



Universidad de Jaén

# LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD DE JAÉN

**José Moyano Fuentes**

Director Secretariado Planificación Estratégica y Mejora Continua  
**Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio**

**MESA REDONDA:**

**MODELOS AVANZADOS DE GESTIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN  
UNIVERSITARIA**

**Jerez, 20 de Febrero de 2020**

**UJa.es**

# ÍNDICE

- ✓ **Desafíos que exigen Cambios Estratégicos.**
- ✓ **La Dirección Estratégica como Mecanismo para Gestionar el Cambio.**
- ✓ **Cambio y Eficiencia: Aplicación de Lean Management a la Gestión Universitaria.**

# 1. DESAFÍOS QUE REQUIEREN CAMBIOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Acometer medidas para afrontar la senda preocupante en la **evolución futura del alumnado de nuevo ingreso.**
- ✓ Necesidad de **planificar relevo generacional** PAS y PDI
- ✓ **Adaptar la oferta de titulaciones** a las necesidades cambiantes del entorno socioeconómico y a la demanda de los empleadores.
- ✓ Hacer realidad la integración en una red de **Universidades Europeas.**

# 1. DESAFÍOS QUE REQUIEREN CAMBIOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Avanzar en la **internacionalización transversal** (convertir en internacional la experiencia docente, investigadora y de extensión académica).
- ✓ Desarrollar un modelo de Universidad **más adaptado a su entorno y más comprometido con el planeta**: Papel activo en la consecución Objetivos Desarrollo Sostenible.
- ✓ Avanzar hacia la **transformación digital** de la Universidad → Situar a la tecnología en el *core* de las misiones universitarias.
- ✓ **Mejorar la empleabilidad** de los graduados ajustando mejor la adquisición de competencias y habilidades con las demandas del mercado laboral.

## 2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO PARA GESTIONAR EL CAMBIO

### ENFOQUES:

1. Nuevo planteamiento para realizar **el análisis y formulación estratégicas**: III Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.
2. Diseño de un **nuevo Sistema de Dirección Estratégica**.
3. **Presupuesto** de la Universidad **asociado** a la implantación y control del **Plan Estratégico**.

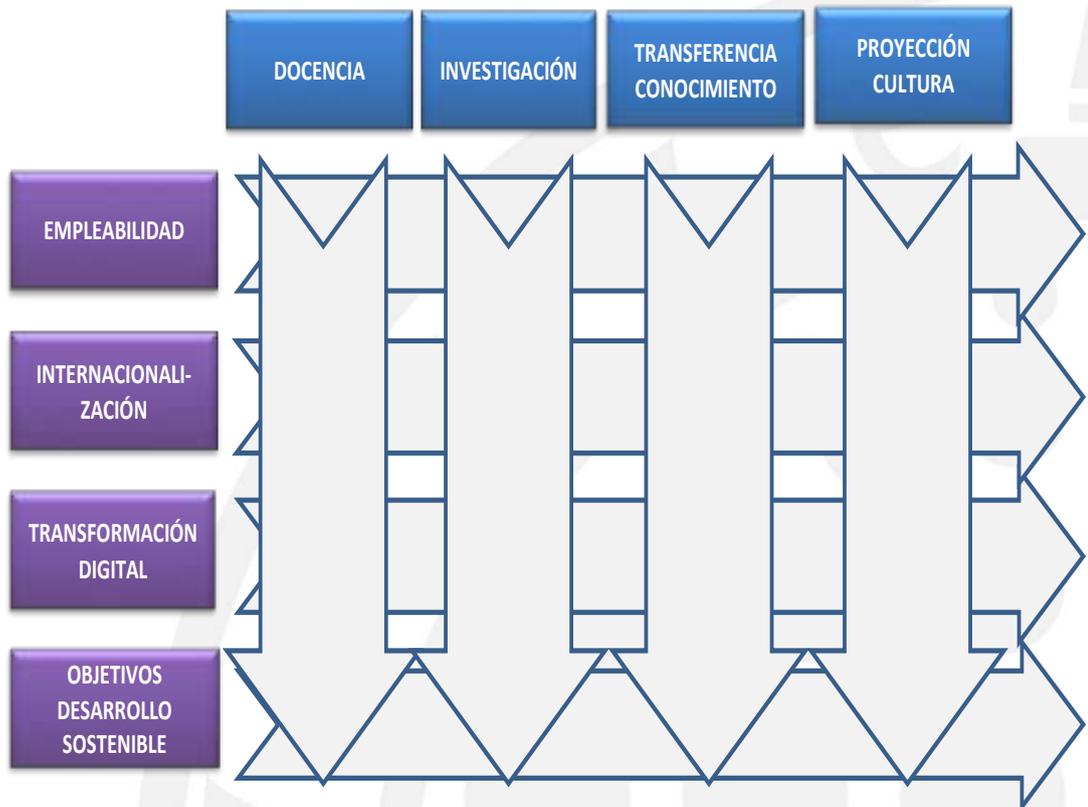
# NUEVO PLANTEAMIENTO PARA REALIZAR ANÁLISIS Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICAS

