específicos en que los que se va traducir nuestra misión y visión y, por tanto, la forma en que se va a crear valor para la UC y para la sociedad son:

- Facilitar la misión de la UC mediante un modelo de gestión orientado a resultados.
- Sostenibilidad en el uso de recursos para una gestión responsable.

#### 3.2 Concreción de la propuesta de valor para los grupos de interés

Según Moore (1998), las organizaciones públicas tienen como finalidad crear “valor público” -resolver problemas, satisfacer necesidades y habilitar el ejercicio de derechos- mediante la prestación de bienes, servicios, transacciones, legislación y regulaciones.

De un modo sencillo, podemos delimitar el concepto de valor público como el beneficio que obtiene los destinatarios a partir de resultados de la prestación de los servicios universitarios.

Para que un destinatario reconozca la prestación de servicios:

- Debe haber una **respuesta a un problema** relevante para él.



- Debe generar **nuevas oportunidades** vitales o futuras.
- Debe proporcionar elementos sustanciales a la **construcción de la comunidad**, la ciudadanía o el capital social.

Puede deducirse de estos aspectos que el valor público es subjetivo y, por ese motivo, es necesario identificar esta subjetividad de un modo continuo.

Actualmente la gerencia ha articulado la propuesta de valor partiendo de ese análisis dentro de su proceso de reflexión estratégica.

Nuestra proposición de valor, nuestra estrategia de competición y el posicionamiento de nuestros servicios para los grupos de interés se concreta de la siguiente forma:

### ***EXCELENTES, PROACTIVOS, FACILITADORES Y ABIERTOS.***

- Usuarios finales: Gestión excelente como signo diferenciador.
  - Estudiantes: Proporcionar servicios que faciliten la vida académica de los estudiantes y su formación integral.
  - PDI / PAS / PIC: Proporcionar servicios que faciliten su actividad profesional y su desarrollo personal.
- Usuarios internos: Gestión proactiva.
- Gobierno y Administración Interna: Facilitadores y colaboradores.
- Personas: Facilitar el desarrollo profesional y personal.
- Sociedad (usuarios externos): Responsables y abiertos con la sociedad.



## 4. EL MODELO DE GESTIÓN DE LA GERENCIA Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS

El modelo de gestión de la Gerencia es:

- Un **marco conceptual de gestión organizativa** en el cual el factor resultado aplicado al proceso de gestión es clave.
- Un **marco de adquisición de responsabilidad** en la gestión por todos los actores intervinientes en la prestación de servicios que se apoya en liderazgo para la gestión pública y en el desarrollo de competencias asociadas a la toma de decisiones y pensamiento estratégico orientado a la creación de valor.
- Un **marco de referencia** para integrar componentes de gestión e interconectarlos para optimizar su funcionamiento.
- Un **marco para reforzar el concepto de control interno** como un proceso que, llevado a cabo por los distintos miembros de la Universidad y en cada uno de sus niveles, proporciona una seguridad razonable en la consecución de la eficacia y eficiencia de las operaciones de la Universidad, el cumplimiento de las leyes y normas exigibles y la fiabilidad de la información, contribuyendo a revisar el grado en que la gerencia está facilitando la creación de valor público y favoreciendo la rendición de cuentas.

### 4.1 Modelo de Gestión de la Gerencia de la UC

El modelo describe los componentes, sus relaciones dinámicas y las herramientas a utilizar.

Los elementos básicos que integran este proceso de transformación se configuran en torno a tres categorías principales.

- Componentes del proceso de creación de valor.
- Interacciones entre dichos componentes.
- Herramientas.



## 4.2 Componentes



Los componentes del proceso de creación de valor de la Gerencia (la creación de valor viene marcada por los grupos de interés) son:

- Política y estrategia.
- Presupuesto.
- Ejecución.
- Evaluación.



### 4.3 Interacciones entre componentes



- Consistencia.
- Eficacia, eficiencia y efectividad.
- Desarrollo de capacidades organizativas.
- Comprensión de la relación causa-efecto.
- Orientación hacia los grupos de interés y la creación de valor

#### Consistencia

Coherencia mutua y articulación de los tres sistemas básicos que operan transversalmente en la estructura administrativa pública: planificación, presupuesto y organización.

