

**Informe final de resultados  
III PLAN ESTRATÉGICO MARCO DE  
LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS  
(2015-2018)**



**MODELO DE  
GESTIÓN DE  
LA GERENCIA**



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. EL III PEMSU – RESUMEN DE SU ESTRUCTURA Y CONTENIDOS</b>	<b>4</b>
<b>3. RESULTADOS ESPERADOS Y GRADO DE CONSECUCCIÓN</b>	<b>10</b>
OE-01: FACILITAR LA MISIÓN DE LA UC MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS	15
OE-02: SOSTENIBILIDAD EN EL USO DE RECURSOS PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE	18
OE-03: GESTIÓN PROACTIVA (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS INTERNOS)	21
OE-04 GESTIÓN EXCELENTE COMO SIGNO DIFERENCIADOR (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS FINALES)	23
OE-05 RESPONSABLES Y ABIERTOS CON LA SOCIEDAD (PROPUESTA DE VALOR PARA LA SOCIEDAD Y LOS GI,s EXTERNOS*)	25
OE-06 FACILITADORES Y COLABORADORES (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN INTERNA)	27
OE-07 APORTAR VALOR A LA INVESTIGACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.	29
OE-08 APORTAR VALOR AL CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIANTES Y LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS.	33
OE-09 MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE.	38
OE-10 PROMOCIONAR Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS	40
OE-11 LAS PERSONAS COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GENERACIÓN DE VALOR	42
OE-12 DESARROLLO DE ALIANZAS	45
OE-13 APROVECHAR LOS RECURSOS TANGIBLES PARA GENERAR VALOR	47
<b>4. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS</b>	<b>50</b>
<b>5. LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Este **Informe final de resultados** recoge:

- Resultados esperados y grado de consecución, según los POA/CMI definidos en el III PEMSU.
- Buenas prácticas identificadas durante el despliegue del III PEMSU.
- Lecciones aprendidas durante el despliegue del III PEMSU

Para una adecuada contextualización y comprensión de los tres contenidos anteriores, en la parte inicial del Informe se realiza un **resumen de la estructura y contenidos del III PEMSU**.

## 2. EL III PEMSU – RESUMEN DE SU ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

### 2.1. Líneas estratégicas

El III PEMSU 15-18 identificó un total de **5 líneas estratégicas** (ver Mapa Estratégico):

- ✓ **LÍNEA ESTRATÉGICA 1 (LE1) FACILITANDO LA TRANSFORMACIÓN.**
- ✓ **LÍNEA ESTRATÉGICA 2 (LE2): PROACTIVOS Y FACILITADORES.**
- ✓ **LÍNEA ESTRATÉGICA 3 (LE3): EXCELENTES.**
- ✓ **LÍNEA ESTRATÉGICA 4 (LE4): GENERADORES DE VALOR.**
- ✓ **LÍNEA ESTRATÉGICA 5 (LE5): APERTURA Y RESPONSABILIDAD.**

### 2.2. Objetivos estratégicos

Las 5 líneas estratégicas del III PEMSU 2015-2018 se concretaron en **13 objetivos estratégicos**, directamente relacionados con los **factores críticos de éxito**:

- ✓ **OE-01: FACILITAR LA MISIÓN DE LA UC MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS.**
- ✓ **OE-02: SOSTENIBILIDAD EN EL USO DE RECURSOS PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE.**
- ✓ **OE-03: GESTIÓN PROACTIVA (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS INTERNOS).**
- ✓ **OE-04: GESTIÓN EXCELENTE COMO SIGNO DIFERENCIADOR (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS FINALES).**
- ✓ **OE-05: RESPONSABLES Y ABIERTOS CON LA SOCIEDAD (PROPUESTA DE VALOR PARA LA SOCIEDAD Y LOS GIS EXTERNOS).**
- ✓ **OE-06: FACILITADORES Y COLABORADORES (PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN INTERNA).**
- ✓ **OE-07: APORTAR VALOR A LA INVESTIGACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.**
- ✓ **OE-08: APORTAR VALOR AL CICLO DE VIDA DE LOS ESTUDIANTES Y LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS.**
- ✓ **OE-09: MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE.**
- ✓ **OE-10: PROMOCIONAR Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS.**
- ✓ **OE-11: LAS PERSONAS COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GENERACIÓN DE VALOR.**
- ✓ **OE-12: DESARROLLO DE ALIANZAS.**
- ✓ **OE-13: APROVECHAR LOS RECURSOS TANGIBLES PARA GENERAR VALOR.**

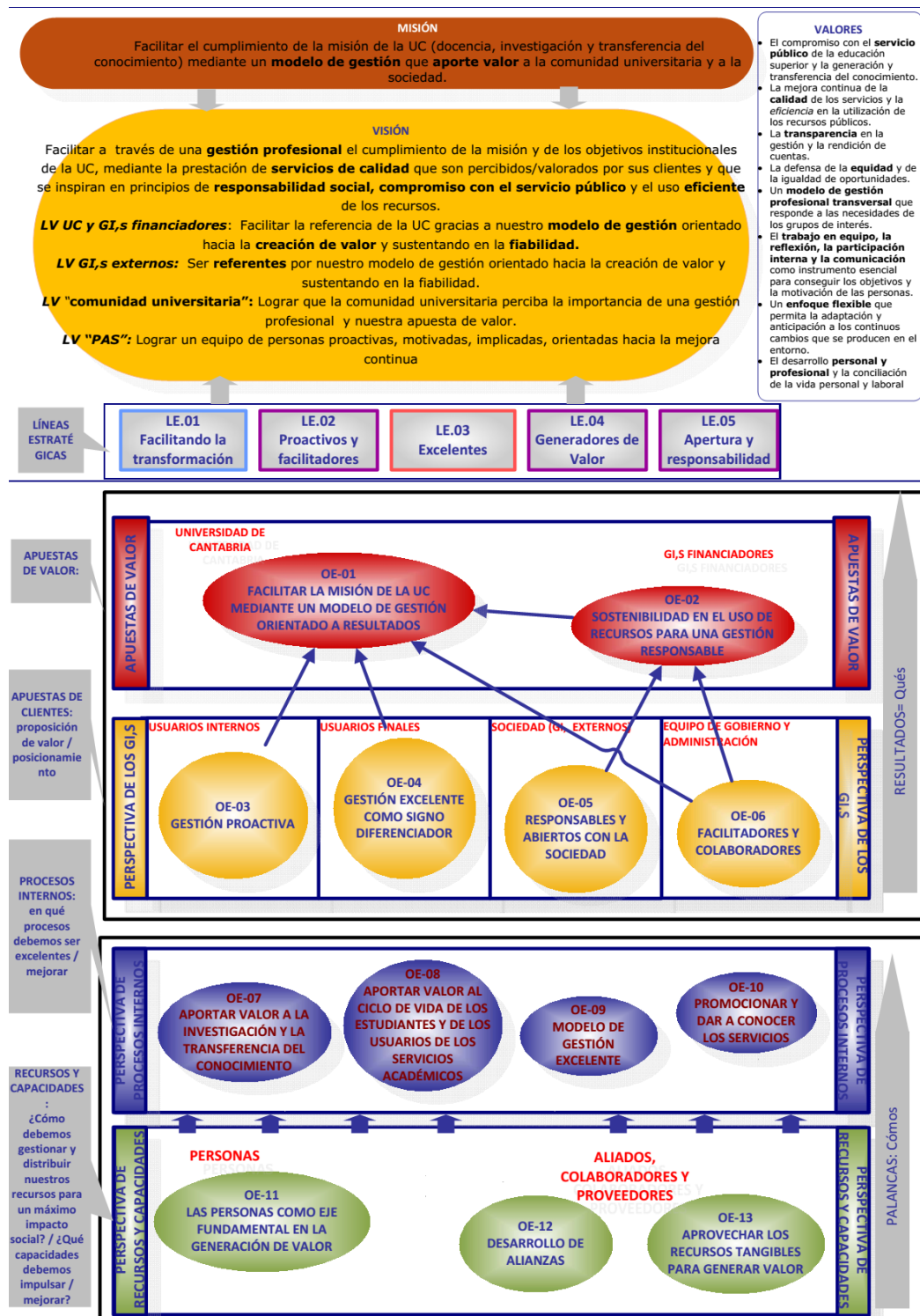
Los objetivos se desplegaron mediante **programas de acción**. Cada programa describe:

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

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

2.3. Mapa estratégico

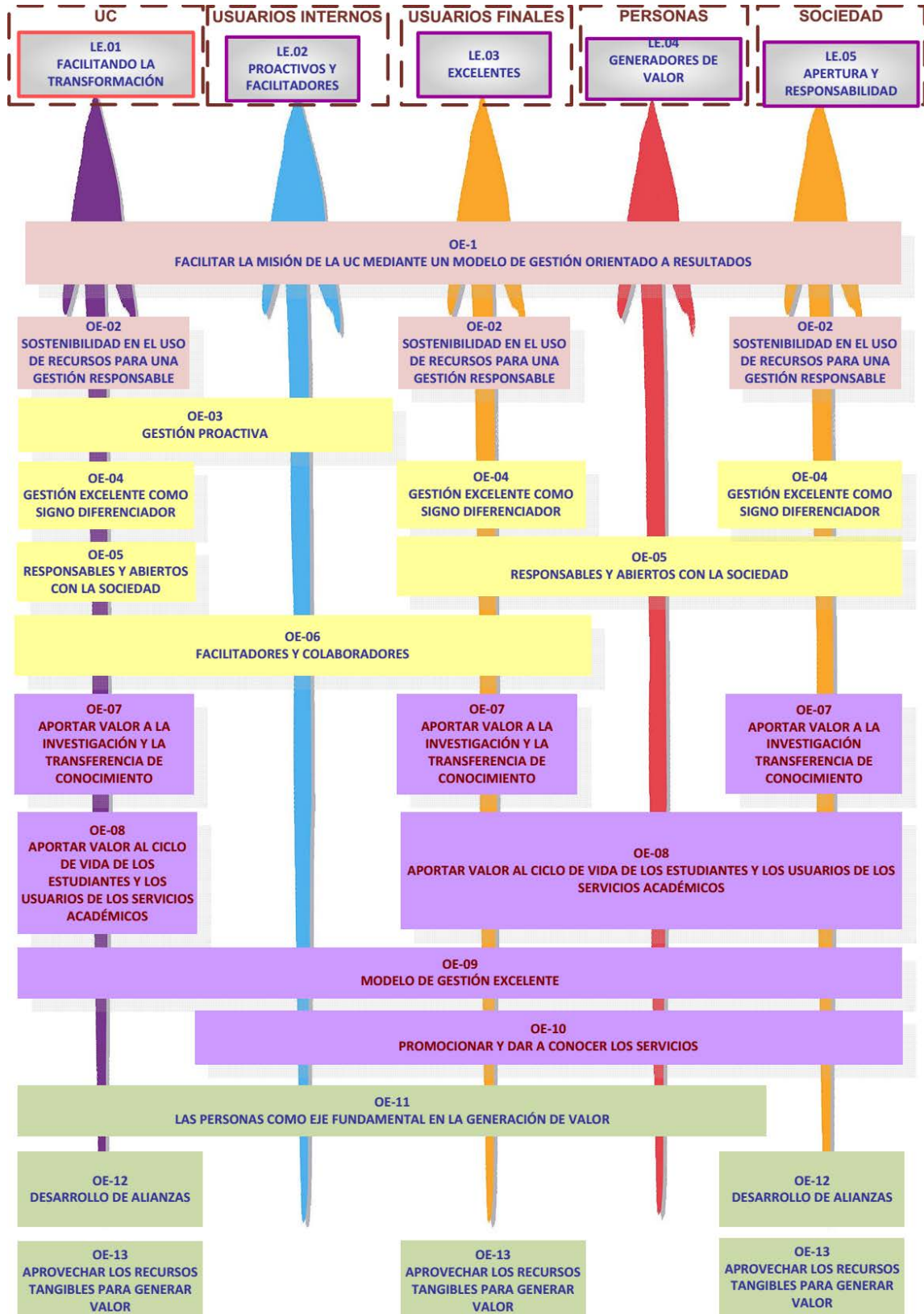
En el Mapa estratégico se representaron gráficamente las relaciones causa - efecto entre los 13 objetivos estratégicos, y cómo la consecución de éstos da como resultado que la Visión y Misión de la Gerencia se “haga realidad”.



