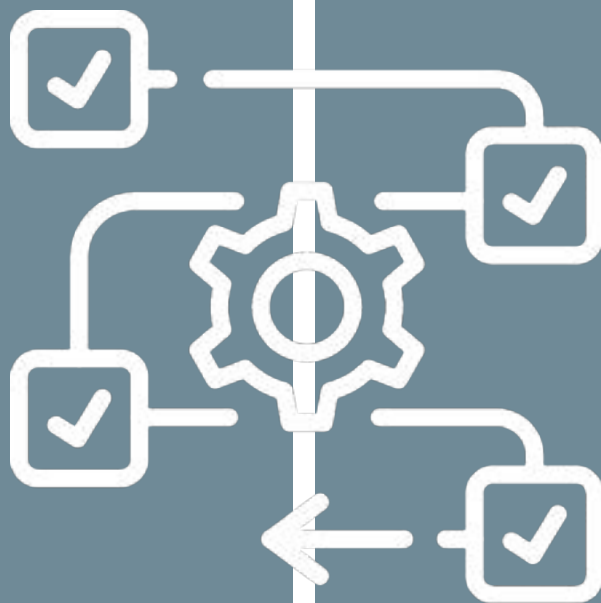


DESPLIEGUE OPERATIVO



13 DESPLIEGUE OPERATIVO

Una vez aprobado el Sistema, y acordada la definición inicial de objetivos generales y específicos, será necesario abordar el despliegue de los mismos. Como se explicó en la definición de las bases metodológicas, el modelo contemple una dimensión no únicamente declarativa, sino que quiere convertirse en un sistema de gestión, que oriente la acción de las unidades organizativas en el sentido de los objetivos propuestos. Para ello, será necesario comenzar con la concreción de los objetivos específicos, para diseñar sobre este punto de partida programas y proyectos que definan cursos de acción vinculados con la estrategia formulada.

a) Concreción de los objetivos específicos

La definición de objetivos generales marcará de manera permanente cuáles serán las prioridades en la actividad de la universidad en el largo plazo, pero para concretar lo que se pretende conseguir es necesario dar un paso más. Para materializarlos, los objetivos generales deberán concretarse en una serie de objetivos específicos que, a diferencia de los anteriores, tendrán un horizonte temporal concreto, y unos niveles de consecución asociados, medibles a través de un conjunto de indicadores relevantes para los que se establezcan metas cuantificables y verificables.

En la fase de definición del sistema, con la participación de las diferentes unidades organizativas, se han propuesto los objetivos específicos, partiendo tanto del análisis estratégico previo como de la valoración del avance en los objetivos propuestos en el PEUCA3. El siguiente paso, una vez aprobados, deberá ser su concreción, para lo que se contará con el apoyo de la Dirección General de Desarrollo Estratégico, que velará porque su delimitación cumpla con las condiciones requeridas (Boyne, 2010) y, especialmente, por su

encaje con el resto de elementos del sistema. Así, tal y como se ilustra en la tabla 25 la definición de un objetivo específico conllevará:

- Enunciar el objetivo, definiendo claramente qué se quiere conseguir, y velando porque la especificación del mismo cumpla con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, asignables, relevantes y temporalizables).
- Explicar y justificar cómo el objetivo contribuye a la generación de valor social. Para ello, se deberá describir tanto la razón estratégica del objetivo (características del diagnóstico con el que está relacionado) como la descripción del cambio que se pretende lograr y cómo se pretende alcanzar.
- Especificar cómo el objetivo se vincula con el cumplimiento de la Agenda 2030. Con independencia de que se puedan definir objetivos específicos para el desarrollo de los compromisos de la UCA con los ODS, se pedirá una vinculación expresa de todos los objetivos planteados por las unidades con esta iniciativa, que permita valorar la contribución global de la institución.
- Identificar aquellas variables externas que puedan considerarse factores clave para el éxito en la consecución del objetivo estratégico.
- Definir qué recursos y capacidades internas resultan determinantes para la consecución del objetivo.
- Definir los indicadores de seguimiento, y asociar a los mismos metas que permitan valorar el logro, o el avance, en la consecución del objetivo específico, a partir de información objetiva y verificable.

En aquellos casos en los que los objetivos específicos se vean afectados por niveles elevados de riesgo, se desplegará el análisis de escenarios propuesto en las bases metodológicas del sistema. Se articularán las medidas de despliegue del objetivo a partir del escenario más probable, pero se añadirán al análisis

escenarios alternativos, como metas diferenciadas, y cursos de acción adaptados a cada situación potencial. Será especialmente importante, en este sentido, describir los criterios con los que la planificación deberá cambiar de escenario.