## MISIONES UNIVERSITARIAS

FASES ELABORACIÓN  
III PLAN ESTRATÉGICO UJA



ÁREAS TRANSVERSALES



# NUEVO SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Plan Estratégico de la Universidad de Jaén  
(vigencia 5 años) - CG

Nivel estratégico

**Objetivo PE1**  
Línea estratégica O1L1  
Línea estratégica O1L2  
....

**Objetivo PE2**  
Línea estratégica O2L1  
Línea estratégica O2L2  
....

**Objetivo PE3**  
Línea estratégica O3L1  
Línea estratégica O3L2  
....

Cuadro de Mando  
Institucional

Plan Director de Enseñanzas (p.e.)  
(vigencia mandato rectoral) - CG

Planes Directores sectoriales: investigación,  
internacionalización... Centros,  
Departamentos... Específicos de retos

Nivel táctico

**Objetivo PE1**  
Línea estratégica O1L1  
Acción TI 1  
Acción TI 2  
....

**Objetivo PE3**  
Línea estratégica O3L2  
Acción TI 3  
Acción TI 4  
....

Cuadro de indicadores  
de los Planes Directores

Plan operativo anual de enseñanzas  
(anual/bienal - CdD)

Plan operativos de cada Plan Director  
Contratos programa Deptos, Centros  
y CEAS

Nivel Operativo

**Objetivo PE1**  
Línea estratégica O1L1  
Acción TI 1  
....

**Objetivo PE3**  
Línea estratégica O3L2  
Acción TI 4  
....

Cuadro de indicadores  
de los Planes Operativos

### 3. CAMBIO Y EFICIENCIA: APLICACIÓN DE LEAN MANAGEMENT A LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

*Lean Management* representa un **cambio de paradigma**.

Necesidad de **cambiar**:

- Percepción de **exceso de burocracia**, falta eficiencia, calidad como fin en si mismo...
- **Éxito limitado** en implantación sistemas garantía de calidad centros, sistema integrado de gestión de calidad, etc.
- Poner foco en el **valor que percibe el cliente/usuario**.

**NO TIENE SENTIDO  
SEGUIR HACIENDO LAS COSAS  
COMO SE HAN HECHO SIEMPRE  
Y ESPERAR QUE EL RESULTADO  
SEA DIFERENTE**



# ¿ QUÉ ES *LEAN MANAGEMENT* ?

**Origen:** Toyota (Toyota Production System)

**Definición:** Sistema de gestión orientado hacia **la eficiencia** eliminando cualquier fuente de despilfarro mediante la reducción o minimización simultánea de la variabilidad interna y externa.



- Aplicabilidad en **sector servicios** (salud, hoteles universidades).
- Características Universidades: **Intensivas en trabajo, poca posibilidad** del cliente para **cambiar el contenido del servicio** y **poca personalización**.
- Universidades Lean**--> Más **eficientes y productivas** en el uso de sus activos, personal y recursos (Resultados: reducción costes 50% y de errores 60-90%).

