

PLAN OPERATIVO DE XESTIÓN 2008-2012

 Universidade de Vigo





0.

ÍNDICE

TÁBOA DE CONTIDO

1. Presentación do Reitor	4
2. Introducción da Xerente	6
3. O proceso de planificación estratéxica no ámbito de Xestión da Universidade de Vigo	8
3.1 O Plan Operativo de Xestión como compromiso do Plan Estratéxico da UVigo 2008-2012	9
3.2. Metodoloxía de planificación	9
3.3. A axenda do proceso de planificación	12
4. O Plan Operativo de Xestión 2008-2012 da UVigo	13
4.1. Misión	14
4.2. Valores	14
4.3. Eixes estratéxicos	16
4.4. Visión	17
4.5. Obxectivos	18
4.5.1. Obxectivos estratéxicos e operativos	18
4.5.2. Indicadores e metas	23
4.5.3. Accións e liñas de acción	28
5. Implantación e control estratéxico	33
5.1. Implantación do plan	34
5.2. Seguimento e avaliación	36
6. Relación de participantes	40



1.

PRESENTACIÓN DO REITOR

Os esforzos de dirección estratéxica e modernización estrutural abren a porta do futuro porque promoven cambios na cultura organizativa e administrativa e son a pértega de apoio para dar os saltos de calidade que se procuran. Van dirixidos a iniciar un proceso de cambio que precisa de constancia, participación e motivación, para evitar tensións e desgaste nas persoas e favorecer o éxito deste proceso.

A Universidade de Vigo precisaba esta transformación interna. Durante o sexenio 2001-2006 duplicamos o orzamento —de 80 a 160 millóns de euros— e mantivemos practicamente intactas as estruturas organizativas e administrativas. Convertémonos nunha grande organización, con tres campus, 23 centros, 24.000 estudantes e 2.400 traballadores, con criterios funcionais de pequena entidade e do século pasado.

Tratar os devanditos cambios converteuse nun dos principais obxectivos cos que concorrín ás eleccións de 2006. No meu programa electoral comprometíame á elaboración dun plan estratéxico, no que deberían explicitarse os obxectivos preferentes da institución. Este plan aprobouse en 2008, tras incorporar compromisos adicionais en termos sectoriais e operativos. Un deses compromisos foi a elaboración do Plan operativo de xestión que hoxe teño a satisfacción de presentar.

Modernización, profesionalización, estratexia, calidade, descentralización, informatización, mellora continua; estas son as palabras clave deste documento, que trata de sinalar o camiño que se seguirá para converter a Universidade de Vigo na institución que presta os servizos públicos que os cidadáns desexan. Non traballamos para outro fin.

Quero expresar o meu sincero agradecemento e parabéns a todas as persoas da Universidade de Vigo e doutras institucións que achegaron a súa contribución desinteresada na elaboración deste plan operativo de xestión.

Alberto Gago Rodríguez
Reitor



2.

INTRODUCCIÓN DA XERENTE

O Plan operativo de xestión que presentamos forma parte do Plan estratéxico da Universidade de Vigo e é resultado da reflexión e do debate colectivo no seo dos grupos de traballo que se constituíron para a súa elaboración.

Quero agradecer o esforzo e a dedicación de todos os que tan xenerosamente interviñeron para facer realidade este proxecto. Quero animalos a continuar para así lograr a consecución dos obxectivos aquí formulados.

O camiño non termina coa elaboración do Plan operativo de xestión, senón que empeza. A planificación estratéxica nunca pode ser un fin en si mesma, senón un instrumento para conseguir que a nosa universidade dispoña dos mellores servizos de xestión.

Estou convencida de que o propio proceso de elaboración deste documento xa xerou en si mesmo un gran valor. Que un grupo de persoas reflexionasen xuntas, debatesen e puxesen en común cuestións básicas como a misión, a visión, os valores da xestión da Universidade, cales deben ser os obxectivos estratéxicos que debemos alcanzar, supón un beneficio para a nosa organización. Esta experiencia foi positiva.

Agora queda por diante unha longa senda ata as metas establecidas no Plan, na que todas e todos temos cabida, e que seguro saberemos percorrer. Consegir alcanzar as metas será, nin máis nin menos, o froito do esforzo compartido.

Ana Fernández Pulpeiro
Xerente



3.

O PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ÁMBITO
DE XESTIÓN DA UNIVERSIDADE DE VIGO

3.1. O Plan operativo de xestión como compromiso do Plan estratéxico da Universidade de Vigo 2008-2012

O Plan operativo de xestión 2008-2012 ten a súa orixe no compromiso do Equipo de goberno manifestado no Plan estratéxico da Universidade de Vigo 2008-2012 de ter unha resposta explícita e operativa aos retos manifestados no proceso de formulación estratéxica da Universidade.

Esta resposta concrétese no compromiso de elaborar nove plans operativos sectoriais para os que se establecen directrices e prazos de elaboración.

Figura 1: plans operativos que teñen a súa orixe no Plan estratéxico da Universidade Vigo 2008-2012



O Plan operativo de xestión desenvolve as liñas estratéxicas correspondentes á meta 6: “unha universidade comprometida coa igualdade, unha cultura organizativa vertebrada e con sistemas de xestión flexibles e eficaces”. Debe incluír actuacións de modernización da xestión, de acreditación da calidade na prestación de servizos, de desconcentración de funcións e de descentralización de prestación de servizos e da xestión, de excelencia nos procesos clave e diferenciadores de xestión académica e de investigación, e de reforma e de ampliación das TIC na xestión universitaria, e a formulación dunha política integral de recursos humanos. Por último, establécese como prazo para a súa conclusión o segundo semestre do ano 2008.

Polo tanto, o Plan operativo de xestión é un plan estratéxico funcional para desenvolver e facer operativa a estratexia da Universidade de Vigo no ámbito da súa xestión.

3.2. Metodoloxía de planificación

Para elaborar o Plan operativo de xestión seguiuuse unha metodoloxía de planificación estratéxica clásica pero con elementos próximos ao cadro de mando integral (CMI) deseñado por Kaplan e Norton, coas oportunas adaptacións ao contorno universitario e ao ámbito funcional do Plan.

O enfoque do CMI vai dirixido á implantación e control estratéxico, xa que se considera que unha boa parte das estratexias fracasan, non polo seu contido, senón porque as organizacións non son capaces de implantalas.

Figura 2: metodoloxía de planificación do Plan operativo de xestión da Universidade de Vigo



O CMI, que inicialmente naceu como unha ferramenta de control estratéxico, tense comprobado como unha metodoloxía eficaz para que a estratexia sexa comunicada, comprendida e asumida por todas as persoas da organización, para a vinculación dos obxectivos estratéxicos cos operativos das unidades funcionais, para que as decisións operativas do día a día se insiran no marco estratéxico e para conseguir un seguimento sistemático do cumprimento dos obxectivos establecidos no Plan.

Segundo esta metodoloxía e tendo en conta a análise e diagnóstico realizados previamente, a visión establecida para cada eixe desenvólvese en obxectivos estratéxicos e obxectivos operativos. A cada obxectivo operativo asóciase un conxunto de indicadores coas súas metas, de tal xeito que se permita medir o grao en que os obxectivos se cumpren. Ademais, para cada obxectivo operativo establécense accións ou liñas de acción co seu correspondente calendario, responsable e dotación de recursos.

Hai que resaltar que na análise e diagnose do Plan operativo investiuse pouco tempo, e se utilizaron os documentos de diagnose do Plan estratéxico da Universidade: enquisas a cidadanía, estudantes, persoal docente e investigador e persoal de administración e servizos, análise DAFO dos distintos grupos e global e diagnose do Plan. Todos estes documentos son recentes e utilizables para a análise e diagnose do plan.

Ao longo do proceso de planificación establecéronse diversas formas de participación e de traballo en grupo apoiados pola Cátedra Unesco de Dirección Universitaria da Universidade Politécnica de Catalunya.

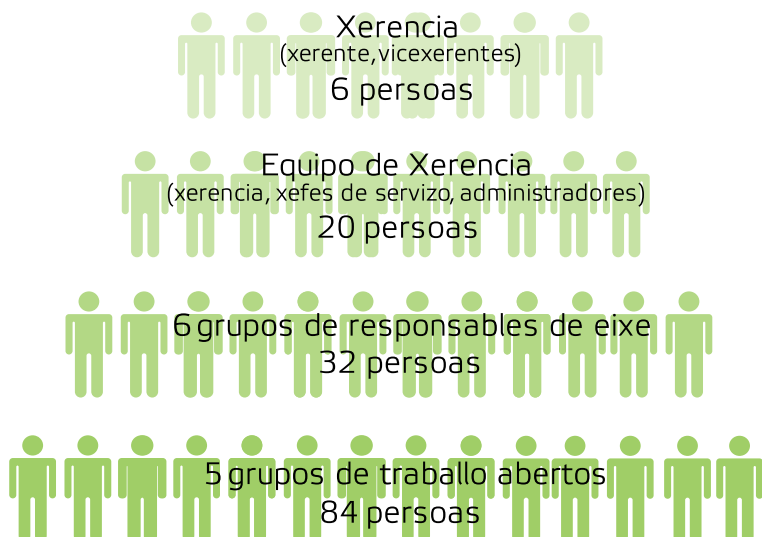
A dirección do proceso foi levada a cabo pola Xerencia e o seu equipo. O equipo de Xerencia está formado pola xerente, vixerentes, xefe de servizo e administradores. O equipo estivo composto por 20 persoas que sempre traballaron nun único grupo. Foi o encargado de facer as propostas de misión, valores, visión e obxectivos e de revisar todas as propostas da Xerencia e dos grupos de traballo para o proceso.

Creáronse 5 grupos de traballo: MODERNIZACIÓN, CALIDADE e TIC; DESCENTRALIZACIÓN; XESTIÓN ACADÉMICA; XESTIÓN DE INVESTIGACIÓN; PERSOAL. A participación nestes grupos foi totalmente aberta. Participaron un total de 84 persoas de distintos ámbitos da Universidade. Unha media de 17 persoas por grupo foi un número axeitado para conseguir un equilibrio entre participación e operatividade. Estes grupos fixeron achegas a todos os elementos do Plan aínda que estiveron centrados na proposta de accións.

Un dos resultados do Plan operativo é que este aparece ordenado finalmente en seis eixes estratéxicos: MODERNIZACIÓN E CALIDADE; DESCENTRALIZACIÓN; XESTIÓN ACADÉMICA; XESTIÓN DE INVESTIGACIÓN; TECNOLOXÍAS DA INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN; PERSOAS. Cada eixe é responsabilidade dun directivo da Xerencia que coordina un total de 32 persoas, que son responsables dunha ou varias accións. Estes grupos foron os encargados de facer as propostas de indicadores e de programar no tempo as accións, e terán un papel moi relevante na fase de implantación da estratexia.

O apoio da Cátedra Unesco de Dirección Universitaria tomou a forma de *coaching*, onde, establecida unha metodoloxía de traballo, os participantes por parte da Universidade foron os que completaran as súas distintas fases do proceso de planificación, coa formación, adestramento e supervisión dos colaboradores da cátedra.

Figura 3: Participantes na elaboración do Plan Operativo de Xestión da Universidade de Vigo



O documento final do Plan preséntase dun xeito lineal coa seguinte estrutura: MISIÓN: VALORES; EIXES ESTRATÉXICOS; VISIÓN; OBXECTIVOS: ACCIÓNS E LIÑAS DE ACCIÓN. Para cada elemento da citada estrutura elabórase unha breve definición inicial antes de relatar o seu contido. Coa finalidade de ter unha visión rápida e de conxunto encártase un cadro de mando onde se recollen os obxectivos estratéxicos e operativos, os indicadores e metas, as accións e liñas de acción, e o seu calendario.

3.3. A axenda do proceso de planificación

O proceso de planificación estratéxica desenvólvese en tres fases: preparatoria, de análise-diagnose e formulación, e documentación.

1) Fase preparatoria

Desenvolveuse nos meses de febreiro e marzo de 2008. Nesta fase a Xerencia elaborou un documento de directrices que servirá de punto de partida para a reflexión. O documento de directrices foi revisado e consensuado por todo o equipo de Xerencia formado pola xerente, os vicexerentes, os xefes de servizo e os administradores da Universidade nunha reunión celebrada no Ecimat da illa de Toralla o día 14 de febreiro. O documento de directrices presentouse no Consello de Goberno o 5 de marzo.

Nesta fase fixéronse as xestións coa Cátedra Unesco de Dirección Universitaria da Universidade Politécnica de Catalunya para que nos prestase apoio.

2) Fase de análise-diagnose e formulación

Esta fase cobre o período entre abril e o xullo. Os participantes nesta fase foron moi numerosos e utilizáronse diversas formas de traballo en grupo.

