

**POR LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
HACIA LA  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

## **INDICE**

- 0.- Introducción
- 1.- De la universidad convencional a la universidad del siglo XXI
- 2.- Algunos previos conceptuales
- 3.- Estructura de un Sistema de Planificación Estratégica
- 4.- El futuro posible
- 5.- Epílogo

## **0.- INTRODUCCION**

Es necesaria una buena gestión.

El entorno de la universidad y de la sociedad en general está sufriendo desde los años setenta hasta hoy cambios de gran trascendencia: demográficos, económicos, sociales, de competitividad nacional e internacional. Evidentemente, estos cambios repercuten en los sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades.

Los actuales sistema de dirección, organización y gestión de las universidades se convierten en muchas ocasiones, en poco eficaces y operativos. Los modelos de organización y gestión actuales fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable. Y la situación actual en las sociedades social y económicamente avanzadas no parece ser ésta.

El entorno demanda dirección estratégica de las instituciones de educación superior y calidad y adecuación de los servicios universitarios a la demanda. Por lo tanto, es imprescindible determinar objetivos, darlos a conocer a la sociedad y distinguirse cada día más por la calidad y la capacidad de responder a la demanda social.

Debemos empezar a tomar algunas actitudes y familiarizarnos con algunas ideas:

- Asumir que tenemos que mejorar.
- Asumir responsabilidades y riesgos frente al estancamiento y la apatía
- Debemos saber quiénes somos y dónde queremos ir. También debemos saber comunicarlo.
- Hay que implantar una nueva cultura organizativa: coordinar y corresponsabilizar. Todos somos necesarios; cada uno en su sitio (saber encontrar el sitio).
- Un Plan Estratégico es un instrumento de reflexión y de actuación.
- Un Plan Estratégico es la única manera de gestionar la complejidad y la diversidad.
- Hay que dotarse de objetivos concretos, viables y evaluables.
- La planificación estratégica permite articular un gobierno fuerte con una gestión descentralizada.

## **1. DE LA UNIVERSIDAD CONVENCIONAL A LA UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI**

\* Quizás sea conveniente recordar algunas **características del momento actual de las universidades españolas y, por lo tanto, de la UZ:**

1. Hoy sigue vigente aún el modelo LRU: generalista y poco apto para la alta diversificación universitaria.
2. Existe un modelo de gobierno universitario excesivamente influido por el sistema de elección.
3. Hay, en general, poco liderazgo, por la excesiva rotación en los cargos.
4. También hay grandes expectativas y potencialidades.
5. Posiblemente estemos ante un modelo agotado. La LRU ya ha dado sus frutos: ordenar la universidad de masas y de crecimiento acelerado. Es la hora de la calidad.

\* **Algunas soluciones**, ya de entrada, podrían ir en la siguiente dirección:

1. Las soluciones no serán siempre de carácter general, sino también propias de cada universidad.
2. Necesidad de planes de calidad y evaluación. Pero planes verdaderamente operativos, sin documentalismos estériles.
3. Imprescindible una mayor cultura directiva, en algunos casos profesionalizada.
4. Externalizar servicios no docentes ni directamente relacionados con la docencia.

\* Por lo tanto, debemos intentar formular **algunas estrategias en la búsqueda de la calidad:**

1. **Imprescindibilidad de la información.** Generalmente, tenemos insuficiente información para tomar decisiones importantes (grave temeridad).
2. **Criterios de financiación.** Hay que introducir cambios paulatinos en los criterios de financiación: diversificarlos más y diferenciar los criterios de asignación de recursos. Hay que dejar de financiar indiscriminadamente y financiar por rendimiento. Toda universidad se mueve entre el control estatal/autonómico y el control interno, a veces oligárquico, universitario. El mercado (la sociedad, los usuarios) debe actuar como referencia reguladora entre ambos.
3. **Estimular las fuerzas del mercado (la sociedad).** Esto significa responder ante los usuarios, incrementar las competencias, desarrollar la diversificación y la diferenciación.
4. **Evaluación de la calidad.** Con objetivos claros de mejora y de rendición de cuentas. Y con una metodología de autoevaluación y de revisiones externas.
5. **Una buena gestión de la universidad.** Esto supone cambios organizativos en la universidad, introducir la gestión estratégica y los planes de calidad, y mejorar la distribución interna de recursos.

