

PLAN ESTRATÉGICO (2014-2016)

Versión 18/02/2014

Aprobado por la Gerencia UC el 20/02/2014

ÍNDICE

0. Introducción	2
1. Marco Global	3
2. Fases	4
3. Misión	4
4. Visión	4
5. Valores	4
6. Grupos de interés	5
7. Ejes estratégicos	5
Análisis PEST	5
8. Análisis DAFO	6
Matriz de confrontación	7
9. Objetivos estratégicos	9
10. Compromisos de calidad	10
11. Acciones de mejora	11
12. Indicadores	12
13. Mapa Estratégico.....	12

0. Introducción

Está demostrado que a pesar de los inconvenientes y la imperfección de los modelos de gestión y organización de las Administraciones Públicas, es una constante que éstas llevan a cabo con decisión y persistencia un apreciable esfuerzo por avanzar de un modelo de administración enfocado a intereses propios, hacia otro bien distinto orientado a los grupos de interés a los que se debe.

Esta realidad, por no quedarse en definirla como simple tendencia, no es extraña para la Gerencia de la Universidad de Cantabria y a ella está apostando desde hace tiempo apoyando e impulsando el establecimiento de modelos basados en la calidad y la mejora de los servicios con un enfoque práctico hacia sus usuarios.

En la gestión de los recursos humanos no es distinto, se puede observar que se está transitando desde una simple gestión de personal hacia una verdadera gestión de los RECURSOS HUMANOS, con mayúsculas.

La gestión de los recursos humanos resulta de capital importancia para avanzar hacia una administración más eficaz y eficiente y de su carácter estratégico debe ser consciente la organización. La sociedad demanda cambios y los intereses de la Universidad deben estar alineados con las demandas de dicha sociedad.

Por otro lado, el personal que conforma el Servicio de Personal Docente Investigador, Retribuciones y Seguridad Social no debe ser ajeno a ello y debe aprovechar las oportunidades que se le brindan para realizar ese tránsito.

La oportunidad de haber podido dedicar tiempo y recursos para concretar aportaciones hacia esa mejora de los servicios es la clave del resultado que ahora se presenta a través de este documento de planificación estratégica del Servicio de Personal Docente Investigador, Retribuciones y Seguridad Social.

Es un verdadero placer para los integrantes del Servicio poder presentar este documento con el que pretenden dar un paso cualitativo y cuantitativo en la gestión que tienen encomendada.

Comienza una etapa en la que los esfuerzos a realizar pueden resultar apasionantes si los vinculamos a la obtención de resultados; nos deberían hacer conseguir el ser más entusiastas y participativos en el trabajo cotidiano, en el convencimiento de que trabajando en equipo podemos alcanzar metas nunca antes planteadas, y nos permitirán generar satisfacción no solo a quienes dirigimos nuestros servicios, sino inclusive a nosotros mismos.

1. MARCO GLOBAL. MODELO E.F.Q.M.

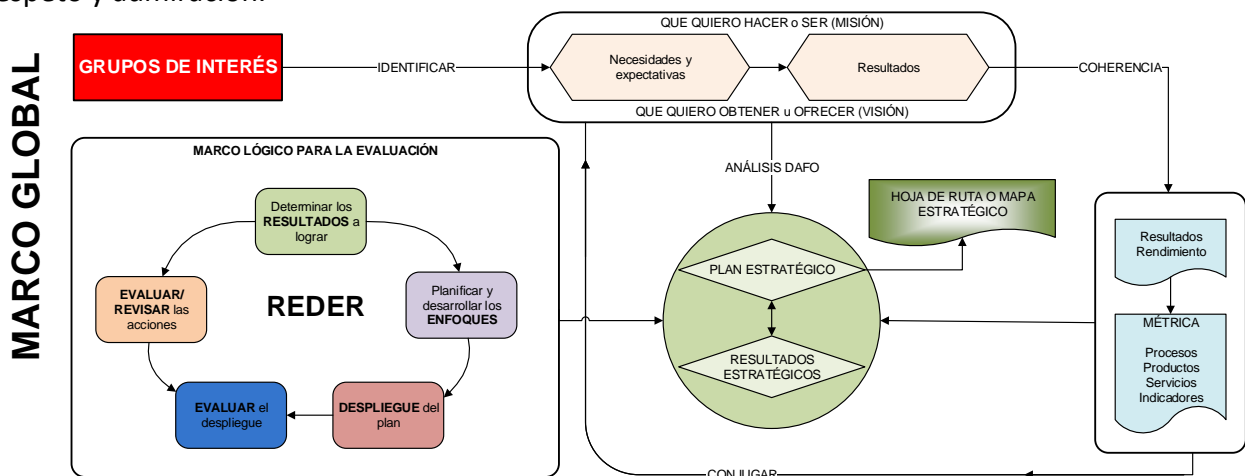
El Modelo EFQM de Excelencia se ha convertido para las organizaciones en un esquema general que les permite desarrollar una cultura de excelencia, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar sus resultados. Las organizaciones están ahora más atentas a las necesidades de sus grupos de interés; se preparan para aprender, innovar y mejorar su rendimiento general. Sus líderes han mejorado sus habilidades para tomar decisiones bien informadas y para comprender las palancas sobre las que hay que actuar para implantar con éxito la estrategia. Consiguen además ser modelo para otras; las mejores prácticas de gestión se han reutilizado y adaptado gracias a la filosofía de la EFQM de “compartir lo que funciona”. Esto ha dado lugar a una significativa reducción del despilfarro, al incremento de la eficiencia económica y a la mejora de las relaciones sociales.