Para ello, es necesario que se dé la siguiente secuencia:

- Marco estratégico global (diagnostico social de la UC) y particularizado.
- Definición de retos estratégicos alineados.
- Programación presupuestaria alineada con la estrategia.
- Responsabilidades claras.
- Definición de servicios y niveles de prestación.

#### Eficacia, eficiencia y efectividad

Tres conceptos que deben ir alineados: consecución de los objetivos con un uso efectivo y eficiente de recursos.

Las herramientas de contabilidad analítica permitirán realizar un seguimiento del coste de cada actividad.



### Desarrollo de capacidades organizativas

Mediante herramientas de desarrollo de organización (mejora gestión y la organización, capacitación, innovación, etc.) con el fin de aumentar la prestación de servicios de un modo eficaz, eficiente y efectivo.

### Comprensión de la relación causa efecto (asociado con la efectividad):

Comprender la relación entre las políticas puestas en marcha y el desarrollo social y económico asociado a la misión de la universidad.

Implica la planificación a largo plazo para poder evaluar los resultados finales y los impactos que ha provocado las estrategias/políticas.

Requiere la selección de los indicadores intermedios que faciliten la identificación del impacto final.

### Orientación hacia los grupos de interés y la creación de valor.

Comprensión de las áreas de influencia entre los grupos de interés y los servicios prestados por la universidad para identificar el significado de valor en cada grupo de interés y orientar la gestión hacia su consecución.

## 4.4 Herramientas



- Planificación estratégica.
- Relación con los grupos de interés.
- Liderazgo transformacional.
- Gestión presupuestaria transparente.
- Gestión por procesos.
- Gestión de la información y la tecnología.



## 5. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

### 5.1 Planificación estratégica



La planificación estratégica es concebida como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias para avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

El proceso de planificación estratégica debe:

- Articular los objetivos institucionales.
- Favorecer la toma de decisiones por los órganos de gobierno de la universidad.
- Definir objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades con los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Favorecer la coordinación entre las distintas unidades para maximizar las capacidades de la universidad.
- Basarse en datos objetivos que favorezcan la rendición de cuentas.
- Desplegarse mediante estructuras que permitan focalizar la acción en los principales centros/procesos de creación de valor.
- Estar vinculada y en sintonía con el resto de elementos del Modelo de Gestión (presupuestación, etc.)
- Incluir sistemas para evaluar el grado de consecución de los resultados y facilitar el sistema de control interno y la rendición de cuentas.



## 5.2 Relaciones con los grupos de interés



La gestión pública requiere:

- Concretar el valor público mediante la participación y cooperación de los distintos grupos de interés.
- Negociar para lograr la provisión de los recursos necesarios.

Por este motivo el modelo de gestión requiere de:

- La orientación de la organización, los procesos y servicios a los grupos de interés.
- La definición de políticas claras y compartidas de relación con los grupos de interés.
- La captación de estas necesidades y expectativas mediante mecanismos coordinados y validados.
- Potenciar la relación, la transparencia, la participación con el fin de implicar a los grupos de interés en la identificación del valor generado y esperado.
- La generación de espacios que permitan interactuar a los grupos de interés dotándoles de autonomía y responsabilidad en la definición del valor público esperado.
- Proporcionar la coordinación y cooperación vertical con los grupos de interés externos (gobiernos y administraciones, aliados y sociedad).





### 5.3 Liderazgo transformacional



Los factores claves para afrontar este desafío residen en los valores y las conductas de las personas que forman parte de la organización.

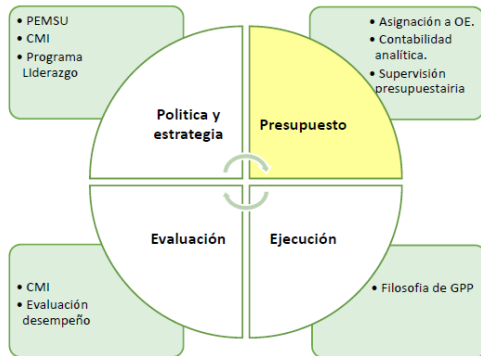
Dentro de la estrategia de la Gerencia el liderazgo (responsabilidad y orientación a resultados como cultura organizativa) constituyen en eje fundamental en la generación de valor.