**Algunas características de la universidad del siglo XXI son:**

1. La gestión del cambio. Realizar los propósitos de cambio en una institución significa tener capacidad para ajustar su modelo organizativo, de manera que los objetivos estratégicos pesen más que las inercias del pasado.
2. Relación de la universidad con el entorno económico y social.
3. Relación de la universidad con la Comunidad Autónoma: falta de tradición. Necesidad de configurar un modelo de interlocución.
4. Mayor competitividad, con los demás y con nosotros mismos.
5. Reto de las T.I.C.
6. La imprescindibilidad de los indicadores.

## **2. ALGUNOS PREVIOS CONCEPTUALES**

\* **Concebimos la universidad como una organización de producción del conocimiento.** Lo que implica que las mayores y mejores energías deben dirigirse a tal objetivo. Lo demás debe ser instrumental.

\* Somos conscientes de **que la universidad es una organización compleja y enormemente diversificada**, donde por sus propias características o por sus propios sistemas de funcionamiento:

- Prima la individualidad
- Tiene grandes problemas de coordinación
- Tiene problemas de discrecionalidad
- Tiene una elevada autonomía decisoria
- Tiene una fuerte vinculación al personal administrativo

\*Por lo tanto, como organización que busca la excelencia (=la mejora continua) **nos debemos dotar de una serie de instrumentos** (normas, informática, estructuras, etc.) que:

- Facilite la coordinación
- Simplifique la toma de decisiones
- Facilite las comunicaciones
- Aumente el compromiso de los miembros universitarios
- Use la cultura organizativa como mecanismo de control.

\* Porque **sin cultura organizativa caeríamos en**

- La inercia
- La falta de creatividad
- La visión deformada de la realidad
- La expulsión de “lo diferente”

\* **Entendemos, pues, la gestión de la universidad como un proceso** que parte de una planificación democrática (discutida y negociada con los distintos sectores pero sin miedo a la toma de decisiones por quienes pueden y deben tomarlas) y proseguimos con una evaluación continua que detecte los errores para subsanarlos.

### **3. ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA**

#### **1.- La Planificación Estratégica**

Una de las cuestiones más significativas es que la Universidad debe dar respuesta a la sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que ésta le plantea. Frente a estos nuevos desafíos, la planificación estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la universidad a estas nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa.

Igualmente, la planificación estratégica permitirá clarificar a qué usuarios potenciales se dirige la universidad, las áreas que deben abarcar sus servicios y la identificación de cuál es su verdadera misión. Los objetivos institucionales, de carácter global, serán traducidos a nivel de cada centro, departamento, unidad o servicio, que diseñarán a su vez sus propios planes operativos.

**La planificación estratégica en la Universidad no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, ya que una universidad pública no debe orientarse sólo en función de criterios de demanda y rentabilidad.**

La visión del Equipo de Gobierno debe fomentar la dirección participativa y colegiada, pues la universidad está formada por personas y son éstas las que comprueban la bondad de los sistemas, puesto que son las encargadas de implantarlos.

La planificación estratégica no es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas, en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, porque se estructura de acuerdo con la continua reinformación entre los diferentes participantes.

Para minimizar riesgos y maximizar resultados, la planificación estratégica debe plantear estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y medibles.

Y por último, aunque la planificación estratégica se sitúa a nivel institucional, centrándose en los objetivos y la misión de la universidad, se tendrá que desarrollar a nivel de centros, de departamentos, de unidades y servicios, motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador y participativo, contemplando las tendencias del entorno. Cualquier plan estratégico que se establezca deberá ser flexible y dinámico, y sin límites prefijados que imposibilite revisiones periódicas. Deberá estar orientado en el medio y largo plazo, pero debe constituirse mediante acciones en el corto plazo.

#### **2.- Metodología**

La planificación estratégica tiene, entre otras, diversas fases preliminares consistentes en obtener los necesarios apoyos y compromisos de los diferentes estamentos de la universidad para iniciar el proceso con mínimas garantías de éxito. La identificación de

agentes en el proceso incluye tanto a agentes externos, como internos, centrales y periféricos. Se deberá identificar o determinar: agentes impulsores, decisivos internos, líderes de opinión externos, grupos estratégicos para el desarrollo del proceso, así como sus roles y funciones. La implicación de miembros de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales hace posible una implantación menos traumática y asegura que los cambios estratégicos pueden hacerse operativos a través de grupos o equipos de trabajo.