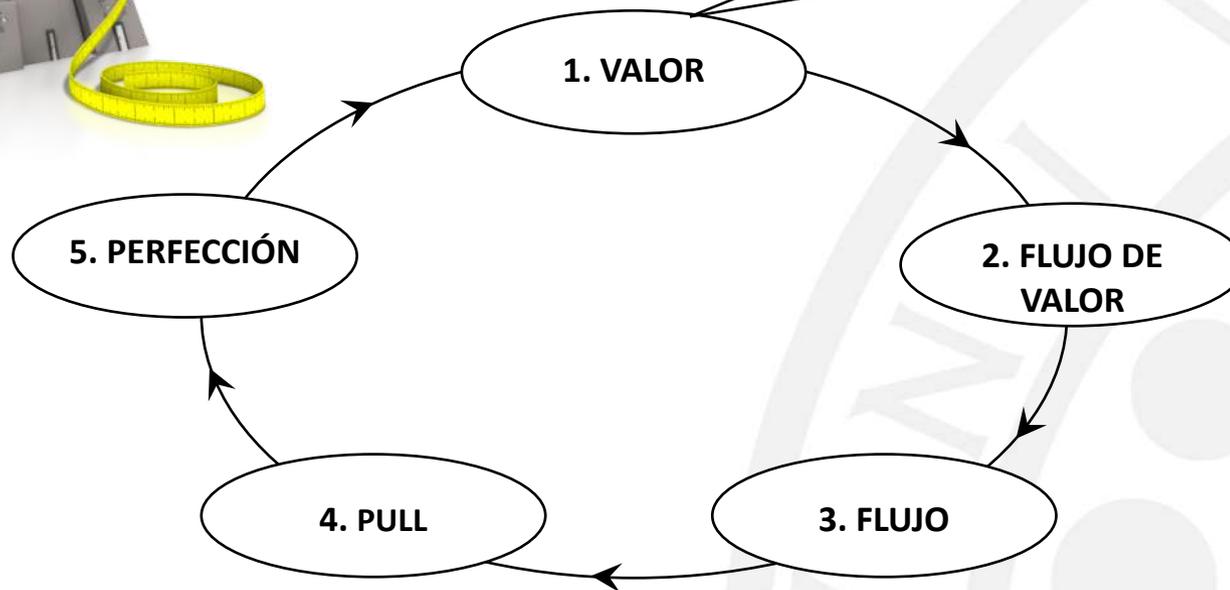
# FILOSOFÍA LEAN

- Sistema de gestión basado en la **mejora continua** y **respeto a los empleados** (valiosos, capacitarlos, mentalidad de no buscar culpables).
- Objetivo es **mejorar procesos** para atender mejor a clientes internos y externos.
- **Dar poder a empleados** → conocen el proceso para reinventarlo y transformarlo.
- Usar los **principios y prácticas lean** en el trabajo
- **Win-Win-Win** para clientes/usuarios, PAS, PDI y Universidad.

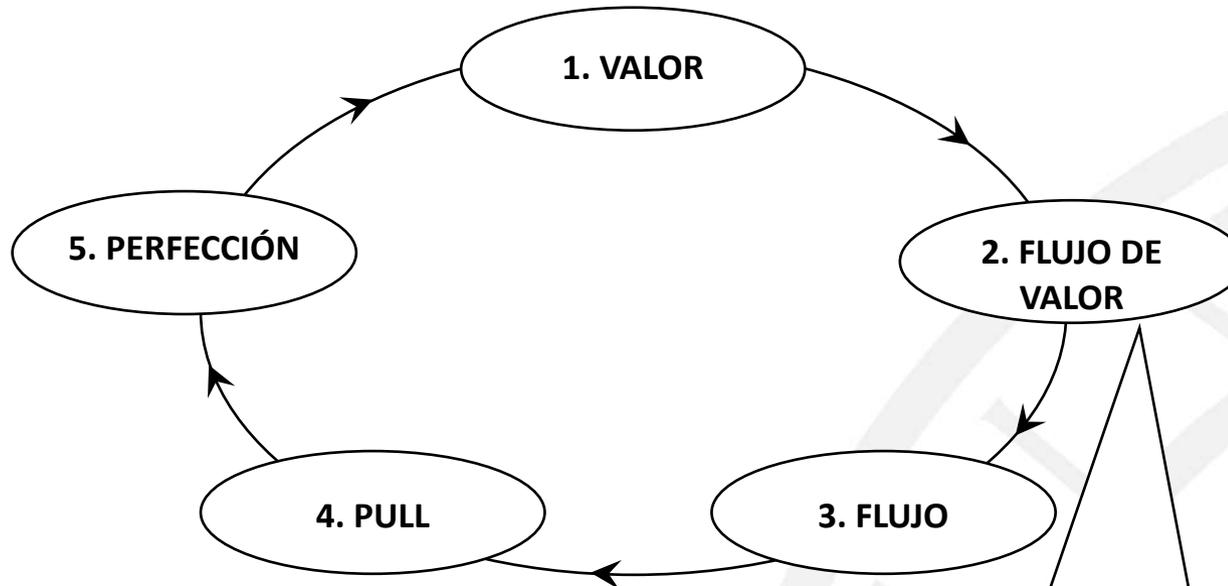
# PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE *LEAN MANAGEMENT*