En el Mapa estratégico también se visualizan las diferentes **estrategias por cada una de las 4 perspectivas**, en una lectura horizontal del mismo:

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
<p><b>APUESTA DE VALOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA SOCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CREACIÓN DE VALOR (CADENA DE VALOR GESTIÓN PÚBLICA).</li> <li>○ SOCIALMENTE RESPONSABLES.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>GRUPOS DE INTERÉS</b></p>	<p><b>Definición de la Proposición de Valor con cada Grupo de Interés. Y la estrategia con cada grupo de interés.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA PRINCIPAL DE COMPETICIÓN:</b> Diferenciación.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA SECUNDARIA DE COMPETICIÓN:</b> la relación con los grupos de interés.</li> </ul>
<p><b>PROCESOS INTERNOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA PRINCIPAL:</b> diseño de procesos para optimizar el valor para los grupos de interés</li> <li>• <b>ESTRATEGIA SECUNDARIA:</b> excelencia operativa.</li> </ul>
<p><b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA DE RR.HH:</b> las personas como eje del cambio.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA RELACIONES:</b> ayudar a fortalecer la organización mediante alianzas.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA DE INFRAESTRUCTURAS - TECNOLOGÍA:</b> gestionar los recursos para aportar valor.</li> <li>• <b>ESTRATEGIA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO:</b> base para la toma de decisiones y el aprendizaje organizativo.</li> </ul>

Y en una lectura vertical pueden visualizarse las **5 Líneas estratégicas**:





#### 2.4. Factores críticos de éxito (FCEs)

Partiendo del marco de referencia (Misión, Visión y Valores) y de las actividades de análisis, se identificaron **aquellas condiciones imprescindibles para que la Gerencia alcanzase el éxito** en el horizonte 2015 - 2018:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

##### **FCE 6 LIDERAZGO**

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

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

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

##### **FCE 8 PROSPECCIÓN**

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

**FCE 9 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

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

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

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

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

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

**FCE 11 PROMOCIÓN**

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

### 3. RESULTADOS ESPERADOS Y GRADO DE CONSECUCIÓN

#### 3.1 El POA: herramienta de seguimiento de la ejecución del III PEMSU

El POA – **Programación de Objetivos Anuales** es la herramienta que ha permitido medir el despliegue de los LAs (incluidas en los programas) programadas para ejecución durante el año al que hace referencia.

OE	LE	FCE	RESP. OE	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	RESP. LA	RESP. A	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	2018				SEGUIMIENTO 1 <sup>ER</sup> SEMESTRE	SEGUIMIENTO 2 <sup>º</sup> SEMESTRE	COMENTARIOS
										1T	2T	3T	4T			

Cada LA se asocia al OE al que responde el programa en el que está incluida. Asimismo cada LA se relaciona con la/s LE/s en las que se incluye el OE; y con el/los FCE/s a los que responde.

Cada LA se subdivide en “acciones” – “etapas” y se asocia a un cronograma de despliegue, de acuerdo a lo establecido en el programa en el que está incluida.

El POA también establece quiénes son los responsables de OE – LA – acción – etapa.

El seguimiento es semestral. Se realiza seguimiento de la FASE en la que se encuentran las diferentes etapas que componen las acciones – LAs. Las diferentes opciones son:

COLOR	FASE	% EJECUCIÓN ASIGNADO
	Planificada	5%
	En proceso	50%
	Cumplida	100%
	No iniciada pero debería haberse iniciado.	-5%
	Pospuesta	0%

NOTA 1: la definición de las FASES es consecuente con la “Guía metodológica de gestión de proyectos” de la Gerencia de la UC

NOTA 2: el código de colores facilita un seguimiento “visual”, complementario al seguimiento cuantitativo, de la FASE en la que se encuentra cada etapa.

A cada FASE se le asocia un % de ejecución de la etapa, lo que permite asignar un % de ejecución al POA, que sirve para valorar de forma global **el % en el que se están ejecutando todas las acciones programadas** en el III PEMSU para el año de referencia. Es decir, el % de ejecución valora tanto **el grado de ejecución** como **el grado en el que esa ejecución ha seguido el cronograma previsto**.

% EJECUCIÓN POA 1 <sup>º</sup> SEMESTRE	
% EJECUCIÓN POA 2 <sup>º</sup> SEMESTRE	

El POA se ha utilizado:

- A nivel Gerencia (POA GER): que incluye todas las LAs, en las que los responsables eran Gerencia, Gerencia + todos los SU, Gerencia + algún SU, los diferentes SU, los diferentes equipos, los diferentes Vicerrectorados; y todas las posibles combinaciones de éstos.
- A nivel SU (POA de cada SU): que incluye las LAs que afectan al SU (generales de todos los SU o específicas de cada SU)

En la tabla adjunta se muestran los % de ejecución alcanzados a cierre del III PEMSU (enero 2019).

<b>% EJECUCIÓN POA GERENCIA</b>	
<b>Gerencia</b>	<b>68,97%</b>
<b>% EJECUCIÓN POA SU</b>	
<b>BUC</b>	<b>81,33%</b>
<b>COIE</b>	<b>93,11%</b>
<b>EUC</b>	<b>60,00%</b>
<b>OPEI</b>	<b>61,57%</b>
<b>ORI</b>	<b>70,00%</b>
<b>OTRI</b>	<b>57,76%</b>
<b>OVA</b>	<b>59,46%</b>
<b>SGA</b>	<b>87,50%</b>
<b>SIG</b>	<b>55,95%</b>
<b>SIN</b>	<b>61,15%</b>
<b>SPAS</b>	<b>57,00%</b>
<b>SAFD</b>	<b>77,59%</b>
<b>AI</b>	<b>41,15%</b>
<b>SPDI</b>	<b>66,25%</b>
<b>Media SU</b>	<b>66,42%</b>

### 3.2 El CMI: herramienta de medición de los resultados alcanzados por el III PEMSU

El CMI – **Cuadro de Mando Integral** es la herramienta que ha permitido medir los resultados alcanzados por el III PEMSU durante el año al que hace referencia.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR													SEGUIMIENTO 2018				1º SEMESTRE		2º SEMESTRE		
OE	Nº	INDICADOR	TIPO	%	RBLE	PROCESO	FÓRMULAS / CÁLCULOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	UDS	FRECUENCIA	SENTIDO DE LA MEDICIÓN	META ESTRAT	META ANUAL 2018	1T	2T	3T	4T	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO

Para cada OE se han definido uno / varios indicadores, a los que se les asigna **Tipo** (Resultado / Percepción) - % (el “**peso**” del indicador en el OE, de forma que la suma de todos los indicadores asociados al OE fuese 100%) – **Responsable** (quien aporta el dato / medición) – **proceso** (al que está asociado) – **Fórmulas / cálculos** (utilizadas para calcular el dato / medición) – **Fuente de información** (de donde se obtiene el dato / medición) – **Unidades** (en las que se aporta el dato / medición) – **Frecuencia** (de medición del indicador) – **Sentido de la medición** (qué se pretende evaluar con el indicador y/o su relación con la consecución del OE) – **Meta estratégica / Meta anual** (valor del indicador a alcanzar al final del III PEMSU / cada año de aplicación. Salvo algún ajuste realizado durante el III PEMSU, meta anual y meta estratégica coincidían en 2018) – **Seguimiento** (evolución del dato / medición a lo largo del año, según la periodicidad establecida) – **Valoración semestral** (a nivel indicador y a nivel OE).

En cada seguimiento semestral se evalúa el **estado** en el que se encuentra cada indicador y cada OE, de la siguiente forma:

ESTADO	INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>EXCELENTE</b>	El dato / medición obtenido es superior al 120% de la meta anual	$\sum_{\text{indicador}=1}^{n\text{ OE}} \frac{\text{dato indicador}}{\text{meta anual}} * \text{peso indicador} > 1,2$
<b>BIEN</b>	El dato / medición obtenido es inferior al 120% y superior al 95% de la meta anual	$1,2 > \sum_{\text{indicador}=1}^{n\text{ OE}} \frac{\text{dato indicador}}{\text{meta anual}} * \text{peso indicador} > 0,95$
<b>REGULAR</b>	El dato / medición obtenido es inferior al 95% y superior al 70% de la meta anual	$0,95 > \sum_{\text{indicador}=1}^{n\text{ OE}} \frac{\text{dato indicador}}{\text{meta anual}} * \text{peso indicador} > 0,7$
<b>MAL</b>	El dato / medición obtenido es inferior 70% de la meta anual	$\sum_{\text{indicador}=1}^{n\text{ OE}} \frac{\text{dato indicador}}{\text{meta anual}} * \text{peso indicador} < 0,7$

El % de indicadores cuyo estado es “bien” o “excelente” permite asignar un **grado de consecución CMI**, que valora de forma global **en qué % se están alcanzando los resultados previstos** por el III PEMSU durante el año al que hace referencia.

<b>% EVOLUCIÓN ADECUADA INDICADORES CMI 1º SEMESTRE</b>	
<b>% EVOLUCIÓN ADECUADA INDICADORES CMI 2º SEMESTRE</b>	

El CMI se ha utilizado:

- A nivel Gerencia (CMI GER): incluye los indicadores generales (de los que es responsable la Gerencia) – todos los indicadores que afectan a todos los SU (el dato / medición que se incluye en este caso es la “media” del dato / medición para ese indicador de todos los SU) – todos los indicadores que afectan a algunos SU (el dato / medición que se incluye en este caso es la “media” del dato / medición para ese indicador de los SU a los que afecta) – todos los indicadores que afectan a un SU - todos los indicadores que afectan a los Equipos.
- A nivel SU (CMI de cada SU): que incluye los indicadores que afectan al SU (generales o específicos de cada SU o de los Equipos en los que participa)

En la tabla adjunta se muestran los % de evolución adecuada alcanzados a cierre del III PEMSU (enero 2019).

