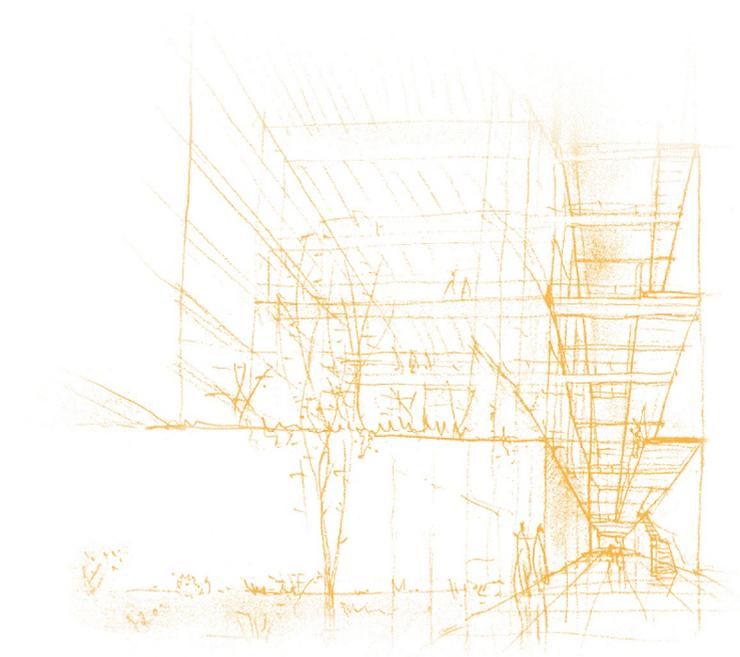


“Planificación estratégica y mejora de la calidad en las Universidades”



Región de Murcia
Consejería de Educación
y Cultura

Dirección General de
Universidades

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES”

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES”

Dirección: Pedro Tobarra Ochoa

Coordinación: Antonio José Mula Gómez

Begoña Huertas Martínez



Colabora:



“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES”

Dirección:

PEDRO TOBARRA OCHOA
Director General de Universidades
Consejería de Educación y Cultura
Región de Murcia

Coordinación:

ANTONIO JOSÉ MULA GÓMEZ
Jefe de Servicio de Universidades
Dirección General de Universidades
Consejería de Educación y Cultura
Región de Murcia
BEGOÑA HUERTAS MARTÍNEZ
Asesora
Dirección General de Universidades
Consejería de Educación y Cultura
Región de Murcia

© *De los textos:* sus autores

© *De esta edición:*

Región de Murcia
Consejería de Educación y Cultura
Dirección General de Universidades

1ª edición: Murcia, diciembre 2004

Gestión editorial:

Ligia Comunicación y Tecnología, SL
C/ Manfredi, 6, entlo.
30001 Murcia
Tlfo.: 868 940 433 · Fax: 868 940 429
E-mail: director@tabulariumlibros.com
ISBN: 84-688-9855-4
Depósito Legal: MU-2314-2004



ÍNDICE

Presentación.....	9
Introducción.....	11
El cambio en la Universidad.....	15
Proceso y fases de la dirección estratégica: aplicación a la gestión de la Universidad.....	47
EXPERIENCIAS UNIVERSITARIAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.....	93
La Universidad Jaime I.....	105
La Universidad de Jaén.....	125
La Universidad de Oviedo.....	139
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN Y LA GESTIÓN	
La dirección estratégica en el ámbito de la enseñanza: aplicación al diseño del mapa de títulos propios de una Universidad.....	147
La dirección estratégica en el ámbito de la gestión.....	167
Planificación estratégica y mejora de la calidad en las universidades andaluzas.....	187
Competencias de las comunidades autónomas en relación con la gestión universitaria.....	203

LOS CONTRATOS-PROGRAMA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN DE MURCIA

Dirección General de Universidades	
Pedro Tobarra Ochoa.....	215
Universidad Politécnica de Cartagena	
José Antonio Franco Leemhuis.....	225
Universidad Politécnica de Cartagena	
Carlos F. González Fernández.....	227
Universidad de Murcia	
Roque J. Ortiz González.....	231

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN DE MURCIA

JUAN RAMÓN MEDINA PRECIOSO
Consejero de Educación y Cultura
Región de Murcia

La planificación estratégica se configura como un instrumento para la mejora de la calidad en las universidades, uno de los objetivos prioritarios del sistema universitario de la Región de Murcia y de la Consejería de Educación y Cultura. En este ámbito, me satisface presentar “**Planificación estratégica y mejora de la calidad en las Universidades de la Región de Murcia**”, libro que contiene las interesantes aportaciones del seminario, que con el mismo nombre, organizó la Consejería de Educación y Cultura en colaboración con la Fundación Séneca-Agencia Regional de Ciencia y Tecnología. Tuvo lugar en el privilegiado entorno de “La Santa”, en el municipio de Totana y va destinado a los miembros de los equipos de gobierno de las universidades, de la comunidad universitaria y gestores de educación superior de las Comunidades Autónomas.

Resulta indiscutible la importancia que una adecuada planificación estratégica tiene para cualquier empresa u organismo, e igualmente, en el caso de las Universidades, con todas sus peculiaridades, es una obligación y una oportunidad aprovechar los recursos que permitan mejorar y alcanzar los niveles de calidad que la sociedad les demanda. El nuevo contexto, afectado por el impacto de las nuevas tecnologías, la globalización, el descenso demográfico y muy específicamente el cambio que debe producirse con la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, supone un reto importante. En la medida en que seamos capaces de convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas nuestro nivel de calidad nos permitirá cumplir mejor el importante papel que las universidades tienen como dinamizadores de su entorno e impulsores de la Región de Murcia hacia la nueva sociedad del conocimiento.

Quiero agradecer la participación de los ponentes y participantes en este seminario y felicitarles por sus intervenciones, reconociendo el esfuerzo que han hecho, en la mayoría de los casos desplazándose desde fuera de la Región. Igualmente a los miembros de los equipos de Gobierno de nuestras universidades, protagonistas de este seminario, pero sobre todo, protagonistas del cambio que día a día se produce en sus respectivos ámbitos de actuación. También me consta la apuesta decidida que los Rectores que nos han acompañado, José Ballesta, Rector de la Universidad de Murcia y Félix Faura, Rector de la Universidad Politécnica de Cartagena, están haciendo por impulsar este tema en sus organizaciones. Estoy seguro del compromiso de todos ellos con la cultura de la calidad en sus Universidades y de su apoyo en la implantación de Planes estratégicos y de instrumentos para la mejora de la gestión.

Mi agradecimiento quiero hacerlo extensivo a la Fundación Séneca-Agencia Regional de Ciencia y Tecnología por su colaboración en la organización de este foro. Y también, y muy especialmente, a Pedro Tobarra, Director General de Universidades y a su equipo por lo acertado en la elección del tema, por su oportunidad y por la magnífica organización de este seminario, que sin duda ha resultado enriquecedor para todos los participantes y beneficioso para nuestras universidades.

Estoy convencido de que también para los lectores de este libro, los contenidos que aquí se recogen serán un valioso material de trabajo en esta apasionante tarea que las Universidades y los Gobiernos regionales tenemos ante un nuevo reto educativo.

I NTRODUCCIÓN

PEDRO TOBARRA OCHOA
Director General de Universidades
Consejería de Educación y Cultura
Región de Murcia

Las universidades han experimentado en los últimos años cambios muy profundos en un entorno complejo y dinámico. Una serie de factores exógenos han propiciado transformaciones en sus objetivos, en las enseñanzas, en los métodos de gestión y en su organización. El impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ofrece enormes posibilidades en el proceso de formación y aprendizaje así como en los sistemas de organización, pero el cambio y adaptación es costoso en tiempo y dinero. El descenso demográfico ha supuesto un nuevo planteamiento entre los recursos y el output generado. Al mismo tiempo, la globalización ha provocado una mayor competencia, la homogeneización de estudios y la mayor implantación de la cultura de la movilidad.

Así mismo, se ha producido un incremento de las expectativas de la sociedad sobre el papel de las Universidades. Éstas tienen más que nunca un deber social y cultural y son un factor clave para el desarrollo regional y un agente insustituible en el sistema ciencia-tecnología, así como para la generación y transferencia de conocimiento.

Igualmente, la creación de un Espacio Europeo de Educación Superior, surgido tras “la declaración de Bolonia” (1999), cuyos aspectos más significativos son un incremento de la competitividad a nivel internacional y la armonización de los sistemas educativos a través de un diseño homogéneo de ciclos y sistemas de créditos, la movilidad y la formación a lo largo de la vida, la acreditación o certificación de las titulaciones, va a suponer nuevas y sucesivas transformaciones en las universidades, por lo que se enfrentan a diferentes retos y nuevas oportunidades. Las universidades quedan obligadas a mejorar la calidad de sus actividades, a

conseguir la adecuación a las nuevas realidades económicas y sociales, a mejorar y rediseñar los sistemas de organización y gestión para alcanzar un incremento en la eficacia y eficiencia, y una transformación de la cultura universitaria, de manera que lideren el desarrollo de la sociedad del conocimiento, atiendan la demanda en formación superior y en I+D+I y se incremente la cooperación internacional.

En los últimos años el sistema universitario en nuestra Región ha experimentado un crecimiento sobresaliente debido a la creación de la Universidad Politécnica de Cartagena, de carácter público y de la Universidad Católica San Antonio, de la Iglesia Católica, a la implantación de nuevas titulaciones y a un sustancial incremento en la dotación presupuestaria de las universidades públicas para su funcionamiento general y planes de infraestructuras y equipamientos.

Gracias a la política desarrollada por la Consejería de Educación y Cultura de la Región de Murcia, las universidades públicas de nuestra Región se han visto dotadas de los recursos económicos, jurídicos, tecnológicos y organizativos necesarios para poder abordar los retos de esta nueva sociedad, todo ello bajo el más respetuoso respeto a la autonomía universitaria. La Ley de Universidades de la Región de Murcia, que se encuentra en su última fase antes de ser llevada a la Asamblea Regional, nace con la pretensión de servir de instrumento para la mejora del sistema ante la perspectiva de la integración de nuestras universidades en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior y refleja la voluntad decidida de la Comunidad Autónoma en el apoyo y sostenimiento de las universidades y en contribuir a una enseñanza universitaria de calidad, una investigación de excelencia y unos ágiles y eficaces procedimientos de gestión. La consecución de objetivos de calidad en todos los ámbitos de la Universidad es el fin último de esta Ley, ligando cada vez más la financiación a resultados mediante asignación eficiente de los recursos.