- Definir valor desde el punto de vista u ojos del **usuario (cliente interno o externo)**
- Definir valor en términos **del servicio u operación**



# PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LEAN MANAGEMENT



## Tipos de actividades:

1. Actividades que **crean valor** (óptica usuario)
2. Actividades que **no añaden valor pero necesarias (D1)**
3. Actividades que no crean valor y que **deben eliminarse (D2)**

Conjunto de **actividades** para realizar un servicio/operación desde que se solicita/diseña hasta que se presta

**Despilfarro (Waste):** Actividad humana que consume recursos y no añade valor.

# MEJORAR EL VALOR APORTADO Y MINIMIZAR DESPILFARRO

FUNDAMENTAL

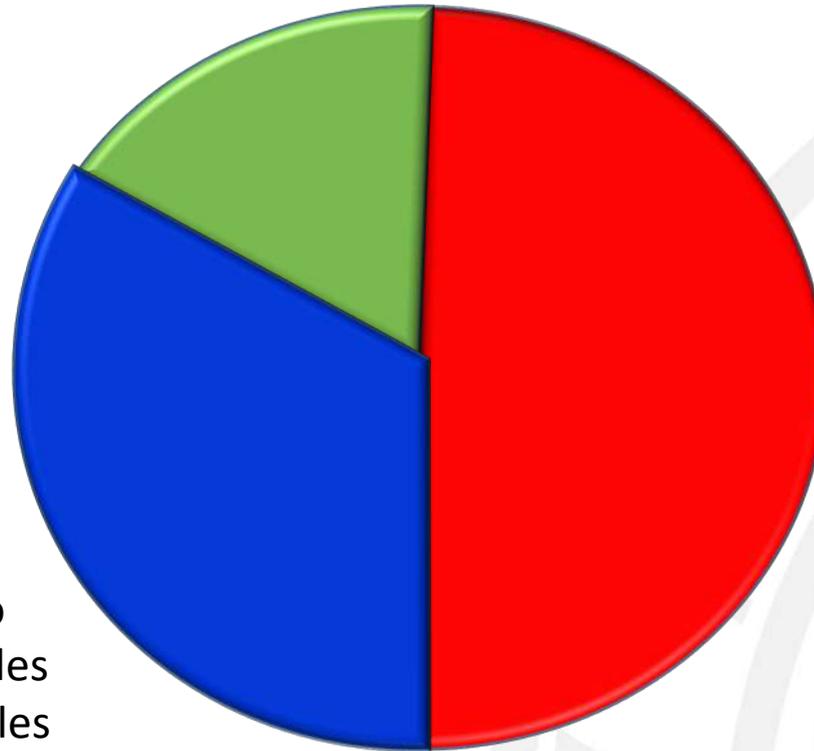
Actividades necesarias para aportar valor al cliente/usuario