EFQM contribuye activamente a preparar a una nueva generación de líderes ofreciéndoles oportunidades de formación y desarrollo a partir del aprendizaje basado en la práctica y en los intercambios entre organizaciones.

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones: Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión. Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma. Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias. Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

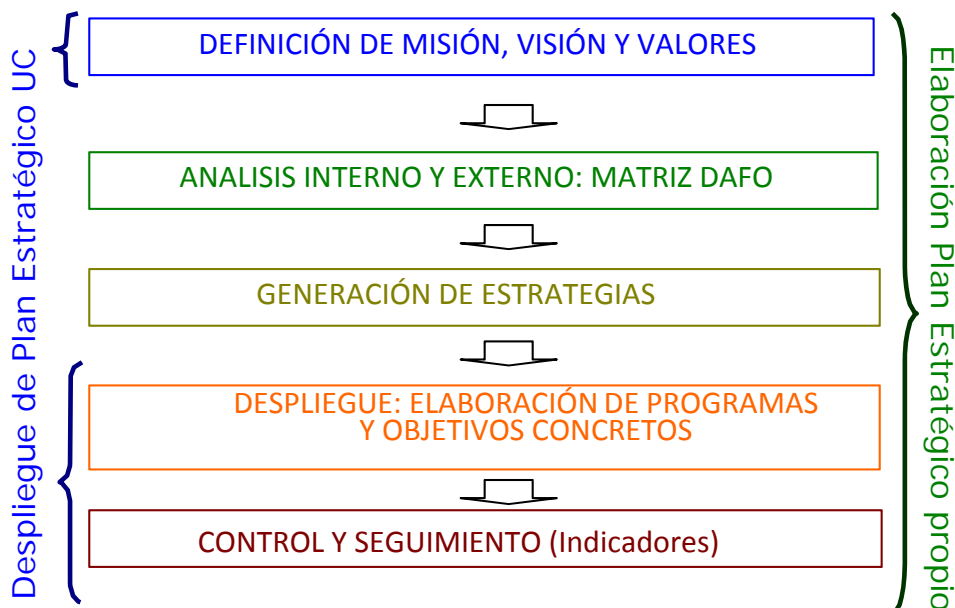
El Modelo EFQM de Excelencia proporciona una visión global de la organización permitiendo lograr y mantener niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

Todas las organizaciones se esfuerzan por tener éxito; algunas fracasan, otras logran períodos de éxito y finalmente desaparecen, y unas pocas alcanzan un éxito sostenido, obteniendo el merecido respeto y admiración.



2. FASES

En el desarrollo del plan estratégico se han seguido las siguientes fases:



3. MISIÓN

La Misión del Servicio de Personal Docente Investigador, Retribuciones y Seguridad Social es la de ser el órgano de planificación y asesoramiento especializado en materia de personal docente e investigador y de Retribuciones y Seguridad Social, garantizando el cumplimiento de las Leyes, políticas, normativas, así como de los acuerdos y convenios tanto internos como externos en los que sea parte la Universidad de Cantabria.