A axenda foi a seguinte:

- En tres sesións de traballo en grupo, celebradas o 28, 29 e 30 de abril, o equipo de Xerencia perfilou a misión, os valores, a visión e os obxectivos do Plan operativo.
- No mes de maio a Xerencia fixo unha convocatoria aberta a todo o persoal para participar en cinco grupos de traballo para a consideración de actuacións para os obxectivos formulados para cada eixe.
- Os grupos de traballo reuníronse en dúas sesións celebradas o 5, 6 e 7 de maio e 20, 21 e 22 do mesmo mes (dúas reunións por grupo). O labor dos grupos consistiu en:
 - Revisar a proposta de obxectivos realizada polo equipo de Xerencia.
 - Realizar unha proposta de accións para cubrir os obxectivos estratéxicos e específicos.
- O 10 de xuño celébrase unha reunión da Xerencia para examinar as propostas de accións presentadas polos grupos.
- O 17 de xuño réunese o equipo de Xerencia para realizar unha proposta de cadro de mando que integre os obxectivos e accións propostas ata o momento.
- O 24 de xuño a Xerencia fai unha proposta de responsables para cada acción.
- O 26 e 27 de xuño a xerente contacta con todos os responsables propostos das accións.
- Os días 1, 2, 3 e 10 de xullo reúnen os vicexerentes responsables de cada eixe cos responsables das accións formuladas para fixar os indicadores para medir o cumprimento dos obxectivos e os calendarios das accións.
- O 15 de xullo reúnese o equipo de Xerencia para revisar o documento elaborado ata ese momento.
- Os días 17 e 18 de xullo preséntase o cadro de mando do Plan ao equipo reitoral.

3) Fase de documentación

- No mes de agosto redáctase o documento e se lle da un formato definitivo ao Plan operativo de xestión. O día 5 de setembro péchase o documento.
- O 22 de decembro preséntase ao *Consello Social* da Universidade.
- Finalmente, o 26 de xaneiro de 2009 realízase a presentación ao *Consello de Goberno* da Universidade.

A axustada axenda de elaboración do plan operativo mostra o gran esforzo realizado por todas as persoas da organización do ámbito de xestión de cara a cumprir o compromiso establecido no Plan estratéxico da Universidade de dispoñer do documento no segundo semestre do ano 2008. O esforzo e a mobilización conseguida son tamén unha mostra da capacidade e motivación da nosa organización para desenvolver, a partir deste momento, as accións previstas e implantar a estratexia da Universidade no ámbito da xestión.



4.

O PLAN OPERATIVO DE XESTIÓN 2008-2012
DA UNIVERSIDADE DE VIGO

4.1. Misión

A misión é a expresión xeral do fin global da organización que debe estar acorde cos valores e expectativas dos seus principais grupos de interese. Fixa o alcance e os límites da organización. O establecemento da misión trata de responder a pregunta aparentemente sinxela pero desafiante: a qué nos dedicamos?

As variables que normalmente se utilizan para definir a misión dunha organización son:

- O campo da súa actividade: o que facemos.
- As persoas ou colectivos aos que vai dirixida: para quen o facemos.
- Os recursos singulares, capacidades esenciais ou particularidades que son fonte da súa diferenciación estratéxica: con que ou como o facemos.

Misión da Universidade de Vigo

A Universidade de Vigo é unha institución pública, autónoma, aberta ao contorno e con vocación internacional, comprometida coa igualdade e co progreso económico e o benestar social de Galicia, mediante unha ensinanza e unha investigación de calidade coas que contribuír á creación e á transferencia de coñecemento, á formación integral das persoas, ao desenvolvemento científico e tecnolóxico, á innovación e ao crecemento intelectual da sociedade pluricultural e plurilingüe na que se insire.

Misión do ámbito de xestión

A misión do ámbito de xestión da Universidade de Vigo é prestarlles apoio técnico e administrativo aos procesos de ensinanza e de investigación, cunha clara orientación de servizo cara a toda a comunidade universitaria, anticipándose aos retos e respondendo as demandas da sociedade, mediante a participación e o compromiso de profesionais cualificados e a axuda dos medios tecnolóxicos máis avanzados, para contribuír así ao cumprimento da misión e dos obxectivos da Universidade e ao respecto dos valores institucionais.

A misión do ámbito de xestión da Universidade de Vigo ten unha estrutura coherente co deber da institución da que forma parte. A actividade básica é prestarlles apoio técnico e administrativo aos dous procesos claves da Universidade, a ensinanza e a investigación. Existe un claro enfoque de servizo aos destinatarios desa actividade que son a comunidade universitaria e a sociedade en xeral. O conxunto dos profesionais, cualificados e comprometidos, nun marco participativo e coa axuda da tecnoloxía axeitada, son o medio para conseguir esa nova orientación. Como non podería ser doutra forma nunha misión de ámbito funcional, declárase explicitamente o aliñamento coa misión, valores e obxectivos da Universidade.

4.2. Valores

Os valores son o conxunto de principios que guían as accións dunha organización. O obxectivo básico dunha declaración de valores é ter un marco de referencia que inspire e regule a vida da organización.

Nalgunhas ocasións óptase porque os valores estean incluídos na propia declaración de misión.

Tan importante como a súa declaración é que os valores sexan expresión do comportamento real da organización, tanto na planificación da estratexia como na súa implantación. A través das accións correspondentes deben traducirse en prácticas concretas inspiradas nos principios declarados.

Os valores son declarados independentemente da súa mención na misión. Ademais, desenvólvense brevemente en termos comprensibles para todo o mundo.

Os valores que guían a actuación do ámbito de xestión da Universidade de Vigo son:

Orientación de servizo

O ámbito de xestión debe estar enfocado a coñecer e satisfacer as necesidades e expectativas dos estudantes, docentes e investigadores e, en xeral, de todos os seus clientes externos e internos e proporcionar servizos excelentes.

Eficacia-eficiencia-efectividade

A nosa actividade debe ter como base estes tres valores conscientemente agrupados. Os nosos procesos de traballo e de conduta deben ter os resultados esperados, e farase un emprego óptimo de recursos e medios. Pero tan importante como o anterior é que os resultados conseguidos sexan realmente útiles a quen van dirixidos.

Transparencia

A transparencia implica darlle coñecemento á comunidade universitaria e á sociedade en xeral dos servizos que prestamos e do xeito de acceder a eles, das nosas actividades e da súa calidade, custo e financiamento, dos plans e os resultados conseguidos e das decisións tomadas e como se chega a elas. Deste xeito, garantimos o esforzo colectivo nos obxectivos da organización e un comportamento legal, ético e responsable socialmente.

Calidade

Actuar con calidade supón satisfacer as necesidades e expectativas dos usuarios dos nosos servizos e demais grupos interesados na xestión, facer ben o traballo e á primeira, e buscar a mellora continua do noso desempeño. Dentro deste valor integramos os oito principios básicos de xestión da calidade: enfoque ao cliente, liderado, participación do persoal, enfoque baseado en procesos, enfoque de sistema para a xestión, mellora continua, enfoque baseado nos feitos para a toma de decisións e relacións mutuamente beneficiosas cos provedores.

Coordinación

A coordinación obríganos a actuar dunha forma integrada onde non existe contradición entre os obxectivos e estratexias do ámbito de xestión e das súas unidades funcionais e onde somos o motor principal que move os procesos de xestión de cara a obter resultados, e non os usuarios. Debido a que mantemos relacións con outras administracións públicas tamén a coordinación interadministrativa é un valor prioritario.

Proximidade

A proximidade supón o achegamento aos usuarios dos nosos servizos e aos interesados na nosa xestión. O acercamento tradúcese en manter canais de diálogo e *áreas de relación, e en dispoñer de servizos accesibles no espazo e no tempo.*

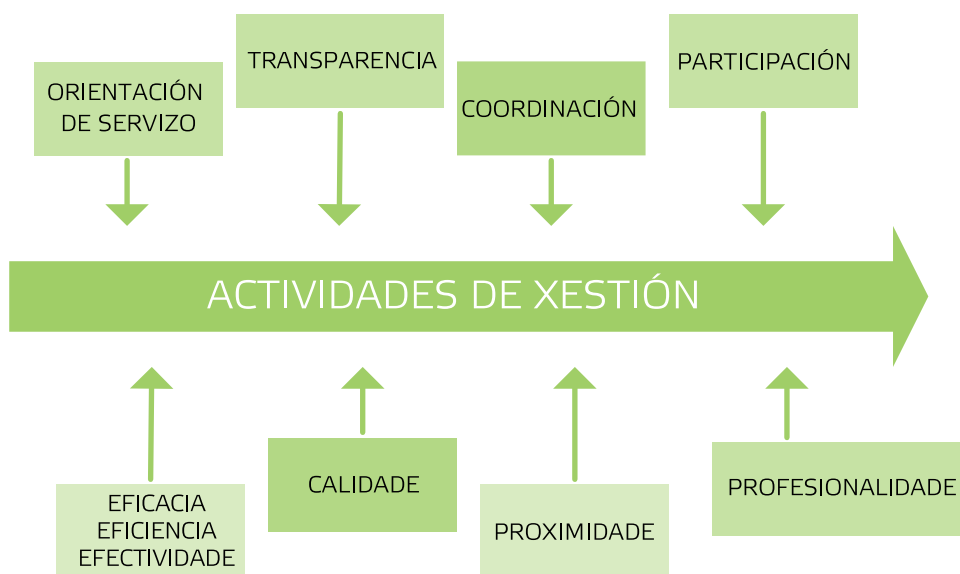
Participación

En todas as nosas actividades potenciaremos a máxima participación da comunidade universitaria, escoitando a voz e facéndonos eco das propostas dos alumnos, os profesionais universitarios e demais partes interesadas. En especial é importante a participación do persoal da Xestión en todos os niveis, de tal xeito que o seu compromiso posibilite que os seus coñecementos e habilidades se poñan en beneficio da Universidade.

Profesionalidade

As persoas da nosa organización exercerán o seu traballo con competencia, aplicación e capacidade de aprendizaxe. Todo elo é un labor individual e colectivo que se potencia mediante a selección de persoal baseada no mérito e a capacidade, a formación continua, a transmisión de coñecemento dentro da organización e os sistemas de motivación e incentivación.

Figura 4: valores do ámbito de xestión da Universidade de Vigo



4.3. Eixes estratéxicos

Os eixes estratéxicos son unha partición do Plan estratéxico nas principais áreas de actuación dunha organización para facilitar unha mellor e máis clara ordenación dos seus contidos. Tamén permite que a organización centre as súas accións e proporcione unha estrutura de responsabilidades, de maneira que se converta nos bloques de construción ao redor dos cales terá lugar a execución da estratexia.

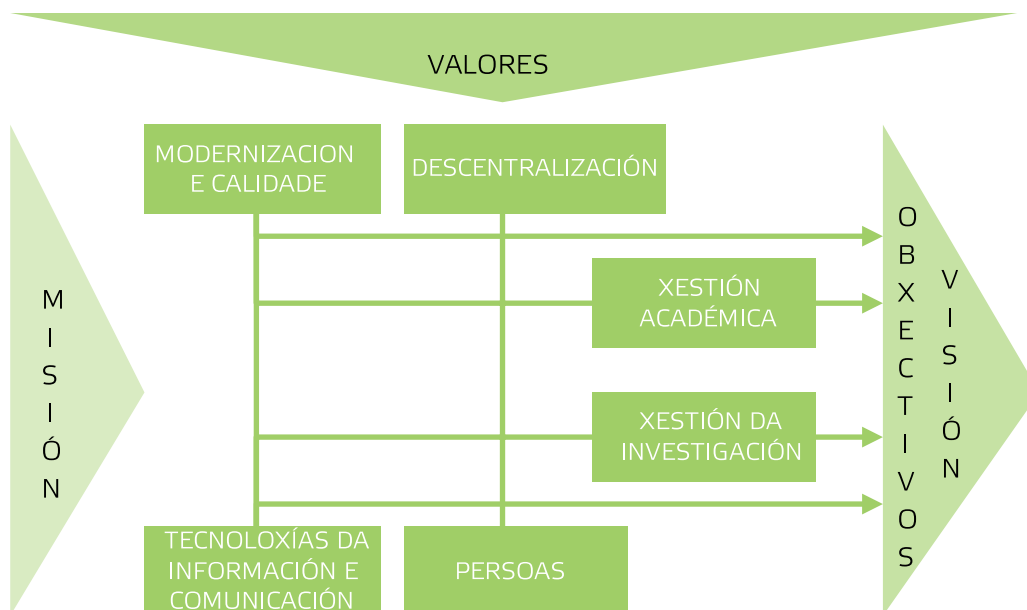
O Plan operativo de xestión considera seis eixes. A partición responde a procesos críticos, recursos clave e temas estratéxicos que a organización considera relevantes de cara aos vindeiros anos.