DESPILFARRO

Trabajo innecesario

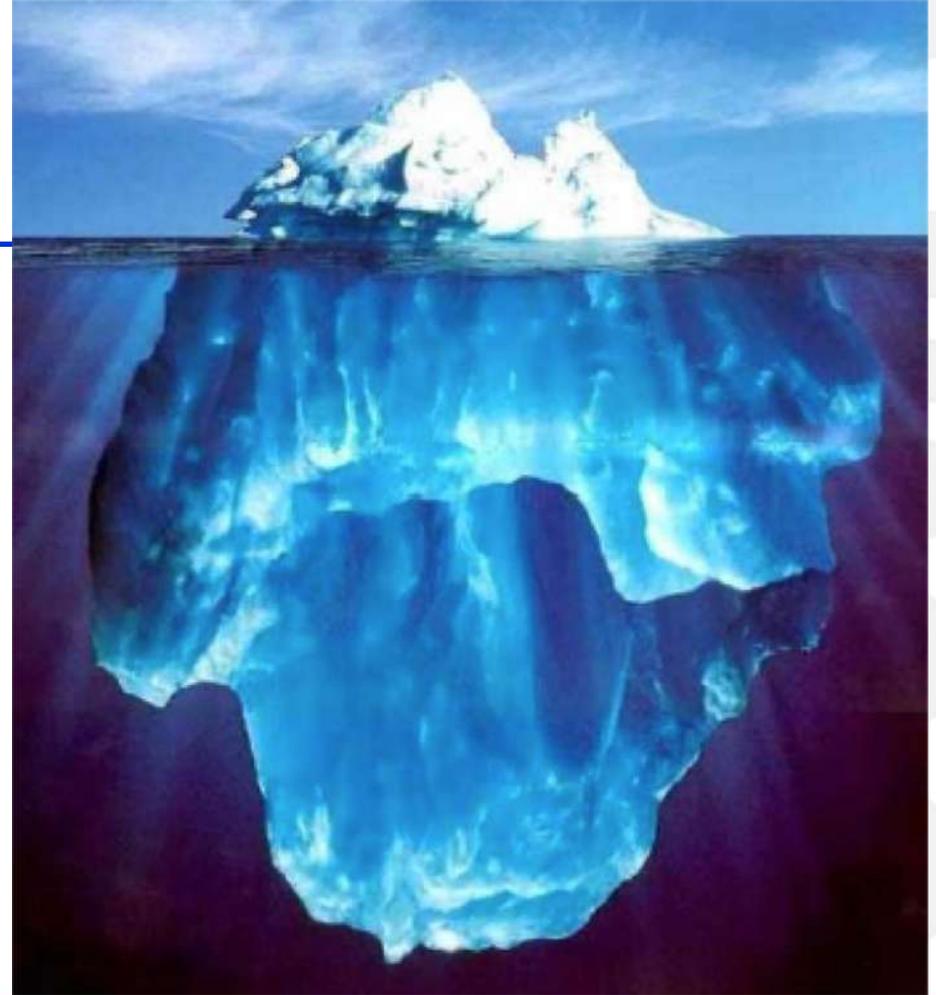
NECESARIO

Trabajo que es necesario para apoyar las actividades en las condiciones actuales

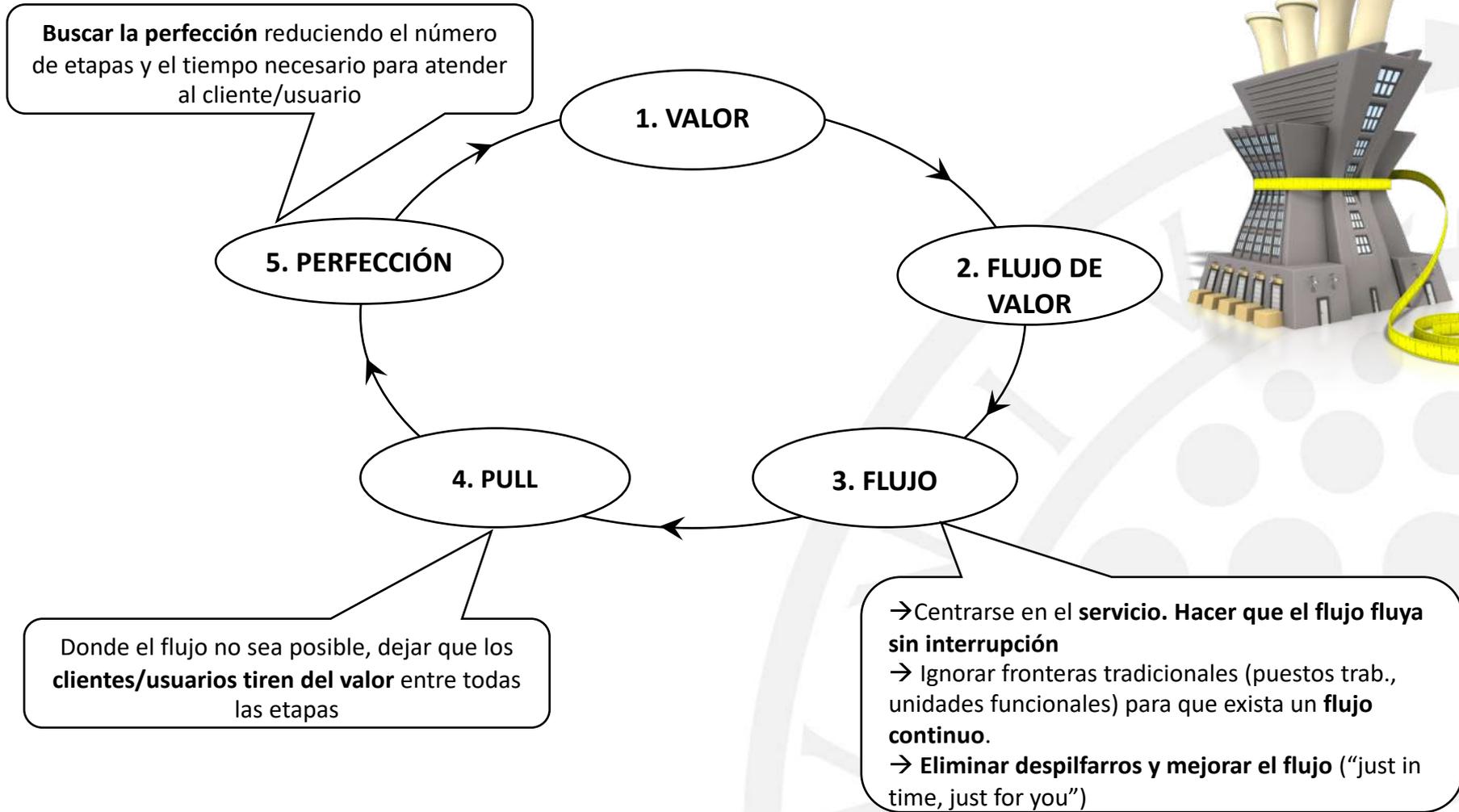


# DESPILFARROS VISIBLES E INVISIBLES

- Llamadas, quejas
  - Esperas
  - Errores
  - Estres e insatisfacción
- 
- Transporte excesivo
  - Inventario incorrecto
  - Movimientos innecesarios
  - Sobreproducción
  - Sobreprocesamiento (exceso reuniones, tareas repetidas,...)
  - No aprovechar el talento personas



# PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE *LEAN MANAGEMENT*



# LA CASA DE UNA "UNIVERSIDAD LEAN"

Estrategia

VALOR

Resultados

Satisfacción plena grupos de interés, Reducción tiempos procesos, Reducir etapas, Mejorar calidad, etc.

Pilares

Mejora Continua

PRINCIPIOS  
LEAN

Respecto a los empleados

Cimientos

Sucesos Kaizen

Gestión Visual

VSM

Estándares

5S

TPM

Procesos Estables y Protocolizados

# ¡MUCHAS GRACIAS POR LA ATENCIÓN!

**José Moyano Fuentes**  
**Vicerrectorado de Estrategia y Gestión del Cambio**  
**Universidad de Jaén**

Comentarios, críticas, sugerencias, dudas:

E-mail: [jmoyano@ujaen.es](mailto:jmoyano@ujaen.es)

953-648571/953-213034