4. VISIÓN

Enfocado a la colaboración en la captación del talento y la gestión de los recursos humanos en lo que a selección, formación, vida laboral, retribuciones y Seguridad Social se refiere, así como al desarrollo del Servicio y el mantenimiento de un clima laboral armónico dentro del mismo, requisitos esenciales para cumplir con las funciones que tiene encomendadas.

5. VALORES

Son valores del Servicio y de las personas que lo componen, el compromiso con su ámbito laboral, el trabajo en equipo, la colaboración, credibilidad y servicio al usuario, aplicando criterios de responsabilidad, eficacia y eficiencia.

- Antes equidad que igualdad
- Claridad entre intereses y posiciones
- Continuada muestra de valía
- Convicción
- Coordinación
- Flexibilidad
- Naturalidad
- No procrastinar
(no diferir o aplazar las obligaciones o responsabilidades)
- Orgullo sano
(que no arrogancia ni soberbia)
- Persistencia
- Empatía (ponerse en el lugar del otro)
- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Transparencia

6. GRUPOS DE INTERÉS

Definiremos como grupos de interés a aquellas personas o grupos de personas que, bien perteneciendo a la organización o bien estén vinculadas a ella desde fuera, son hacia las que se orienta el cumplimiento de la misión.

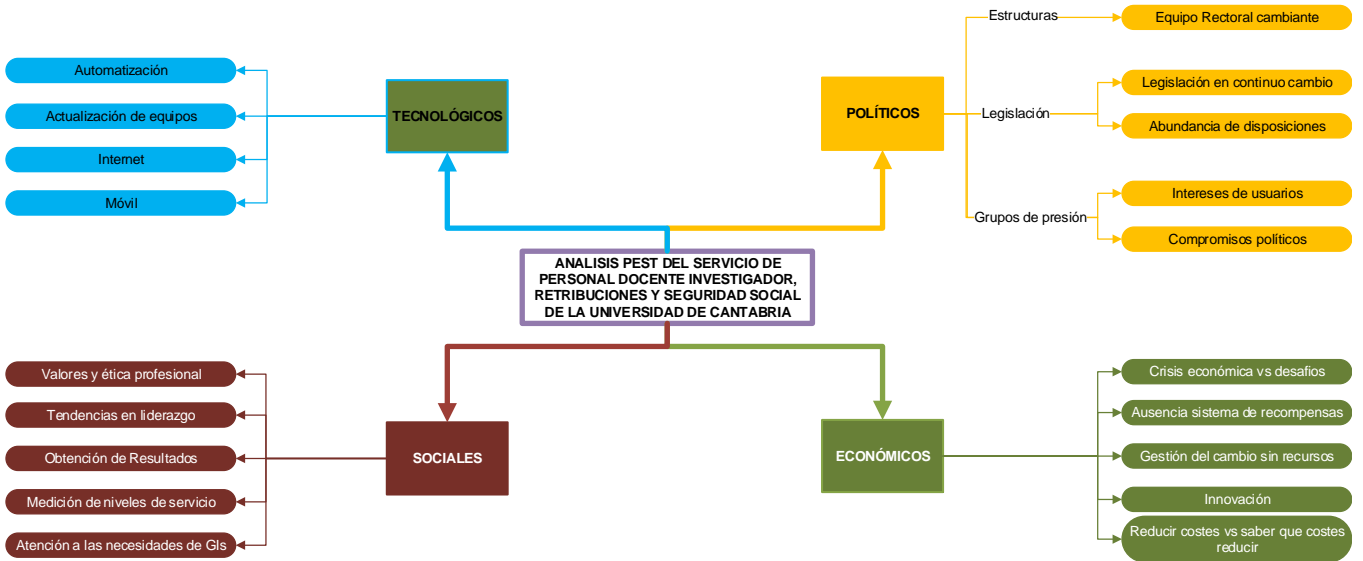
- Personal de administración y servicios
- Personal docente e investigador
- Becarios
- Equipo de gobierno
- Alumnos
- Otras Administraciones Públicas
- La Sociedad, en cuando que sus individuos son aspirantes a pertenecer en algún momento a cualquiera de los colectivos que integran la UC.

7. EJES ESTRATÉGICOS

Son las áreas y/o actividades que son consideradas claves para el cumplimiento de la misión.

- Dirección y organización
- Recursos humanos
- Nuevas tecnologías
- Planes de comunicación
- Gestión de la información

Análisis PEST



El **análisis PEST** identifica los factores del entorno general que afectan o van a afectar a nuestro Servicio. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el **análisis DAFO** en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "**Político, Económico, Social y Tecnológico**".