Los líderes son agentes del cambio hacia la transformación de la organización y por ello precisan ejercitar:

- La creación de una cultura integradora, orientada hacia la producción de valor buscando la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad. (entendida como el desarrollo social).
- El reconocimiento del derecho a gestionar.
- La orientación a resultados como palanca de la acción
- La ejemplaridad en los procesos de pensamiento estratégico y toma de decisiones.
- Una visión sistémica y compartida que permita desarrollar un sentido común en el propósito y la dirección. (FCE 1)
- La comunicación, coordinación y el trabajo en equipo como la mejor forma de garantizar la información fiable y la eficacia y la eficiencia de las acciones y esfuerzos. (FCE 2)
- La creación de estructuras que permitan compartir el conocimiento, el aprendizaje colectivo y las buenas prácticas.



## 5.4 Gestión presupuestaria transparente



La vinculación de la planificación estratégica con el presupuesto se hace efectiva en la medida en que la voluntad política se traduce en asignaciones financieras y esta voluntad responde a las demandas y necesidades de los ciudadanos.

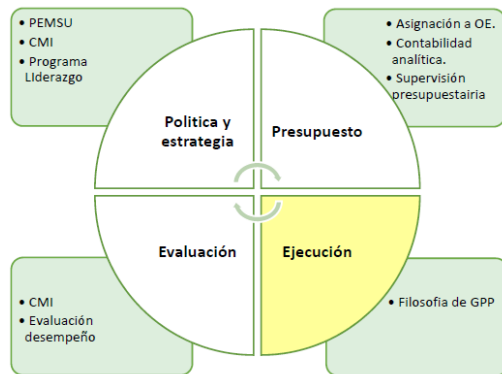
De esta manera, el presupuesto se transforma en una verdadera herramienta de las políticas de desarrollo dentro del ámbito de acción de la universidad.

El proceso de programación y presupuestación debe ser eficaz y transparente. Para ello es necesario que:

- La programación presupuestaria se alinee con la estrategia.
- Los controles internos de la gestión presupuestaria se definan con una visión holística, preventiva y de mejora en la gestión presupuestaria.
- Mejore la eficiencia en la distribución de los recursos y la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia sobre con una conciencia del uso público.
- La contabilidad esté alineada con la formulación presupuestaria y permita un análisis del gasto de producción y del coste de bienes y servicios públicos.
- Se apoye en la gestión por procesos (costes asociados a la transformación de insumos y recursos).
- Se pongan en marcha mecanismos que permitan medir resultados, evaluar las acciones e identificar las desviaciones y sus causas, para introducir medidas correctivas en el momento oportuno.



## 5.5 Gestión por procesos



La gestión operativa consiste en identificar, generar y desplegar las capacidades necesarias para favorecer la generación de valor público mediante la ejecución de los servicios adecuados.

La gestión orientada a resultados implica modificar el funcionamiento de la organización y definirlo como un conjunto de procesos “generadores de valor”.

Para este fin, la gestión por procesos debe:

- a) Promover un cambio de paradigma, desde la burocracia hacia la gestión de los procesos y la creación de valor.
- b) Integrar el ciclo de revisión, mejora y evaluación continua que asegure la consecución de los resultados esperados.
- c) Profesionalizar la función de todos los actores, identificando las actividades relacionadas con la estrategia, la presupuestación, la gestión eficaz y eficiente de los recursos, el seguimiento y el control de resultados.
- d) Aportar una visión sistémica y transversal de la organización.
- e) Estar orientada a resultados y actividades que aporten valor.
- f) Gestionar las interrelaciones entre procesos.
- g) Integrar la cadena de valor en los procesos estratégicos, soporte y operativos.
- h) Integrar de forma vertical y horizontal la filosofía.
- i) Gestionar la cartera de productos y servicios orientados a la generación de resultados y valor público.