<b>% EVOLUCIÓN ADECUADA CMI GERENCIA</b>	
<b>Gerencia</b>	<b>59,62%</b>
<b>% EVOLUCIÓN ADECUADA CMI SU</b>	
<b>BUC</b>	<b>90,90%</b>
<b>COIE</b>	<b>67,35%</b>
<b>EUC</b>	<b>58,33%</b>
<b>OPEI</b>	<b>55,56%</b>
<b>ORI</b>	<b>82,14%</b>
<b>OTRI</b>	<b>63,64%</b>
<b>OVA</b>	<b>54,55%</b>
<b>SGA</b>	<b>64,71%</b>
<b>SIGI</b>	<b>50,00%</b>
<b>SIN</b>	<b>66,66%</b>
<b>SPAS</b>	<b>66,67%</b>
<b>SAFD</b>	<b>70,00%</b>
<b>AI</b>	<b>44,44%</b>
<b>SPDI</b>	<b>66,66%</b>
<b>Media SU</b>	<b>64,40%</b>

### 3.3 Resultados esperados y grado de consecución por OE - Global

A continuación se exponen, de forma global (a nivel Gerencia) el grado de consecución de cada OE. La estructura que se utiliza es la siguiente:

<b>1</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b> del que se trata.
<b>2</b>	<b>PROPÓSITO</b> del Objetivo Estratégico, tal como se definió en el III PEMSU.
<b>3</b>	<b>ESCENARIO PREVISTO</b> en el III PEMSU – <b>SITUACIÓN REAL</b> a cierre de 2018 (a través de iconos se asigna una valoración: “satisfactorio / alcanzado” - “ni satisfactorio ni insatisfactorio / alcanzándose” – “insatisfactorio / no alcanzado”) – <b>COMENTARIOS</b> .
<b>4</b>	<b>PROGRAMA DE ACTUACIÓN – PREVISTO</b> tal como se definió en el III PEMSU.
<b>5</b>	<b>PROGRAMA DE ACTUACIÓN – EJECUTADO</b> (ejecución real del programa).
<b>6</b>	<b>INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS</b> y valoración, de acuerdo al CMI.

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

### PROPÓSITO

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

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

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

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

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

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

- Que los órganos de gobierno transmitan claramente su perspectiva de futuro y la visión estratégica: La Gerencia deberá proporcionar datos e información que faciliten el diseño prospectivo de políticas públicas.
- Desarrollo de políticas y acciones coherentes, consensuadas e incluyentes así como adaptadas a nuestras capacidades con el fin de poder "facilitar" los mecanismos de gestión y de soporte (dentro del ámbito de actuación de la Gerencia) que ayuden en la consecución de los logros.

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



ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
✓ <b>Modelo de Gestión</b> que permitirá en el próximo PEMSU la definición de métricas asociadas a la creación de valor público. El Modelo de Gestión de la Gerencia de los Servicios Universitarios es comunicado y conocido por los grupos de interés de la Gerencia.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Gestión definido y validado.</li> <li>Plan de difusión del modelo de gestión desplegado.</li> </ul>
✓ <b>Cuadro de Mando General</b> con información para facilitar el diseño de políticas universitarias, validado y compartido con los órganos de gobierno de la UC.		<ul style="list-style-type: none"> <li>CMI diseñado, validado y desplegado en todos los Servicios Universitarios.</li> <li>CMI Equipo de Investigación en marcha</li> <li>CMI Global Académico en proceso de elaboración.</li> </ul>
✓ <b>Matriz de Riesgos</b> y planes de contingencia.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aplazó su puesta en marcha</li> </ul>

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
LA 1.1. Definir un modelo de gestión de la Gerencia el que el factor resultado sea una referencia clave.	Diseño y definición del Modelo de Gestión Pública de la Gerencia	3. Evaluación de la implantación del modelo de gestión: cuestionario de diagnóstico	GER+ SU	Cumplido
	Difusión a todos los GIs implicados con el fin de favorecer el entendimiento y la gestión de los posibles impactos del cambio de modelo.	Despliegue del "Plan de difusión del modelo de gestión"	GER+ SU	Cumplido
	Implantación en los servicios universitarios de la Gerencia .	4. Despliegue servicios. 5. Validación	GER+SU	Cumplido

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


PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA 1.2. Creación de redes de colaboración y coordinación interna y externa en apoyo a los retos estratégicos de la UC</b>	Identificar y comprender los retos estratégicos de la UC. Alianzas internas y externas para desarrollar capacidades que nos permitan hacer frente a las amenazas	1. Despliegue del Plan de Gestión de las Relaciones con los GIs 2. Evaluación del Plan de Gestión de las Relaciones	GER+ Representantes de Vicerrectorados + SU	En proceso
	Identificar las redes de colaboración y coordinación potenciales en apoyo a la estrategia de la UC			
	Definir herramientas para la gestión eficaz de las redes de colaboración y coordinación. Las herramientas están creadas (ficha de alianzas)	1. Diseño del Plan de Comunicación y Coordinación de los SU 2. Implantación del Plan de Comunicación y Coordinación	GER / SU	En proceso
	Mejorar la coordinación con los equipos de gobierno y otros agentes reguladores con el fin de crear escenarios futuros compartidos, disminuir riesgos e impulsar la toma de decisiones basada en resultados.	1. Realizar el seguimiento del plan de reuniones. 2. Mejorar la coordinación con los equipos de gobierno (conclusiones).	GER + SU	En proceso
<b>LA 1.3. Gestión pública de resultados en todos los servicios</b>	Diseño del CMI de Gerencia y despliegue a todos los Servicios Universitarios.	2. Seguimiento del III PEMSU con los datos CMI	GER / SU	Cumplido
		3. Validación de CMI Gerencia y Servicios	GER / SU	Cumplido
		4. CMI Global (Ver LA-7.2.1, 8.3.4)	E. INVESTIGACIÓN / SGA	En proceso

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Grado de satisfacción de la UC con el modelo de gestión de la Gerencia	4	4	4,5	BIEN	BIEN
2	Diseño del cuadro integral de Gerencia y despliegue a todos los Servicios Universitarios	4	4	4	BIEN	
3	Grado de implantación del modelo de gestión	4	3,5	2,72	REGULAR	

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

PROPÓSITO
<p>La modernización de la gestión pública requiere la integración equilibrada de las <b>políticas sociales, ambientales y económicas</b> para el desarrollo y la satisfacción de las necesidades y <b>expectativas</b> actuales y futuras de la sociedad (ciudadanos, usuarios y en general los GIs).</p> <p>Nuestra apuesta de valor con la sociedad está equilibrada con nuestra apuesta de valor en apoyo a la misión y visión de la UC. El modelo de gestión debe facilitar una gestión integrada a todos los niveles de actuación (gestión de las políticas, gestión programática y gestión de la organización) y la rendición de cuentas.</p> <p>La gestión equilibrada permitirá desarrollar nuestras capacidades para hacer frente a este entorno.</p> <p>Con el fin de facilitar la información sobre el valor público generado es necesario consolidar la gestión responsable de los recursos mediante la consolidación de la cultura de <b>transparencia en la gestión, la mejora en la eficacia de la gestión presupuestaria y la eficacia y eficiencia en nuestros servicios</b>.</p> <p>La transparencia debe convertirse en un principio rector que determine el marco de actuación de las distintas acciones estratégicas, desde la gestión financiera a los resultados de la actividad desarrollada por la UC.</p> <p>La transparencia facilita la gestión del cambio. Es necesario proporcionar orientación, capacidad y criterios para garantizar que la información sea accesible, objetiva, fiable y relevante para sus destinatarios.</p> <p>La Gerencia debe difundir y poner en práctica un conjunto de valores que apoyen la responsabilidad social de la universidad por medio de los procesos implicados en la gestión de la Universidad</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios facilitan mantener el posicionamiento de la UC en <b>transparencia</b>.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La UC está en la 1ª posición en el ranking de transparencia y rendición de cuentas (Informe Fundación Compromiso y Transparencia)</li> </ul>
<p>✓ Al finalizar el III PEMSU se dispone de herramientas que facilitarán la <b>programación presupuestaria alineada a la estrategia</b>.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciado en el marco de PEUC 2019-2023.</li> </ul>
<p>✓ Las inversiones se programan basándose en criterios definidos en función de los riesgos estratégicos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La metodología de gestión de riesgos no se ha puesto en marcha.</li> </ul>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
✓ Las <b>políticas en materia de responsabilidad social</b> son claras y son asumidas por todos los servicios.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los SU participan en las políticas de responsabilidad social de la UC:</li> </ul>
✓ Todos los servicios con <b>capacidad de autofinanciación</b> han puesto en marcha proyectos y acciones que cuentan con financiación externa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>El 50% de los SU con capacidad de autofinanciación participan en proyectos y acciones que cuentan con financiación externa.</li> <li>El nivel de recursos propios no ha alcanzado el nivel deseado.</li> </ul>

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA 2.1. Apuesta por la cultura de transparencia en la gestión y rendición de cuentas para afrontar el cuestionamiento del modelo público. (INTEGRADADA EN 1.1)</b>	Crear una cultura de uso responsable en la gestión de recursos destinados a conseguir la eficiencia, eficacia y calidad en las actuaciones de los servicios universitarios.	1. Análisis de elementos que configurar la cultura de uso responsable.	GER/SU	En proceso
		2. Diagnóstico de la Gerencia y los SU (Ver LA-1.1.1.3 Cuestionario de Diagnóstico)	GER/SU	En proceso
		3. Definición de planes de acción	GER/SU	En proceso
		4. implantación.	GER/SU	En proceso
	Unificar los criterios de transparencia y de rendición de cuentas con el fin de facilitar la interiorización de los conceptos en la gestión.	1. Análisis de elementos que configurar la cultura de uso responsable (Ver LA-1.1.1.3 Cuestionario de Diagnóstico)	GER + Equipo de dinamización	Cumplido
		2. Diagnóstico de la Gerencia y los SU Formación Servicios universitarios (modelo de Gestión Resultados) (Ver LA-1.1.1.3 Cuestionario de Diagnóstico)	GER + Equipo de dinamización	Cumplido
<b>LA 2.2. Sistema integrado para</b>	Definir un Plan Director para mejorar la Supervisión y	1. Elaboración de un índice de nodos de los procesos vinculados a	EQUIPO ECONÓMICO	Cumplido

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO					
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN	
la gestión presupuestaria orientado a la creación de valor y a resultados	Control de la Gestión Presupuestaria	la gestión financiera y presupuestaria.			
		2. Identificar puntos de supervisión y control en los procesos de la gestión financiera y presupuestaria.	EQUIPO ECONÓMICO	Cumplido	
		3. Elaboración de un informe de diagnóstico.	EQUIPO ECONÓMICO	Cumplido	
		4. Definir la metodología, herramientas y acciones con el fin de priorizar y facilitar las actuaciones	EQUIPO ECONÓMICO	Cumplido	
		5. Elaborar y aprobar el Plan Director que establezca las medidas a trasladar progresivamente a objetivos, normativas y procedimientos para el posterior despliegue de los Planes Sectoriales de Supervisión y Control resultado del informe de diagnóstico.	GER + EQUIPO ECONÓMICO	No iniciado pero debería haberse iniciado.	
		6. Ejecutar el Plan Director en base a las priorizaciones establecidas.	EQUIPO ECONÓMICO / SU'S		
LA 2.3. Desarrollo eficiente y socialmente responsable de servicios públicos	Diseñar políticas de eficiencia en el uso y consumo de recursos energéticos y reducción de impactos ambientales.		SIN	Cumplido	
		Diseñar políticas, normativa s y mecanismos para la compra y contratación responsable (económica, social, contratación cooperativa, comercio justo, etc.)	1. Diseñar políticas	Equipo VESS, GER, SIN, SdI, BUC, SPU, SAFD)	No iniciado pero debería haberse iniciado.
			2. Elaborar guías		
			3. Formación		
			4. implantación.		