Factores Políticos:

Está claro que los que más nos afectan tienen que ver con los cambios legislativos, el cambio regular del equipo de gobierno o los provenientes de los grupos de presión (usuarios y políticos).

Factores Económicos:

En el actual ciclo económico, las políticas deben tener una adecuada dirección. En estos momentos es posible que aún no estén bien identificados cuales son los nuevos desafíos a los que nos enfrentamos.

Aún a pesar de las dificultades, poder implementar algún sistema de reconocimiento, no necesariamente económico, sería un factor favorable al entorno.

Gestionar el cambio en ausencia de recursos, un gran reto solo accesible para los mejores.

Y por último tener en valor la innovación como medio de resolver los déficits, que previamente deben haber sido detectados y asumidos.

Factores Sociales:

Debemos poder identificar tendencias en la gestión y el liderazgo e intentar implantarlas.

Establecer mediciones que estén alineadas con las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, y conseguir que se obtengan resultados, el gran desafío y la piedra angular sobre la que pivota nuestro entorno (actual y futuro).

Factores Tecnológicos:

Favorecer un entorno que favorezca la innovación aprovechando las TIC, considerando todas las variables posibles en pro del cumplimiento de la estrategia que se decida y sin miedo a los más que seguros fracasos.

8. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El análisis DAFO pretende concretar en una tabla resumen tanto los puntos fuertes y débiles de nuestra organización, como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias ajustadas a nuestra capacidad interna y llegado el caso a su posición competitiva externa.

ANÁLISIS D.A.F.O.

SERVICIO DE P.D.I., RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

DEBILIDADES (i)

- | | |
|----|---|
| D1 | Comunicación interna |
| D2 | Gestión proactiva de líderes que entre otros cometidos promuevan objetivos explícitos |
| D3 | Alta dependencia de decisiones políticas |
| D4 | Recursos humanos del Servicio insuficientes |
| D5 | Apreciable falta de autonomía del personal en el ejercicio de sus funciones |

AMENAZAS (e)

- | | |
|----|--|
| A1 | Ausencia de planificación y estrategia |
| A2 | Escaso o precario acceso a oferta formativa |
| A3 | Dificultad de acceder a nuevas tecnologías aplicadas a la gestión en un tiempo razonable |
| A4 | Rigidez producida por la extensa normativa de aplicación |
| A5 | La situación económica actual. Falta de financiación en la UC. |

FORTALEZAS (i)

- | | |
|----|--|
| F1 | Misión, visión y valores definidos y Carta de Servicios revisada en 2013 |
| F2 | Establecimiento de indicadores |
| F3 | Encuestas de satisfacción y clima laboral |
| F4 | Reuniones periódicas del equipo del Servicio |
| F5 | Buen clima laboral |

OPORTUNIDADES (e)

- | | |
|----|---|
| O1 | Benchmarking en Universidades del entorno |
| O2 | Despliegue Modelo de Gestión por Procesos |
| O3 | Sistema de reconocimiento ligado a esfuerzo y desempeño |
| O4 | Profundizar en la aplicación de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión |
| O5 | Condiciones laborales estables en el entorno de la UC |

Matriz de confrontación

La matriz de confrontación nos permite vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

Para valorar cada una de las relaciones utilizamos la siguiente escala:

- Relación alta: **10**
- Relación media: **5**
- Relación baja: **1**
- Sin relación: **0**

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

SERVICIO DE P.D.I., RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL - UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS												Total	
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	5	5	5	1	16	10	1	1	1	1	14	30
		F2	1	5	5	10	1	22	10	1	10	1	1	23	45
		F3	10	10	5	5	5	35	5	1	5	1	5	17	52
		F4	1	10	5	10	10	36	10	5	1	5	5	26	62
		F5	0	10	10	10	5	35	5	1	1	5	5	17	52
	Σ	12	40	30	40	22		40	9	18	13	17			
	DEBILIDADES	D1	5	10	5	5	1	26	10	5	5	5	5	30	56
		D2	1	10	5	10	1	27	10	5	5	5	0	25	52
		D3	10	10	10	10	1	41	10	5	10	5	5	35	76
		D4	5	10	1	10	1	27	5	1	5	10	1	22	49
		D5	10	10	10	10	0	40	10	1	1	10	0	22	62
Σ		31	50	31	45	4		45	17	26	35	11		134	
Total	43	90	61	85	26		85	26	44	48	28				

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que hemos utilizado como guía son:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Sumados y analizados todos los valores, obtenemos el orden en que debemos atacar la superación de **debilidades** y el de aprovechamiento de las **fortalezas**, para minimizar y aprovechar, respectivamente, las amenazas y oportunidades.