Os eixes de XESTIÓN ACADÉMICA e de XESTIÓN DE INVESTIGACIÓN tratan de reunir o conxunto de obxectivos e accións dos dous macroprocesos clave dunha xestión universitaria: a docencia e a investigación. Nunha universidade e no seu ámbito de xestión, parece claro que non se pode construír o feito diferencial que debe supoñer unha nova estratexia máis que nestas áreas de actividade.

Dous activos aparecen como motores para mobilizar e soste o cambio que require a implantación da estratexia: o humano e a información. Os eixes de PERSOAS e de TECNOLOXÍAS DA INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN reúnen as respostas aos retos que suscita o necesario desenvolvemento destes dous intanxibles e ao seu aliñamento cos procesos claves e a estratexia.

Os eixes de MODERNIZACIÓN E CALIDADE e de DESCENTRALIZACIÓN recollen temas estratéxicos de interese transversal para todo o ámbito de xestión. O primeiro vai enfocado ao desenvolvemento do capital organizativo do ámbito de xestión conformado por elementos como os procesos de traballo e os sistemas de xestión, en especial, o estratéxico e o da calidade. O eixe de DESCENTRALIZACIÓN está destinado a recoller os obxectivos e iniciativas que teñan en conta o feito de que a Universidade de Vigo desenvolve a súa actividade en tres campus en distintas cidades. Isto implica contornos locais diferentes e que as nosas relacións cos usuarios dos servizos e cos diversos grupos de interese estean afectadas por ese feito xeográfico.

Figura 5: eixes do Plan operativo de xestión 2008-2012 da UVigo



4.4. Visión

A visión ou intención estratéxica é o estado futuro desexado pola organización. Trátase da aspiración arredor da que se intenta centrar a atención e as enerxías dos membros da organización. Trata responder preguntas do estilo de: como seremos?, como deberíamos ser?, que queremos ser?, onde queremos chegar no futuro?

A visión debe describir coa maior claridade un escenario futuro, debe ser creativa pero realista, debe ilusionar e comprometer, debe estar aliñada cos valores da organización e enfocada ás necesidades e expectativas dos grupos de interese máis relevantes.

A pesar de ser unha declaración moi xeral, é o primeiro deseño do futuro sobre o que se erguen obxectivos máis concretos e operativos e, posto que reflicte unha situación desexada, marca a dirección que debe seguir a organización dende a súa actual posición.

Mentres que no Plan estratéxico da Universidade de Vigo se establece unha visión única para toda a institución, no desenvolvemento do Plan operativo de xestión optouse por elaborar unha visión para cada eixe estratéxico. O motivo da opción está nos distintos ámbitos e finalidade dos plans. Mentres que no Plan estratéxico a visión ten que ser integradora e compartida por toda a organización, no Plan operativo de xestión a declaración de visión vai máis dirixida ao deseño dunha estratexia funcional plenamente operativa. A definición dunha misión por eixe facilita o proceso para proseguir co establecemento de obxectivos e accións.

Visión da Universidade

A Universidade de Vigo aspira a ser un referente innovador dentro do sistema universitario na docencia, a investigación básica e aplicada, a xestión e a transferencia da ciencia e o coñecemento, a internacionalización das súas actividades, en especial en Latinoamérica e nos países lusófonos, e a integración harmónica co contorno, e será, ademais, un instrumento socialmente vertebrador e catalizador do debate intelectual e das novas ideas.

Visión do ámbito de xestión

A Universidade de Vigo, unha universidade pública, galega e de calidade, quer consolidarse como unha institución igualitaria, plural e participativa, comprometida coa cooperación institucional, a solidariedade e a preservación do medio natural, recoñecida e valorada pola formación integral do seu estudiantado, tanto no campo profesional como persoal, pola calidade dos servizos ofrecidos, pola eficiencia, eficacia e transparencia da súa xestión e polo su prestixio académico.

Modernización

O ámbito de xestión ofrece os máis altos niveis de excelencia e forma parte da marca Universidade de Vigo do mesmo xeito que a formación e a investigación.

Descentralización

A Universidade dispón de servizos de xestión, dotados cos medios organizativos e tecnolóxicos axeitados, que garanten a accesibilidade a todos os usuarios.

Xestión académica

A Universidade conta cunha xestión académica dinámica, con procesos ben deseñados e de calidade, con capacidade para responder ás necesidades académicas e de extensión, así como aos retos e cambios que xorden da comunidade universitaria e da sociedade, ao ter como base a administración electrónica.

Xestión da investigación

Os servizos de xestión da investigación contribúen eficazmente a que o persoal investigador poida centrarse nas actividades de investigación e non en labores de xestión.

Tecnoloxías da información e comunicación

Os servizos de tecnoloxías de información e comunicación achegan a Universidade de Vigo ao cidadán e á comunidade universitaria mediante o acceso aos procedementos de xestión e de formación, coa utilización de medios telemáticos que converxen cara a universidade dixital.

Persoas

Os servizos de xestión dispoñen dun cadro de persoal axeitadamente planificado e integrado por profesionais altamente cualificados, comprometidos cos fins e valores da Universidade de Vigo e con posibilidades de desenvolvemento persoal e profesional.

4.5. Obxectivos

4.5.1. Obxectivos estratéxicos e operativos

Obxectivos estratéxicos

Poden definirse como as finalidades que se teñen que conseguir para poder acadar a visión de futuro da organización. Son declaracións amplas, pouco específicas e sen data.

Están relacionados co eixe correspondente, aínda que para distintos ámbitos, e deben ser homoxéneos coa visión establecida. Loxicamente deben ser viables de acordo coa análise e diagnose realizadas.

Habitualmente defínense dun a tres obxectivos por eixe, deste xeito conséguese un maior enfoque na organización.

Obxectivos operativos

Poden definirse como os orientados a conseguir cada un dos obxectivos estratéxicos. Son un desenvolvemento dos obxectivos estratéxicos, na busca dunha maior operatividade da estratexia que se formula.

Mentres que os obxectivos estratéxicos son declaracións amplas e pouco específicas, os obxectivos operativos cumpren todas as características para esa operatividade: específicos, medibles, factibles, realistas e delimitados no tempo. Estas características adquirense asociándolles indicadores e metas e deseñando accións concretas dirixidas ao seu cumprimento.

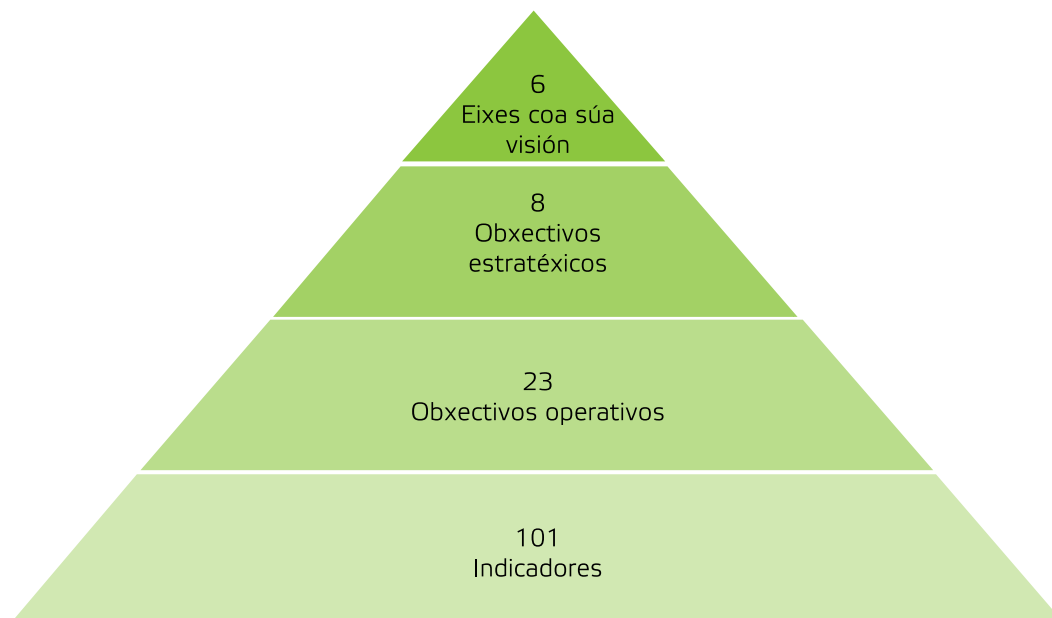
Habitualmente defínense de tres a catro obxectivos operativos por obxectivo estratéxico.

Para chegar á visión establecida para cada eixe, fixéronse oito obxectivos estratéxicos

- 1) Conseguir unha xestión baseada nun modelo de excelencia.
- 2) Dispoñer dunha adecuada estrutura de xestión para achegarse aos usuarios.
- 3) Optimizar e mellorar os procesos internos de xestión académica e extensión.
- 4) Mellorar a satisfacción das expectativas dos usuarios dos servizos de xestión académica e extensión.
- 5) Optimizar e mellorar os procesos internos de xestión de I+D+i.
- 6) Mellorar a satisfacción das expectativas dos usuarios dos servizos de I+D+i.
- 7) Mellorar e intensificar a aplicación das TIC para avanzar cara a plena implantación da universidade dixital.
- 8) Establecer unha política integral de persoal.

Estes oito obxectivos desenvolvéronse en 23 obxectivos operativos. Séguese a recomendación de non fixar máis de catro obxectivos operativos por obxectivo estratéxico agás no eixe de modernización en que son seis para o obxectivo estratéxico establecido. A motivación desta extensión está nos distintos ámbitos dos eixes definidos. Mentres que nos restantes eixes teñen ámbitos bastante concretos, o eixe de modernización e calidade actúa como un fío condutor dos outros eixes, e recolle un conxunto de obxectivos operativos e de accións sobre sistemas de xestión diversos pero sempre transversais, como o de dirección estratéxica, o de calidade, o económico-financeiro. Tamén, establece a contribución aos ámbitos da xestión das infraestruturas e da responsabilidade social da Universidade.