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Posición de la UC en transparencia y rendición de cuentas	1-3	1	1	EXCELENTE	BIEN
3	Nº de servicios que realizan acciones/proyectos que cuentan con financiación externa (pública o privada)	33%	33%	50,00%	EXCELENTE	
4	Nivel de recursos propios	21%	20%	18,05%	REGULAR	

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

PROPÓSITO
<p>Para lograr nuestra propuesta de valor (equilibrio entre el OE.1 y el OE.2) hemos de definir la estrategia más apropiada para cada grupo de interés de la Gerencia. El reto es que el valor que facilitamos con nuestros servicios se corresponda con el valor percibido por los usuarios internos. Para ello es necesario orientar los servicios públicos prestados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>El análisis de las necesidades y expectativas de los <b>usuarios internos</b> de la Gerencia ha puesto de manifiesto la estrategia a seguir para conseguir que ambos valores (el entregado y el percibido) se aproximen. La clave no es ofrecer el mejor servicio, si no lo que el usuario realmente necesita en el momento que lo necesita. El reto es conocer, anticiparse y solucionar los problemas de los usuarios.</p> <p>Nuestra proposición de valor con los usuarios internos es ofrecer un <b>conjunto de servicios cuyo atributo más valorado sea su carácter proactivo</b>.</p> <p>La proactividad es un conjunto de conductas que se perciben cuando existe coordinación interna, información para la toma de decisiones, identificación y gestión de riesgos estratégicos y previsión de acciones (anticipación del futuro).</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La Gerencia y los SU disponen de mecanismos que permiten <b>conocer y anticipar las necesidades y expectativas de los usuarios internos</b>.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha definido e implantado el Plan de Necesidades y Expectativas, que incluye a los usuarios internos de los SU.</li> <li>• El Plan de Gestión de Relaciones con los GIs sirve para comprender y reforzar la relación entre NyE y OE.</li> <li>• El Plan de Comunicación y Coordinación favorece la coordinación con los usuarios internos del SU, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.</li> </ul>
<p>✓ El atributo más valorado por los usuarios internos en nuestra <b>proactividad</b>.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las encuestas de satisfacción de los SU (que involucran a usuarios internos) evidencian niveles de satisfacción adecuados y una evaluación positiva.</li> <li>• Desigual valoración de los ítems relacionados con la proactividad.</li> </ul>

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


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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
LA 3.1. Mejora de la gestión de necesidades y expectativas de los usuarios internos para aumentar su satisfacción	Conocer las necesidades y expectativas de los usuarios internos de un modo continuo, incluyendo metodologías que nos permitan predecir comportamientos	2. Ejecución del Plan Necesidades y Expectativas 3. Comprender y reforzar las relación entre NyE y OE. Introducir mejoras	GER / SU	En proceso
	Incentivar el uso de sinergias en los servicios y en la relación usuario-servicio.	1. Despliegue del Plan de Gestión de Relaciones con los GIs 2. Evaluación del Plan de Gestión de Relaciones	Equipo dinamización	En proceso
	Promocionar acciones para facilitar información a los usuarios internos.	1. Definición del Plan de Comunicación y Coordinación 2. Implantación del Plan de Comunicación y Coordinación	GER / SU	En proceso
	Impulsar la mejora de la comunicación y coordinación entre los usuarios internos.			

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	% Ejecución del Plan Necesidades y Expectativas	100%	75%	83,06%	BIEN	BIEN
2	Grado de Satisfacción de los usuarios internos	4	3,5	4,17	BIEN	
3	Grado de ejecución del Plan de Gestión de las Relaciones con los GI's	75%	75%	55,62%	REGULAR	

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

PROPÓSITO
<p>Si queremos lograr ser una Universidad referente (ver visión de la UC), el reto es que los usuarios finales nos perciban como excelentes.</p> <p>La excelencia implica superar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en concreto de los usuarios finales, y para ello debemos de analizar qué es lo que esperan de nosotros, qué les ofrece el entorno y la competencia y orientar nuestros servicios, actuaciones y comportamientos para que sean capaces de superar sus expectativas.</p> <p>La excelencia como signo diferenciador es una <b>estrategia que combina calidad en los servicios, coste y facilidades</b> que ninguna otra organización puede ofrecer. Para ello es necesario que nuestros procesos internos sean eficientes (menor coste) y que el usuario perciba ese valor. El reto es obtener una respuesta afirmativa a la siguiente pregunta: ¿Lo que proporcionamos realmente atiende a lo que se valora o se percibe?</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios disponen de <b>mecanismos que permiten conocer y anticipar las necesidades y expectativas</b> de los usuarios finales, proporcionando información para la elaboración de políticas alineadas con la misión de la UC y el desarrollo y mejora de los servicios.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha definido e implantado el Plan de Necesidades y Expectativas, que incluye a los usuarios externos de los SU.</li> <li>El Plan de Gestión de Relaciones con los GIs sirve para comprender y reforzar la relación entre NyE y OE.</li> <li>El Plan de Promoción de los SU pone en marcha canales eficaces y coordinados para promocionar los logros, dar a conocer los servicios que se prestan, acercar a los usuarios a la realidad de los SU y que los servicios sean utilizados por los usuarios conforme a sus necesidades reales, y mejorados en base a éstas.</li> </ul>

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



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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA.4.1 Mejora de la gestión de necesidades y expectativas de los usuarios finales para orientarnos hacia la excelencia.</b>	Adaptar e implantar el Plan de Necesidades y Expectativas para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios finales para proporcionar servicios excelentes.	2. Ejecución del Plan de Necesidades y Expectativas 3. Comprender y reforzar la relación entre NyE y OE. Introducir mejoras	GER / SU	En proceso
		1. Despliegue del Plan de Gestión de las Relaciones con los GIs 2. Evaluación del Plan de Gestión de las Relaciones	Equipo de dinamización	En proceso
		1. Diseño del Plan de Promoción de los SU 2. Implantación del Plan de Promoción de los SU	Equipo de dinamización	En proceso

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	% Ejecución del Plan Necesidades y Expectativas	100%	100%	89,82%	REGULAR	BIEN
2	Grado de Satisfacción usuarios finales	4	3,5	4,21	EXCELENTE	
3	Grado de Satisfacción en cada etapa del ciclo de vida	4,5	4,5	4,7	BIEN	
4	Grado de Satisfacción de estudiantes en relación con la calidad de la información	4,5	4,5	4,48	BIEN	

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

PROPÓSITO
<p>Nuestra proposición de valor con la sociedad se basa en la responsabilidad (OE.2 Sostenibilidad en el uso de recursos), el compromiso y la apertura en línea con la visión de la UC: <i>“transformar la Comunidad Autónoma de Cantabria en una región de conocimiento reconocida internacionalmente por sus niveles de <b>bienestar social, económico y cultural</b>, la excelencia de sus procesos formativos, investigadores y de transferencia, su capacidad para cultivar y atraer talento, su nivel de <b>agregación institucional y empresarial</b>, la proyección competitiva de sus áreas de excelencia docente e investigadora, la calidad de los espacios y entornos del conocimiento”</i>.</p> <p>El análisis de percepción realizado por parte de algunos servicios a sus grupos de interés externo muestra como aspecto menos valorado las acciones de promoción e información, el conocimiento de la estrategia y de los resultados y la interacción con el entorno.</p> <p>¿Cómo conseguir que lo que hacemos sea percibido por la sociedad?, ¿Qué puede hacer la Gerencia para contribuir a facilitar la transformación de la Comunidad Autónoma de Cantabria en una región de conocimiento por sus niveles de <b>bienestar social, económico y cultural</b> y su nivel de <b>agregación institucional y empresarial</b>.</p> <p>Es necesario partir de un análisis del impacto de nuestros servicios en la sociedad e incidir en todos aquellos aspectos en que la calidad de la gestión puede contribuir al bienestar nuestro entorno social, económico, cultural y ambiental.</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios disponen de <b>mecanismos que permiten conocer y anticipar las necesidades y expectativas</b> de los grupos de interés externos (sociedad, aliados, administración, etc.)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan de Necesidades y Expectativas incluye GIs externos – no Sociedad. Incluye las acciones diseñadas para interactuar con los GIs externos.</li> <li>• El Plan de Gestión de Relaciones con los GIs sirve para comprender y reforzar las relación entre NyE y OE.</li> <li>• El Plan de Promoción de los SU pone en marcha canales eficaces y coordinados para promocionar los logros, dar a conocer los servicios que se prestan, acercar a los GIs externos – la Sociedad a la realidad de los SU.</li> <li>• La percepción de los GIs externos – aliados es adecuada.</li> </ul>
<p>✓ Los servicios conocen el <b>impacto social</b> de sus actividades y disponen de planes de actuación para incluir la perspectiva social en la gestión.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha adaptado el Plan de Necesidades y Expectativas para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de la sociedad, ni por tanto, su impacto social.</li> </ul>



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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA 5.1. Mejora de la gestión de necesidades y expectativas de la sociedad</b>	Adaptar e implantar el Plan de Necesidades y Expectativas para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de la sociedad con el fin de identificar herramientas para facilitar la relación.	2. Ejecución del Plan de Necesidades y Expectativas 3. Comprender y reforzar la relación entre NyE y OE. Introducir mejoras	GER / SU	Pospuesto
		1. Despliegue del Plan de Gestión de las Relaciones con los GIs 2. Evaluación del Plan de Gestión de las Relaciones	Equipo de dinamización	Pospuesto
		1. Diseño del Plan de Promoción de los SU 2. Implantación del Plan de Promoción de los SU	Equipo de dinamización	Pospuesto

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Percepción de los GI,s externos	7,5	7,0	6,77	BIEN	BIEN
2	Nº de acciones diseñadas para interactuar con los GI's	6 por servicio	3	3,33	BIEN	
3	Percepción de los aliados	4	4	4,23	BIEN	

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

PROPÓSITO
<p>La propuesta de valor para los órganos de gobierno y la administración interna de la de la UC tiene como aspectos críticos facilitar la toma de decisiones mediante un modelo de gestión sólido, fiable y eficiente.</p> <p>El reto es conseguir que la Gerencia y los Servicios Universitarios <b>sean percibidos y valorados por su capacidad de asesoramiento, su colaboración y la actuación ejecutiva coordinada e integrada.</b></p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La Gerencia y los Servicios Universitarios disponen de <b>mecanismos que permiten conocer y anticipar las necesidades y expectativas</b> de los órganos de gobierno y de la administración interna.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha definido e implantado el Plan de Necesidades y Expectativas, que incluye a los órganos de gobierno y de la Admon. Interna.</li> <li>El Plan de Gestión de Relaciones con los GIs sirve para comprender y reforzar las relación entre NyE y OE.</li> </ul>
<p>✓ La <b>coordinación</b> en la toma de decisiones es <b>bidireccional y con carácter previo</b> a la elaboración de políticas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El Plan de Comunicación y Coordinación favorece la coordinación con los órganos de gobierno y de la Admon. interna, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.</li> <li>Se ha definido un plan de reuniones, que está mejorado la coordinación con los equipos de gobierno - no se llegado al nivel de mejoras requerido.</li> </ul>
<p>✓ Se distinguen como atributos característicos del servicio <b>el asesoramiento, su colaboración y la actuación ejecutiva coordinada e integrada.</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El grado de satisfacción de los órganos de gobierno y de la Admon. Interna con el asesoramiento, colaboración y la actuación ejecutiva coordinada e integrada es adecuado.</li> </ul>