Tabla 25: Definición de los objetivos específicos

Objetivo Específico		
Descripción breve/ motivación		
Explicación/ Justificación	ODS relacionado	
Temporalización		
Indicadores de seguimiento de logros		
Metas	Consecución del objetivo Hitos intermedios (temporalizados)	
Factores críticos de éxito	Externos	(riesgo asociado)
	Internos	(riesgo asociado)
Escenarios	Más probable	Criterios para la reconsideración del escenario más probable
	Más favorable	
	Más desfavorable	

13.b. Definición de programas y proyectos.

Para lograr las metas propuestas y pasar de los objetivos a la acción, el sistema deberá incorporarse en los procesos de toma de decisiones en cada uno de los ámbitos estratégicos, sirviendo como orientación general, y como mecanismo de integración de las actuaciones desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Para ello, el propio sistema deberá fomentar la colaboración entre el equipo de gobierno, el PDI, el PTGAS, los estudiantes, y los diferentes agentes externos para la definición y actualización en el tiempo de una cartera de programas y proyectos, que describa el conjunto de las actuaciones desarrolladas por las distintas unidades.

1. Los **programas** constituyen la actividad básica de las diferentes unidades, que se desarrollan de manera estable, con vocación de permanencia y que se relacionan de manera directa con los servicios básicos ofrecidos por la Universidad. Relacionados directamente con los objetivos generales, se plantean sin un horizonte temporal definido. No obstante, y como se recoge en la ficha descriptiva (tabla 2), sobre ellos se establecerán objetivos de mejora, y se articularán todos los procesos de revisión y seguimiento del sistema.
2. El concepto de **proyecto** constituirá el eje de la implantación de los objetivos específicos del sistema, definiéndose como una serie de actuaciones interrelacionadas y coordinadas por una unidad organizativa responsable (aunque puedan ser ejecutadas por varias) que se planifican, en un horizonte temporal definido, para la consecución de una o varias metas en alguno de los objetivos específicos propuestos en los diferentes ámbitos de generación de valor

social (tabla 26). Abordar la dirección estratégica desde una filosofía ágil conllevará que los proyectos no se definan con un horizonte temporal cerrado y uniforme, sino que vayan definiendo su alcance y temporalidad propia, respondiendo con actuaciones a las demandas del propósito estratégico definido de manera permanente. En la medida en que los proyectos vayan alcanzando las metas propuestas, irán cerrándose, y dando lugar a otros que reconsideren los objetivos en un proceso dinámico y flexible, que deberá contemplar también la posible reconsideración de proyectos y objetivos, si el cambio en los escenarios contextuales así lo requiere.

La operativa de estos programas y proyectos pretende descansar sobre el sistema de gestión actual, tratando de dotar de dinamismo y flexibilidad adicional a las denominadas líneas de acción de los anteriores planes estratégicos (PEUCA2 y PEUCA3). Dichas líneas suponían, en el momento de aprobación del plan, el establecimiento de un listado concreto de actuaciones a llevar a cabo durante toda la vigencia del mismo, que conduciría a la consecución del objetivo. La propuesta de programas y proyectos, realizada y revisada anualmente por cada una de las unidades organizativas deberá recoger la información que se refleja en la tabla 2, que contempla los siguientes aspectos:

- Denominación.
- Descripción del objetivo específico con el que se relaciona.
- Resultado del programa o proyecto, con indicación de las metas que se pretenden alcanzar.

- Repercusión sobre el avance de los objetivos asociados, vinculándolo con las metas planteadas para el mismo.
- Unidad organizativa responsable. Con independencia del número de participantes, cada proyecto tendrá un único responsable (órganos de gestión, unidades organizativas, centros, departamentos e institutos) que se responsabilice de su ejecución y dinamización.
- Descripción de la forma en la que el programa o proyecto contribuye a la generación de valor social en alguno de los ámbitos estratégicos definidos en el sistema.
- Agentes internos o externos beneficiarios del programa o proyecto. Como parte de la acción estratégica, el Sistema de Dirección Estratégica diseñará mecanismos para fomentar el diálogo con los beneficiarios, de forma que las unidades responsables puedan interactuar con ellos y recabar información sobre su satisfacción con los resultados parciales obtenidos.
- Descripción y temporalización de las actuaciones previstas para su desarrollo. En función de su naturaleza y alcance, los proyectos podrán tener carácter anual o plurianual. Los programas, por su parte, se plantearán sin un horizonte temporal definido.
- La planificación específica de las actuaciones se realizará con carácter anual, coincidiendo con el proceso de elaboración de los presupuestos por