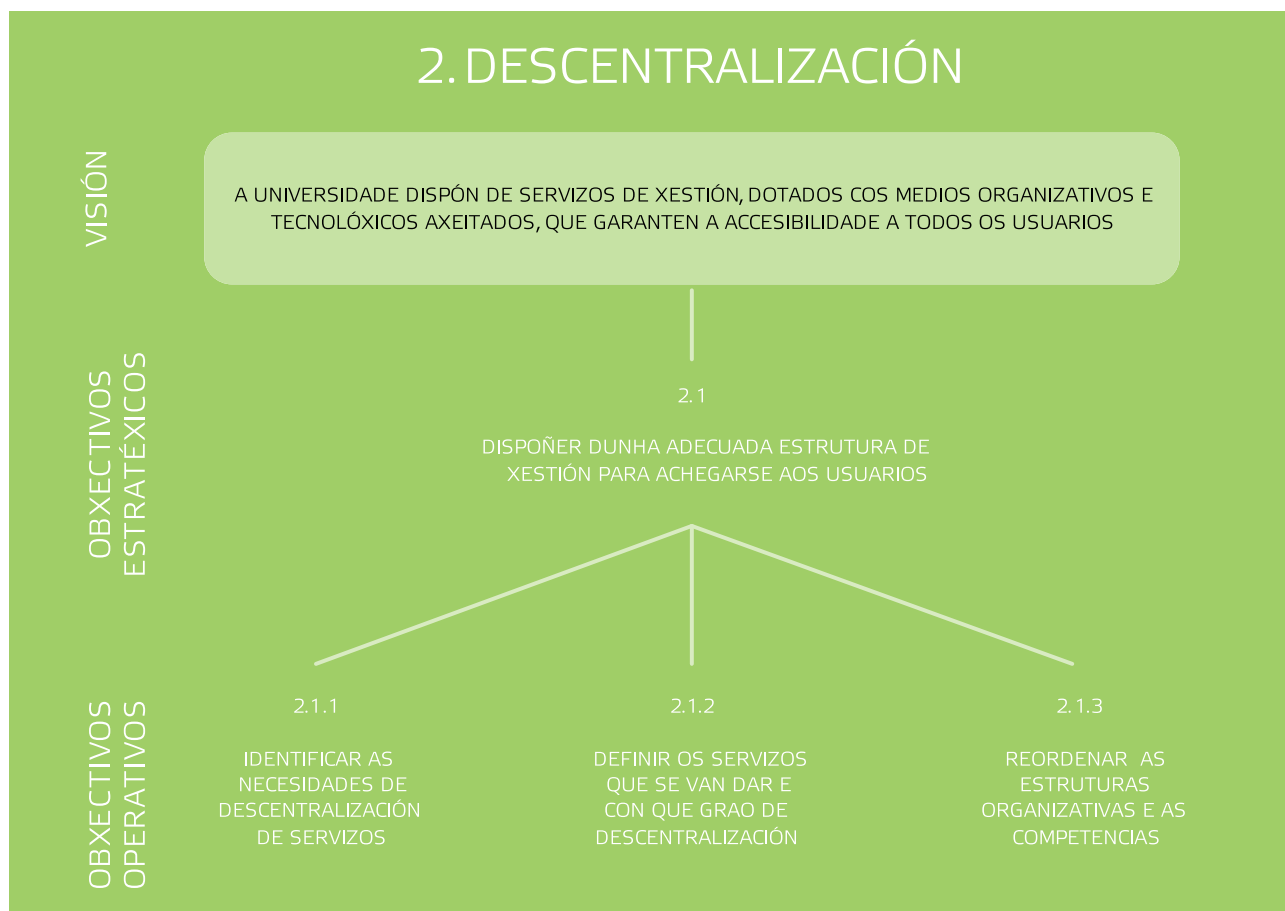
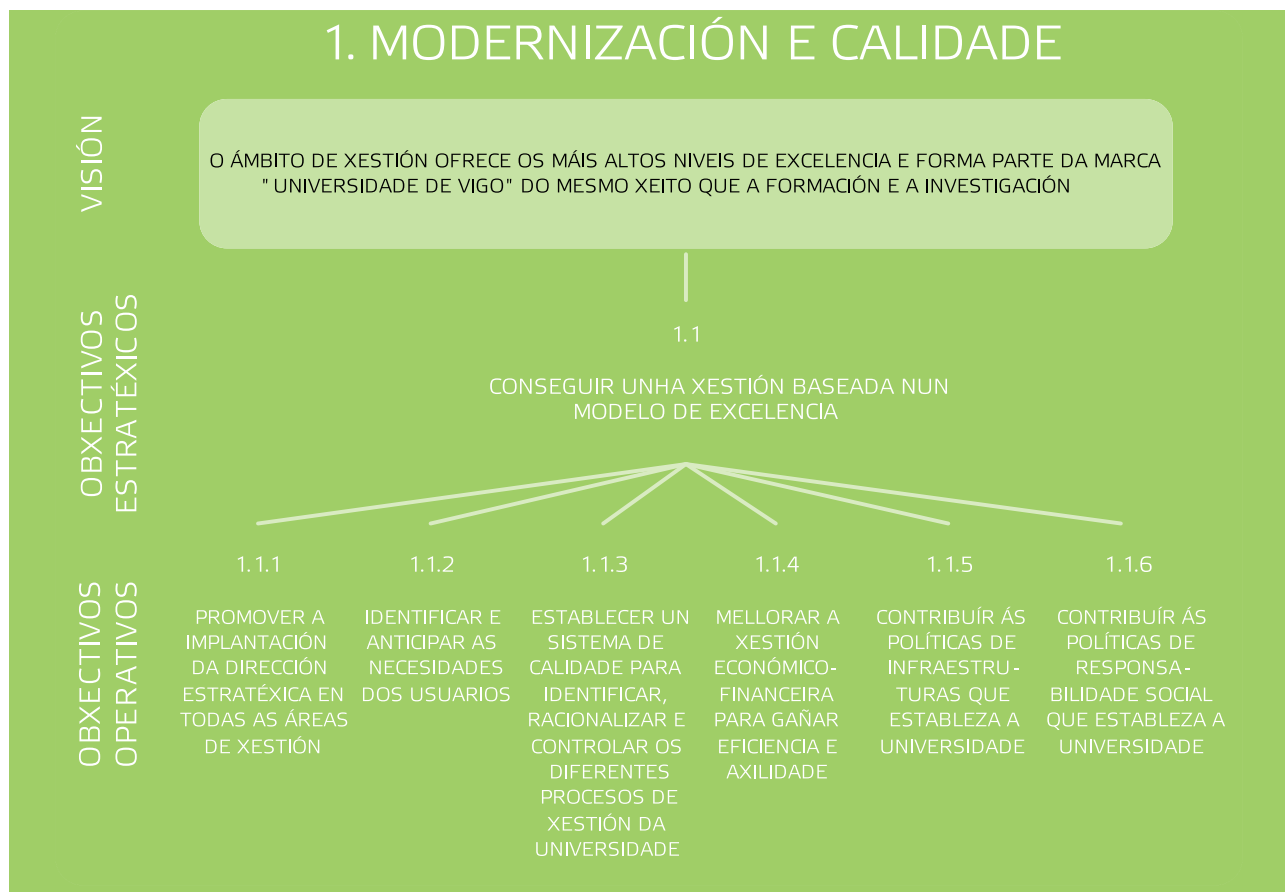
Figura 6: número de eixes, obxectivos e indicadores no Plan operativo de xestión da Universidade de Vigo



Estes obxectivos aparecen relacionados e ordenados nos esquemas trazados na fig. 7.

Os obxectivos estratéxicos son referenciados con dous caracteres numéricos onde o primeiro identifica o eixe e o segundo é un número secuencial dentro deste. Os obxectivos operativos son referenciados con tres caracteres numéricos onde os dous primeiros identifica o obxectivo estratéxico e o último é un número secuencial dentro deste.

Figura 7: visión e obxectivos estratéxicos e operativos do POX da UVigo



3. XESTIÓN ACADÉMICA

VISIÓN

A UNIVERSIDADE CONTA CUNHA XESTIÓN ACADÉMICA DINÁMICA, CON PROCESOS BEN DESEÑADOS E DE CALIDADE, CON CAPACIDADE PARA RESPONDER ÁS NECESIDADES ACADÉMICAS E DE EXTENSIÓN, ASÍ COMO AOS RETOS E CAMBIOS QUE PLANTEAN A COMUNIDADE UNIVERSITARIA E A SOCIEDADE, TENDO COMO BASE A ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

OBXECTIVOS ESTRATÉGICOS

3.1

OPTIMIZAR E MELLORAR OS PROCESOS INTERNOS DE XESTIÓN ACADÉMICA E EXTENSIÓN

3.2

MELLORAR A SATISFACCIÓN DAS EXPECTATIVAS DOS USUARIOS

OBXECTIVOS OPERATIVOS

3.1.1

PLANIFICAR E HOMOXENEIZAR OS PROCESOS DE XESTIÓN ACADÉMICA E DE EXTENSIÓN

3.1.2

MELLORAR A COMUNICACIÓN INTERNA E A COORDINACIÓN DAS UNIDADES IMPLICADAS NOS PROCESOS

3.2.1

FACILITAR O ACCESO AOS PROCESOS DE XESTIÓN ACADÉMICA E DE EXTENSIÓN AOS USUARIOS

3.2.2

MELLORAR A COMUNICACIÓN EXTERNA E DEFINIR E IMPLANTAR NOVAS FORMAS DE RELACIÓN CO USUARIO

4. XESTIÓN DA INVESTIGACIÓN

VISIÓN

OS SERVIZOS DE XESTIÓN DA INVESTIGACIÓN CONTRIBÚEN EFICAZMENTE A QUE O PERSOAL INVESTIGADOR POIDA CENTRARSE NAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E NON EN LABORES DE XESTIÓN

OBXECTIVOS ESTRATÉGICOS

4.1

OPTIMIZAR E MELLORAR OS PROCESOS INTERNOS DE XESTIÓN DE I+D+I

4.2

MELLORAR A SATISFACCIÓN DAS EXPECTATIVAS DOS USUARIOS

OBXECTIVOS OPERATIVOS

4.1.1

PLANIFICAR E HOMOXENEIZAR OS PROCESOS DE XESTIÓN DE I+D+I

4.1.2

MELLORAR A COMUNICACIÓN INTERNA E A COORDINACIÓN DAS UNIDADES IMPLICADAS NOS PROCESOS

4.2.1

FACILITAR O ACCESO AOS PROCESOS DE XESTIÓN DE I+D+I

4.2.2

MELLORAR A COMUNICACIÓN EXTERNA E DEFINIR E IMPLANTAR NOVAS FORMAS DE RELACIÓN CO USUARIO

5. TECNOLOXÍAS DA INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN

VISIÓN

OS SERVIZOS DE TECNOLOXÍAS DE INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN ACERCAN A UNIVERSIDADE DE VIGO AO CIDADÁN E Á COMUNIDADE UNIVERSITARIA MEDIANTE O ACCESO AOS PROCEDEMENTOS DE XESTIÓN E DE FORMACIÓN, COA UTILIZACIÓN DE MEDIOS TELEMÁTICOS QUE CONVERXEN CARA Á UNIVERSIDADE DIXITAL

OBXECTIVOS
ESTRATÉXICOS

5.1

MELLORAR E INTENSIFICAR A APLICACIÓN DAS
TICS PARA AVANZAR CARA A PLENA
IMPLANTACIÓN DA UNIVERSIDADE DIXITAL

OBXECTIVOS
OPERATIVOS

5.1.1

IDENTIFICAR, AVALIAR E
IMPLANTAR AS
TECNOLOXÍAS
NECESARIAS PARA A
PLENA IMPLANTACIÓN
DA ADMINISTRACIÓN
ELECTRÓNICA

5.1.2

DESENVOLVER A
COMUNICACIÓN
INTERNA E EXTERNA
APROVEITANDO AS
TECNOLOXÍAS DA
COMUNICACIÓN

5.1.3

ASEGURAR A
COMPETENCIA DO
PERSOAL NO USO DAS
TICS

6. PERSOAS

VISIÓN

OS SERVIZOS DE XESTIÓN DISPOÑEN DUN CADRO DE PERSOAL AXEITADAMENTE PLANIFICADO E INTEGRADO POR PROFESIONAIS ALTAMENTE CUALIFICADOS, COMPROMETIDOS COS FINS E VALORES DA UNIVERSIDADE DE VIGO E CON POSIBILIDADES DE DESENVOLVEMENTO PERSOAL E PROFESIONAL

OBXECTIVOS
ESTRATÉXICOS

6.1

ESTABLECER UNHA POLÍTICA INTEGRAL DE
PERSOAL

OBXECTIVOS
OPERATIVOS

6.1.1

GARANTIR O CADRO DE
PERSOAL IDÓNEO E O
SEU FUNCIONAMENTO
AXEITADO

6.1.2

MELLORAR O CONTORNO
E O CLIMA LABORAL, E
ASÍ CONSEGUIR A
IMPLICACIÓN DO
PERSOAL NOS FINS E
VALORES DA
UNIVERSIDADE

6.1.3

POSIBILITAR A
CAPACITACIÓN E O
DESENVOLVEMENTO
PERSOAL E PROFESIONAL

4.5.2. Indicadores e metas

Indicadores

Os indicadores son os instrumentos para medir o grao de cumprimento dos obxectivos operativos.

Ao ser difícil que un só indicador reflecta o grao de cumprimento dun obxectivo, normalmente elabórase un pequeno sistema de indicadores para cada obxectivo operativo.

Para a fixación dos indicadores asociados a cada obxectivo deben seguirse as seguintes recomendacións:

- Deben ser poucos pero significativos para amosar se o obxectivo se cumpre ou non.
- Poden ser cuantitativos ou cualitativos, aínda que é preferible que sexan do primeiro tipo e, dentro destes, que teñan a forma de ratios.
- Pode ser de tempo, de custe, de actividade etc. pero é preferible que sexan de resultados.
- A súa obtención debe ser posible e viable técnica e economicamente.
- Deben ser sensibles ás accións que se van desenvolver.

Metas

As metas son os resultados desexados ou previstos que deben acadar os indicadores. Son un valor obxectivo e programado temporalmente que, na implantación da estratexia, mediante a súa comparación co resultado real, nos indicaron o grao de cumprimento dos obxectivos operativos e estratéxicos.

Para os 23 obxectivos operativos no Plan asociáronse 101 indicadores. As metas están referenciadas temporalmente ao 2012, exercicio final do horizonte do Plan.

Na maioría dos casos as metas non teñen o mesmo valor para todo o tempo do Plan. Para facer o oportuno seguimento e control da implantación, as metas programáronse temporalmente, e estableceranse uns valores de referencia para cada ano natural.

A Vicexerencia de Planificación e Xestión Económica elaborará un documento onde se definirá completamente o sistema de indicadores. O documento determinará o método de cálculo, a fonte dos datos, o responsable da medición, a frecuencia da medida etc.

Os indicadores e as metas aparecen relacionados e ordenados no cadros das páxinas seguintes. Son referenciados con cinco caracteres co formato IXXXX, onde os tres primeiros caracteres numéricos identifican o obxectivo operativo e o cuarto é un número secuencial.