Debilidades: Alta dependencia de decisiones políticas
Apreciable falta de autonomía del personal en el ejercicio de sus funciones
La Comunicación interna
Gestión proactiva de los líderes del servicio
Recursos Humanos insuficientes

Fortalezas: Reuniones periódicas del equipo del Servicio
Buen clima laboral
Encuestas de satisfacción y clima laboral
Establecimiento de indicadores
Misión, Visión y Valores definidos y Carta de Servicios revisada

Y por supuesto el orden en el que las **oportunidades** y **amenazas** nos van a ser más fáciles de acentuar y neutralizar, respectivamente, si superamos las debilidades y aprovechamos las fortalezas que creemos tener.

Oportunidades: Despliegue del Modelo de Gestión por Procesos
Profundizar en la aplicación de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión
Sistema de reconocimiento ligado a esfuerzo y desempeño
Benchmarking en Universidades del entorno
Condiciones laborales en el entorno de la UC.

Amenazas: Ausencia de Planificación y Estrategia
Rigidez producida por la extensa normativa de aplicación
Dificultad de acceder a nuevas tecnologías aplicadas a la gestión, en un tiempo razonable
La situación económica actual. Falta de financiación en la UC.
Escaso o precario acceso a oferta formativa

A la vista del análisis realizado, se desprende que las estrategias a adoptar son por un lado de **reorientación**, o lo que es lo mismo combinar las oportunidades de futuro con las debilidades presentes e intentar con ello corregir carencias de la organización, y por otra la **ofensiva**, que aprovecharía las fortalezas del presente para obtener las oportunidades de futuro, intentando obtener el máximo partido de la situación favorable del entorno.

9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el despliegue del plan estratégico vamos a tener que concretar las estrategias a largo plazo en programas y objetivos a corto y medio plazo, estableciendo las metas a cumplir, las responsabilidades y los indicadores de cumplimiento.

Dentro de cada objetivo o eje estratégico puede haber uno o más objetivos operativos, que tendrán que ser puestos en marcha por el Servicio para alcanzar el objetivo estratégico.

Dirección y Organización

Implantar un modelo de dirección estratégica y participativa que fomente el trabajo en equipo y la multifuncionalidad de las personas, intentando concienciar y convencer de que en la gestión la identificación persona-puesto de trabajo debe tender a la desaparición.

Mejorar la coordinación entre las áreas del Servicio no solo a través del desempeño efectivo y responsable de los miembros del Servicio, sino promoviendo reuniones periódicas de debate y/o puesta en común, para reflexionar sobre la marcha del Servicio.

Impulsar la visita a otros Servicios análogos al nuestro de Universidades del entorno y preferiblemente que tengan un dimensionamiento de plantilla similar al nuestro.

Despliegue y compromiso de aplicación del Modelo de Gestión por Procesos del Servicio.

Componente Humano

Sería deseable poder implantar un modelo de reconocimiento dirigido al personal del Servicio con el que fomentar el valor de la motivación y por tanto del compromiso y la implicación.

Potenciar el trabajo en equipo favoreciendo el grado de autonomía adecuado que permita el desarrollo profesional de las personas.

Proponer a la Gerencia, si las condiciones económicas y laborales del momento lo permiten, el estudio o evaluación de las necesidades de plantilla del Servicio y en su caso dotar de los recursos necesarios que faciliten el avance del Servicio hacia una organización moderna y de calidad.

La responsabilidad y el volumen de trabajo necesitan de un adecuado aprovechamiento de herramientas y tecnologías que haga que el impacto en la gestión de tiempos dedicados a tareas sea más eficiente. Para que esas herramientas y tecnologías puedan ser aprovechadas en toda su extensión por las personas, se requiere que estas reciban la necesaria formación, siendo este un objetivo prioritario a promover por la dirección del Servicio.

Tecnología

Prever y participar en todos los cambios que puedan mejorar la gestión o que vengan impuestos por los cambios legislativos o de política universitaria. Conseguir que dichos cambios no se produzcan con improvisación y/o retraso y estén siempre documentados y comunicados a los responsables de su desarrollo por el medio de comunicación formal que en cada momento esté establecido.