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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
LA 6.1. Mejora de la gestión de necesidades y expectativas de los órganos de gobierno y administración interna orientadas a desarrollar la coordinación y facilitar la toma de decisiones.	Adaptar e implantar el Plan de Necesidades y Expectativas para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los órganos de gobierno y de la administración interna	2. Ejecución del Plan Necesidades y Expectativas 3. Comprender y reforzar las relación entre NyE y OE. Introducir mejoras	GER / SU	En proceso
		1. Definición del Plan de Comunicación y Coordinación 2. Implantación del Plan de Comunicación y Coordinación	GER / SU	En proceso
		1. Despliegue del Plan de Gestión de Relaciones con los GI's 2. Evaluación del Plan de Gestión de Relaciones	Equipo dinamización	En proceso
	Mantener relaciones periódicas con el fin de informar y proporcionar datos para la gestión efectiva.	1. Realizar el seguimiento del plan de reuniones. 2. Mejorar la coordinación con los equipos de gobierno (conclusiones).	GER + SU	En proceso

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Grado de satisfacción de los órganos de gobierno con la información, asesoramiento y la coordinación	4	4	4,5	BIEN	BIEN
2	Grado de cumplimiento de agendas (grado ejecución plan de reuniones)	100%	75%	89,78%	BIEN	
3	Nº de mejoras implantadas eficazmente en relación con la satisfacción de los organos de gobierno	6 por servicio	3	0,58	MAL	

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

PROPÓSITO
<p>El propósito es facilitar un <b>adecuado soporte a la investigación y la transferencia del conocimiento</b> mediante un análisis de la situación actual que permita dar respuesta a los retos estratégicos de la universidad (resultados académicos, calidad de la investigación generada, internacionalización, empleabilidad, desarrollo de la sociedad...) y a las necesidades y expectativas de los usuarios.</p> <p>Se considera necesario analizar la adecuación del modelo de gestión a <b>los nuevos retos</b> planteados por el nuevo marco nacional y europeo de investigación, reforzando aquellas áreas estratégicas que van a delimitar el escenario futuro. Asimismo, debemos utilizar todos los recursos de que disponen los SU que pueden estar implicados en una mayor visibilidad de nuestros resultados y en la transferencia del conocimiento.</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ Los servicios implicados han redefinido sus <b>tareas y funciones para dar respuesta a los retos estratégicos.</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha implantado la metodología de gestión de proyectos propuesta por la Gerencia en su guía.</li> <li>• Se están creando redes internas y redes externas para potenciar la investigación y transferencia, abarcando educación, investigación e innovación</li> <li>• Se está adaptando la estructura de gestión de investigación a las necesidades del entorno.</li> <li>• Se está poniendo en marcha adaptando el Campus Virtual para gestionar de forma más eficiente los proyectos de investigación y desarrollo (I+D) mediante la tecnología.</li> </ul>
<p>✓ Se desarrollan programas para dotar de <b>competencias para la transferencia de la investigación y la innovación</b> generada a todos los agentes implicados de un modo directo o indirecto, potenciando de este modo la red de transferencia.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han desarrollado las competencias de todos los agentes internos sobre la gestión de la investigación, la transferencia de resultados y la innovación.</li> <li>• Se ha definido un CMI Investigación, que permite su monitorización y la toma de decisiones.</li> <li>• Se ha mejorado el asesoramiento y el soporte en la generación de patentes.</li> </ul>
<p>✓ <b>Visibilidad y relevancia de los resultados y de la transferencia del conocimiento.</b> Se ha diseñado un portal de la UC que constituye una referencia para otras universidades facilitando la rendición de</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se está diseñando un portal que ofrezca una imagen global de la actividad y de la producción de la UC en materia de investigación, transferencia, innovación y difusión del conocimiento.</li> </ul>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
cuentas y la captación de investigadores y recursos.		

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO					
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN	
LA 7.1 Desarrollo de las capacidades en apoyo a la investigación y la transferencia	Crear redes internas y externas para potenciar la investigación y transferencia abarcando educación, investigación e innovación y aprovechando nuestras capacidades.	Esta acción es la plasmación en el área de investigación de las acciones previstas en LA-1..2 y LA-12.2	GER/SI's+ Vicerrector	En proceso	
	Adaptar la estructura de gestión de investigación de la UC a las necesidades del entorno (Unidad de Captación de fondos especializada, Gestión de Proyectos, Asesoramiento Interno).	1. Definición conjunta del mapa e inventario de proceso de los servicios del área de investigación.	GER/SI's+ Vicerrector	Cumplido	
		2. Diseño y despliegue coordinado de procesos (asociado a LA-9.1.1)	GER/SI's+ Vicerrector	En proceso	
	Desarrollo de competencias de todos los agentes internos (personal encargado/implicado) sobre la gestión de la investigación, la transferencia de resultados y la innovación para hacer frente a los nuevos retos:		1. Identificación de competencias a desarrollar por parte de PDI, Investigadores y estudiantes para potenciar la transferencia del conoc.	SI's+ Vicerrector	Cumplido
			2. Diseño de un plan de desarrollo de las competencias identificadas (referencia Plan BUCI)	SI's+ Vicerrector	Cumplido
			3. Análisis de necesidades detectadas a través de las encuestas de valoración de cursos en transferencia de resultados de investigación.	SI's	Cumplido

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO					
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN	
	Gestionar en forma más eficiente los proyectos de investigación y desarrollo (I+D) mediante la tecnología	Diseño y desarrollo de nuevos servicios para investigadores a través de Campus Virtual.	SI's/SDI	En proceso	
<b>LA 7.2 Mejorar la visibilidad de la transferencia y de los resultados</b>	Acción 0: Proyecto de evaluación de la actividad	Diseño y puesta en explotación de la aplicación	OTRI/BUC/SDI	Cumplido	
		1. Diseño del modelo		Cumplido	
		2. Procedimientos Asociados		Cumplido	
		3. Desarrollo del Sistema		Cumplido	
		4. Pruebas y corrección err's		Cumplido	
		5. Piloto y validación		Cumplido	
		Evaluación de resultados y validación del modelo.		Cumplido	
		Gestión activa de la Aplicación de medición de la actividad investigadora		Cumplido	
		Definición de indicadores de volumen e impacto de la actividad investigadora y de la transferencia de resultados y de un CMI que permita su monitorización y la toma de decisiones. (Ver LA-1.3. y 13.2.2)	1. Elaboración de la propuesta	Vicerrector/SI's//BUC	Cumplido
	2. Desarrollo y aprobación		Vicerrector/SI's//BUC	Cumplido	
3. Puesta en marcha y validación	Vicerrector/SI's//BUC		Cumplido		
	Diseñar un portal que ofrezca una imagen global de la actividad y de la producción de la UC en materia de investigación, transferencia, innovación y difusión del conoc.	1. Análisis de datos sobre la actividad investigadora	Vicerrector/SI's//BUC	En proceso	
		4. Puesta en marcha	Vicerrector/SI's//BUC	En proceso	
	Mejorar el asesoramiento y el soporte en la generación de patentes.		Vicerrector/SI's//BUC	Cumplido	





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

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Tasa de éxito en las convocatorias de proyectos más relevantes del área	50%	50%	41%	REGULAR	REGULAR
2	Nº de patentes en vigor en la anualidad	170	158	161	BIEN	
3	Definir e implementar un programa conjunto en materia de formación del Área de Investigación a todos los agentes (PDI/PAS)	100%	100%	100%	BIEN	
4	CMI - Global de investigación y transferencia estable y actualizado	100%	100%	100%	BIEN	
5	Portal de resultados de investigación actualizado	100%	100%	56%	MAL	

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

PROPÓSITO
<p>Para lograr ser percibidos como excelentes por nuestros usuarios finales (ver OE-04) debemos de analizar la <b>capacidad de los procesos para proporcionar valor a los estudiantes y los usuarios de los servicios académicos</b>. Para ello debemos de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades y expectativas de los estudiantes y los usuarios de los servicios académicos a lo largo su “ciclo de vida” y adecuar los servicios a dichas necesidades y expectativas para maximizar el valor generado.</li> <li>• Favorecer la movilidad en apoyo a la internacionalización de toda la comunidad universitaria: movilidad en el aprendizaje y el empleo y movilidad para la generación y transferencia del conocimiento (coordinado con OE.07).</li> <li>• Facilitar la potenciación del talento, la empleabilidad y el emprendimiento de nuestros egresados de un modo coordinado.</li> </ul> <p>Este análisis debe utilizar un <b>criterio amplio del ciclo de vida de los estudiantes</b> que abarca desde a los futuros estudiantes hasta los “alumni” y tener en cuenta el creciente entorno de competencia (local, regional, virtual, etc.).</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ El <b>ciclo de vida</b> de los estudiantes está totalmente delimitado y gestionadas las necesidades y expectativas en cada etapa.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de ciclo de vida definido.</li> <li>• Se está implantando la metodología de gestión de proyectos propuesta por la Gerencia en su guía.</li> <li>• Etapas en el ciclo de vida de los estudiantes establecidas.</li> <li>• Se están analizando las necesidades y expectativas en cada etapa por parte del Equipo de ciclo de vida para elaborar un Plan de actuación.</li> </ul>
<p>✓ La <b>información</b> que se proporciona a los estudiantes es <b>de calidad y coherente</b> entre los servicios implicados.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha mejorado la coordinación de los SU que participan en la captación de estudiantes y se ha elaborado un Plan Global de información, promoción y difusión de la oferta de la UC y de los SU.</li> <li>• Se ha diseñado un sistema de información para analizar el público potencial y sus decisiones para favorecer la adopción de decisiones sobre la oferta académica – pendiente implantación.</li> </ul>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se está definiendo un CMI Global Académico.</li> </ul>
<p>✓ La potenciación de la <b>movilidad internacional y la empleabilidad</b> son elementos clave en el desarrollo de políticas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha promovido la internacionalización.</li> <li>Se ha mejorado la gestión de la movilidad de la comunidad universitaria.</li> <li>Se está incrementando la participación en Proyectos Europeos de Educación.</li> <li>Se está mejorando el soporte tecnológico de los procesos de información, coordinación y gestión relacionados con la movilidad internacional.</li> </ul>
<p>✓ Se adecúa la <b>formación en competencias</b> a toda la comunidad universitaria implicada.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto "Estrategia de competencias" de la OCDE: se han desarrollado competencias emprendedoras alineadas con los retos del sistema.</li> <li>Se han reorientado los servicios para identificar las oportunidades del entorno.</li> <li>Se ha diseñado una cartera de servicios específica sobre empleabilidad.</li> <li>EL COIE se ha acreditado como Agencia de Colocación</li> </ul>
<p>✓ Se aumentan las <b>redes de colaboración</b> con las empresas para incrementar oportunidades de desarrollar prácticas por todos los alumnos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>No se ha potenciado el establecimiento de alianzas internas y externas para promover la empleabilidad.</li> </ul>