parte de cada una de las unidades. En los programas y proyectos plurianuales se requerirá únicamente la planificación de las actuaciones a desarrollar en el plazo de un año, siguiendo la metodología ágil de gestión, de forma que los cursos de acción puedan ser revisados en el caso de no alcanzar los objetivos parciales previstos. Se planificarán de esta forma a partir de iteraciones anuales revisables. Para esto, es importante que junto al cronograma se recojan hitos, que permitan realizar esta evaluación intermedia, y la revisión, en su caso, de las actuaciones previstas a largo plazo.

- Participantes, con indicación de todas las unidades organizativas involucradas en el desarrollo de las actuaciones previstas en el programa o proyecto, de las que dependerá la consecución de los objetivos propuestos.
- Evaluación de los logros. Transcurrida la primera iteración, una vez ejecutadas las acciones, se revisará el proyecto considerando la información disponible. De esta forma se contrastará si se han producido transformaciones relevantes en los escenarios previstos y si, en función de ello, se puede seguir con las mismas actuaciones o se necesita realizar cambios para adaptarse a las nuevas circunstancias. Para llevar a cabo estas revisiones, será clave la implantación del Sistema de Información Estratégica, así como la comunicación y el diálogo con los agentes beneficiarios de los proyectos.

Tabla 26: Definición de los programas y proyectos estratégicos

Denominación del programa/proyecto													
Unidad responsable													
Descripción	<i>¿Qué se quiere hacer?</i> <i>Agentes beneficiarios: ¿a quién va dirigido?</i> <i>¿Qué necesidad estratégica resolveremos?</i>												
Resultados esperados	Objetivos generales asociados Objetivos específicos asociados <i>Logro que se pretende alcanzar en la meta establecida para el objetivo</i>												
Participantes													
Horizonte temporal													
Evaluación de logros en la iteración anterior <i>(en su caso)</i>													
Planificación de la iteración siguiente <i>Secuencia de actividades</i> <i>Indicadores de seguimiento</i> <i>Mecanismos de diálogo con los beneficiarios</i>													
Hitos para el seguimiento de los logros													
Cronograma		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actuación 1		■	■	■									
Hito 1					■								
...													
Actuación n						■	■	■	■	■	■	■	■
Logro													■
Previsión de recursos	<i>Económicos</i> <i>Humanos</i> <i>Materiales</i>												

El despliegue del sistema se desarrollará a partir de las unidades organizativas que sirven de base a la actual estructura presupuestaria, y que integran a los órganos de gobierno, las unidades administrativas, centros, departamentos e institutos de investigación. Estas unidades se integrarán y participarán en el despliegue del propósito estratégico a través de la cartera de programas y proyectos propuestos para el logro de objetivos, así como de las actuaciones que se vayan definiendo en cada periodo para su ejecución. Se prevé que la acción de las unidades organizativas se articule en función de los programas y proyectos en los que participan, pudiendo asumir tres roles en ellos:

- Rol de **responsable**, cuando desde la unidad se asuma el impulso, y la responsabilidad en la definición, ejecución y evaluación de los logros.
- Rol de **participante**, cuando desde la unidad se participe en el logro de las metas, involucrándose en acciones lideradas y promovidas por otra unidad.
- Rol de **beneficiario** de los efectos de programas y proyectos promovidos por otras unidades, en cuyo caso, la unidad participará aportando la valoración de las actuaciones, contribuyendo a su revisión y ajuste.

Para que la estructura de programas y proyectos propuesta sirva efectivamente como mecanismo de implantación del sistema de dirección estratégica, y no quede en una mera declaración de intenciones, es importante que el despliegue del plan se integre con el proceso de planificación presupuestaria, y constituya en sí mismo un modelo de financiación estratégica. Para ello, es necesario revisar el modelo de financiación de las diferentes unidades organizativas, ajustándolo a la estructura de programas y proyectos descrito en este documento.