Como paso previo a la propia configuración de cualquier Plan Estratégico, es responsabilidad del rector y de su entorno iniciar el proceso de planificación, implicando en la formulación e implementación de las estrategias a los demás responsables de la institución: decanos, directores de centro y departamento, jefes de servicio....

Conducir una institución hacia la misión definida se manifiesta en la ambición de alcanzar los objetivos institucionales de manera decidida. Esto requiere de una visión que permita discernir los principales retos a los que se enfrenta la universidad y conducirla para dar respuesta a esos retos. Su éxito depende no sólo de una visión acertada de la realidad, sino también de la capacidad para implicar a todo el personal en esa misma ambición, haciendo circular la información de manera transparente.

### Análisis y evaluación institucional

Todo proceso de planificación estratégica requiere previamente una exhaustiva recopilación de información externa e interna. La información externa proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las oportunidades y amenazas que éste presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas. Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de **oportunidades** y minimizar el efecto de las **amenazas**. Se trata de evaluar las principales tendencias demográficas, políticas, sociales, económicas, tecnológicas, para identificar factores favorables y desfavorables que inciden sobre la organización.

La información interna permite identificar las **fortalezas** y **debilidades** de la propia universidad. Entre los aspectos fundamentales que deben integrar este análisis se incluyen: la evaluación de la docencia y de la investigación, la evaluación de los servicios prestados a la sociedad y de los prestados a la propia comunidad universitaria y los sistemas de administración y dirección de la universidad.

Algunas ideas para el análisis podrían ser las siguientes:

- La LRU ya ha dado sus frutos: organizar la universidad de masas y de crecimiento rápido.
- Actualmente, nos encontramos con una universidad saturada, aunque el descenso demográfico va aliviando la situación.
- La formación que ofrecemos no siempre está en consonancia con las demandas de la sociedad en general y de la empresa en particular.
- Quizás sea la nuestra una universidad con normativa y estructuras algo rígidas, lo que hace que no dispongamos de la flexibilidad suficiente para poder atender la demanda de nuevas carreras y especialidades.
- Es la hora de la calidad: sin planificación estratégica no es posible avanzar.
- La gestión del cambio es la cuestión fundamental.
- Otra cuestión que adquiere gran importancia es la relación de la universidad con el entorno económico y social

- La relación con la D.G.A. está a falta de tradición: hay que configurar un modelo de interlocución ágil y operativo.
- Las tecnologías de la información y de la comunicación constituyen un reto susceptible de ser convertido en una oportunidad.

### Declaración de la misión.

Una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la institución, o sea, su razón de ser. Más allá de sus cometidos tradicionales y genéricos, docencia e investigación, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. La misión de una universidad necesariamente tendrá estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de tecnologías para la enseñanza y la investigación, su compromiso con la comunidad, su filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida o explícita.

Una posible formulación de la misión para la Universidad de Zaragoza podría ser ésta: *La universidad de Zaragoza, una institución de calidad como elemento de progreso aragonés.*

### Visión.

Para alcanzar la misión de la universidad se debe tener una visión realista de futuro. Mientras la misión es la razón de la existencia de la universidad, la visión indica el camino a seguir y debe satisfacer las aspiraciones de la propia institución y estar en concordancia con sus recursos presentes y futuros. Pero la visión será una guía para la acción sólo en la medida en que sea conocida, entendida y asumida por todos los actores implicados.

### Objetivos y estrategias

La determinación de objetivos y la implementación de estrategias constituyen la etapa clave de todo el proceso de planificación estratégica. Se definirán, en primera instancia, unos objetivos institucionales concretos, que en esta etapa normalmente son de carácter cualitativo, así como las líneas estratégicas generales para toda la universidad, de acuerdo con la misión declarada.

Los objetivos específicos se derivan de los anteriores y son asignados a unidades académicas y administrativas concretas dentro de la universidad. Estos objetivos deben ser cuantificables para poder medir su grado de cumplimiento, y traducidos a acciones estratégicas que conduzcan a su consecución. Los indicadores por los que serán evaluados deben especificarse y darse a conocer.

Como norma general, los objetivos deben ser coherentes, creíbles, alcanzables y medibles, estar acotados en el tiempo e implicar a personas concretas en relación a resultados concretos.