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO					
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN	
<b>LA 8.1 Definir y gestionar el ciclo de vida de los estudiantes</b>	Formación y sensibilización en la gestión de ciclo de vida de estudiantes (Talleres de experiencia del cliente...)	1. Constitución de Equipo	GER	Cumplido	
		2. Sesión de formación en gestión del ciclo de vida de clientes y gestión de la experiencia	GER	Cumplido	
		3. Análisis de prácticas en otros sectores/mismo sector	GER	Cumplido	
	Establecimiento de etapas en el ciclo de vida de los estudiantes.		Equipo /SGA, ORI, COIE	Cumplido	
	Análisis de necesidades y expectativas en cada etapa. (Adecuación de encuestas elaboradas por el SGI..ORI, COIE..)		Equipo /SGA, ORI, COIE	En proceso	
Diseño/mejora de servicios asociados a las necesidades y expectativas de los usuarios en cada etapa.	Elaboración de un Plan de actuación		Equipo /SGA, ORI, COIE	Pospuesto	
<b>LA 8.2 Gestionar de una forma más eficiente y coordinada la aproximación de los futuros estudiantes a la UC y a su oferta académica</b>	Diseñar un sistema de información que nos permita analizar el público potencial y sus decisiones para favorecer la adopción de decisiones sobre la oferta académica.	1. Identificación de fuentes y recogida de información	GER/SGA	Cumplido	
		2. Análisis de público potencial	GER/SGA	Cumplido	
		3. Informe y conclusiones	GER/SGA	En proceso	
		4. Implantación	GER/SGA	Pospuesto	
	Análisis de la competencia (local, regional, virtual) con el fin de identificar oportunidades de mejora o desarrollo de servicios que potencien las políticas de captación de nuevos estudiantes.	1. Reunión de reflexión: ¿cómo captar nuevos estudiantes)		Unidad de observación	En proceso
		2. Identificación de competencia: análisis de la competencia local, regional, virtual		Unidad de observación	En proceso
		3. Elaboración propuesta de política		Unidad de observación	Pospuesto
	Mejorar la coordinación de los servicios que participan en la captación de estudiantes de un modo directo o indirecto y elaboración de un Plan Global de Información, promoción y difusión de la oferta de la UC y de los servicios	1. Identificar servicios e iniciar sistemas de coordinación. Análisis de necesidades		Equipo /SGA, ORI, COIE, COM	Cumplido
		2. Identificación de medios/recursos que requieren coordinación conjunta		Equipo /SGA, ORI, COIE, COM	Cumplido
		3. Propuesta de Plan Global de Información, promoción y difusión		Equipo /SGA, ORI, COIE, COM	Cumplido
4. Implantación			Equipo /SGA, ORI, COIE, COM	Cumplido	
<b>LA 8.3 Garantizar la calidad de la información y de los procesos académicos</b>	Garantizar la integración de los sistemas de información para asegurar la continuidad en el ciclo de vida de los estudiantes	(Nueva aplicación informática de Gestión Académica)	SGA	Cumplido	

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
	Mejorar la coordinación en todos los procedimientos que afecten a la vida académica de los estudiantes en los diferentes servicios de la UC.	Concretar etapas (SGA)	SGA	Pospuesto
	Potenciar el uso de las TIC y de la administración electrónica.		SGA	Cumplido
	Garantizar que los sistemas de información faciliten información para la toma de decisiones. CMI Global Académico. (Ver LA-1.3. y 13.2.2)	1. Elaboración de la propuesta.	SGA	En proceso
		2. Aprobación.	SGA	En proceso
		3. Puesta en marcha y validación.	SGA	En proceso
	Garantizar la implantación de nuevos proyectos de gestión académica		SGA	Cumplido
	Implantar mejoras en los procesos y procedimientos actuales.		SGA	Cumplido
<b>LA 8.4 Favorecer la internacionalización de la comunidad universitaria.</b>	8.4.1 Promover la internacionalización en casa		ORI /SU	Cumplido
	8.4.2 Mejorar la información y la comunicación		ORI	Cumplido
	8.4.3 Mejorar la gestión de la movilidad de la comunidad universitaria		ORI	Cumplido
	8.4.4 Incrementar la participación en Proyectos Europeos de Educación		ORI/OPEII	En proceso
	Mejorar el soporte tecnológico de los procesos de información, coordinación y gestión relacionados con la movilidad internacional. (VER LA.13.2.3 EA)		ORI /SdI	En proceso
<b>LA 8.5 Empleabilidad: Garantizar el desarrollo de competencias y la utilidad de la formación</b>	Desarrollo de competencias emprendedoras alineadas con los retos del sistema (Proyecto "Estrategia de competencias" de la OCDE).	1. Elaboración de un Plan de formación en competencias y habilidades para el empleo. Desarrollo en POA 2017 y 2018	VOA/VEEE/COIE	Cumplido
	Potenciar el establecimiento de alianzas internas y externas para promover la empleabilidad.	1. Identificación de mapa de aliados internos y externos. 2. Establecer canales para potenciar la comunicación y la coordinación. 3. Seguimiento de alianzas.	COIE	No iniciado pero debería haberse iniciado.
	Reorientar los servicios para facilitar la identificación de oportunidades del entorno.	1. Revisión de necesidades, prioridades y recursos disponibles. 2. Plan de reorientación de servicios.	COIE	Cumplido
	Diseño de una cartera de servicios específica sobre empleabilidad.	1. Diseño y definición de requerimientos para la creación de una feria virtual de empleo. 2. Estudio de viabilidad de una feria virtual de empleo. 3. En función de su viabilidad, implantación de la feria virtual de empleo de la UC.	COIE	Cumplido




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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
	Implementar sistemas de información que faciliten la gestión de la empleabilidad.	1. Definición prescripciones aplicación Prácticas COIE. 2. Desarrollo aplicación. 3. Implantación aplicación	COIE	En proceso
		4. Diseño de una nueva web del COIE.	COIE	Cumplido
	Acreditarse como Agencia de Colocación	1. Cumplimiento de condiciones y realización de trámites para la obtención de la acreditación con Agencia de Colocación	COIE	Cumplido

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	% de las etapas del ciclo de vida al que se incorporan mejoras de servicios ofrecidos	100%	100%	60%	MAL	BIEN
3	Tasa de aumento del Nº de servicios ofrecidos a estudiantes basados en las TIC. Tasa de aumento del Nº de servicios ofrecidos a profesores a través del campus virtual	100%	50%		SIN VALORAR	
4	Aumento de la movilidad (postgrado, prácticas internacionales, PDI y PAS)	5%	5%	17%	EXCELENTE	
5	Porcentaje de ejecución del Plan de formación en competencias y habilidades	100%	100%	100%	BIEN	
6	Prácticas académicas externas gestionadas (curriculares)	> 960	960	493	MAL	
	Prácticas académicas externas gestionadas (extracurriculares)	> 1440	1440	972	MAL	
7	Prácticas formativas de colaboración UC (curriculares)	>60	60	28	MAL	
	Prácticas formativas de colaboración (extracurriculares)	>360	360	233	MAL	
8	Ofertas de empleo gestionadas	>700	700	721	BIEN	

**OE-09 MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE.**

PROPÓSITO
<p>El II PEMSU marcaba como línea de acción la “Evaluación y acreditación de los modelos de gestión”. En ese momento la Gerencia de la Universidad de Cantabria decidió realizar este proceso de evaluación de acuerdo con el <b>modelo EFQM</b> al entender que “es el que mejor se adapta a su organización, permite un mejor posicionamiento a futuro y es el que más puede aportar a la trayectoria y dinámica actual de los servicios universitarios”.</p> <p>Por ese motivo, teniendo el Modelo EFQM como referencia en la gestión, el reto es definir un modelo de gestión que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte valor a los distintos grupos de interés.</li> <li>• Permita una gestión orientada a resultados que favorezca la toma de decisiones, la coordinación, la proactividad y la visión sistémica de la organización.</li> <li>• Sea flexible y adaptable a la incertidumbre del entorno.</li> <li>• Favorezca la innovación y el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas gracias a la sinergia que emerge de la interacción de procesos y de la relación con el entorno.</li> </ul>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ Se ha desarrollado la <b>visión sistémica de la organización</b> al fomentar el papel del coordinador de procesos y la cadena cliente-proveedor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestión validado – dos evaluaciones de los SU en base a él.</li> <li>• Plan de comunicación del Modelo de Gestión a todos los GIs lanzado.</li> <li>• Papel y responsabilidades del propietario de proceso definido y revisado.</li> <li>• Revisión de mapas de proceso de los SU para alinearlos con el mapa de procesos de la Gerencia, así como con el resto de SU, teniendo en cuenta la cadena cliente – proveedor y la visión sistémica.</li> </ul>
<p>✓ La totalidad de los servicios ha implantado la <b>metodología de Gestión por Procesos</b> (Responsables de Procesos, Indicadores, etc.).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborado Manual de GPP, que incluye metodología de definición – despliegue – evaluación (seguimiento y medición + auditoría).</li> <li>• Todos los SU: mapa de procesos y despliegue de procesos estratégicos – operativos – soporte (en proceso).</li> <li>• El grado de despliegue ha estado por debajo de lo planificado.</li> </ul>
<p>✓ El grado de implantación de la GPP permite el diseño e implantación de <b>formas de medir de un modo cuantitativo la creación de valor público.</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los SU tienen un tablero de indicadores, asociado a sus procesos y a la medición de creación de valor público.</li> <li>• Algunos SU no lo han terminado de ajustar (incluidas las mejoras identificadas en el plan de</li> </ul>

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

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
		medición, pues el grado de despliegue de la GPP ha estado por debajo de lo planificado.
✓ Al finalizar el III PEMSU se ha realizado un <b>rediseño de procesos estratégicos para orientarlos a la generación de valor</b> (según modelo de gestión pública).		<ul style="list-style-type: none"> <li>En el III PEMSU no se ha abordado la fase de rediseño de ninguno de los procesos.</li> </ul>

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA 9.1 Despliegue de la GPP en todos los servicios</b>	Despliegue de la GPP en todos los servicios.	3. Plan de despliegue e implantación (Procesos soporte)	GER/SU	En proceso
		4. Plan de medición.	GER/SU	
	Potenciar la figura de coordinador de procesos (responsabilidad asociada a la visión sistémica).	Asignación de responsables y coordinador a todos los procesos estratégicos y operativos de los SU	GER/SU	En proceso

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Grado de implantación del Modelo de Gestión de la Gerencia	100%	100%	100,00%	BIEN	BIEN
2	Grado de implantación de la Gestión por procesos. % Procesos implantados (medición a través de la matriz de transversalidad)	100%	100%	90,63%	REGULAR	