La Comunidad Autónoma, y así lo refleja la futura Ley, apuesta por los Contratos-Programa, un compromiso entre el Gobierno Regional y las universidades públicas que incide en la calidad y competitividad de las universidades y la nueva misión y visión de éstas.

Ahora es el turno de las instituciones universitarias, que han puesto en marcha nuevos servicios y nuevas enseñanzas, lo que les obliga a demandar mayores presupuestos y obtener recursos externos para su financiación. La pérdida del monopolio de la investigación y también de la formación, les impulsa a nuevas estrategias como institución universitaria, para que, ejerciendo su autonomía con

responsabilidad y espíritu de servicio público, cumplan las demandas y expectativas que la sociedad tiene depositadas en ellas afrontando los retos de esta nueva situación y contribuyendo así a la incorporación de la Región de Murcia a la Sociedad del Conocimiento.

Como toda organización, ante este entorno complejo y dinámico, las universidades deben formular sus objetivos y estrategias definidas por cada Universidad, a partir de lo que es actualmente y de lo que desea ser; donde está y dónde desea estar mañana. Es decir, tratar de adoptar decisiones de forma planificada y preparar a la Universidad para el futuro y hacerla más competitiva. Esto es la *Planificación Estratégica* y de ahí surge la iniciativa por parte de la Dirección General de Universidades de la Consejería de Educación y Cultura de la organización de este seminario titulado “*Planificación Estratégica y mejora de la Calidad en las Universidades*”, cuyas aportaciones se recogen en este libro.

Nuestro objetivo al organizar este foro ha sido crear un lugar de encuentro para la reflexión sobre las formas de gestión de las universidades. Se pretende potenciar la planificación de estrategias propias de cara a la modernización, mediante la incorporación de herramientas avanzadas, de manera que la gestión de recursos se realice de forma ágil e integrada.

Hemos querido ofrecer una visión global sobre la dirección estratégica y su aplicación al entorno universitario, mostrando diferentes experiencias de otras universidades españolas, al tiempo que dar a conocer el proceso y fases de la planificación estratégica y para ello, expertos en la materia de otras universidades han expuesto la metodología y todos los aspectos relacionados. Esperamos igualmente, que con este seminario, haya tenido lugar un enriquecedor intercambio de experiencias, dado el gran número de universidades y la calidad de los ponentes y participantes que nos han acompañado.

Este libro recoge todas sus intervenciones, poniendo de manifiesto la calidad de sus exposiciones, el trabajo y el esfuerzo intelectual en la elaboración de sus ponencias y el enorme y enriquecedor conocimiento de las materias que han tratado.

La organización de este seminario y edición de este libro son reflejo de la estrategia marcada por esta Consejería en la búsqueda de la calidad en nuestro Sistema Universitario Regional. Quisiera aprovechar la ocasión para agradecer al Consejero de Educación y Cultura su sensibilidad y preocupación por la puesta en marcha de estas acciones y la buena acogida que siempre han tenido por su parte, este tipo de iniciativas.

Asimismo quiero agradecer muy especialmente el alto índice de participación de los equipos de gobierno de nuestras universidades públicas, destinatarios de este programa, por responder a nuestra invitación, aún dejando a un lado multitud de tareas que les ocupan diariamente, así como por sus intervenciones, que sin duda han contribuido al enriquecimiento de las sesiones al exponer la realidad de sus centros, sus objetivos y sus compromisos, así como los planes de mejora de los mismos. Desde la Dirección General de Universidades asumimos nuestro compromiso de colaboración y animamos a las universidades de nuestra Región a poner en marcha acciones para afrontar los retos del futuro.

Igualmente quisiera agradecer la colaboración mantenida con la Fundación Séneca-Agencia Regional de Ciencia y Tecnología para la organización de este acto y no quisiera terminar esta presentación, sin resaltar el trabajo de Juan Madrigal de Torres, Jefe de Servicio de Universidades durante la organización de este foro, hoy Gerente de la Universidad Politécnica de Cartagena, y felicitarle en el acierto en su diseño y puesta en marcha. Y por último, destacar y agradecer la labor encomiable y el trabajo de los funcionarios de la Dirección General de Universidades en la coordinación y organización de este seminario y en la elaboración de esta publicación.

Gracias a todos por su participación.

E L CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD

FRANCESC SOLÉ PARELLADA
Universitat Politècnica de Catalunya
Cátedra Unesco

Las universidades son organizaciones complejas que crean, almacenan y distribuyen conocimiento con propósitos enunciables pero imprecisos.

Todas las organizaciones que gestionan conocimiento son complicadas de dirigir, especialmente aquellas cuyo output no se puede definir ni medir con exactitud. Éste es el caso de las universidades.

¿Es realmente necesario un cambio en las universidades españolas?

Los académicos que dirigen las universidades públicas españolas (rectores, vicerrectores, decanos, directores de escuelas, institutos y departamentos, etc.) están, en su mayoría, convencidos de la necesidad del cambio (y en general sometidos a un gran estrés). Los gerentes y técnicos – co-responsables de la gestión universitaria – junto con los académicos, participan del convencimiento de la necesidad del cambio y también del estrés.

Pongamos que hay un consenso entre los gestores de las universidades españolas sobre la necesidad del cambio. Pero, ¿por qué creen que la Universidad necesita un cambio? ¿A qué tipo de cambio se refieren? ¿Es realmente necesario un cambio en las universidades españolas?¹ ¿Piensan los gestores de las universidades españolas que las ciencias de la gestión pueden ayudarles?

¹ También podríamos preguntarnos si la sociedad y otros usuarios perciben que la Universidad no está haciendo correctamente su trabajo y que por lo tanto debe emprender el sendero de la transformación o, incluso, si la mayoría de los colectivos que trabajan en la universidad, profesores, alumnos y personal de administración y servicios, están también convencidos que la Universidad debe cambiar.

No queremos llegar tan lejos. No queremos responder a todas las preguntas. Nos conformaremos con enunciar algunas de las razones que explican por qué los gestores universitarios están en general insatisfechos del comportamiento de su institución y del rendimiento de su trabajo. Por otra parte nuestra experiencia nos dice que algunos de los gestores universitarios están vivamente interesados en conocer si, por el universo de las ciencias de la gestión, hay modelos o instrumentos que les permitan mejorar, mientras muchos otros desconfían.

En nuestra intervención intentaremos ofrecer algunos elementos para la reflexión, algunas líneas para la acción fruto de nuestra experiencia y que entendemos han ayudado a muchas universidades en su camino hacia el cambio. Nuestra vivencia de académicos nos lleva a pensar que con un poco de método y paciencia, y aceptando que la ciencia puede modelar parte de la realidad y explicarla, intentaremos ofrecer algunos esquemas que nos ayudarán a evitar conflictos y a mejorar. En todo caso hacemos aquí nuestras las palabras de Xavier Marcet²: “Lo peor que le puede pasar a una Universidad es que no le pase nada”.

¿Actitudes frente al cambio por parte de los gestores de las universidades españolas?

Aunque los gestores de las universidades españolas piensen que la Universidad ha de cambiar sus actitudes frente al cambio, las razones que lo justifican, sus opiniones sobre los procedimientos de transformación y la dirección que ha de tomar este cambio son bastante diferentes. Los gestores de las universidades se plantean el cambio por diversas razones y las formulan según su estado de ánimo. Conviene que hagamos un breve recorrido por las razones “íntimas” de los gestores universitarios sobre la necesidad del cambio.

Incertidumbre. “Lo peor está por venir. Algo habrá que hacer”. Sensación imprecisa de que la institución no está suficientemente preparada para afrontar los retos y amenazas que plantea la sociedad global del conocimiento.

Esperanza. “La sociedad del conocimiento ofrece notables posibilidades de cambio que aprovechadas convenientemente pueden convertirse en la palanca de transformación de la Universidad española”. De hecho algunos gestores piensan que la Universidad está amenazada y que si difundimos las amenazas a que está

² Xavier Marcet ocupó el cargo de jefe de gabinete del rector de la UPC durante gran parte de su mandato. Y tiene una amplia experiencia en la elaboración de planes estratégicos para instituciones públicas y colabora asiduamente con la cátedra UNESCO de gestión de universidades.

sometida la institución es seguro que ésta reaccionará y las convertirá en oportunidades. Es decir, algunos gestores piensan que los diferentes colectivos universitarios, al ser conscientes de las amenazas del entorno, se “pondrán las pilas” y se apuntarán a las mejoras en la gestión y a la aceptación de indicadores e incentivos sobre el output, y en definitiva a la rendición de cuentas y entre todos diseñaremos y recorreremos el camino del cambio. En resumen la percepción colectiva de los nuevos retos y amenazas a los que está sujeta la Universidad logrará que los universitarios se alineen en la dirección de una Universidad emprendedora.

Insatisfacción. “El output actual de la Universidad es bajo en relación a los recursos humanos existentes”. Convencimiento de que en los ámbitos de la docencia, de la investigación y de la transferencia hay importantes oportunidades de mejora que por una razón u otra no se concretan.

Optimismo. “Estamos avanzando en la dirección correcta sólo nos faltan recursos y un pequeño empujón organizativo”. Convencimiento de que hay importantes oportunidades de mejora que debidamente gestionadas pueden propiciar un formidable aumento del output de la Universidad y en la dirección deseada. Si toda la Universidad se pusiese a trabajar, cambiando algunos procedimientos y añadiendo recursos el “gap” existente frente a las universidades anglosajonas puede cubrirse en poco tiempo.

Frustración, estrés y desconcierto. Constatación de la baja productividad del esfuerzo dedicado a la gestión en relación a los resultados obtenidos. La situación puede resumirse en la frase siguiente: “Si el equipo directivo de una Universidad dedica mucho esfuerzo a la gestión las mejoras son pequeñas, si le dedica poco, las “peoras” también son pequeñas” La Universidad ha de cambiar pero no sabemos cómo hacerlo.

Ilusión. Contando con los equipos técnicos, que las universidades han creado recientemente, si cambiamos los instrumentos de gestión, la productividad de los equipos directivos aumentará sustancialmente. El problema no está en la organización sino que hasta ahora no hemos dispuesto de “estaf”. Con el “estaf” adecuado y algunos cambios en los instrumentos de gestión, los equipos de gobierno rebajaran su estrés y aumentarán el rendimiento.

3 Reflexión de José Manuel Basañez gerente de la UPC en los años setenta. El señor Basañez fue uno de los primeros gerentes profesionales de la Universidad española, si no el primero.