Las diversas unidades académicas y administrativas deben actuar coordinadamente y establecer una relación de interdependencia y colaboración más que de agregación,

para lograr un ajuste mutuo que, a su vez, sea coherente con los objetivos institucionales de la universidad.

### Presupuesto y control

Los objetivos específicos y las acciones estratégicas deben ser contemplados en los presupuestos correspondientes. Sin embargo, la planificación estratégica requiere un diseño de presupuestos que facilite la distinción entre los recursos destinados a las acciones estratégicas (que implican la puesta en marcha de nuevos programas o actividades) y los recursos ordinarios que aseguran el cumplimiento de las actividades cotidianas de la universidad.

La verificación de los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, deben ser sistemáticamente comprobados, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de ser necesario. A este respecto, la contabilidad analítica debe ser un instrumento de gran ayuda.

### **3. El pensamiento estratégico en la organización**

La determinación y cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas requiere de parte de todas las unidades implicadas en la planificación el desarrollo de un pensamiento estratégico. Esto facilitará el establecimiento de un orden de prioridades en las acciones, ante la imposibilidad de satisfacer todas las necesidades al mismo tiempo.

Se trata de actuar siempre en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, pensando en el futuro deseado para la universidad. Para inducir al pensamiento estratégico se deben consensuar: la misión de la organización, sus objetivos y estrategias, los plazos y responsabilidades, las unidades implicadas y los costes. El pensamiento estratégico no puede originarse de otra manera, ya que se centra en decisiones (y no en planes documentados), análisis, previsiones o estadísticas que indiquen qué rumbo tomar.

Motivar a pensar de modo innovador y a actuar estratégicamente con el futuro supone para la universidad una gran ventaja competitiva en su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Será misión de las distintas unidades de apoyo técnico al proceso de planificación estratégica, el proponer y propiciar un ámbito organizativo interno que facilite alcanzar estas metas.

La toma de decisiones estratégicas en cada unidad significa que una facultad o escuela es protagonista activa en el desarrollo de la universidad, y por lo tanto, es participativa y altamente tolerante en la descentralización de algunas acciones y decisiones. Un marco de cooperación interna implica una actitud y un talante que constituye la mejor forma de relación y de supervivencia para una organización.

### **4. Indicadores**

Es necesario establecer un conjunto de indicadores con un enfoque que permita conocer dónde y cómo la universidad puede añadir valor a los procesos que realiza. La universidad recibe un valor añadido cuando los sectores que la conforman la apoyan; los

estudiantes, cuando el profesorado satisface sus necesidades de formación; los profesores y el PAS, cuando la universidad les reconoce su trabajo mediante incentivos, formación y oportunidades de desarrollo profesional. Será conveniente, pues, que en el proceso de planificación estratégica se tenga en cuenta la necesidad de disponer de un conjunto de indicadores, que le permita reconocer en dónde y cómo se está generando un valor añadido para todos los colectivos que conforman la comunidad universitaria.

## **5. Interacción, consenso y participación.**

La planificación estratégica se inicia en el equipo de gobierno. Los directivos y los gestores pueden proporcionar dirección y orientación, pero son el conocimiento y la experiencia del PDI y del PAS los elementos cruciales para el éxito de cualquier Plan Estratégico.

Para que los esfuerzos de mejora tengan éxito es necesario que la mayor parte de los integrantes de la comunidad universitaria estén alineados en un proceso común, compartiendo una única visión, unos valores y la estrategia institucional. Es necesario crear las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación, con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y la fluidez de información entre el ámbito de la gestión y de lo académico.

Es necesario, pues, contar con la participación e implicación de toda la comunidad universitaria:

- Equipo Rectoral
- Claustro
- Grupos de trabajo
- Órgano directivo amplio de la universidad
- Junta de Gobierno
- Profesorado
- PAS
- Alumnado
- Consejo Social
- D.G.A.

## **6. Procesos de implantación**

La implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos del Plan Estratégico a nivel de toda la universidad: centros, departamentos y unidades administrativas y de servicios, incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados. De ahí la necesidad de crear un ambiente proclive al pensamiento estratégico.

Cada unidad orgánica debe formular sus propios objetivos y estrategias, que tienen que estar en consonancia, lógicamente, con aquéllos formulados a nivel institucional y que constituyen la frontera de la planificación operativa.