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

PROPÓSITO
<p>Para lograr ser una referencia y generar valor <b>las acciones y servicios desarrollados por la Gerencia y los Servicios Universitarios deben ser conocidos por los GI,s.</b></p> <p>Es necesario poner en marcha canales eficaces y coordinados que permitan promocionar nuestros logros y dar a conocer los servicios que prestamos facilitando de esta forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los servicios sean utilizados por los usuarios conforme a sus necesidades reales.</li> <li>• La imagen de la administración pública haciendo uso de la transparencia y favoreciendo la rendición de cuentas.</li> <li>• Acercar a los usuarios a la realidad de la Gerencia y los servicios universitarios, favoreciendo así un entendimiento mutuo beneficioso.</li> </ul>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ Se dispone de un <b>plan de promoción coordinado</b> que aprovecha los recursos y capacidades internos de los servicios universitarios y la tecnología.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los SU han elaborado y están desplegando un Plan de promoción, coordinados a través de un Plan Marco.</li> </ul>
<p>✓ <b>Todos los servicios disponen de un plan de acción para promocionarse que incluye una carta de servicios</b> que facilita el conocimiento de los servicios por parte de los usuarios internos y externos y facilita la rendición de cuentas (compromisos).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los SU han elaborado una Carta de servicios (estandarizada en cuanto a contenidos, e incluida en el Plan de promoción), y una carta de servicios promocional (para facilitar el conocimiento y la rendición de cuentas).</li> </ul>
<p>✓ <b>Los logros y resultados obtenidos se comparten</b> de forma abierta con la UC.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los SU miden el nivel de cumplimiento de los compromisos de la carta de servicios – seguimiento carta de servicios</li> <li>• No se difunde de forma sistemática en nivel de cumplimiento de las cartas de servicios.</li> </ul>

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




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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
LA 10.1 Plan de promoción global y coordinado	Diseño e implantación un Plan de Promoción Integrado y Coordinado	1. Plan piloto con servicios comunes. 2. Extensión al resto de servicios.	Equipo Promoción y relaciones	Cumplido
LA 10.2 Dinamizar la carta de servicio	Implantación y adaptación de la carta de servicios.	Versión promocional de las Cartas de Servicios de los SU	GER/SU	Cumplido
	Evaluación de la eficacia de la carta de servicios.		SU	Cumplido
	Estandarización		GER/SU	Pospuesto

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Grado de ejecución del Plan de Promoción	100%	50%	50,00%	BIEN	BIEN
2	Grado de cumplimiento de compromisos adquiridos por cada servicio en la carta de servicio	100%	75%	81,51%	BIEN	
3	% Captación estudiantes Cantabria	55%	55%	52,00%	REGULAR	
4	PEI Convocatorias públicas competitivas	135	135	108	REGULAR	

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

PROPÓSITO
<p>La orientación hacia la creación de valor público mediante la gestión por resultados requiere una <b>nueva cultura organizativa</b>.</p> <p>Con el fin de asegurar este objetivo es necesario un <b>proceso planificado para la gestión de este cambio</b>. El cambio debe ser un <b>proceso liderado</b> por la Gerencia y responsables de los Servicios Universitarios.</p> <p>Los valores para el cambio deben de comenzar con el <b>desarrollo de conductas individuales que transforme la conducta global</b> de funcionamiento de la gerencia. Para ello deben de fundamentarse en la proactividad, la creatividad, la innovación, la coordinación y la visión sistémica.</p> <p>Somos las personas las que haremos realidad la estrategia, para ello necesitamos las habilidades, el talento y el conocimiento que nos permitan alcanzar los retos estratégicos. Y esto parte de una gestión estratégica de los recursos humanos basada en un marco de competencias común vinculado a un sistema eficaz de medición del desempeño organizativo. Asimismo para garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión se hace necesaria una constante adecuación de las estructuras a los nuevos retos organizativos.</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La Gerencia ha definido un <b>modelo de liderazgo</b> que orienta y cohesiona la organización (visión sistémica, orientación a resultados, responsabilidad social, etc.)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de liderazgo de la Gerencia definido y validado.</li> <li>Elaborada la guía metodológica para la evaluación del liderazgo.</li> <li>En proceso de despliegue (sólo se ha realizado un piloto de evaluación del liderazgo).</li> </ul>
<p>✓ Las <b>competencias estratégicas y transversales</b> en las que se sustenta la nueva cultura están claramente identificadas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de liderazgo de la Gerencia definido y validado, incluyendo competencias organizacionales – relacionales – profesionales.</li> </ul>
<p>✓ Existen estructuras que permiten <b>compartir el conocimiento, el aprendizaje colectivo y las buenas prácticas</b>.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura en sharepoint organizada para compartir conocimiento – aprendizaje – BBPP (en este caso se han identificado menos de las previstas), incluido inventario herramientas.</li> <li>Accesos a sharepoint por encima de lo planificado.</li> </ul>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
✓ Estructuras organizativas más flexibles permiten hacer frente a los nuevos restos y a la escasez de recursos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación, definición de herramientas e impulso del trabajo en equipo.</li> <li>Puesta en marcha del Plan de Comunicación y Coordinación de los SU.</li> </ul>
✓ Los factores motivacionales se gestionan de un modo activo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han realizado las Encuesta de Clima Laboral de acuerdo con el calendario previsto (2016 y 2018).</li> <li>Participando del análisis de resultados de la Encuesta de Clima Laboral se elaboran planes de mejora.</li> </ul>

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



PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
LA 11.1 Desarrollo de estructuras aprendizaje en apoyo a la innovación y la proactividad.	Hacer que el trabajo en equipo sea el modo de hacer las cosas (Equipos de procesos, equipos de proyectos... equipos asociados a iniciativas estratégicas... etc.):	1. Formación para coordinadores de equipo. 2. Herramientas para el trabajo en equipo. 3. Definir sistemas de evaluación del funcionamiento en equipo	GER + SU	En proceso
	Fomentar el aprendizaje y desarrollo de la organización. <i>Identificar estilos de aprendizaje</i>	Utilización del sitio SharePoint del III PEMSU como espacio de trabajo y para compartir el aprendizaje colectivo	GER + SU	En proceso
LA 11.2 Gestión de los recursos humanos alineado con la estrategia	Diseñar y poner en marcha Planes de Comunicación Interna que favorezcan la coordinación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.	1. Diseño del Plan de Comunicación y Coordinación de los SU 2. Implantación del Plan de Comunicación y Coordinación	GER + Equipo de dinamización + SU	En proceso
	Mejora el clima laboral mediante una gestión activa a todos los niveles (áreas de mejora específica para los SU).	1. Realización ECL 2018 2. Diseño de planes de acción 3. Implantación de mejoras	GER/SPAS	Cumplido

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA 11.3</b> <b>Desarrollo del líder como agente de cambio. Crítico</b>	Identificación de competencias a desarrollar por los líderes para hacer frente a los retos de la Gerencia: Líder: facilitador del proceso de interiorización del cambio en las personas mediante la demostración de las bondades de los cambios implantados.	1. Análisis de competencias y perfiles existentes (competencias líder) 2. Análisis de buenas prácticas y referencias 3. Descripción de competencias: propuesta de diseño inicial 4. Sesión de trabajo con los líderes: diseño definitivo	GER/SPAS	Cumplido
	Sesiones de trabajo en equipo con los líderes para trabajar las competencias identificadas.			
	Realización de la autoevaluación por parte de los líderes. Evaluación por sus equipos de trabajo.	GER/SPAS	Cumplido	
	Elaboración de planes de acción personal para el desarrollo de las conductas de liderazgo.	GER/SPAS	Cumplido	
	Definir sistemas de evaluación del liderazgo y vincularlos a resultados /desempeño.		GER/SPAS	Pospuesto

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Grado de extensión del trabajo en equipo	80%	80%	68,75%	REGULAR	EXCELENTE
2	Grado de funcionamiento de los equipos de proyectos	3	3	3,50	BIEN	
3	Grado de acceso SharePoint (herramienta de aprendizaje)	540	540	5.003	EXCELENTE	
4	Buenas prácticas identificadas e implantadas	6	6	1,00	MAL	
5	Grado de satisfacción de las personas con la gestión de los recursos humanos	4	4	4,35	BIEN	
6	Grado de desarrollo de líderes (% de líderes con sistema de evaluación y con planes de acción)	50%	50%	35,71%	REGULAR	
7	Ratio PAS/PDI (ETC)	0,70%	0,70%	0,69%	BIEN	
8	PAS Titulado universitario	29,00%	29,00%	30,35%	BIEN	

**OE-12 DESARROLLO DE ALIANZAS**

PROPÓSITO
<p>El capital relacional es un activo intangible de la organización. <b>El desarrollo de alianzas es una ventaja competitiva</b> (y una necesidad de la UC, ver visión) para aunar esfuerzos y aumentar el valor proporcionado a nuestros grupos interés.</p> <p>La UC apuesta por la modernización e internacionalización del campus para mejorar la competitividad y para ello se apoya en la <b>agregación y la conexión de la estructura universitaria con agentes externos</b>.</p> <p>Contribuir a esta conexión con organizaciones externas y, en general, con los grupos de interés para agregar capacidad y reforzar la responsabilidad social es una <b>oportunidad para hacer frente a los retos de nuestro futuro</b>.</p>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La Gerencia y los servicios universitarios son <b>conscientes de las oportunidades derivadas de las alianzas</b> externas y de que estas son vitales para reforzar el modelo público.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El Plan Marco de Gestión de las relaciones con los GI's establece los diferentes enfoques de la relación con los GIs. El nivel máximo es el de "alianza".</li> <li>Asociado al Plan Marco, se ha desarrollado un inventario de redes internas – externas – alianzas. Algunos SU son conscientes de las oportunidades derivadas de las alianzas externas.</li> </ul>
<p>✓ Las alianzas creadas <b>contribuyen al desarrollo de las capacidades internas de la organización y aportan valor</b> a los servicios prestados.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El despliegue de alianzas para avanzar en la contribución al desarrollo de capacidades internas no se ha desarrollado conforme a lo previsto (nº alianzas vivas – nº SU con alianzas externas).</li> </ul>

PROGRAMA DE ACTUACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	LE'S	FCE
<p>OE-12 DESARROLLO DE ALIANZAS</p>	LA.12.1 Alinear el desarrollo de alianzas con la UC	LE.01	FCE1
	LA.12.2 Desarrollo de alianzas para fortalecer los servicios universitarios de la UC	LE.05	FCE2 FCE3
	LA 12.3. Gestión pública de resultados en todos los servicios		
<p><b>RESPONSABLE/S:</b> Equipo de Dinamización</p>			




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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA 12.1 Alinear el desarrollo de alianzas con la UC. VINCULADO A OE-1 (LA.1.2.2)</b>	Unificar la gestión de alianzas y la estrategia con el fin de favorecer que la identificación de alianzas sea un modo de generar valor a los procesos y servicios prestados por la Gerencia. Ficha adaptada SPDI- (Ver LA-1.2)	1. Despliegue del Plan de Gestión de Relaciones con los GIs 2. Evaluación del Plan de Gestión de Relaciones	Equipo dinamización	En proceso
	Definir metodologías para favorecer la gestión de las relaciones con los aliados por los responsables de la alianza y			
	Diseñar mecanismos que permitan identificar y gestionar alianzas de un modo continuo con otras áreas de la universidad para aprovechar los recursos.(Gestión de información/datos )			
	Definir métricas que permitan Medir el "valor" generado por la alianza en los resultados estratégicos del PEMSU. Cuando se conoce la intencionalidad de la alianza y se han identificado criterios de selección de aliados se puede definir métricas asociadas. (Crear una Ficha de Alianza)			
<b>LA 12.2 Desarrollo de alianzas para fortalecer los servicios universitarios de la UC</b>	Promover la creación de redes en todos los servicios/áreas mediante la difusión del Mapa/Inventario de aliados potenciales y posibles áreas a potenciar (fruto del análisis de debilidades). VER LA-1.2.2			
	Diseñar modelos para la gestión integrada y global de las alianzas que permitan sistematizar el aprendizaje adquirido durante la definición de la línea de acción.			
	Definir sistemas internos para favorecer el intercambio de experiencias en la gestión de alianzas entre los servicios. (OE.11).			