Desánimo - Inconformismo. Aceptación resignada ante las barreras que el marco jurídico (y a veces de los propios estatutos) levantan frente a la racionalidad en la toma de decisiones, a la rendición de cuentas y a sus consecuencias razonables. Incomodidad frente a los límites impuestos o auto-impuestos por el marco jurídico y cultural. “Estamos de acuerdo en los principios de una Universidad democrática y participativa pero no en cómo estos principios se plasman en la organización”.

Confianza. La Universidad española sólo necesita unos pequeños cambios en el marco jurídico y cultural que resitúen su autonomía. Una vez la Universidad pueda escoger su alumnado, su personal administrativo y su profesorado, y situar las decisiones donde haya mas capacidad para tomarlas, y establecer un sistema adecuado de rendición de cuentas la máquina se pondrá en marcha. Otros países lo han hecho y los resultados han sido muy positivos. “Los cambios en el marco están al caer”. El cambio de pocas normas esenciales puede transformar la Universidad española y convertirla en una de las mejores del mundo.

El estado de ánimo de los gestores de las universidades españolas, con pocas excepciones, es el vector resultante de, al menos, ocho de estos componentes con sus correspondientes razones. Las opiniones que tienen los gestores universitarios de la intensidad del cambio que debe producirse, las razones por las que se debe cambiar o incluso la dirección que el cambio debe tomar no están necesariamente en sintonía con la comunidad universitaria. Los puntos de vista y la información de que disponen los dos grupos, los que gestionan y los que no, son muy diferentes. Esta diferencia de percepción dificulta el cambio y es también una de las causas del estrés de los directivos universitarios que muchas veces, tal y como les sucede a los políticos, ven necesario “maquillar” sus opiniones frente a sus potenciales votantes.

Normalmente aquellos colectivos que no participan en la gestión directa de la Universidad (aunque puedan estar activos en claustros y juntas diversas donde se toman decisiones importantes) están, en general convencidos de que la Universidad no está amenazada y que los mecanismos de gestión son bastante correctos, e incluso que los equipos técnicos están sobredimensionados. (Estos colectivos deberían preguntarse por qué razón cuando uno de ellos pasa a ocupar cargos de responsabilidad en la Universidad cambia rápidamente de opinión).

A los problemas que plantea la asimetría en las percepciones de la necesidad del cambio entre gestores y gestionados hay que añadir el prejuicio generalizado sobre la utilización de las ciencias de la gestión como instrumento de cambio.

Desde luego el cambio en la Universidad española no se producirá con la mera utilización de los sistemas de gestión. Creemos que para que el cambio sea efectivo ha de haber una aceptable coherencia entre el marco jurídico, el diseño organizativo interno, el sistema de señales propio de cada Universidad y después la utilización adaptada de los instrumentos de gestión que convengan para que el cambio sea efectivo. Sin embargo la introducción de las técnicas propias de las ciencias de la gestión a la gestión de las universidades puede, de momento, mejorar la calidad de las mismas y además puede poner en evidencia aquellos campos donde el cambio solo se producirá si cambia el marco jurídico.

Aunque los gestores de la Universidad aceptan de buen grado las ayudas que las ciencias de la gestión les proporcionan algunos, normalmente académicos, sienten una “natural” incomodidad y desconfianza ante el vocabulario y los modelos propios de la organización de empresas. Varias razones contribuyen al escepticismo en relación con la contribución que los instrumentos de gestión les pueden ayudar en su trabajo.

La primera razón tiene que ver con “sostenella i no enmendalla”. Mientras estos profesores lo eran de a pie y exitosos en la academia, criticaban la burocracia y a los técnicos. Percibían la gestión de la Universidad como algo sencillo. Se trataba de ordenar aulas, horarios, priorizar algunas becas y cuatro cosas más que resolvían con sentido común. Cuando ocupan un cargo académico de gestión se dan cuenta de la complejidad y dificultad de la tarea pero no están dispuestos a admitir que con su sólo sentido común no se puedan resolver los problemas a los que se enfrentan. Para ellos sentido común y trabajo lo resuelve todo. Lo que no aceptarían de sus alumnos de doctorado, es decir, que se aproximasen a un problema de su propia disciplina sin vocabulario ni método, les parece razonable cuando abordan los problemas de una organización compleja como la Universidad.

Algunos, viejos roqueros de la academia, añaden un poco de vísceras a esta actitud. De hecho no están dispuestos a aceptar que lo que según ellos son instrumentos propios de las empresas puedan transplantarse a la Universidad con éxito. Para ellos la Universidad es lo contrario a la empresa. De buena fe piensan que los cambios en la Universidad que rebajen lo que entienden como participación o la incorporación de profesionalidad en la gestión van contra el espíritu académico y aunque hipotéticamente puedan aceptar que mejorar la gestión aumentaría el output sostienen que “el viaje no requiere tantas alforjas”. En realidad no han reflexionado demasiado sobre el problema pero tienen el convencimiento interno de que al final, desde la asamblea, también es posible una Universidad efi-

caz que, además, respete “sus principios”, (aunque muy bien, muy bien, estos principios no sepan exactamente cuales son). Otros, al fin, encuentran los métodos de gestión infantiles y poco serios y no les parece que el tiempo dedicado a formarse en estas materias sea provechoso.

Nosotros no renegamos de estas actitudes. También hemos sido profesores de a pie. Quien más quien menos ha participado de la progresía y también ha empezado sus discursos con la consabida frase de “aquí lo que hay que hacer es...” Muchos de nosotros hemos sido modelados por interminables claustros y juntas de gobierno. Sin embargo, como académicos hemos de aceptar que las experiencias exitosas tienen sus fundamentos y que una organización compleja como una Universidad se debe a un sistema de señales que no es fácil de implementar y que tiene su propia lógica. Hemos de aceptar que actuar contracorriente de la lógica de las organizaciones, en general da pocos resultados y que para una Universidad pública “la eficiencia” es también un compromiso con la sociedad y que puede suceder que servir a la sociedad desde el gobierno de la Universidad requiera algo más que nuestras intuiciones bienintencionadas.

Las amenazas. ¿Están nuestras universidades realmente amenazadas?

Ya hemos visto que los gestores coinciden en la necesidad del cambio. Que algunos creen que se producirá sólo consecuencia de la presión del entorno y otros creen en la pertinencia de algún empujoncito venga de donde venga. Algunos son más revolucionarios, otros más conservadores. Los unos quieren el cambio desde el sistema actual de representación, los otros piden un cambio en el marco jurídico. Algunos de ellos piensan que hay que utilizar las ciencias de la gestión para mejorar y los otros lo ven como innecesario o incluso como contrario a los principios de la Universidad. Con todo los gestores son unánimemente conscientes de las amenazas a que está sujeta nuestra Universidad y también hay una gran parte del colectivo universitario que no parecen serlo. Parece pues necesario preguntarnos por la naturaleza de las amenazas y por la importancia del cambio de actitud de los universitarios como instrumento de transformación. Se supone que si todos los colectivos de la Universidad toman conciencia de las amenazas a que está sometida la Universidad avanzaremos en el camino del cambio.

Reflexionar sobre las amenazas a que pueden estar sometidas nuestras universidades es un ejercicio que debe hacerse independientemente de la intensidad del eventual peligro. Debería ser un ejercicio corriente entre los gestores de las universidades. Ninguna organización sensata desprecia el análisis y conocimiento del comportamiento del entorno y de los posibles competidores.

Tradicionalmente la Universidad no ha tenido competidores apreciables. En algunos países la Universidad pública compete con la privada y la necesidad del análisis de los competidores es más evidente pero en nuestro entorno, en general en el entorno europeo, las universidades públicas han gozado de un monopolio consistente y sus colectivos no se han visto amenazados en sus intereses. En todo caso la mayoría de ellos son funcionarios.

Recientemente la sólida posición de las universidades se ha visto sacudida, levemente, pero sacudida al fin, por razones diversas. Los gestores de las universidades están en una posición de privilegio para “sentir” las amenazas y evaluar las oportunidades que el cambio de situación del entorno puede ofrecer⁴.

En todo caso veamos cuáles son los cambios en el entorno que pueden representar una amenaza o una oportunidad competitiva para las universidades públicas españolas:

1.- Los cambios institucionales. La pertenencia a la Unión Europea tiene sin duda una influencia sobre el futuro de las universidades notable. La previsible estandarización provocada por los acuerdos de Bolonia (Espacio Europeo de Educación Superior) de bien seguro que aumentará la capacidad de los diferentes agentes de comparar la bondad de la oferta; hará aumentar la movilidad orientada y finalmente facilitará los sistemas de acreditación y producirá rankings diversos. Es evidente que del hecho de formar parte de la Unión Europea se desprenden una serie de consecuencias que no pueden obviarse.

2.- Cambios demográficos. El boom demográfico del 64 provocó la masificación universitaria de los 80-90 pero luego el descenso demográfico, que en algunas comunidades representa hasta el 40% de los jóvenes en el intervalo de edad universitaria pone en cuestión las dimensiones de la oferta. No cabe duda que para muchas titulaciones y para algunas universidades los cambios demográficos significan poner al descubierto una desproporción entre recursos y el output generado.

3.- Cambios socio-económicos. Globalización y crecimiento de la competitividad internacional. La globalidad es un hecho y tiene sus consecuencias, entre ellas el aumento de la percepción de la competencia, la aceptación de un lengua-

⁴ Ya hemos comentado en el apartado de las razones por las cuales los gestores de la Universidad piensan que ésta ha de cambiar que algunos de ellos piensan que difundiendo las amenazas entre sus colegas “de a pie” la evidencia de las amenazas les convencerán de la necesidad del cambio. En mi opinión es poco probable. Las amenazas son estratégicas y la academia está demasiado lejana para poder percibir del cambio del entorno una amenaza personal.

je común, la homogeneización de los estudios, la cultura de la movilidad, etc. y todo ello presiona imperceptiblemente a las instituciones entre ellas a las universidades. Consecuentemente ha aumentado la presión de la sociedad y el gobierno sobre los resultados del hacer universitario. La financiación pública, se ha empezado a distribuir entre universidades según criterios de calidad y por tanto ha aumentado la competencia entre universidades. Muchas universidades para diferenciarse han puesto en marcha nuevos servicios, nuevas titulaciones, lo que les ha obligado a buscar nuevas fuentes de recursos mas allá de la financiación pública. Finalmente los cambios en la organización económica del mundo han ocasionado que la Universidad haya perdido el monopolio de la investigación y en parte el monopolio de la formación superior; no hay una opinión establecida sobre las consecuencias de esta pérdida a medio y a largo plazo pero es obvio que las universidades habrán de rediseñar su estrategia como institución.