1. MODERNIZACIÓN E CALIDADE

1.1. CONSEGUIR UNHA XESTIÓN BASEADA NUN MODELO DE EXCELENCIA

Obxectivos operativos	Indicador	Meta	
1.1.1. Promover a implantación da dirección estratéxica en todas as áreas de xestión	I1110	% de execución das metas do CM	≥ 70 %
	I1111	% de obxectivos estratéxicos que reciben unha avaliación de cumprimento superior ao 70 % das metas	≥ 75 %
	I1112	Número de participacións por ano con temas do POX en congresos, formación externa/interna e outros eventos	≥ 10
	I1113	% de servizos cun sistema DPO, cadro de mando e memoria anual de actividade	100%
	I1114	% de PAS que coñecen o POX	≥ 75 %
1.1.2. Identificar e anticipar as necesidades dos usuarios	I1120	Dispoñer de carteira de servizos (s/n)	Si, no 4T do 2009
	I1121	% anual de servizos prestados sobre a carteira considerada óptima	Pendente de dispoñer de carteira óptima
1.1.3. Establecer un sistema de calidade para identificar, racionalizar e controlar os diferentes procesos de xestión da Universidade	I1130	% de servizos con programa de mellora de calidade	100%
	I1131	% de servizos con "carta de servizos"	100%
	I1132	% de servizos que participan na identificación e documentación de procesos	100%
	I1133	% de servizos con sistema de medición da satisfacción dos usuarios	100%
	I1134	% de procesos certificados por ISO 9001	≥ 50 %
	I1135	Grao de satisfacción coa calidade percibida obtido nas enquisas (de 1 a 7)	≥ 4,5 sobre 7
1.1.4. Mellorar a xestión económico-financeira para gañar eficiencia e axilidade	I1140	Prazo medio de pago a provedores en días	≤ 60
	I1141	% de pagos realizados en menos do prazo máximo fixado (90 días)	≥ 85 %
	I1142	% de execución do orzamento	≥ 85 %
	I1143	% de programas de gasto con sistema de seguimento	100%
	I1144	% de excepcións e reparos das auditorías que se resolven no exercicio seguinte	≥ 80 %
	I1145	Dispoñer do plan de control interno (s/n)	Si, no 4T de cada ano
	I1146	% do orzamento afectado polas operacións do SCU	≥ 50 %
	I1147	% de aforro sobre o orzamento das compras totais do SCU	≥ 15 %
	I1148	Dispoñer do sistema de xestión de inventario (s/n)	Si, no 1T do 2010
I1149	Dispoñer do proxecto de contabilidade analítica (s/n)	Si, no 4T do 2012	
1.1.5. Contribuír ás políticas de infraestruturas que estableza a Universidade	I1150	% de edificios con plan actualizado de seguridade e emerxencia	100%
	I1151	Dispoñer do plan actualizado de prevención de riscos laborais (s/n)	Si, no 4T do 2009
	I1152	% de execución do plan de investimentos do exercicio	≥ 80 %
	I1153	Dispoñer dun programa de mantemento do equipamento (s/n)	Si, no 4T do 2009
	I1154	% de equipamentos cubertos polo programa de mantemento	≥ 50 %
1.1.6. Contribuír ás políticas de responsabilidade social que estableza a Universidade	I1160	Dispoñer do documento de integración nas políticas de responsabilidade social (s/n)	Diagnóstico no 2T do 2009 e documento final no 1T do 2012
	I1161	Elaborar o informe anual de responsabilidade social da UVigo (s/n)	Si, no 2T do 2013
	I1162	% de contratacións con pregos que incorporan criterios sociais	≥ 50 %

2. DESCENTRALIZACIÓN			
2.1. DISPOÑER DUNHA ADECUADA ESTRUTURA DE XESTIÓN PARA ACHEGARSE AOS USUARIOS			
Obxectivos operativos	Indicador		Meta
2.1.1. Identificar as necesidades de descentralización de servizos	I2110	% de procesos de servizo analizados e documentados sobre o total, baixo as perspectivas do desprazamento ou os atrasos	100%
	I2111	Número de enquisas respondidas sobre as realizadas para determinar as necesidades dos usuarios sobre: o 5 % do total da UVigo; o 10 % do PDI da UVigo; o 25 % do PAS da Uvigo	≥ 75 %
	I2112	Estudo sobre experiencias organizativas doutras universidades (s/n)	Si, no 1T do 2009
2.1.2. Definir os servizos que se ofrecerán e con que grao de descentralización	I2120	Dispoñer dun plan de descentralización (s/n)	Si, no 2T do 2009
	I2121	Cumprimento dos obxectivos e das accións do plan no tempo previsto (s/n)	100%
	I2122	% de procesos/servizos descentralizados sobre os que o plan considera viables descentralizar	100%
2.1.3. Reordenar as estruturas organizativas e as competencias	I2130	% de unidades administrativas adaptadas sobre o total das que é necesario adecuar para a descentralización de procesos/servizos	100%
	I2131	% de competencias delegadas ou desconcentradas sobre o total das que é preciso reordenar para a descentralización de procesos/servizos	100%
	I2132	Grao de satisfacción dos novos servizos prestados a través de enquisas (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
3. XESTIÓN ACADÉMICA			
3.1 OPTIMIZAR E MELLORAR OS PROCESOS INTERNOS DE XESTIÓN ACADÉMICA E EXTENSIÓN			
Obxectivos operativos	Indicador		Meta
3.1.1. Planificar e homoxeneizar os procesos de xestión académica e de extensión	I3110	% de implantación de procesos homoxeneizados	100%
	I3111	Grao de satisfacción dos usuarios cos novos procesos (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
3.1.2. Mellorar a comunicación interna e a coordinación das unidades implicadas nos procesos.	I3120	% de usuarios que empregan as aplicacións soporte de comunicación	100%
	I3121	Grao de satisfacción das unidades implicadas coas novas ferramentas de comunicación (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
	I3122	Número de incidencias relacionadas coa coordinación e comunicación entre unidades	≤ 25
	I3123	Dispoñer do compendio de normas de Xestión Académica (s/n)	Si, no 4T do 2010
3.2 MELLORAR A SATISFACCIÓN DAS EXPECTATIVAS DOS USUARIOS			
Obxectivos operativos	Indicador		Meta
3.2.1. Facilitar o acceso aos procesos de xestión académica e de extensión aos usuarios	I3210	% de procesos que se adaptaron ás novas tecnoloxías	100 %
	I3211	% de usuarios que acceden aos procesos utilizando as novas tecnoloxías sobre o total de usuarios potenciais	≥ 75 %
	I3212	Grao de satisfacción dos usuarios que acceden aos procesos utilizando as novas tecnoloxías (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
	I3213	% de visitas á guía en relación ao número potencial de usuarios	≥ 75 %
3.2.2. Mellorar a comunicación externa e definir e implantar novas formas de relación co usuario	I3220	Grao de satisfacción dos usuarios cos novos sistemas de comunicación (de 1 a 7)	≥ 4 sobre 7
	I3221	% de participación dos usuarios a través das novas formas de comunicación e relación co usuario	≥ 75 %
	I3222	% Persoal docente que se comunica a través das novas tecnoloxías/ número total persoal docente	≥ 75 %
	I3223	% Estudiantes que se comunican a través das novas tecnoloxías	≥ 75 %

4. XESTIÓN DE INVESTIGACIÓN			
4.1 OPTIMIZAR E MELLORAR OS PROCESOS INTERNOS DE XESTIÓN DE I+D+i			
Obxectivos operativos	Indicador		Meta
4.1.1. Planificar e homoxeneizar os procesos de xestión de I+D+i	I4110	Dispoñer da normativa de xestión (s/n)	Si, no 2T do 2009
	I4111	% de procesos de xestión de I+D+i identificados e documentados	100%
	I4112	Grao de satisfacción coa calidade percibida polos investigadores respecto á xestión dos proxectos e contratos (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
	I4113	Grao de satisfacción coa calidade percibida polas empresas e institucións respecto á xestión dos proxectos e contratos (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
4.1.2. Mellorar a comunicación interna e a coordinación das unidades implicadas nos procesos	I4120	Dispoñer dunha aplicación informática de xestión da investigación (s/n)	Si, dispoñible xestión de proxectos e contratos e rexistro de investigadores no 1T do 2010
	I4121	Número medio anual de accesos á web por investigador	≥ 12
	I4122	% PDI que usan a ferramenta de traballo colaborativo	≥ 50 %
	I4123	% de servizos de xestión de I+D+i prestados sobre a carteira considera óptima	Pendente de dispoñer de carteira óptima
4.2 MELLORAR A SATISFACCIÓN DAS EXPECTATIVAS DOS USUARIOS			
Obxectivos operativos	Indicador		Meta
4.2.1. Facilitar o acceso aos procesos de xestión de I+D+i	I4210	Dispoñer dunha guía de procedementos para o usuario (s/n)	Si, no 4T do 2009
	I4211	Número medio anual de visitas á guía por investigador	≥ 6
	I4212	Grao de satisfacción dos usuarios en relación coa guía de procedementos (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
	I4213	% de currículos de PDI introducidos na aplicación de xestión de investigación	≥ 70 %
4.2.2. Mellorar a comunicación externa e definir e implantar novas formas de relación co usuario	I4220	% de grupos de investigación que dispoñen dunha web aloxada na web institucional	≥ 20 %
	I4221	% de crecemento das visitas e utilización ao apartado web de investigación	≥ 10 % anual
	I4222	% de contratos realizados con empresas contactadas pola oficina de I+D	≥ 10 %
	I4223	% de incremento anual de empresas que coñecen a actividade investigadora da UVigo	≥ 10 % anual

5. TECNOLOXÍAS DA INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN

5.1 MELLORAR E INTENSIFICAR A APLICACIÓN DAS TIC PARA AVANZAR CARA Á PLENA IMPLANTACIÓN DA UNIVERSIDADE DIXITAL

Obxectivos operativos	Indicador		Meta
5.1.1. Identificar, avaliar e implantar as tecnoloxías necesarias para a plena implantación da administración electrónica	I5110	Dispoñer dunha guía de procesos informatizables de xestión universitaria (s/n)	Si, no 4T do 2008
	I5111	% de procesos de xestión universitaria informatizados	≥ 60 %
	I5112	% de procedementos soportados a través dunha ferramenta de traballo colaborativo (workflow)	≥ 30 %
	I5113	% de PAS e PDI que usa a sinatura electrónica	≥ 50 %
	I5114	% de satisfacción do PAS coas aplicacións de xestión	≥ 75 %
	I5115	% de estudantes que se matriculan a través da web	≥ 75 %
	I5116	Número de servizos web ofertados	≥ 8
5.1.2. Desenvolver a comunicación interna e externa aproveitando as tecnoloxías da comunicación	I5120	% incremento de accesos á web con respecto ao actual	≥ 20 %
	I5121	% de uso de servizos a través da web	≥ 50 %
	I5122	% do alumnado sobre o total ao que se lle ten enviado SMS institucionais	≥ 50 %
	I5123	Implantación dun sistema de información corporativo (s/n)	Si, 4T do 2012
	I5124	Número de informes dispoñibles no sistema de información corporativo (% incremento con respecto ao ano anterior)	≥ 20 %
	I5125	Número de accesos anual/usuario ao sistema de información corporativo	≥ 24
	I5126	Implantación dun xestor documental para os servizos de xestión (s/n)	Si, no 4T do 2012
5.1.3. Asegurar a competencia do persoal no uso das TIC	I5130	% de cursos TIC que están en docencia virtual e multimedia	≥ 20 %
	I5131	% de crecemento de conexións VPN do persoal (incremento con respecto ao valor actual)	≥ 20 %
	I5132	% de crecemento de conexións a teledocencia do persoal (incremento con respecto ao valor actual)	≥ 20%
	I5133	Número de horas anuais/PAS que ten recibido formación en TIC	≥ 10 % de tódalas horas de formación
	I5134	% do persoal PAS que acredita o nivel mínimo de manexo do ordenador	≥ 75 %

6. PERSOAS

6.1. ESTABLECER UNHA POLÍTICA INTEGRAL DE PERSOAL

Obxectivos operativos	Indicador		Meta
6.1.1. Garantir o cadro de persoal idóneo e o seu funcionamento axeitado	I6110	% de postos deseñados sobre o total do cadro de persoal	100%
	I6111	% de participación do persoal de nova incorporación no Plan de acollida sobre o total do persoal de nova incorporación	≥ 60 %
	I6112	Grao de satisfacción do novo persoal co Plan de acollida (de 1 a 7)	≥ 5 sobre 7
	I6113	Grao de satisfacción dos usuarios co funcionamento dos servizos (de 1 a 7)	≥ 4 sobre 7
6.1.2. Mellorar o contorno e o clima laboral , e así conseguir a implicación do persoal nos fins e valores da Universidade	I6120	% de participación no diagnóstico (enquisa de clima laboral) do total da mostra	≥ 60 %
	I6121	Grao de satisfacción co clima laboral, do persoal enquisado	≥ 4 sobre 7
	I6122	% de absentismo laboral do PAS (IT enfermidade común e ausencias sen xustificar)	Reducir o absentismo actual nun 10 % en 4 anos
	I6123	Dispoñer do estudo do sistema de incentivos	Si, no 4T do 2009
6.1.3. Posibilitar a capacitación e o desenvolvemento persoal e profesional	I6130	Dispoñer do diagnóstico das necesidades de aprendizaxe (s/n)	Si, no 4T do 2009
	I6131	Número de directivos (PAS, PDI ou ambos) con formación específica (polo menos un curso) sobre o total	100%
	I6132	Número de persoas por área que teñen un plan de carreira profesional	De 1 a 5

4.5.3. Accións e liñas de acción

As accións son actuacións que vai levar a cabo a organización para acadar os obxectivos operativos. Para que as accións queden ben perfiladas, ademais da súa descrición, deben fixarse os responsables, o calendario destas e o recursos necesarios para levalas a cabo.