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Nº de servicios que establecen nuevas alianzas con algún GI's	5	5	4	REGULAR	REGULAR
2	Nº de alianzas "vivas"	25	25	17	MAL	

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

PROPÓSITO
<p>El reto es <b>aprovechar los recursos tangibles disponibles en la UC para contribuir al cumplimiento de los objetivos</b> planteados en este plan y finalmente aportar valor a la misión de la UC.</p> <p>Las líneas de acción se centran en <b>gestionar los espacios, recursos de equipamiento, infraestructura y tecnologías (TIC) de un modo alineado con los objetivos de la UC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganizando los espacios de la universidad, considerando la propia universidad cómo un todo, como un espacio que por su propia naturaleza es social.</li> <li>• Desarrollando criterios de sostenibilidad en el campus, especialmente a nivel de gestión.</li> <li>• Introduciendo criterios de compra responsable y promoviendo la disminución de los impactos ambientales.</li> <li>• Alineando la gestión y la utilización de la tecnología para soportar y transformar los procesos en apoyo a los retos de la UC.</li> </ul>

ESCENARIO 2018 PREVISTO	SITUACIÓN REAL 2018	COMENTARIOS
<p>✓ La totalidad de los espacios e infraestructuras están gestionados de un modo integral y coordinado, asegurando su disponibilidad y la optimización en su utilización.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha realizado un primer inventario de espacios e infraestructuras.</li> <li>• No se ha realizado un plan que permita gestionar y optimizar el uso de espacios e infraestructuras.</li> </ul>
<p>✓ La gestión efectiva de los recursos (espacios, equipos, infraestructura, tecnología...) está orientada a proporcionar espacios para el encuentro y la generación de conocimiento y lograr la transformación del campus para desarrollo del modelo social integral.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se han iniciado acciones a esta línea ya que depende de la ejecución del escenario anterior.</li> </ul>
<p>✓ El modelo de gobernanza de las TIC garantiza la sostenibilidad del sistema, permite disponer de la información necesaria para la toma de decisiones y la rendición de cuentas y aporta valor a las relaciones con los grupos de interés.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan de Impulso de la Administración Electrónica se está ejecutando con un adecuado grado de cumplimiento de la estrategia e-Administración.</li> <li>• Ha comenzado el diseño del CMI UC que proporcione información normalizada y actualizada para la toma de decisiones.</li> </ul>



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

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

PROGRAMA DE ACTUACIÓN - EJECUTADO				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	ETAPAS	Rble ET.	EJECUCIÓN
<b>LA.13.2 Implantar un modelo de gobernanza de las TIC.</b>	Diseño de un Cuadro de Mando Integral UC que proporcione información normalizada y actualizada para la toma de decisiones.	Diseño CMI Global (Ver LA-1.3, 7.2.1, 8.3.4)	GER /SU	En proceso
	Elaborar un plan estratégico para la implantación de la administración electrónica en la UC que integre el modelo de gestión y aporte valor a las relaciones con los GI's	2. Ejecución del Plan de Impulso de la Administración Electrónica	GER/SDEI	En proceso

INDICADORES – RESULTADOS ALCANZADOS						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		META ESTRAT	META ANUAL 2018	RESULTADO 2018	VALORACIÓN POR INDICADOR	VALORACIÓN OBJETIVO ESTRATÉGICO
Nº	INDICADOR					
1	Grado ejecución del Plan Director para mejorar la Supervisión y Control de la Gestión Presupuestaria	50%	50%		SIN VALORAR	REGULAR
2	Efectividad de las medidas de eficiencia energética	15%	10%	10,00%	BIEN	
3	Grado de implantación de las medidas del ENS	66%	60%	54,75%	REGULAR	
		≥ 90%	90%	88,76%	BIEN	
4	Grado de cumplimiento de la estrategia e-administración. - resultado	100%	75%	75,00%	BIEN	

### ***3.4 Resultados esperados y grado de consecución por SU***

Se incluye como anexo del presente informe los POAs y CMIs de los SU, en los que se ha realizado seguimiento del grado de consecución de los OEs por cada SU.

#### 4. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

El **Ministerio de Educación** define como **buena práctica** a “una iniciativa, una política o un modelo de actuación exitoso que mejora, a la postre, los procesos escolares y los resultados educativos de los alumnos. El carácter innovador de una buena práctica se completa con su efectividad. En este contexto, la innovación educativa va mucho más allá de la mera producción de novedad; debe demostrar su eficacia y replicabilidad. Sólo en tales condiciones una práctica buena se convierte en una buena práctica, es decir, en la expresión de un conocimiento profesional o experto, empíricamente válido, formulado de modo que sea transferible y, por tanto, de potencial utilidad para la correspondiente comunidad”.

El **Modelo EFQM** define como **buena práctica**:

- Principios, medidas, actuaciones o experiencias que conducen a logros excepcionales, habiéndoles reportado ventajas de distinto tipo (económicas, sociales, etc.) de forma constatada.
- Fortalezas distintivas que nuestras organizaciones han desarrollado a lo largo del pasado reciente.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos en los clientes, o en otros grupos de interés (personas, sociedad, etc.) en definitiva, en los resultados clave de la organización.
- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento para determinar el éxito.

Teniendo en cuenta estas dos definiciones, la Gerencia ha establecido el siguiente esquema para identificar **buenas prácticas** durante la definición, despliegue, ejecución y comunicación del III PEMSU:

<b>1- ASPECTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>LIGADA A LA ESTRATEGIA</b>	Su enfoque y resultados están vinculados con alguno de los OEs y/o Líneas de Actuación de la Gerencia.
	<b>ORIENTADA A LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>	Su resultado aporta valor a alguno de los grupos de interés de la Gerencia.
	<b>GENERA RESULTADOS (MÁS EFICIENCIA – MEJORES RESULTADOS CLAVE)</b>	Su resultado ha tenido impacto en la Gerencia: mejora en resultados clave, mayor eficiencia, ahorro y/o reducción de costes...

<b>2- ASPECTOS OPERATIVOS</b>	<b>REPLICABLE</b>	Se puede aplicar en otras áreas de la UC – en otras Universidades / Organizaciones sin modificaciones funcionales y estructurales significativas.
	<b>SISTEMÁTICA</b>	Se ha ejecutado según una metodología estructurada, definida en una guía - con un piloto - se ha validado – se ha extendido a todos los SU siguiendo una planificación.
	<b>INNOVADORA</b>	Su resultado da soluciones nuevas y/o creativas diferentes a las habituales.
	<b>EFFECTIVA</b>	Su resultado demuestra un impacto positivo, tangible, contrastable y sostenible en los resultados de la Gerencia.

Para que una “buena práctica potencial” se considere **buena práctica**, es necesario que:

- responda afirmativamente al menos a 5 de las 7 características y
- nunca responda negativamente al resto. Es decir, no se tienen suficientes datos o pruebas aún para responder afirmativamente, pero en ningún caso se puede responder negativamente.

Utilizando este criterio, se han identificado las siguientes **buenas prácticas** durante la definición, despliegue, ejecución y comunicación del III PEMSU:

1	MODELO DE GESTIÓN DE LA GERENCIA: DEFINICIÓN – VALIDACIÓN - PLAN DE DIFUSIÓN.
2	MODELO DE LIDERAZGO: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO.
3	GESTIÓN DE PROYECTOS: GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.
4	MARCO DE RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS: INCLUYENDO PLAN MARCO DE PROMOCIÓN Y PLAN MARCO DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN.
5	HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICO: POA Y CMI.
6	ESTRUCTURA DE DESPLIEGUE Y COMUNICACIÓN: EQUIPO DE REFLEXIÓN (FORO DE DIÁLOGO E INTERCAMBIO MÁS ALLÁ DEL III PEMSU) – EQUIPO DE DINAMIZACIÓN – OFICINA DE PROYECTOS.
7	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GERENCIA: PARTICIPATIVO – TENIENDO EN CUENTA EL DESPLIEGUE DESDE LA PROPIA CONSTRUCCIÓN – GENERANDO UN INVENTARIO DE HERRAMIENTAS QUE ESTÁN ALINEADAS CON SISTEMAS DE GESTIÓN CERTIFICADOS DE SU

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

ERRORES COMETIDOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición inicial demasiado ambiciosa que ha obligado a abandonar/posponer algunas LAs.</li> <li>• El despliegue de algunas LAs no se ha realizado en la secuencia adecuada.</li> <li>• Falta de coordinación de los mensajes y de las instrucciones en la primera fase de despliegue (subsanaos a partir de la revisión estratégica del 2º año).</li> <li>• Dificultad para transmitir el apoyo institucional al III PEMSU.</li> </ul>
RIESGOS A QUE EL III PEMSU SE VIO EXPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos servicios universitarios han abandonado el III PEMSU progresivamente.</li> <li>• Heterogeneidad en la posición de partida de los servicios universitarios lo que ha provocado diferentes niveles de implicación.</li> </ul>

- Sustitución del consultor de apoyo de ZITEC.
- “Burocratización” de los entregables.

#### DECISIONES QUE MEJOR FUNCIONARON

- Reestructuración de Objetivos Estratégicos (vinculados a la revisión estratégica del 2º año).
- Ajustes en el calendario de despliegue.
- Estructura de despliegue y comunicación: Equipo de Reflexión (foro de diálogo e intercambio más allá del III PEMSU) – Equipo de Dinamización – Oficina de Proyectos.
- Potenciación del papel de Equipo de Dinamización.

#### TÉCNICAS QUE MÁS EFICIENCIA APORTARON

- Impulso del despliegue del III PEMSU desde su construcción: se construyó de forma participativa, incluyendo las herramientas que iban a permitir su despliegue y seguimiento.
- Definición en la primera fase del Modelo de Gestión que ha aportado un marco conceptual de gestión organizativa que ha facilitado la comprensión y despliegue del III PEMSU.
- Aplicabilidad de las metodologías / herramientas: se ha realizado un esfuerzo para garantizar la adaptación de metodologías / herramientas mediante su análisis y debate en el Equipo de Dinamización que posteriormente ha sido validada mediante servicios piloto con carácter previo a su despliegue en todos los servicios universitarios.
- Credibilidad de la Oficina de Proyectos: la dirección – timing – seguimiento continuo – accesibilidad para la resolución de dudas – rapidez de reacción – claridad ... de la Oficina de Proyectos ha ayudado al despliegue del III PEMSU (después de la revisión estratégica del 2º año).



**Gerencia de la Universidad de Cantabria**  
**15/03/2019**