4.- Aparición y generalización del uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC). La aparición de las NTIC ha propiciado a su vez la aparición de nuevas formas de trabajo y de comunicación entre personas y organizaciones. En el mundo de la enseñanza ha abierto la posibilidad de abaratar determinadas enseñanzas y la posibilidad de aplicar métodos pedagógicos nuevos o ya conocidos pero que los instrumentos convencionales de la pizarra y el yeso hacían imposibles de implementar. Las consecuencias son obvias. Por una parte la Universidad ha debido adaptarse a las nuevas tecnologías incluso con importantes roturas con el modelo formativo tradicional presencial, basado en la clase y el texto y ha pasado a la formación por proyectos y la utilización de la red como instrumento formativo y aun a la creación de universidades virtuales. En resumen determinadas formas de enseñanza convencional han sido puestas en cuestión por las NTIC y el cambio es costoso en tiempo y dinero.

5.- Incremento de las expectativas de la sociedad. El tercer rol de la universidad. La sociedad, especialmente en países de renta media, se ha dado cuenta de la importancia de la Universidad como factor de desarrollo regional. La Universidad es con mucho la mayor organización creadora de capital humano y de conocimiento transferible. Consecuentemente los diferentes agentes, empresas y ocupadores públicos, perciben a la Universidad como una institución que puede ayudarles a competir. Este sentimiento empieza a ser acompañado por una mayor exigencia de la ciudadanía sobre los aspectos profesionalizadores de las enseñanzas universitarias. Los ciudadanos empiezan a expresar sus inquietudes respecto a la adaptación de los planes de estudio, y su orientación al mercado de trabajo.

La Universidad es por otra parte el agente clave del sistema ciencia tecnología en el territorio. Las pequeñas y medianas empresas le reclaman transferencia, las grandes empresas investigación a largo plazo difícil de asumir desde la empresa y los poderes regionales contribución a la transformación del tejido empresarial regional gracias a la capacidad de la Universidad de crear empresas de base tecnológica. Los ejemplos de Stanford y Cambridge están presentes en la mente de muchos responsables de política industrial y tecnológica. Finalmente la Universidad dada su importancia objetiva puede contribuir a mejorar el entorno urbano y se le reclama un compromiso social y cultural con la Región.

Las amenazas han de tomarse seriamente. Algunas de sus consecuencias se apreciarán a largo plazo pero otras ya se pueden adivinar. Entre ellas: una mayor exigencia de los usuarios respecto a las actuaciones y servicios de las universidades con la consecuente exigencia de transparencia y resultados, una mayor voluntad de participación de los stakeholders en el quehacer universitario, necesidad creciente de recursos, y una mayor competencia entre universidades.

La importancia objetiva de la Universidad y los conflictos como evidencias de la necesidad del cambio

La importancia objetiva de la Universidad es indiscutible. En la mayoría de países de la OCDE los estudios ocupan un promedio de 4 años de la vida de entre el 35 y el 50% de los jóvenes comprendidos entre los 18 y 23 años. El personal directamente e indirectamente ocupado en la Universidad a tiempo parcial o completa puede llegar a ser más del 3% de la población activa y en muchas ocasiones la Universidad es la mayor empresa regional. En términos de facturación y de ocupación la Universidad puede llegar a ser pues muy relevante. Todavía más si analizamos su contribución al capital humano, a la creación tecnológica y al cambio cultural. El análisis del output de las universidades en relación a este potencial en términos de profesionalización de los alumnos, producción científica, transferencia tecnológica, formación continuada, patentes y spin-off, es modesta.

Hemos recurrido al sentimiento de los gestores y a la enumeración de las amenazas para justificar la necesidad de cambio en las universidades españolas, sin embargo el argumento más poderoso es el de la diferencia notable de resultados, a igualdad de recursos, entre las universidades de diferente procedencia. Es decir, en cualquier organización, cuando los resultados no se ajustan a los recursos es que algo no acaba de funcionar.

A la diferencia entre el output de las universidades en relación a sus recursos como argumento de peso a favor del cambio hemos de añadir otro argumento,

tal vez menos objetivo pero también sustancial. Se trata de la presencia de conflictos. Cuando en una organización se suceden conflictos más o menos recurrentes es muy probable que sean la punta del iceberg de disfunciones en los diseños organizativos, de gobierno y de errores en los incentivos.

¿Hay síntomas de que hay oportunidades de mejora en la organización de las universidades debido a la presencia de conflictos recurrentes? Ciertamente siempre habrá conflicto pero cuando éstos son muy evidentes y están situados en un campo de batalla ajeno al producto de la institución, en nuestro caso la docencia, la investigación y la transferencia, es que hay problemas en el sistema de señales y en la organización.

Veamos, es innegable que en las universidades españolas se presentan de forma recurrente los siguientes conflictos con mayor o menor intensidad:

- Académica vs personal burocrático
- Investigación vs docencia
- Profesores que “cumplen” vs profesores que no
- Profesores que tienen posibilidad de aumentar ingresos vs los que no
- Permeabilidad vs Universidad cerrada
- Departamentos vs Escuelas o Facultades
- Transparencia vs uso excesivo del Meta-lenguaje
- Equidad y estética vs tándem objetivos-resultados
- Gestión pública vs gestión privada

Detrás de cada conflicto de los enumerados podríamos poner ejemplos de cómo la manifestación del conflicto no es otra cosa que el síntoma de que el sistema de señales no está bien diseñado. Dicho de otra manera, encontramos a los diferentes actores en batallas que les desvían de los objetivos razonables de la institución.

¿Qué he de hacer pues para hacer frente a las amenazas? ¿Qué hay que hacer para aumentar el output? ¿Cómo mejorar la organización y los incentivos para que los conflictos se sitúen donde deben? ¿Qué hacer para alinear la comunidad en un propósito común? ¿Cómo hacerlo en una institución grande y compleja? Sabiendo además que a estas preguntas debe responderse atendiendo a la institución universitaria, es decir:

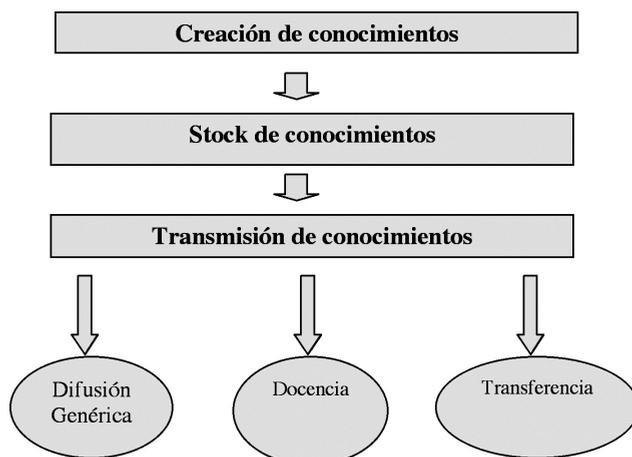
Sin traicionar a nuestras raíces universitarias
Sin desnaturalizar el estatus de Universidad pública

- Que la respuesta sea coherente con los parámetros de una organización que crea conocimiento
- Que permita que todos se sientan comprometidos y participen, es decir, que las soluciones no sean excluyentes
- Que ofrezca espacio a los que tienen iniciativas
- Que permita orientar los esfuerzos de forma eficiente
- Que sea sostenible en el tiempo y no al azar de un cambio interno
- Que responda a las nuevas exigencias de la sociedad

¿Cuál es la tarea de una Universidad? ¿Tiene la tarea de las universidades algún tipo de diseño organizativo y algún tipo de incentivo que le sea propio?

Las dos preguntas del enunciado del presente apartado nos trasladan a otras preguntas no menos comprometidas y difíciles de responder. ¿En qué tipo de organización estoy? ¿Cómo es mi organización “Universidad”? ¿Qué objetivos razonables tiene una organización como la mía? ¿Qué tipo de “output” producimos? ¿Qué es lo que hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Qué nos pide la sociedad? Y consecuentemente: ¿Vale la pena el esfuerzo del cambio y de la mejora? ¿Qué he de hacer yo como gestor? ¿Me toca hacer algo desde mi posición? ¿Cómo lo he de hacer? ¿De qué instrumentos dispongo? ¿Puedo realmente hacer algo?

Decíamos al principio de nuestra exposición que la Universidad es una organización que crea, almacena y distribuye conocimiento. Vamos a ser algo más explícitos. El Cuadro 1 nos muestra la secuencia del núcleo duro de la Universidad, es decir, su propósito más inmediato. Efectivamente, creamos conocimientos, los guardamos individualmente y como organización, y finalmente los distribuimos. Los creamos por la investigación y el estudio, los almacenamos en nuestro capital humano y en el saber hacer de los grupos de profesores, investigadores y de aquéllos que colaboran en la tarea de la reflexión, y los distribuimos a través de las publicaciones y conferencias, de la docencia y de la transferencia. Cada una de las ramas de la distribución es en sí mismo un mundo. Así pues la distribución genérica puede ser muy variada. Conferencias, mesas redondas, artículos, libros, consejo, etc. son formas clásicas de difusión del conocimiento que la Universidad practica desde hace siglos. La docencia es posiblemente la forma más clásica de la difusión del conocimiento y muchas veces, por obvia, la menos considerada. Me refiero no tanto a que no sea valorada sino que no se percibe como un instrumento valioso de desarrollo vía la profesionalización o de transferencia vía la aplicación de lo aprendido. Finalmente la llamada transferencia puede tener formas variadas y objetivos diversos.



Cuadro 1

Aquí no termina el trabajo de la Universidad. En muchos países la labor social de la Universidad es muy significativa. Se objetará que nos dejamos en el tintero (en este caso en el del Word) muchas otras funciones de la Universidad, algunas de ellas muy valiosas como por ejemplo la transmisión de valores democráticos o la socialización de los alumnos, la colaboración a una política de igualdad de oportunidades, etc. Gran parte de ellas se cumplen con el propio funcionamiento de la Universidad, y en caso que esto no suceda no hay razón para no incluirlas como una tarea propia de la función social de la Universidad y añadir este objetivo a los demás de la institución.

Aunque de forma muy general disponemos de una idea de cuál es el trabajo esperado de nuestra organización Universidad. Sin embargo cualquiera que esté familiarizado con el mundo universitario sabe cuan fácil es decir que difundimos a los alumnos los conocimientos adquiridos vía estudio, reflexión e investigación, y cuan difícil es concretar la tarea de la difusión real a los alumnos. Preguntas tales como por ejemplo ¿Qué entendemos por difusión vía docencia? ¿Como se concreta la difusión? ¿Hasta qué punto hemos de formar y hasta qué punto hemos de profesionalizar? No son fáciles de responder. Preguntas parecidas nos surgirán cuando analizásemos cualquier otra de las tareas que nos parecen propias de la Universidad como la dirección de tesis o la propia investigación. Sin embargo para nuestro propósito nos basta con entender que la tarea de la Universidad está relacionada con una determinada gestión del conocimiento suficientemente precisa como para poder adentrarnos en la respuesta a las preguntas relativas a los diseños organizativos más apropiados para realizar nuestra tarea.