Algunhas accións son especialmente complexas e poden chegar a ter unha duración que cubra todo o horizonte temporal do Plan. Nestes casos máis que de accións falamos de liñas de acción.

Os responsables das accións son persoas concretas e non unidades organizativas. Deben sentirse «propietarios» do proceso, participar nel dende o primeiro momento e render contas da acción. Cos valores proclamados e dado que a meirande parte das accións implican distintas persoas en distintas unidades funcionais, o responsable debe destacar pola súa capacidade de liderado de proxectos e de equipos de traballo.

O calendario é unha programación das accións durante o horizonte temporal do Plan. Cada acción debe ter unha data ou período moi curto de inicio e de finalización. Isto permite un seguimento máis preciso do Plan, reaccionar a tempo e mobilizar as enerxías da organización.

Os recursos é o custo de cada acción. Este importe defínese en termos monetarios, incrementais e significativos con respecto ao financiamento actual da organización.

Ademais de que as accións ou liñas de acción deben contribuír ao cumprimento dos obxectivos, tamén deben ser viables organizativa e economicamente. A falla de viabilidade faría necesario reformular o noso Cadro de Mando: calendario, accións e incluso os obxectivos.

Para os 23 obxectivos operativos establécense 69 accións ou liñas de acción. Cada acción ten un responsable, un calendario para o seu desenvolvemento e unha dotación fixada de recursos.

A complexidade técnica e/ou duración dalgunhas accións suporá a realización dun plan ou proxecto onde poden definirse obxectivos instrumentais, distintas actividades coordinadas, cronogramas máis detallados, equipos de implantación e coordinación etc. O importante é que as accións abran novas posibilidades de desenvolvemento humano e organizativo que manteñan a mobilización inicial producida na fase de planificación estratéxica.

Os recursos destinados para a implantación do Plan ascenden a 3.229 miles de euros; tal como se definen as necesidades de recursos, este financiamento para as accións específicas deseñadas no Plan e que supoñan un incremento sobre o gasto actual da Universidade. A necesidade de recursos concéntrase principalmente no eixe das tecnoloxías da información e comunicación cun importe de euros, que supón o 83,62 % do total dos recursos.

As accións e liñas de acción aparecen relacionadas e ordenadas no cadros das páxinas seguintes. As accións e liñas de acción son referenciadas con cinco caracteres co formato AXXXX, onde os tres primeiros caracteres numéricos identifican o obxectivo operativo e o cuarto é un número secuencial.

1. MODERNIZACIÓN E CALIDADE

1.1. CONSEGUIR UNHA XESTIÓN BASEADA NUN MODELO DE EXCELENCIA

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción
1.1.1. Promover a implantación da dirección estratéxica en todas as áreas de xestión	A1111 Establecer un sistema de seguimento e avaliación da estratexia de xestión que teña como instrumento o cadro de mando integral
	A1112 Organizar a difusión do Plan operativo de xestión e da cultura de dirección estratéxica e calidade mediante a organización de actos de difusión das mellores prácticas, participación en eventos externos, integración nas accións formativas etc.
	A1113 Establecer progresivamente un sistema de dirección por obxectivos e resultados estratéxicos e operativos coas perspectivas de calidade, rendemento, custos, desenvolvemento persoal, tecnolóxico e organizativo
	A1114 Crear o ámbito de control de xestión para elaborar os cadros de mando que dean soporte á toma de decisións e á dirección por obxectivos e, en xeral, coordinar a dispoñibilidade de información de uso interno e externo da Universidade
1.1.2. Identificar e anticipar as necesidades dos usuarios	A1121 Definir e establecer a carteira/panel de servizos que debe prestar a Xerencia, que inclúa a loxística, o mantemento, os servizos xerais e, en xeral, todas as actividades de soporte, así como darlle a necesaria difusión e accesibilidade
1.1.3. Establecer un Sistema de Calidade para identificar, racionalizar e controlar os diferentes procesos de xestión da Universidade	A1131 Reorganizar os procesos de prestación de servizos e de xestión establecendo protocolos de actuación e mellorando a coordinación entre ámbitos
	A1132 Implantar programas e accións de mellora en cada unha das unidades, dando os apoios necesarios para a súa execución (cartas de servizo, guías de acollida, enquisas de satisfacción, grupos de mellora etc.)
	A1133 Definir e implantar o sistema integrado de calidade de xestión baseado nas normas ISO e no modelo EFQM, cunha progresiva certificación dos procesos de xestión
1.1.4. Mellorar a xestión económico-financieira para gañar eficiencia e axilidade	A1141 Diseñar e establecer un sistema de elaboración e seguimento do orzamento e rendición de contas, que mellore o actual de cara ao seu aliñamento coas estratexias da Universidade e unha maior eficacia na súa execución
	A1142 Elaborar un plan de control interno que determine a forma de control de todos os actos de contido económico, que introduza de forma progresiva e ordenada o control financeiro e a participación no deseño dos procedementos que eviten as irregularidades e deficiencias e permitan a identificación de áreas de mellora
	A1143 Diseñar e establecer un sistema de xestión do inventario do inmovilizado que facilite unha xestión coordinada e eficiente desde o punto de vista patrimonial, contable, do investimento e do seu mantemento
	A1144 Elaborar un proxecto de contabilidade analítica que sirva de soporte á toma de decisións e á xestión do orzamento
	A1145 Establecer un sistema de compras universitario que introduza sistemas de racionalización da contratación, a planificación das compras, a participación dos profesionais e un contorno tecnolóxico axeitado, que facilite a concorrencia, transparencia e eficiencia
1.1.5. Contribuír ás políticas de infraestruturas que estableza a Universidade	A1151 Establecer sistemas de coordinación para unha axeitada xestión da seguridade e da saúde
	A1152 Establecer un sistema de coordinación para unha axeitada xestión dos investimentos que dea lugar á elaboración dun plan de investimentos
	A1153 Colaborar na elaboración e establecemento dun programa de mantemento de equipamento.
1.1.6. Contribuír ás políticas de responsabilidade social que estableza a Universidade	A1161 Elaborar un documento que adapte e integre no ámbito da xestión as políticas de responsabilidade social desenvoltas pola Universidade
	A1162 Integrar criterios sociais na contratación pública que teñan en conta aspectos como igualdade de oportunidades, do medio natural, de seguridade e saúde laboral, comercio xusto, e valorar estes elementos na selección de empresas e ofertas dentro do marco de contratación do sector público.
	A1163 Participar e colaborar na elaboración de plans de xestión ambiental responsable e de sensibilización da comunidade universitaria

2. DESCENTRALIZACIÓN

2.1. DISPOÑER DUNHA ADECUADA ESTRUTURA DE XESTIÓN ACHEGÁNDOSE AOS USUARIOS

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción	
2.1.1. Identificar as necesidades de descentralización de servizos	A2111	Enumerar os procesos que provocan desprazamentos aos usuarios ou atrasos na tramitación, así como os que, dende o punto de vista da eficacia e/ou eficiencia, se considere oportuno implantar
	A2112	Estudar as demandas dos usuarios con respecto aos servizos
	A2113	Estudar a experiencia organizativa doutras universidades multicampus para os efectos do seu posible aproveitamento nos outros obxectivos operativos
2.1.2. Definir os servizos que se van dar e con que grao de descentralización	A2121	Elaborar y aplicar un plan de descentralización de servizos por campus segundo as necesidades dos usuarios: bolsas, terceiro ciclo, contratación administrativa, xestión de persoal, investigación do PDI, extensión universitaria etc
2.1.3. Reordenar as estruturas organizativas e as competencias	A2131	Adequar a estrutura da organización ás novas necesidades
	A2132	Delegar ou desconcentrar competencias

3. XESTIÓN ACADÉMICA

3.1. OPTIMIZAR E MELLORAR OS PROCESOS INTERNOS DE XESTIÓN ACADÉMICA E EXTENSIÓN

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción	
3.1.1. Planificar e homoxeneizar os procesos de xestión académica e de extensión	A3111	Revisar a normativa existente e realizar un compendio desta: elaborar os documentos e mantelos actualizados
	A3112	Elaborar a normativa propia da Universidade de Vigo para adaptala ao EEES
	A3113	Elaborar un mapa de procesos: identificar, facer diagramas, revisar e racionalizar
3.1.2. Mellorar a comunicación interna e a coordinación das unidades implicadas nos procesos	A3121	Publicar o compendio de todas as normas de Xestión Académica e publicitalos para que todos as apliquen de xeito homoxéneo.
	A3122	Desenvolver un sistema de comunicación interna e crear un grupo de traballo no que estean implicados os responsables e persoal de Xestión Académica, que fomente a comunicación e participación proactiva para a mellora da xestión

3.2. MELLORAR A SATISFACCIÓN DAS EXPECTATIVAS DOS USUARIOS

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción	
3.2.1. Facilitar o acceso aos procesos de xestión académica e de extensión aos usuarios	A3211	Confeccionar unha guía de procedementos para o usuario
	A3212	Facilitar a autoxestión académica aproveitando as novas tecnoloxías: acceso a través da web a recursos documentais, á automatrícula, á posibilidade dotar de novas utilidades a tarxeta universitaria etc.
3.2.2. Mellorar a comunicación externa e definir e implantar novas formas de relación co usuario	A3221	Elaborar un sistema de comunicación externa que inclúa entre outros: accións informativas, guías de servizos, programas de orientación para os estudantes, xornadas co persoal docente etc.
	A3222	Establecer mecanismos para coñecer as expectativas, queixas e suxestións dos usuarios e darlles resposta

4. XESTIÓN DE INVESTIGACIÓN

4.1. OPTIMIZAR E MELLORAR OS PROCESOS INTERNOS DE XESTIÓN DE I+D+i

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción	
4.1.1. Planificar e homoxeneizar os procesos de xestión de I+D+i	A4111	Elaborar a normativa de xestión propia da Universidade de Vigo
	A4112	Elaborar un mapa de procesos de xestión de I+D+i: identificar, facer diagramas, revisar e racionalizar
	A4113	Desenvolver un SISTEMA DE XESTIÓN INTEGRAL para impulsar o desenvolvemento de todas as fases de I+D+i
4.1.2. Mellorar a comunicación interna e a coordinación das unidades implicadas nos procesos	A4121	Establecer un sistema de información de investigación e comunicación que permita o seguimento e avaliación de todos os procesos ligados á investigación: captación de recursos, xestión de proxectos, resultados, transferencia
	A4122	Elaboración dun CATÁLOGO de servizos que parta das necesidades dos investigadores para garantir a eficiencia na xestión da investigación

4.2. MELLORAR A SATISFACCIÓN DAS EXPECTATIVAS DOS USUARIOS

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción	
4.2.1. Facilitar o acceso aos procesos de xestión de I+D+i	A4211	Confeccionar unha guía de procedementos para o usuario
	A4212	Facilitar a autoxestión do investigador aproveitando as novas tecnoloxías: acceso a través da web a recursos documentais etc.
4.2.2. Mellorar a comunicación externa e definir e implantar novas formas de relación co usuario	A4221	Apoiar a realización dun plan de márketing que inclúa un estudo de mercado no ámbito de I+D+i e a organización de eventos para difundir a oferta investigadora da Universidade
	A4222	Elaborar un sistema de comunicación externa que inclúa entre outros: accións informativas, guías de servizos etc.
	A4223	Establecer mecanismos para coñecer as expectativas, queixas e suxestións dos usuarios e darlles resposta