Comunicación

Cumplir en toda su extensión el Plan de Comunicación del Servicio.

Sistema de Información

Redefinir el modo en que se transmite la información relevante. Llevar a cabo una reestructuración y normalización para hacerla más accesible. Establecer indicadores que permitan conocer la eficacia de los cambios.

10. COMPROMISOS DE CALIDAD

Ejes estratégicos	Compromisos
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Desplegar el Modelo de Gestión por Procesos del Servicio - Elaborar los manuales de procedimientos de gestión encomendados a la Unidad. - Alcanzar un 85% en el índice de satisfacción global de los usuarios. - Mantenimiento de las reuniones periódicas del equipo del Servicio - Benchmarking de servicios o unidades análogas

COMPONENTE HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un nivel de satisfacción del personal en el entorno de trabajo del Servicio del 80 %. Mantenimiento de las encuestas de satisfacción y clima laboral.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir que el 60% de los procedimientos se tramiten a partir de soluciones basadas en e-administración. - Reducir en un 50% el uso de papel en los procedimientos de gestión del Servicio, especialmente en lo referente al archivo de los expedientes de personal.
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir compartir el conocimiento y la información que cada miembro del Servicio adquiere y transmitirlo al resto para una mejor comunicación y conocimiento entre todo el equipo. - Proporcionar a los usuarios en tiempo real la información solicitada o advertir del momento en que esta puede ser suministrada por no disponerse de ella de forma automática. - Asegurar la correcta difusión de toda la información de la que sea competente el Servicio y actualizar permanentemente la página web del Servicio. Explorar el uso de las redes sociales como medio de transmisión de la información.

11. ACCIONES DE MEJORA

Ejes estratégicos	Acciones de mejora
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en el desarrollo de planes de formación general y en el establecimiento de planes específicos. - Establecer un programa de alianzas con otros Servicios y Unidades de la UC. - Visitas a Servicios análogos de Universidades del entorno
COMPONENTE HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer sistemas de coordinación y colaboración entre unidades. - Conseguir que cada área constituya equipos de mejora para el estudio y propuesta de planes de acción. - Planificar acciones de formación, en especial relativas a calidad y gestión por procesos y en el uso de herramientas vinculadas a la aplicación de nuevas tecnologías en la gestión.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización continua de la página web. - Informatización de todo lo que sea factible relacionado con los procesos de gestión. - Estudio para la implantación de un sistema de Gestión Documental del Servicio. - Revisiones para la mejora y adecuación de la aplicación informática de Recursos Humanos.

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión a nivel interno de la misión y la visión del Servicio, definiendo sus objetivos. - Establecer sistemas adecuados, periódicos y sistemáticos de recogida de información. - Concretar estrategias de benchmarking.
-----------------------------------	---

12. INDICADORES

Ejes estratégicos	Indicadores
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de satisfacción de usuarios en cuanto a la gestión del servicio. - Porcentaje de satisfacción de los efectivos del servicio en cuanto a su satisfacción profesional y atención de su vida familiar. - Número de medidas implantadas a partir de resultados de encuestas. - Número de reuniones anuales del equipo del Servicio al completo. - Despliegue del Modelo de Gestión por Procesos del Servicio y elaboración del Manual de Procedimientos del Servicio. - Número de visitas a otros Servicios análogos de Universidades del entorno.
COMPONENTE HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Número de actividades de formación recibidas por personal del servicio en acciones genéricas. - Número de actividades de formación en acciones específicas. - Revisión de los Mapas de competencias específicas y genéricas del Servicio. - Revisión del Manual de Funciones del personal del Servicio.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Número de soluciones implantadas, basadas en e-Administración - Actuaciones tramitadas a través soluciones basadas en e-administración - Reducción del uso del documento en papel como soporte de operaciones de gestión.
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Estadística de visitas a la página web. - Nº de comunicaciones enviadas a los colectivos de la UC. - Implantación de modelos de gestión de la información basados en redes sociales. - Despliegue del Plan de Comunicación del Servicio.

13. MAPA ESTRATÉGICO

Para que el Plan Estratégico pueda implantarse de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir y con objetivos planificados alcanzables, definimos a continuación el Mapa Estratégico,

que será la herramienta que nos tendría que ayudar a los que formamos parte del equipo del Servicio a alinearnos con los objetivos definidos y procurar su consecución.