En una organización no basta con saber qué es lo que hay que hacer ó ni siquiera donde hay que ir para hacerlo con dignidad. Es decir, no basta con saber el producto y tener una idea de la estrategia para que las cosas ya funcionen a satisfacción. Las organizaciones están formadas por personas, generalmente agrupadas en unidades, a las que hay que asignar tareas y responsabilidades. Las organizaciones funcionan por cadenas de mando y de consejo, por pactos e incentivos y su funcionamiento atiende a un sistema de señales y a una cultura. Simplificadamente al conjunto de estos elementos le llamaremos diseño organizativo. Sin embargo “no todos los diseños organizativos sirven para todos los propósitos” la comprensión de los tipos de organización relacionados con los tipos de fines es relativamente reciente. Hay que atribuir al profesor canadiense Mintzberg la clasificación de los diseños organizativos en función de las tareas asignadas a las organizaciones.

La comprensión de cuál es el diseño organizativo propio de un tipo de organización tal como la Universidad, que se mueve en el ámbito del conocimiento, no sólo nos mostrará lo que es razonable pedir a una Universidad sino que nos evidenciará el origen de los conflictos, los errores que a veces cometemos y nos hará dar cuenta de los que podemos cometer si pedimos a nuestra organización cosas que ésta no puede darnos.

Veamos que nos dice Mintzberg en relación con las organizaciones. H. Mintzberg nos dice que en todas las organizaciones desde la más pequeña a la más grande podemos distinguir cinco funciones:

- **Ápice estratégico**
Responsabilidad general de la organización
- **Núcleo de operaciones**
Miembros relacionados directamente con la producción de los productos y servicios
- **Línea media**
Unión entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones
Directivos que realizan los roles del director general dentro de su unidad
- **Tecnoestructura**
Analistas que estudian el control y la normalización de las actividades, la adaptación, el cambio organizativo en función de la evolución del entorno y de los objetivos
- **Staff de apoyo**
Unidades que proporcionan apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo

Tomando las cinco funciones como criterio de clasificación H. Mintzberg nos dice que las organizaciones pueden dividirse en cinco grandes grupos. De estos cinco grupos nos detendremos especialmente en dos de ellos: la burocracia profesional y la burocracia productiva:

Estructura burocracia maquinal

- Centralización vertical
- Normalización y regulación de los procesos
- Parte fundamental: tecnoestructura
- Eficaz para tareas repetitivas

Es un tipo de organización muy extendida en determinados sectores tales como la banca, el automóvil, etc. En esta organización el ápice estratégico “manda” sobre la organización a través de la tecnoestructura.

Estructura burocracia profesional

- Descentralizada
- Núcleo de operaciones especializado
- Staff de apoyo elaborado que sirve al núcleo de operaciones
- Poco flexibles al cambio

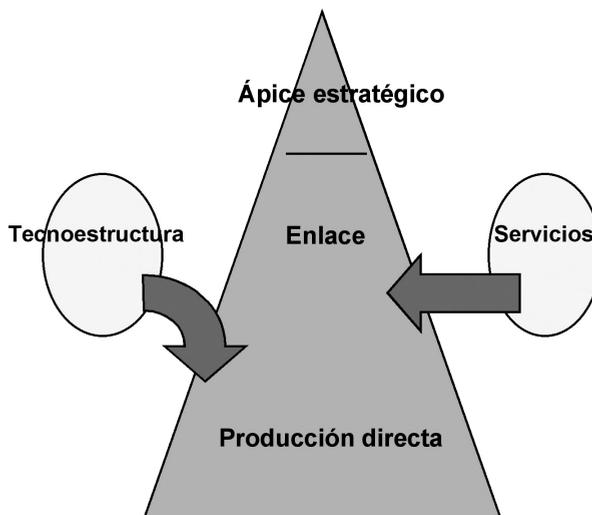


Figura 1. Burocracia maquinal o productiva

La Figura 1 nos muestra el diseño de una burocracia maquinal o productiva, como hemos dicho es el diseño apropiado para un banco, una cadena de hoteles o para una fábrica de automóviles. El ápice estratégico se supone que sabe

dónde va y lo que quiere, y lo comunica a la producción directa a través de la tecnoestructura utilizando generalmente las vías que le facilitan los enlaces, es decir los mandos intermedios. En esta organización los que están en la producción directa tienen poco margen de maniobra. Así pues la flecha de mando va de arriba abajo desde el ápice estratégico a los que producen y/o tienen tratos con el cliente.

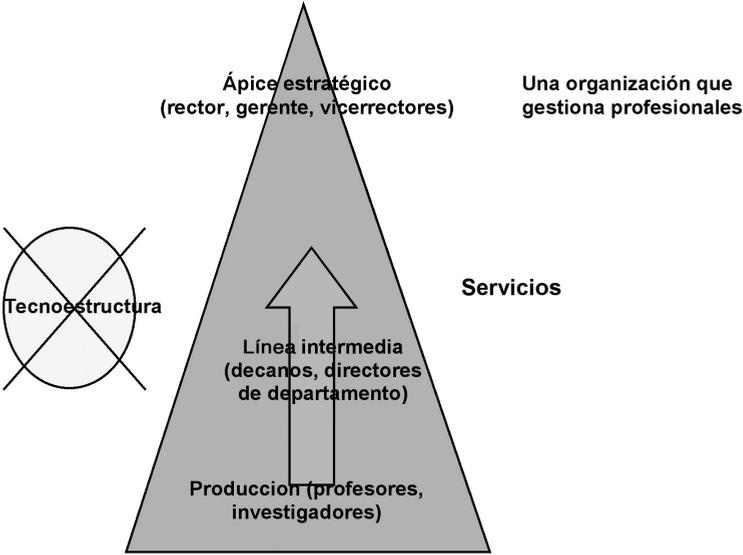


Figura 2. Burocracia profesional típica

En la Figura 2 se nos muestra el funcionamiento de una burocracia profesional. Las consultoras y las universidades son ejemplos típicos de las burocracias profesionales. En estas organizaciones los que producen son los que saben como hacer el producto y el ápice estratégico no puede utilizar la tecnoestructura para sistematizar el trabajo de los, por ejemplo, asesores fiscales de la consultora. La flecha del poder va hacia arriba y son los de abajo que reclaman mejores servicios al ápice estratégico y que a menudo le indican donde hay que ir. Dicho de otro modo, los consultores de nuestro ejemplo no sólo son los más preparados para saber qué hay que decir a un cliente y cuántas horas hay que dedicarle, sino, muy posiblemente, cómo ha de evolucionar el trabajo de consultora y qué servicios hay que poner en marcha.

¿Significa esto que en una burocracia profesional no manda nadie, o mandan todos? ¿Significa esto que en una burocracia profesional los objetivos son imprecisos y que los que producen no tienen compromisos con la institución? ¡Claro que no! Simplemente significa que en una burocracia profesional no se pueden

estandarizar los procesos más propios de la institución, y que hay que contrabalancear la flecha que sube de abajo a arriba, fruto del conocimiento que poseen los que producen, con una flecha que baja de arriba abajo fruto de los compromisos y del reparto de objetivos de la organización hacia los que trabajan en ella.

La evolución de la Universidad como organización.

Estudiar la evolución de la Universidad nos será de gran utilidad para entender su complejidad y para descubrir la fuente de algunos conflictos de entre los que anteriormente mencionábamos. Pero nos será especialmente útil para entender donde nos serán útiles las ciencias de la gestión para construir la flecha hacia abajo que en el anterior apartado veíamos que era la que contrabalanceaba el poder de la producción en las burocracias profesionales. Veamos pues cómo la Universidad ha ido respondiendo organizativamente en el tiempo a los requerimientos del entorno.

La Universidad desde sus inicios hasta prácticamente los años setenta respondía al modelo de UNIVERSIDAD VERTICAL:

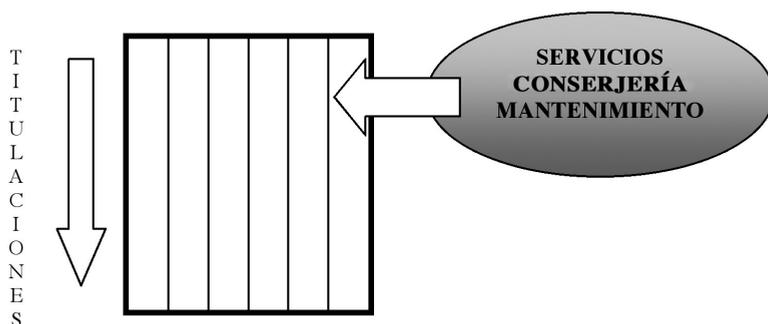


Figura 3. Universidad vertical.

La Universidad vertical es la respuesta a las necesidades de producción del conocimiento de la época y desde luego a la situación del mismo en el mundo:

- Corresponde a la Universidad tradicional donde las titulaciones estaban impartidas por la suma de unidades funcionales llamadas cátedras.
- La gestión de una Universidad de este tipo era sencilla y la mayoría del personal se componía de servicios de conserjería y de administración.

– El objetivo de la Universidad vertical era asegurar una secuencia lineal de asignaturas, su impartición en las aulas y, en definitiva, el título.

– Lo importante de la Universidad vertical es el aula. El aprendizaje depende de los libros. Las facultades y las escuelas pueden atender a sus funciones aisladamente. Una facultad o escuela corresponde a un título.

En la Universidad vertical el ápice estratégico es poco numeroso y su trabajo es de representación y defensa de la institución. En todo caso los servicios son escasos y el ápice, es decir, el rector y los vicerrectores, dispone de poca estructura y en la práctica no la necesita.

A la Universidad vertical le sucede la UNIVERSIDAD MATRICIAL. El conocimiento ha evolucionado y una cátedra no puede responder a las necesidades de amplitud y especialización que requiere cada área específica del saber. De aquí la distinción entre departamentos y facultades (o titulaciones). Las facultades aseguran el plan de estudios y los departamentos aseguran la investigación y todo lo que está relacionado con ella:

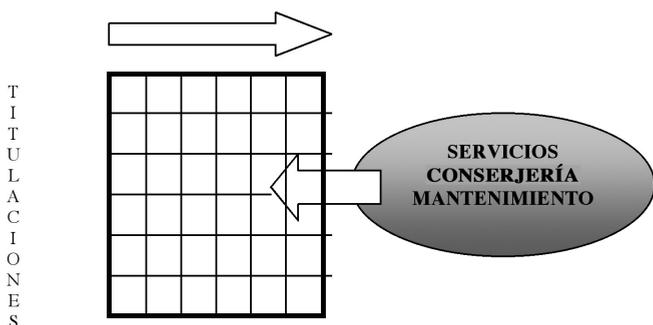


Figura 4. Universidad matricial.