5. TECNOLOXÍAS DA INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN

5.1. MELLORAR E INTENSIFICAR A APLICACIÓN DAS TIC PARA AVANZAR CARA Á PLENA IMPLANTACIÓN DA UNIVERSIDADE DIXITAL

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción	
5.1.1. Identificar, avaliar e implantar as tecnoloxías necesarias para a plena implantación da administración electrónica	A5111	Establecer un programa integrado de TIC que inclúa identificación de necesidades, recursos e adquisicións tanto para hardware como para software
	A5112	Establecer unha dinámica colaborativa entre servizos de Xestión e servizos Informáticos para o desenvolvemento de proxectos informáticos de xestión coordinados
	A5113	Dotar todos os procesos clave de xestión (explicitar), tanto operativos como transversais, das ferramentas informáticas necesarias para a implantación dun sistema integrado de administración electrónica
	A5114	Constituír unha comisión que faga un seguimento prospetivo do desenvolvemento das TIC e colabore na definición do modelo de administración electrónica
5.1.2. Desenvolver a comunicación interna e externa aproveitando as tecnoloxías da comunicación	A5121	Crear unha intranet que inclúa capacidades avanzadas de comunicación
	A5122	Deseñar e establecer unha web conectada cos sistemas de xestión con definición de perfiles de acceso, xestión autónoma e normalizada de contidos e que sirva de porta de acceso aos usuarios externos e con posibilidade de personalización
5.1.3. Asegurar a competencia do persoal no uso das TIC	A5131	Definir as competencias mínimas de TIC para cada familia de postos de traballo, determinar as necesidades formativas e integrais no Plan de formación
	A5132	Estudar e elixir un sistema de credencial do manexo do ordenador e promover a participación do persoal neste
	A5133	Elaborar e implantar un plan de formación sobre as TIC que incorpore novas metodoloxías educativas

6. PERSOAS

6.1. ESTABLECER UNHA POLÍTICA INTEGRAL DE PERSOAL

Obxectivos operativos	Accións/liñas de acción	
6.1.1. Garantir o cadro de persoal idóneo e o seu funcionamento axeitado	A6111	Realizar un estudo das necesidades do cadro de persoal
	A6112	Establecer o deseño dos postos de traballo
	A6113	Establecer sistemas de selección e provisión de postos acordos coas necesidades e dotalos de estabilidade
	A6114	Implementar o Plan de acollida
6.1.2. Mellorar o contorno e o clima laboral , e así conseguir a implicación do persoal nos fins e valores da Universidade	A6121	Realizar un diagnóstico periódico do clima laboral, absentismo e implementar as accións de mellora
	A6122	Promover a participación e o traballo en equipo e incluír actividades extra académicas e académicas conxuntas entre os diferentes campus para buscar puntos de encontro entre o persoal
	A6123	Establecemento de medidas de conciliación da vida persoal e laboral que inclúa un servizo de escolas infantís e de verán
	A6124	Colaborar no desenvolvemento do Plan de igualdade no ámbito da xestión
	A6125	Estudar sistemas de incentivos vinculados ao cumprimento de obxectivos
6.1.3. Posibilitar a capacitación e o desenvolvemento persoal e profesional	A6131	Realizar un diagnóstico de necesidades de aprendizaxe
	A6132	Elaborar e implantar un plan de formación
	A6133	Establecer mecanismos de avaliación da formación
	A6134	Realizar a formación específica para líderes e directivos e incluír cursos de xestión de persoas para todos os mandos intermedios
	A6135	Realizar formación específica para o desenvolvemento do Plan operativo de xestión
	A6136	Formular as bases dun sistema de xestión do coñecemento
	A6137	Implantar un sistema de carreira profesional horizontal e vertical



5.

IMPLANTACIÓN E CONTROL ESTRATÉGICO

5.1. Implantación do plan

Dispoñemos dun plan estratéxico funcional, e agora que?

Hai que dicir que ata hai relativamente pouco tempo, a Dirección estratéxica como disciplina estaba máis preocupada na análise, na formulación e na planificación formal que en como se implantaba unha estratexia. Non é estraño que ante os numerosos fracasos na última década do século XX se chegara á conclusión de que ter unha boa visión e unha estratexia brillante e ben formulada non chega para ter éxito.

Foron Kaplan e Norton os que empezaron a estudar a fenda existente entre o Plan e a súa implantación. Nun primeiro momento fíxose fincapé na medición da estratexia. O Cadro de Mando foi o instrumento máis elaborado para derivar da visión e da estratexia, obxectivos e indicadores que permitiran coñecer o desempeño estratéxico dunha organización. A idea básica detrás do instrumento era que non se podía xestionar o que non se podía medir.

Posteriormente, foron engadíndose novos factores relevantes para implantar a estratexia: describir e comunicar de forma comprensible e aplicable a estratexia, a importancia dos activos intanxibles, a necesidade de enfoque e aliñamento da organización, etc. O Cadro de Mando foi evolucionando, dende un instrumento de medición a unha metodoloxía de xestión estratéxica.

Os autores mencionados teñen destacado cinco principios para que unha organización implante a súa estratexia con éxito:

- Traducir a estratexia a termos operativos.
- Aliñar a organización coa estratexia.
- Facer que a estratexia sexa o traballo diario de todo o mundo.
- Facer da estratexia un proceso continuo.
- Mobilizar o cambio mediante o liderado da Dirección.

Que á implantación da estratexia se lle dá importancia, revélaos a existencia dun obxectivo operativo do Plan que ten a seguinte redacción: «promover a implantación da dirección estratéxica en todas as áreas de xestión». Son poucos os plans estratéxicos en que no propio documento se establece un obxectivo operativo respecto á súa implantación. Noutro apartado xa se falou da utilización da metodoloxía do cadro do mando integral como marco que permite describir e comunicar a estratexia de forma coherente e clara e como instrumento para medir o desempeño estratéxico da organización (sobre este último tema, ver a epígrafe seguinte). O CMI configúrase como a metodoloxía fundamental para traducir a estratexia a termos operativos.

Non obstante, dispoñer sen máis dun Cadro de Mando non garante unha adecuada implantación do Plan. Son necesarias medidas adicionais para artellar os principios dunha organización baseada na estratexia.

Un dos principios para que a organización de xestión sexa unha organización baseada na estratexia é que esta se converta nun proceso continuo. Un primeiro paso para isto é a vinculación que se estableceu entre o Plan operativo e o orzamento anual. A xestión orzamentaria nunha administración pública como a Universidade de Vigo é un proceso perfectamente consolidado e regulado por normas externas e internas. Boa parte dos obxectivos, actividades e recursos xestionáanse no ciclo anual orzamentario. O Plan nace con recursos estimados para levar adiante as súas actividades, que deben ser trasladados ao orzamento anual e ser xestionados.

Non obstante, o anterior é un primeiro paso. As medidas para crear o ámbito de control de xestión (liña de acción A1114) e establecer un sistema de seguimento e de avaliación (liña de acción A1111) cun deseño axeitado non só deben dar lugar a que se produza un exercicio de medición do desempeño estratéxico, senón que debe dar lugar a un “feedback” onde exista a posibilidade de que o Plan sexa revisado e actualizado de forma continua.

A estratexia debe converterse no traballo diario da xente do ámbito de xestión. A este respecto, é transcendental que o Plan sexa difundido dentro e fóra da nosa organización (liña de acción A1112), que todo o persoal reciba o adestramento axeitado para desenvolver as accións previstas (liña de acción A6135) e establecer un sistema de dirección de obxectivos e de resultados estratéxicos e operativos dun xeito integrado (liña de acción A1113). Outra medida que se ten constatado como eficaz para o desempeño estratéxico é a vinculación da estratexia co sistema de incentivos. O Plan establece como acción: a realización de estudos sobre sistemas de incentivos vinculados ao cumprimento de obxectivos (liña de acción A6125).

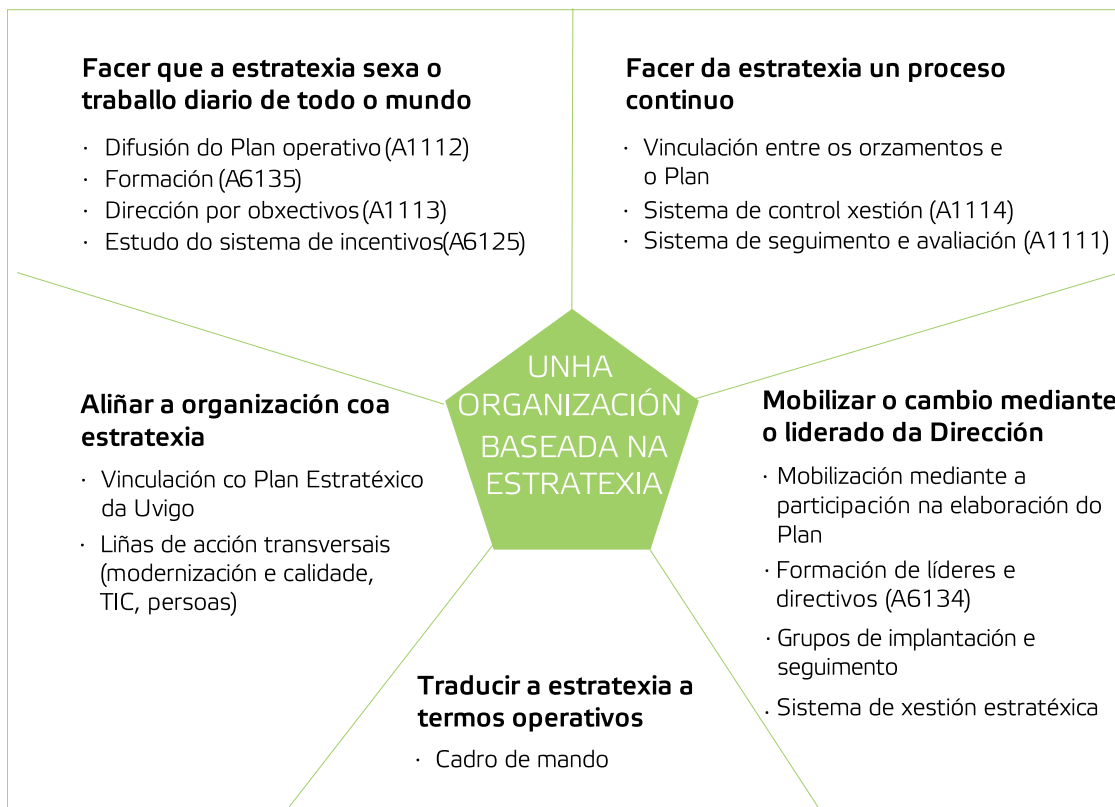
Os obxectivos e accións deseñadas nos eixes de PERSOAS, TIC e MODERNIZACIÓN tratan de garantir o desenvolvemento dos activos intanxibles do ámbito de xestión e percorren de forma transversal toda a organización. Son pois un importante factor para que todas as unidades funcionais, centrais ou periféricas queden vinculadas á nova estratexia de xestión.

Por último, a implantación da estratexia supón un importante esforzo de mobilización dunha organización para un cambio que debe ser liderado polo seu equipo directivo do ámbito de xestión.

O Plan require cambios en todas as partes da organización, traballo en equipo para a súa coordinación e unha atención e concentración continuada nas accións e nos resultados. Se o equipo directivo nun amplo sentido non lidera con enerxía o proceso, os cambios non se producirán, a estratexia non se aplicará e as oportunidades que se anunciaban co Plan perderanse. A necesidade de liderado para o desenvolvemento da estratexia aparece claramente definida para posibilitar a capacitación e o desenvolvemento persoal e profesional (liña de acción A6134).

O proceso de cambio para liderar está nunha primeira fase centrada na mobilización e na creación do empuxe necesario para lanzar o proceso. O camiño percorrido ata o momento tivo tres destinos: establecer a necesidade de cambio, crear un equipo que sirva de guía e desenvolver a visión e a estratexia plasmada no Plan operativo. Unha vez lanzado o proceso de cambio comeza unha etapa de transición en que se establece un novo proceso de xestión. A creación de novos equipos de implantación e de seguimento, as reunións abertas e as comunicacións transparentes deben ser os compoñentes dese novo proceso. O resultado final deste proceso de cambio debe ser un novo sistema de xestión estratéxica.

Figura 8: accións específicas para a implantación do Plan operativo de xestión 2008-2012 da Universidade de Vigo



Fonte: elaboración propia baseada en Kaplan, R.S. e Norton D. P (2001): Como utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Ed. Gestión 2000. p. 16.

5.2. Seguimento e control do plan

O seguimento e control é a última fase do proceso estratéxico. A súa finalidade é supervisar o comportamento e a efectividade da estratexia seleccionada, o que é pois unha actividade clave para unha correcta implantación da estratexia.

Céntrase en dous aspectos:

- Se a estratexia se está implantando como foi planificada.
- Se os resultados obtidos pola estratexia son os esperados.

Algúns autores amplían os aspectos que se explorarán. Así, debería facerse un seguimento dos cambios no contorno que poden dar lugar á modificación da estratexia aplicada e da validez das hipóteses sobre a evolución da organización e o seu contorno sobre as que basea a estratexia planificada. Desta forma, parece garantirse, dun xeito máis claro, que o proceso estratéxico se converta nun proceso continuo.

O seguimento e o control do Plan operativo está presente en dúas liñas de acción:

- a) Establecer un sistema de seguimento e de avaliación da estratexia de xestión que teña como instrumento o Cadro de Mando.
- b) Crear o ámbito de control de xestión para elaborar os cadros de mando.