- j) Garantizar un funcionamiento homogéneo, su revisión y adecuación a las necesidades de cada momento y la continuidad de la gestión.
- k) Utilizar los procesos estratégicos como herramienta fundamental para orientar la actividad de los servicios universitarios.
- l) Utilizar el cuadro de mando integral y los indicadores para garantizar la orientación a resultados.
- m) Permitir la captación y análisis de las necesidades y expectativas de los grupos de interés para el rediseño o diseño de nuevos servicios.
- n) Analizar la cadena de valor de cada proceso para intensificar las actuaciones en aquellos procesos que aportan mayor valor a los grupos de interés.
- o) Potenciar las TIC para acercar la administración a los grupos de interés tanto en cuanto a la información facilitada para la toma de decisiones como en cuanto a los trámites exigidos.
- p) Mantener un sistema de vigilancia estratégica que nos permita anticiparnos a los cambios que se produzcan en el entorno.

## 5.6 Gestión de la tecnología y la información



El modelo de gestión pública precisa de una estrategia TIC orientada a aportar valor a las actividades finalistas de la UC y que se convierta en una herramienta eficaz para mejorar los procesos relacionados con la información, la comunicación, la colaboración y la participación de todos los grupos de interés.

La estrategia TIC de la UC debe estar alineada con sus objetivos estratégicos y dar respuesta al modelo de gestión de la Gerencia. Esta estrategia está basada en las siguientes perspectivas prioritarias (\*):

- a) La aplicación de la TIC para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- b) Sistemas de información para el apoyo a la toma de decisiones.
- c) Sistemas de información de apoyo a la investigación.



- d) Conocimiento abierto, comunicación social, movilidad y colaboración.
- e) Una visión global de los sistemas de información de la UC para garantizar su cohesión y optimización.
- f) Gestión de identidad, seguridad corporativa y control de las TI.

(\*) La definición de prioridades utiliza las definiciones contenidas en la “Gestión del eje 7: Principales perspectivas TIC” del Informe UNIVERSITIC 2014.

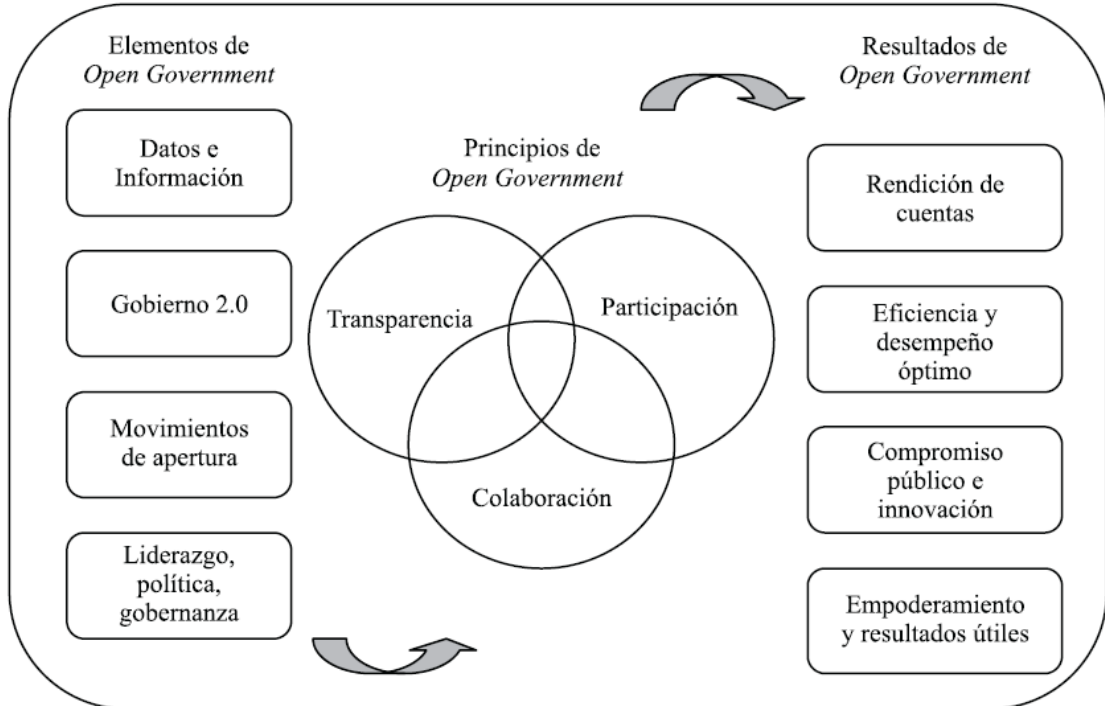
La gestión de la información y la tecnología debe:

- a) Basarse en políticas claras y compartidas que permitan tener una visión global de los sistemas de información que garantice su cohesión, optimización e innovación constante.
- b) Favorecer el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.
- c) Garantizar la información necesaria para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- d) Favorecer la interacción entre los elementos del modelo de gestión.
- e) Gestionar la identidad, seguridad corporativa y control de las TI de un modo eficaz y eficiente.
- f) Estructurarse mediante un diseño flexible y orientado a los usuarios.
- g) Garantizar la interacción entre las aplicaciones existentes.
- h) Promover la colaboración y cooperación entre administraciones/servicios, etc.
- i) Facilitar la publicación de información relevante para el usuario. Contando con información clara, veraz, oportuna, congruente, de fácil acceso, relevante y que permita mantener al usuario informado sobre su participación.

La estrategia TIC debe permitirnos avanzar hacia un modelo de Gobierno Abierto que facilite profundizar en el concepto de rendición de cuentas, hacia fórmulas que impliquen a los grupos de interés en la mejora de los servicios (colaboración) y la toma de decisiones (participación).



## Gobierno Abierto



Fuente: QUINTANILLA MENDOZA, G. y GIL GARCÍA, J.R.: Gobierno abierto en América Latina: Modelo conceptual, planes de acción y resultados preliminares, INAP, México 2013



## 6. CLAVES PARA LA IMPLANTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

El modelo de gestión de la Gerencia debe permitir facilitar la misión de la UC y afrontar los retos que tiene planteados mediante una orientación a resultados que contribuya a la creación de valor público teniendo en cuenta los impactos finales esperados por la organización. Para implantar este modelo se requiere:

- a) Políticas y estrategias globales, integradas e institucionales que transmitan claramente la perspectiva de futuro y la visión de los órganos de gobierno.
- b) Una visión sistémica entendida como aquella en la que se ve el todo como un conjunto de partes estrictamente relacionadas e interdependientes, que favorezca un uso más eficiente de los recursos y que sea compartida por todos los miembros de la organización (sentido común de propósito y dirección).
- c) Desarrollo de políticas y acciones coherentes, consensuadas, incluyentes y adaptadas a nuestras capacidades con el fin de “facilitar” los mecanismos de gestión y de soporte que ayuden a la consecución de los logros.
- d) Una programación presupuestaria alineada con las políticas y estrategias globales de la UC y basada en una cultura caracterizada por la gestión responsable y sostenible de los recursos, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la eficacia, la eficiencia y la orientación a resultados.
- e) Un proceso planificado para la gestión del cambio que supone la nueva cultura organizativa (basada en la proactividad, la creatividad, la innovación, la coordinación y la visión sistémica) que debe ser liderado por la Gerencia y los responsables de los servicios universitarios. Dentro de la estrategia de la Gerencia el liderazgo constituye un eje fundamental en la generación de valor que persigue el modelo de gestión.



- f) La orientación de la organización, los procesos y los servicios a los grupos de interés mediante la definición de políticas claras y compartidas de relación que faciliten su participación en la identificación del valor generado y esperado.
  
- g) La gestión orientada a resultados implica definir el funcionamiento de la organización como un conjunto de procesos orientados a la generación de valor en los grupos de interés. La gestión por procesos debe estar basada en un enfoque global en el que se ve el todo como un conjunto de partes estrictamente relacionadas, en una visión compartida que permita una mayor eficiencia a la hora de abordar las acciones necesarias para contribuir a la creación de valor público y en la comunicación, la coordinación y el trabajo en equipo.
  
- h) La utilización de indicadores y metas que faciliten el diseño de políticas, la toma de decisiones, el aprendizaje organizativo y la rendición de cuentas (gestión de la información para la toma de decisiones y el aprendizaje organizativo).

V.1.1\_19/09/15