– Las cátedras se muestran insuficientes en relación con la función docente por la aparición de multiplicidad de materias y especialmente frente a la función investigadora.

– Las titulaciones que ocupan la verticalidad en el diseño organizativo, son las responsables de la gestión de los planes de estudio.

– La Universidad detenta el monopolio de la investigación y de la docencia.

– La Universidad matricial permite permeabilidad entre titulaciones dentro de una misma facultad, las titulaciones amplían sus especializaciones, se precisan nuevos diseños dentro de la verticalidad para responder a la demanda en cuanto a titulaciones.

– La función de profesor, docencia-investigación, se profesionaliza.

– Se generaliza la aparición de grupos de investigación en los departamentos.

– El aula es todavía un lugar importante, pero para el profesor y algunos alumnos también lo es el laboratorio y el despacho.

– El libro pierde el monopolio como recurso docente. Aparecen los primeros conflictos de intereses (profesor que está y el que no está pero debiera estar (profesiones con despacho), investigación vs. docencia).

– Profesores y alumnos demandan nuevos servicios como una exigencia a su labor docente e investigadora.

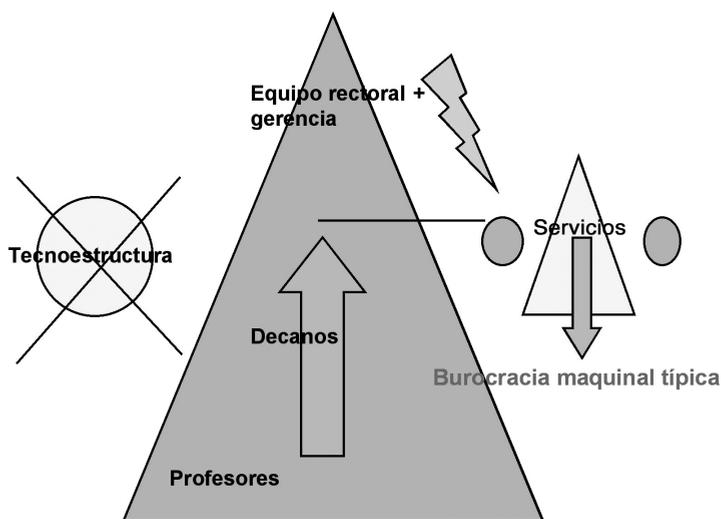


Figura 5. Burocracia profesional típica.

Aquí podríamos situar por ejemplo la aparición de los primeros conflictos entre la función investigadora y la función docente. Si el traspaso entre la Universidad vertical y la matricial no se ha hecho con todas sus consecuencias, el conflicto se hace inevitable. Al convertirse el departamento, o el laboratorio, en

el segundo hogar del profesor, el cumplimiento o el no cumplimiento de los compromisos horarios se hacen también evidentes, etc. Tenemos pues en la evolución de la Universidad caminos de reflexión suficientes para entretenernos en la búsqueda de cómo podríamos evitar determinados conflictos y situarlos donde toca.

No nos detendremos en ello, sin embargo, es interesante destacar que en la Universidad matricial los servicios empiezan a ser importantes y que éstos se configuran como una burocracia maquinal. Es decir, una organización donde el ápice puede mandar desde la jerarquía a través de una tecnoestructura. La flecha va hacia abajo. No hace falta insistir en las diferencias entre el personal de administración y servicios y los profesores. Los dos son personal de una misma organización y, por ejemplo, los unos fichan y los otros no.

A la Universidad matricial la sucede LA UNIVERSIDAD CONVENCIONAL MODERNA fruto de la masificación y de la importancia del conocimiento en la sociedad:

UNIVERSIDAD CONVENCIONAL

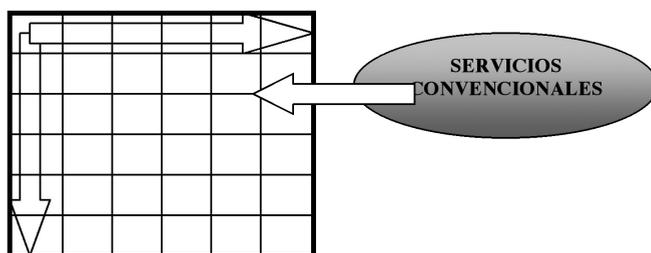


Figura 6. La Universidad convencional moderna.

- La Universidad moderna (UCM) es el resultado de las exigencias de servicios por parte de los profesores en la Universidad matricial.
- La UCM es la suma de la UM y de los servicios exigidos.
- Los departamentos crecen y las necesidades de los departamentos son mayores que las de las cátedras, y la docencia se hace más compleja.

– A la Universidad-organización se le exigen servicios convencionales horizontales para todas las titulaciones-facultades y para los departamentos.

– Las bibliotecas mejoran, se crean las unidades de internacionalización, de servicios informáticos, deportes, etc.

– El diseño organizativo de la Universidad convencional moderna atiende a la consolidación de una “burocracia profesional mixta”. Es decir, a la burocracia profesional se le añaden los servicios que tiene ya definitivamente un diseño de burocracia maquinal dirigida, generalmente por el gerente. La burocracia maquinal posee una tecnoestructura que garantiza la estandarización y eficacia de los servicios.

– En el paso de la UM a la UCM, dos cambios:

- La multiplicación de los servicios exigidos.

- La inevitable concreción del papel de la burocracia maquinal en la función global de la Universidad.

– En la Universidad convencional moderna:

- Los laboratorios son tan importantes como las aulas.

- Los profesores exigen servicios profesionalizados.

- Los alumnos requieren servicios complementarios a la docencia (salas de estudio, reprografía,...) y relacionados con su vida de estudiantes (residencias, comedores, deportes, etc.).

Ya hemos comentado que es típico de las burocracias profesionales la inexistencia o debilidad de las tecnoestructuras. En las facultades, por ejemplo, la tecnoestructura se limita a asignar horarios, aulas, fechas de exámenes, etc. a los profesores. Las demás decisiones en relación con su trabajo las toman ellos. También hemos comentado que en la Universidad convencional moderna la exigencia por parte de profesores y alumnos de mayores y mejores servicios acaba por crear en la Universidad una burocracia maquinal eficiente. Esta burocracia maquinal, con excepciones, depende de gerencia y desde luego del rector. El rector y los vicerrectores encuentran en ella respuestas a sus demandas que no encuentran en la academia. Cuando surge un problema o hay que encargar alguna cosa no se puede contar con la burocracia profesional. De hecho la burocracia profesional no está para eso. Ni está organizada para producir como una fábrica de coches, ni tiene capacidad administrativa.

En las universidades grandes, y hoy lo son casi todas, el equipo rectoral percibe la academia como un magma, algo ácrata, que no sabe por donde coger. Las

cifras de que dispone, y que se las suministra el sistema de información que forma parte de los servicios, no le sirven más que para hacer diagnósticos imprecisos y elucubrar sobre índices e incentivos muchas veces imposibles de aplicar y de cumplimiento errático. La academia parece reticente a obedecer desde cualquier punto de ataque, incluso la que aparenta mejor buena voluntad. No debe sorprendernos, forma parte de la propia naturaleza de las burocracias profesionales. No es ésta su función, ni obedecer, ni colaborar de forma profesional en una tarea repetitiva, ni de comprometerse a servicios. En algunos casos un profesor se pasa a las filas de los servicios o a formar parte momentáneamente del colectivo de los mandos intermedios, pero no es más que un cambio de bando más o menos momentáneo.

Por el contrario, los servicios son percibidos por el rector como una organización en la que se puede confiar. Cuando un rector que proviene de los mandos intermedios, decano o director de departamento, y no tiene experiencia en la gestión desde el equipo rectoral, queda sorprendido de la eficiencia de la máquina burocrática y de la rapidez de respuesta. La flecha azulada de la Figura intenta representar con su forma la capacidad del equipo a través de la gerencia de dirigir los servicios.

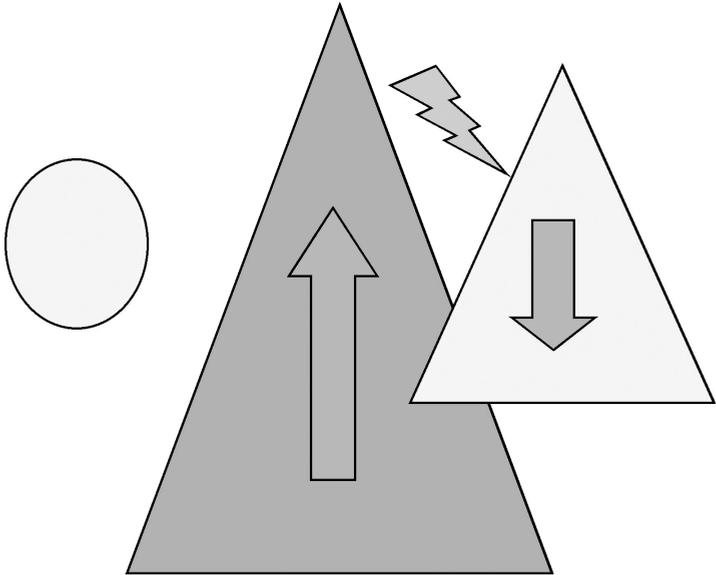


Figura 7. Burocracia profesional típica.

Ante esta situación el equipo rectoral siente la tentación de incrementar la capacidad del sistema de información de la Universidad y utilizar los servicios como tecnoestructura para poder gestionar la academia que se le antoja ingobernable. La Figura 7 nos representa el diseño organizativo pensado por el equipo. Lógicamente, ante esta intromisión en el modelo de burocracia profesional contrario a su naturaleza, se acentúan los conflictos entre docentes y técnicos, el sistema de toma de decisiones en el reparto de los recursos entra en crisis y se evoluciona desde la arbitrariedad pactada en la distribución de recursos a las fórmulas paramétricas pseudo – objetivas que tampoco satisfacen ni a profesores ni al propio rectorado.