El éxito en la implantación de estrategias radica en la capacidad de cada colectivo y unidad orgánica de traducir, a nivel operativo, cambios concretos que conduzcan al cumplimiento concreto de la misión de la universidad.

La gestión por programas se plantea como una manera eficaz para la implantación de estrategias, ya que establece un nexo entre la misión-visión y la acción estratégica. Ser capaces de promover unos programas y movilizar a todas las personas implicadas en torno a ellos es la mejor manera de asegurar la implantación de la estrategia. Y es responsabilidad de los directivos dirigir esos programas y animar, de modo participativo, a todas las personas implicadas en ellos, logrando la adhesión y corresponsabilidad en su desarrollo. No es posible la implantación de una estrategia sin la voluntad de los implicados. Por eso, deben ser previamente informados y motivados, si se desea que la estrategia tenga éxito.

## **7. Unidades de análisis, planificación y evaluación.**

Las unidades de análisis y planificación son las indicadas para coordinar las acciones individuales y de las distintas unidades, y para transmitir la información cómo y a quién corresponda.

Las unidades de planificación buscan comprender, evaluar y prever. Analizan cambios, hechos y tendencias desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, interna y externa. Su tarea, como órgano teórico de asesoramiento, se basa en la recogida de información y de datos (por medios propios o encomendada a terceros), que transforma y presenta con recomendaciones y alternativas a los órganos de gobierno, para facilitar la toma de decisiones, la asignación de recursos, la comunicación y la coordinación.

Las decisiones estratégicas no las adoptan los planificadores. Éstos impulsan el proceso y apoyan a los directores con estadísticas, previsiones, datos sobre la institución, valoración de la competencia y del entorno. Información que debe constituir la base para la reflexión estratégica: valoración y jerarquización de necesidades.

La visión global sobre la estructura organizativa, el diagnóstico periódico o puntual sobre temas generales o particulares relacionados con la universidad, justifican la existencia de este tipo de unidades de análisis, planificación y evaluación.

#### 4. EL FUTURO POSIBLE

**\* Objetivo fundamental: disponer de**

- Un sistema propio de calidad
- Una planificación en el ámbito institucional
- Una planificación sectorial en el ámbito de sus unidades.

**\* Beneficios:**

- Nos permitirá definir los objetivos que pretenda alcanzar la universidad, los campos de actuación preferentes y priorizar las acciones específicas.
- Conseguiremos pensar y analizar los problemas de una manera global, facilitar la comunicación y estimular la participación.
- La planificación estratégica nos servirá como instrumento de cohesión y herramienta para integrar voluntades en una dirección común.
- Dinamizaremos los sistemas de gestión.
- Capacitará a la universidad para afrontar más eficazmente los retos futuros.
- Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.

**\* Condicionantes y requisitos:**

- Tener voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico.
- Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.
- Ejecutar una política de comunicación interna eficaz.
- Disponer de una estructura técnica adecuada para la puesta en práctica, control y seguimiento del proceso.
- Prestar atención especial a la formación de los recursos humanos.
- Llevar a cabo modificaciones progresivas del estilo de dirección y gestión de la institución universitaria.
- Insertar la planificación en un sistema completo de mejora de la calidad.
- Llevar a cabo modificaciones del modelo presupuestario.

**\* Problemas o peligros:**

- La planificación estratégica no es una “varita mágica”. La incertidumbre seguirá existiendo.
- Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interior y exterior.
- No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
- Una excesiva complicación burocrática del proceso planificador.
- Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin sino un instrumento.
- Una centralización creciente de los procesos de decisión.
- La posible falta de participación e implicación de la comunidad universitaria por ir demasiado de arriba abajo.
- Una ausencia de sistema de control y evaluación.

## 5. EPILOGO

En definitiva, pretendemos algo tan simple de explicitar como:

Capitalizar la universidad  
Crear una estructura y una organización eficientes  
Garantizar un producto final competitivo  
Atender las necesidades sociales.

No es ni más ni menos que extrapolar la ética y la estética a la categoría de tecnología punta. Ambición que sintetiza armónicamente todas las sensibilidades posibles en la comunidad universitaria, aragonesa y universal.

**Porque una planificación estratégica no es más que un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato.**