En línea con lo planteado en el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas 2023-2027, será necesario desarrollar una revisión, extensión y ajuste del modelo, que permita incorporar, anualmente, en el presupuesto de cada una de las unidades PTGAS, Centros, Departamentos, e Institutos, además de la financiación de su funcionamiento ordinario, una financiación de carácter estratégico, directamente relacionada con los programas básicos que desarrollen, y con los proyectos estratégicos en los que participen.

Como parte de este ajuste será necesario revisar el modelo actual de Contratos Programa (BOUCA nº 309 de 2 de julio de 2020), para adecuarlo tanto a la estructura de financiación de los objetivos estratégicos como a las condiciones derivadas del Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas 2023-2027.

13.c. Proceso de evaluación y revisión anual del Sistema de Dirección Estratégica

La información de cada uno de los objetivos específicos, articulada en una plataforma diseñada con este efecto, será la base para el seguimiento del sistema, que se desarrollará conforme a las siguientes fases:

1. **EVALUACIÓN:** Durante el mes de octubre se llevará a cabo el análisis por parte de los responsables de las diferentes unidades organizativas (órganos de gestión, servicios, centros, departamentos e institutos) de los resultados de los programas y proyectos. Se revisarán y discutirán así los avances en los objetivos estratégicos, en un proceso que coincidirá con la elaboración de la memoria anual, con lo que se pretende simplificar los procesos de reporte de información por parte de las unidades. Esta revisión de los resultados y logros deberá

apoyarse en la información recogida por el sistema de información estratégico, discutida y evaluada cualitativamente con los responsables y agentes implicados de manera que permita un proceso continuo de aprendizaje organizativo.

La evaluación global de los resultados estratégicos será revisada e integrada por la Comisión de Seguimiento del Sistema de Dirección Estratégica, que podrá plantear, en el caso de que se produzcan cambios significativos en el contexto interno o externo, la revisión del propósito estratégico o de los objetivos generales (que deberá ser sometida a aprobación en el Claustro) o de los objetivos específicos (Consejo de Gobierno).

2. **PLANIFICACIÓN:** Durante el mes de noviembre se abrirá un plazo para que las unidades organizativas presenten nuevos proyectos (que integren los elementos antes descritos), que puedan incorporarse a la cartera actual. A su vez, los responsables de los proyectos comenzados en años anteriores definirán, y ajustarán si es necesario, las actuaciones a realizar durante el siguiente año. En ambos casos se realizará una estimación de los recursos humanos y presupuestarios necesarios para la ejecución de las actuaciones propuestas en la cartera de proyectos del año siguiente. El diseño de esta fase tratará, en la medida de lo posible, apoyarse en el proceso de evaluación de actividades y unidades de gasto que se desarrolla en la actualidad, así como en la herramienta informática que le sirve de soporte.

Durante los meses de noviembre y diciembre se llevará a cabo el estudio y revisión de los programas y proyectos propuestos, sobre las bases de su relevancia e impacto en la

consecución de objetivos estratégicos y se aprobará su dotación, y su incorporación en el presupuesto anual.

3. **APROBACIÓN:** A lo largo del mes de diciembre se someterá a aprobación del Consejo de Gobierno un Plan Estratégico Anual que incluya el conjunto de objetivos específicos, proyectos y actuaciones previstos para el año siguiente, en ejecución del Sistema de Dirección Estratégica.

Para facilitar este proceso, resultará necesario articular de manera ágil el uso de la información que se genera desde las diferentes aplicaciones existentes (presupuestos y planes de gestión), así como su integración con el sistema de información estratégico propuesto. El Vicerrectorado de Sostenibilidad y Cultura a través de su Dirección General de Desarrollo Estratégico, y apoyándose en la Comisión de Seguimiento se encargará de estudiar y armonizar los elementos del sistema, eliminando duplicaciones en el registro de evidencias, y elaborando los correspondientes informes de seguimiento. Con ello, se pretende que los diferentes procesos de reporte de información y transparencia de gestión (memoria, informe de gestión, seguimiento estratégico), se unifiquen en uno solo, garantizando la consistencia de la información pública suministrada.

Concebida de esta manera, pretendemos que la gestión de los programas y proyectos, así como el proceso de elaboración del presupuesto contribuyan tanto a la formulación como la implantación de la estrategia de la UCA, haciendo un uso diagnóstico e interactivo (Simons, 2000). Además de servir para verificar los logros, la información del sistema estratégico deberá ser discutida y analizada para definir las acciones del próximo período y fomentar el diálogo con los agentes que se benefician de ellas, que son en última instancia receptores del valor social generado.