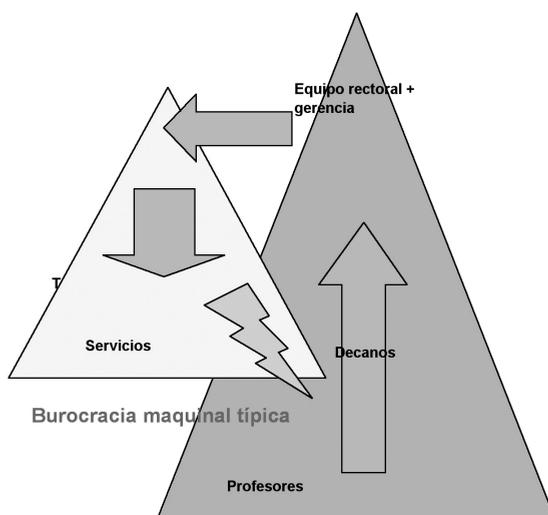


Figura 8. Burocracia profesional típica.

La evolución de las universidades desde el modelo de Universidad vertical al modelo de Universidad convencional moderna se puede sintetizar como sigue:

Universidad vertical

Unidad funcional: Cátedra

Gobierno: Encargado de los desarrollos de las cátedras

Gestión: Tareas de administración y conserjería

Estructura: Vertical

Servicios: Conserjería

Docencia: Aula. Clase magistral

Investigación: Individual

Universidad matricial

Unidad funcional: Departamento

Gobierno: Aumenta la complejidad

Gestión: Se profesionaliza

Estructura: Matricial

Servicios: Aparecen nuevos servicios

Docencia: Aula pero también laboratorio

Investigación: En equipo y en el laboratorio

Universidad convencional moderna

Unidad funcional: Departamento

Gestión: Se profesionaliza

Estructura: Burocracia profesional en la docencia, burocracia maquinal en los servicios. Consolidación de los servicios transversales. Aparición de la tecnoestructura

Servicios: Aumentan los servicios a la comunidad

Docencia: Los departamentos y sus necesidades crecen

Investigación: La Universidad se abre al exterior

La Universidad convencional moderna si se acepta su diseño organizativo natural, es decir la burocracia profesional mixta, se puede gestionar con comodidad. Basta, como veremos mas tarde, de añadir la flecha hacia abajo que va desde el rectorado a los profesores. La flecha se construye con objetivos pactados y rendición de cuentas y desde luego con toda la autonomía que haga falta. Pero no nos avancemos porque todavía hay otro modelo posible de Universidad. Se trata de la Universidad tecnópolis.

LA UNIVERSIDAD TECNÓPOLIS es fruto de la necesidad de la institución de dar respuesta a las nuevas exigencias de la sociedad. Si se quiere una Universidad que haga docencia correctamente e investigación convencional, la Universidad convencional moderna es más que suficiente. Incluso la matricial, es decir, con pocos servicios, puede ser una buena Universidad con la condición de que los incentivos y el diseño sean los correctos.

¿Porque una nueva Universidad? Para evidenciar la necesidad del cambio ya hemos enunciado algunos de los motivos más citados por la literatura: mayor presión sobre la calidad de los servicios públicos, estancamiento (disminución) de la financiación pública, disminución del número de estudiantes, incorporación de las TIC's con el consiguiente replanteamiento del sistema pedagógico, globaliza-

ción (competencia), aparición de la Sociedad del Conocimiento, profunda transformación del mercado de trabajo (nuevas profesiones), etc. Sin embargo el motivo va más allá de estas amenazas-realidades.

La Universidad necesita dar un paso mas allá del que le permite el diseño de Universidad convencional moderna si pretende interpretar el tercer rol de agente de desarrollo y de compromiso con la sociedad. En el Cuadro 2 resumo algunos de los elementos que están en la base de la necesidad de cambio.

Agentes (Stakeholders)	Objetivos en relación con la universidad	Ejemplo de acciones emprendidas
Las comunidades sociales	-Ayuda en las zonas urbanas deprimidas -Refuerzo de los agentes sociales innovadores	-Creación de centros específicos de formación -Ubicación de Campus o instalaciones universitarias en zonas que necesitan mejorar los servicios
Sindicatos	-Depende de su grupo de implantación y de su percepción de su misión en el territorio -Mejora de las condiciones futuras de empleabilidad	-Adaptación de los programas universitarios
Agencias de desarrollo regional	-Incremento de la competitividad regional	-Creación compartida de viveros y parques tecnológicos
Cámaras de comercio	-Compartir servicios -Calidad en la enseñanza de la investigación en la universidad	-Observatorios del mercado laboral -Participación en los viveros
Medios de Información	-Integrar la universidad en el entorno -Información	-Colaboraciones continuadas
Políticos. Ambito local y regional	-Hacer posible el objetivo social de la universidad -Objetivos sociales -Hacer que la universidad sea sensible a los problemas sociales -Fomentar estudios específicos -Propiciar que la universidad represente la región -Imagen de marca regional	-Facilitar el acceso a la educación -Promoción de la mujer. Igualdad de oportunidades
Organismos de la Administración	-Compartir servicios -Apoyo de planes sobre el territorio	-Laboratorios comunes
Colectivo empleadores	-Mejora de la competencia	-Participación en la oferta de postgrado
Empresas clientes	-Formación específica -Soporte tecnológico	-Prácticas de trabajo en las empresas -I+D conjunto
Contribuyentes	-Contribución a la mejora del bienestar -Contribución a la ocupación -Contribución a la empleabilidad de los usuarios -Devolución demostrable a la sociedad de aquello que invierte	-Transparencia -Redención de cuentas
Instituciones culturales	-Imagen e identidad	-Servicios
Alumnos y familias	-Empleabilidad -Diversidad en titulaciones -Servicios al estudiante	-Adaptación planes estudio -Servicios sociales para los estudiantes -Apoyo para la inserción laboral -Oficinas de orientación e información el estudiante
Profesores y PAS	-Prestigio y notoriedad -Servicios -Contratos ventajosos	-Formación para formadores -Incentivos y motivaciones -Carrera profesional

Cuadro 2.

Pues bien a la Universidad convencional moderna le sucede la Universidad tecnópolis. De hecho, para pasar de la Universidad convencional moderna a la Universidad tecnópolis sólo falta abrir la Universidad a la iniciativa de sus profesores y ser algo emprendedor. Se trata de poner en marcha organizaciones independientes, a menudo con personalidad jurídica propia, necesarias para cubrir nuevas demandas sociales tales como:

- Formación continuada
- Centros de ensayos
- Homologaciones
- Centros mixtos con empresas u organismos públicos

Fomentar la aparición de unidades horizontales necesarias para garantizar enseñanzas horizontales o cumplir con objetivos que la organización matricial no puede resolver.

Apoyar las unidades de crecimiento endógeno que en general toman la forma de organizaciones de investigación y servicios que surgen de la Universidad por propia iniciativa de sus miembros.

Crear unidades transversales para gestionar servicios avanzados como los spin-off, etc.

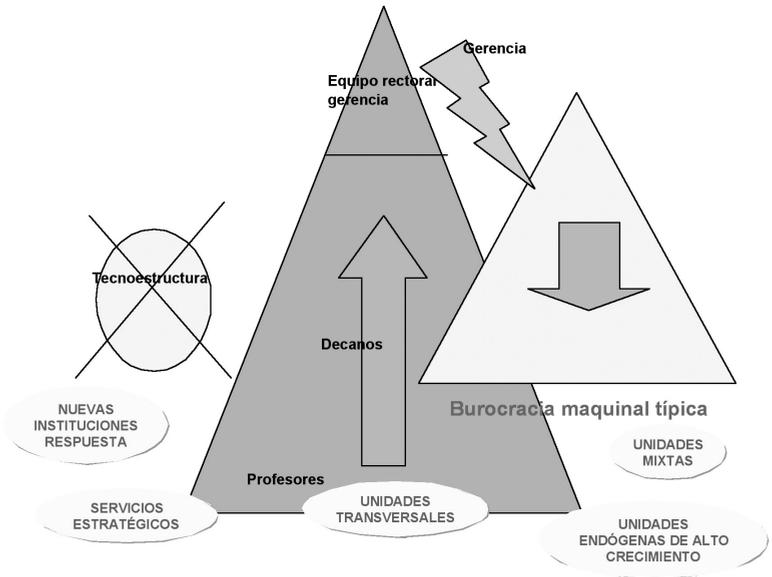


Figura 9. Burocracia profesional típica.

En la Universidad tecnópolis aparecen los profesores intrapreneadores. Profesores con iniciativa, capaces de llenar sus laboratorios con contratos y capaces de liderar grupos de investigación y crear organizaciones autofinanciadas.

En la Universidad tecnópolis hay que mejorar la gestión convencional y la de servicios complementarios tales como tiendas, editoriales, residencias, etc. ya presentes en la Universidad convencional moderna.

La nueva Universidad tecnópolis se distribuye en el espacio como en un parque tecnológico donde se pueden encontrar las diferentes funciones desde la puramente urbana hasta la productiva y la de investigación y docencia.

La UT se configura en un diseño abierto donde las aulas van desde los laboratorios y otras unidades de la Universidad (institutos, centros horizontales, etc.):

- El aula pierde su monopolio y pasa a ser un complemento de la función docente.
- Se multiplican los recursos docentes y aparece el “proyecto” como eje de la enseñanza.
- Los componentes semipresenciales, a distancia, los servicios basados en las TIC, etc.
- Ponen en cuestión la UCM como respuesta a las necesidades educativas.
- La función de investigación pasa a tener naturalezas diversas, como resultado de la dinámica interna de la oferta y de las exigencias de la demanda.
- La investigación se permeabiliza con el entorno.
- La investigación se ha formalizado en el sistema productivo y sus efectivos han aumentado exponencialmente y la relación se hace inevitable.

La respuesta al sistema de señales que producen los planes de investigación emanados de la administración es diversa, pero en todo caso la dependencia existe, lo que de hecho precisa de una adaptación organizativa a la financiación.

El tránsito de la UV, UM, UCM a la UT en las diversas unidades de la OCDE ha corrido paralelamente a las exigencias sociales, a las diferentes culturas universitarias, a la legislación y al desarrollo económico y social.

En algunas universidades el tránsito ha sido gradual. Para otras (universidades), el modelo de Universidad convencional moderna (matricial + servicios) es todavía un desideratum, cuando en realidad ha dejado de ser la Universidad adaptada a nuestros tiempos.