Nestas liñas de acción están os elementos para implementar o proceso de seguimento e o control do Plan operativo. A ferramenta de control estratéxico é o cadro de mando. Existe un sistema de seguimento e de avaliación da estratexia, que ten como instrumento o cadro de mando, elaborado este polo ámbito de control de xestión.

O cadro de mando do Plan operativo de xestión é un documento en que se reflicte a información máis relevante para o seu control e seguimento (ver exemplo na fig.10). Reúne o conxunto de obxectivos, indicadores e metas programadas temporalmente e as accións e liñas de acción coa identificación dos seus responsables, calendario de execución e recursos necesarios. No noso modelo engádeselle un sistema de avaliación do cumprimento das metas e de seguimento das accións mediante unha técnica semellante ao funcionamento dun semáforo, onde a cor verde (●) indica un correcto ou superior cumprimento das metas establecidas e/ou axeitado desenvolvemento das accións, a cor vermella (●) indica o contrario e a cor laranxa (●) supón unha situación de alerta ou precaución en que sen chegar a ser un incumprimento pode ser necesario tomar medidas preventivas. A técnica do semáforo non impide un comentario avaliativo de cada obxectivo operativo pero intenta enfocar a organización nos obxectivos e accións onde existen problemas e para os que cómpre tomar medidas correctivas ou preventivas.

O cadro de mando elaborárase dentro do ámbito de control de xestión da Xerencia e é responsabilidade da Vicexerencia de Planificación e Xestión Económica. Esta vicexerencia tamén elaborará un documento técnico de desenvolvemento do sistema de indicadores tal como se indicou no apartado de indicadores e de metas do Plan operativo.

Dada a información manexada no cadro de mando será difícil proceder á súa monitorización mediante sistemas de almacenamento de datos e ferramentas de intelixencia empresarial. A colaboración dos responsables de cada eixe e das accións, tanto para dispoñer da información como para a súa avaliación, é básica.

Ter un cadro de mando non é suficiente. Cómpre dispoñer dun sistema de posta en común da información e de impulso e de coordinación das accións. O sistema basearase nunha serie de reunións de seguimento estruturadas en tres niveis:

- As accións ou liñas de acción, co liderado da persoa especificada no Plan operativo, deseñaranse e implementaranse normalmente por equipos. Loxicamente cada equipo deberá definir a súa forma de traballar e os instrumentos que utilizará en función das accións que se desenvolverán. O seu labor de seguimento estará centrado no desenvolvemento das accións.

- Para cada eixe o seguimento será efectuado por un equipo formado polo vicexerente responsable do eixe e os responsables das accións. As súas reunións serán mensuais. Os instrumentos principais de seguimento son o cadro de mando do eixe e os informes dos responsables de cada acción.

- O seguimento do Plan na súa integridade será efectuada polo equipo de Xerencia formado pola xerente, vicexerentes, xefes de servizo e administradores. As súas reunións serán trimestrais. O seu principal instrumento de control será o cadro de mando do Plan. Na primeira reunión de cada ano revisará o informe anual executivo do Plan operativo de xestión.

Resulta de vital importancia para que o proceso de xestión estratéxica se converta nun proceso continuo que o seguimento abra posibilidades de axustar metas e actividades e recolla novas ideas e novas aprendizaxes que xurdan. Fronte á rigidez que pode ter unha xestión anual como a orzamentaria, a xestión estratéxica debe ser flexible en canto ao establecemento de prioridades e de actualización do Plan. En todo caso, como mínimo, á finalización de cada ano farase unha revisión dos obxectivos, indicadores e metas e/ou das accións para a súa consecución.

A Xerencia presentarálle o informe anual de seguimento ao equipo reitoral e aos órganos de goberno da Universidade. Por último, estableceranse medidas de transparencia á xestión do propio plan operativo. O informe anual farase público na web da Universidade, de igual xeito que o é o propio plan e as súas revisións.

Figura 9: planificación das reunións de seguimento do Plan operativo de xestión da Universidade de Vigo

Nivel	Participantes	Periodicidade	Ferramentas
Accións	Equipos deseñados especificamente para cada acción	Segundo plan para cada acción	As deseñadas para cada acción
Eixe	Vicexerente responsable do eixe e responsables das accións	Mensual	Informes dos responsables de cada eixe e das accións Cadro de mando do eixe
Plan operativo de xestión	Equipo de Xerencia formado por xerente, vicexerentes, xefes de servizo e administradores	Trimestral	Informes dos responsables de cada eixe Cadro de mando do POX Informe anual

Figura 10: Ejemplo del cuadro de mando como herramienta de control y seguimiento del Plan Operativo de Gestión de la UVigo

Objet. estratégicos	Objet. operativos	Indicadores	Metas	Resultados	Acciones	Resp.	Calendario	Recursos	Valoración			
1.1. Conseguir una gestión basada en un modelo de excelencia	1.1.1 Promover la implantación de la dirección estratégica en todas las áreas de gestión	I1110	% de ejecución de las metas do CM	≥ 70%	2008: -- 2009: 78%	● A1111	Sistema de seguimiento y evaluación de la estrategia	ABL	4T/2008 4T/2012	● Correcta ejecución del POX y difusión. Escasa participación en congresos, formación externa/interna y otros eventos, hay que hacer un programa de eventos y planificar la participación de la UVigo. Puede haber problemas para que se cumpla el objetivo de servicios con DPO en el 2010: retraso en la implantación en lo servicios económicos.		
		I1111	% de objetivos estratégicos que reciben una evaluación de cumplimiento superior al 70% de las metas	≥ 75%	2008: -- 2009: 80%	●	A1112	Difusión del Plan Operativo de Gestión y de la cultura de dirección estratégica y calidad	BC		4T/2008 4T/2012	● 2008: 6.000 € 2009: 12.000 € 2010: 12.000 € 2011: 12.000 € 2012: 12.000 €
		I1112	Nº de participaciones con temas del POX en congresos, formación externa/interna y otros eventos	≥ 10 al año	2008: -- 2009: 6	●						
		I1113	% de servicios con un sistema DPO, cuadro de mando y memoria anual de actividad	2008: -- 2009: 40% 2010: 60% 2011: 80% 2012: 100%	2008: -- 2009: 41%	●	A1113	Sistema de dirección por objetivos	ABL		4T/2008 4T/2012	●
		I1114	% de PAS que conocen el POX	≥ 75%	2008: -- 2009: 90%	●	A1114	Ámbito de control de gestión	ABL		4T/2008 4T/2008	●
	1.2 Identificar y anticipar las necesidades de los usuarios	I1120	Disponer de cartera de servicios	Sí, en el 4T de 2009	Dispuesta en Nov. 2009	●	A1121	Definir y establecer la cartera/panel de servicios	AC	4T/2009 4T/2012	● 2008: 6.000 €	
		I1121	% anual de servicios prestados sobre la cartera considerada óptima	2008: -- 2009: -- 2010: ≥ 75% 2011: ≥ 80% 2012: ≥ 90%	2008: -- 2009: --	●						
	1.3. Establecer un Sistema de Calidad para identificar, racionalizar y controlar los diferentes procesos de gestión de la Universidad	I1130	% de servicios con programa de mejora de calidad	2008: -- 2009: ≥ 50% 2010: 100%	2008: -- 2009: ≥ 60% 2010: 100%	●	A1131	Reorganizar los procesos de prestación de servicios y de gestión	AH	3T/2008 4T/2012	● 2008: 6.000 € 2009: 30.000 € 2010: 30.000 € 2011: 30.000 € 2012: 30.000 €	
		I1131	% de servicios con "carta de servicios"	2008: -- 2009: ≥ 50% 2010: 100%	2008: -- 2009: ≥ 70%	●						
		I1132	% de servicios que participan en la identificación y documentación de procesos	2008: -- 2009: ≥ 50% 2010: 100%	2008: -- 2009: ≥ 70%	●	A1132	Implantar programas y acciones de mejora	ABL	4T/2008 4T/2010	● 2008: 6.000 € 2009: 30.000 € 2010: 30.000 € 2011: 30.000 € 2012: 30.000 €	
		I1133	% de servicios con sistema de medición de la satisfacción de los usuarios	2008: -- 2009: ≥ 10% 2010: ≥ 50% 2011: ≥ 75% 2012: 100%	2008: -- 2009: ≥ 11%	●						
		I1134	% de procesos certificados por ISO 9001	2008: -- 2009: -- 2010: ≥ 10% 2011: ≥ 25% 2012: ≥ 50%	2008: -- 2009: --	●	A1133	Definir e implantar el sistema integrado de calidad	GM	1T/2010 4T/2012	● 2010: 6.000 € 2011: 12.000 € 2012: 18.000 €	
		I1135	Grado de satisfacción con la calidad percibida obtenido en las encuestas (de 1 a 7)	≥ 4,5 sobre 7	2008: -- 2009: 4,8	●						

Preparado por Vicegerencia de Planificación y Gestión Económica-Control de Gestión

Datos a 31/12/2009

Evaluación efectuada por Equipo de implantación el 29/01/2010

Páx. 1-1



6.

RELACIÓN DE PARTICIPANTES

Participantes nos grupos de traballo

Modernización e calidade e TIC

María Luz Barbosa Pérez
Alberto Baz López
Ricardo Beiras García-Sabell
Jesús Bello Condide
Ana María Cacheiro Seguí
José Manuel Fernández Viña
Yolanda García Ulla
José Luís Gómez Reboiro
Jesús Graña Nogueiras
Carlos Guerra Vidal
Ángeles Hermida Paredes
Hilda Iglesias Galán
Gerardo Marraud González
Ignacio Nogueira Alonso
M.^a Dolores Ojea Troncoso
Ana de Prado Vázquez
José Francisco Rodríguez de la Concepción
Antonio Rotea Villanueva
José Veiro García

Descentralización

Roberto Bustillo Bolado
Beatriz Cuiña Barja
Marta Cogolludo Fernández
Ricardo Corderí Salgado
María Teresa Díaz Álvarez
María Fariza Novoa
Rosa María Fernández Barragán
Manuel Fernández Cruz
José González Groba
Ángeles Hermida Paredes
Ángel Nieto Rodríguez
Arturo Rodríguez Sampayo
Juan José Salgado González

Xestión académica

Juan Aguiar Fernández
Elena Alonso Prieto
Margarita Cabaleiro Soto
Ángeles Carballo González
Marta Cogolludo Fernández
Beatriz Cuiña Barja
Begoña Fernández Silvano
José Luís Gómez Reboiro
Yolanda García Ulla
Eva Garea Oya

Rosa Graña Costas
Ángeles Hermida Paredes
María Pilar Joga Lasala
Mónica Mato Gómez
María Teresa Reigosa Alonso
Amelia Rodríguez Piña
José Santiago Santos García
Elena Vázquez Losada
Óscar Veloso Fernández
Begoña Villanueva San Martín

Xestión da investigación

Gema Antequera García
Alberto Baz López
Ricardo Beiras García-Sabell
Ana Cacheiro Seguí
Manuel Castro Oliva
Marcos Estévez Orge
Rosa María Fernández Barragán
Jesús Graña Nogueiras
Olga Folgueiras Artime
Ángeles López Lozano
Ignacio Nogueira Alonso
Lorenzo Pastrana Castro
María Carmen Pérez Martínez
José María Pousada Carballo
María Teresa Reigosa Alonso
Daniel Rey García
José Francisco Rodríguez de la Concepción
Ángel Rodríguez de Lera

Persoas

Gema Antequera García
Alberto Baz López
Margarita Cabaleiro Soto
Ana Comesaña Álvarez
María Fariza Novoa
José Fernández Viña
Mauricio García Romarís
José González Groba
Margarita González Hernández
Marisa Magaz Ledo
Gerardo Marraud González
Antonio Rotea Villanueva
Manuel Velasco Graña
José Veiro García

Equipo de Xerencia

Ana Fernández Pulpeiro
Alberto Baz López
Ana Comesaña Álvarez
Beatriz Cuíña Barja
Yolanda García Ulla
Ángeles Hermida Paredes
Jesús Bello Condide
Manuel Castro Oliva
Ricardo Corderí Salgado
José Manuel Fernández Viña
Jesús Graña Nogueiras
Gerardo Marraud González
María Dolores Ojea Troncoso
José Francisco Rodríguez de la Concepción
Antonio Rotea Villanueva
José Santiago Santos García
Margarita Cabaleiro Soto
Ana María Cacheiro Seguíñ
María Fariza Novoa
Mauricio García Romarís
José González Groba
María del Pilar Joga Lasala
Juan José Salgado González

Equipo de apoio

Cátedra Unesco de Dirección Estratéxica

Joan Cortadellas Ángel
Alberto Jorge
Estrella Varela Ricabal

Apoio técnico-administrativo

Rafael Ameneiro Bravo
María Magdalena Domínguez Álvarez
Alicia González Novoa
Arturo Losada Rodríguez
Elina Álvarez Villamarín