En resumen, el diseño de Universidad tecnópolis es el que permite cumplir sin desgaste las condiciones de la Universidad emprendedora de B. Clark. Según Clark las universidades emprendedoras tienen las siguientes características:

- Un fuerte núcleo de gestión
- Descentralización y estímulo para las unidades periféricas (unidades de desarrollo transversal y vertical)
- Distintos orígenes de los recursos
- Presión en las clásicas unidades estructurales (escuelas y departamentos)
- Una cultura emprendedora compartida por todos los miembros

La Universidad tecnópolis no está exenta de peligros. Es una Universidad que se arriesga y arriesgarse quiere decir aumentar la probabilidad del fracaso. La Universidad tecnópolis implica un aumento de la profesionalidad en sus gestores y la disposición de éstos a atender las demandas de las nuevas unidades además de la exigencia. Implica también capacidad de pacto y de evaluación sensata de las propuestas de las unidades y del profesorado. Se trata, en suma, de gestionar una organización del conocimiento, de gestionar sus recursos y capacidades y de proporcionar continuamente pistas de despeje y aterrizaje a sus colectivos. A los colectivos se les pide que gestionen su aprendizaje –alumnos– a los profesores, el conocimiento y al personal administrativo, los servicios avanzados.

El paso de la Universidad convencional moderna a la Universidad tecnópolis no puede realizarse sin un cambio en el diseño, en el gobierno y en los incentivos y todo ello ha de ser posible dentro del marco legal y estatutario adecuado.

UNIVERSIDAD NUEVA VS UNIVERSIDAD VIEJA. UN PROPÓSITO NECESITA ORGANIZACIÓN

Pues bien, una vez hemos reflexionado sobre la necesidad del cambio y de los diseños organizativos apropiados para la Universidad y de la organización específica de una Universidad emprendedora, se supone que hemos de dar alguna indicación sobre cómo llegar a la meta propuesta, es decir, a la Universidad nueva que todos deseamos.

Vaya por delante que si el marco jurídico y estatutario no es el adecuado deberemos adaptarnos a lo que es posible aunque nos gustase llegar maás lejos. Dicho de otra manera, en nuestro caso se tratará de encontrar atajos para llegar donde queremos aunque sea organizativamente imposible.

Lo primero que nos debe quedar claro es que solucionar los problemas – convencionales – de una Universidad vieja no nos llevará a una Universidad nueva. Cuando hayamos solucionado los problemas convencionales de la Universidad vieja tendremos una Universidad vieja sin problemas pero no una Universidad nueva. La Universidad nueva, ya sea la tecnópolis o la convencional moderna eficiente tendrá “otros problemas” a resolver que ya nos iremos encontrando pero diferentes de la vieja.

Para hacer el camino hacia una Universidad nueva dispongo de algunos instrumentos que se han demostrado útiles. Se trata de elaborar un plan participativo y pactado donde todas las unidades, académicas y no académicas, se comprometan. En definitiva, se trata de formular una misión y una vision y pactar el trabajo de cada uno de los colectivos de la Universidad.

El contrato-programa y los planes estratégicos han dado resultados suficientemente esperanzadores y van por este camino. Nuestras universidades no tienen la capacidad de forzar el pacto vía contratación o por otros mecanismos pero sí pueden proponerlo.

Las universidades han hecho un gran esfuerzo en dotarse de medios humanos y materiales. Sólo hace falta recordar el pasado reciente y los medios de que se disponía y los que hoy se dispone. Los equipos de dirección y de gobierno de las universidades han trabajado duramente. Muchas veces de forma excepcional. Las universidades se han dotado de servicios técnicos, de campus. Se ha consolidado y promovido el profesorado. Por lo tanto, están preparadas para iniciar la senda de la mejora sólo falta dar el paso hacia el compromiso. Hace falta construir la flecha hacia abajo que compense la flecha hacia arriba que es la propia de las burocracias profesionales.

El modelo del círculo virtuoso no tiene demasiada complicación conceptual. Se trata de establecer un pacto entre Objetivos/Prioridades con los actores universitarios, coordinar cada uno de los pactos con el resto, adaptar realistamente los recursos y establecer un sistema de rendición de cuentas transparente y ... vuelta a empezar. La Figura 10 nos indica gráficamente la situación de las flechas cuando se usa el contrato-programa y la llamada planificación estratégica para poner en funcionamiento el círculo virtuoso.

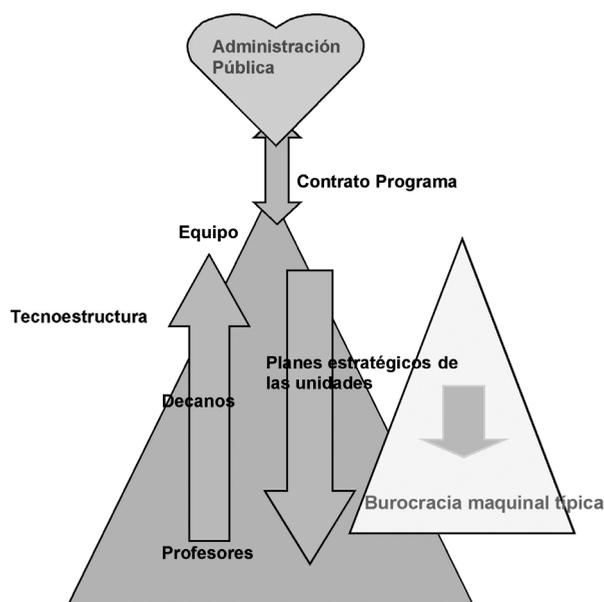


Figura 10.

Se trata de compatibilizar:

- OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN. ¿Están claros?
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS AGENTES. ¿Están alineados con los de la institución?
- INDICADORES. ¿Tenemos indicadores? ¿Nos sirven para la autorregulación de la institución?
- RECURSOS FINANCIEROS PÚBLICOS. ¿Cómo los obtenemos?
- RECURSOS FINANCIEROS PRIVADOS ¿Debemos dirigir nuestros esfuerzos a conseguirlos?
- EVALUACIÓN. ¿Sirven nuestros procesos evaluadores para alinear a los agentes en la dirección de los objetivos de la institución?
- CALIDAD. ¿Es la calidad una verdadera prioridad?
- AUTONOMÍA. ¿Sabemos cómo utilizarla? ¿Sabemos qué significa?
- CREACIÓN DE VALOR EN RELACIÓN CON LOS RECURSOS. ¿Creamos todo el valor que podemos?
- APORTACIÓN A LA SOCIEDAD. ¿Tenemos presentes en los objetivos a nuestros “clientes”?
- EFICIENCIA EN EL EMPLEO DE LOS RECURSOS. ¿Utilizamos los recursos en función de los objetivos de forma eficiente?

- EFICACIA. ¿Somos eficaces?
- EXCELENCIA. ¿En qué campos somos excelentes? En cuáles queremos serlo?
- COMPETENCIA. ¿Conviene que fomentemos la competencia con otras universidades?
- COMPETICIÓN INTERNA. ¿Conviene que nuestras unidades compitan?
- COLABORACIÓN. ¿Es mejor que el sistema de premios y castigos facilite la colaboración o la competencia? ¿Es posible establecer un sistema de señales que nos indique cuándo hemos de competir y cuándo colaborar?
- INCENTIVOS. ¿Están los incentivos propuestos de acuerdo con los objetivos? ¿Son así percibidos por los agentes en la Universidad?
- CONTROL. ¿Controlamos efectivamente la organización?

El proceso de cambio precisa:

- Instrumentos para gerenciar el cambio
- Cambio cultural
- Adaptación al sistema de señales
- Evolucionar hacia objetivos - recursos - rendición de cuentas
- Creación de sistema (distribuciones de poder y de información donde haga falta)
- Estructuras flexibles orientadas duraderamente al servicio a la comunidad
- Continua ampliación del núcleo duro
- Nueva regulación
- Compromiso y....
- Algo de tiempo

Modelos de gobierno como incentivos o barreras al cambio

No vamos a entrar aquí a discutir cuál es el modelo más apropiado para que una Universidad cumpla sus fines de servicio a la sociedad. De todas formas es interesante observar el Cuadro 3 e intentar descubrir cuales son los elementos que caracterizan nuestro modelo de y reflexionar sobre las barreras e incentivos que propone el cambio.

Entendemos que nuestro sistema es una mezcla de Sistema Burocrático y de Sistema Colegial que intenta “en parte” evolucionar hacia uno Empresarial, con el fin de compensar algunas barreras que proponen los otros dos sistemas, sin tocarlas. No hace falta decir que el ejercicio no tiene nada de fácil.

	Burocrático	Colegial	Empresarial
Financiación	Exclusivamente pública	Pública o privada no lucrativa	Privada
Directivos	Nombrados	Electos	Contratados
Programas de enseñanza	Determinados por el Estado	Definidos por la universidad	Condicionados por la demanda
Títulos académicos	Garantizados por el Estado	Garantizados por la universidad	Sistemas de acreditación
Profesorado	Funcionarios	Contrato académico	Contrato laboral
Estatuto jurídico	Organismo de la Administración Pública	Corporación independiente	Empresa o asociación privada
Modelo de gestión	Jerárquica	Democrática participativa	Profesional
Órganos colegiados	Consultivos y electivos	Ejecutivos y electivos	Sólo consultivos
Organización	Rígida con orientación profesional	Rígida con orientación disciplinar	Flexible

Cuadro 3.

PROCESO Y FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: APLICACIÓN A LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD

CARLOS A. BENAVIDES VELASCO

Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica
Universidad de Málaga

CRISTINA QUINTANA GARCÍA

Grupo de Investigación, "Innovación Tecnológica y Calidad"
Plan Andaluz de Investigación

RESUMEN

En este documento se describen y analizan las fases que componen el proceso de dirección estratégica y sus características así como la posibilidad y conveniencia de su aplicación como herramienta de gestión en la Universidad.

PALABRAS CLAVE: amenazas, calidad en la Universidad, debilidades, dirección estratégica en la Universidad, estrategias para la Universidad, estrategias defensivas, estrategias ofensivas, estrategias de reorientación, estrategias de supervivencia, fortalezas, matriz DAFO, oportunidades, plan estratégico de la Universidad, etc.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se está reconociendo a las universidades como un factor clave de competitividad y calidad de vida, atribuyéndoseles un papel fundamental como dinamizadoras del desarrollo económico, dada la incidencia que pueden desempeñar en la creación de empresas, innovación tecnológica, formación de profesionales o colaboración con el tejido empresarial.

La consolidación de la llamada "era del conocimiento y de la información" y su impacto sobre la actividad económica (Salas, 2002), ha llevado a la aparición

de nuevos sectores y ámbitos de negocio así como a la explosión de un abanico de aplicaciones tecnológicas que implican, para algunas empresas, una nueva fuente de oportunidades y, para otras, una dificultad adicional para la supervivencia. La economía del conocimiento da un papel relevante a la relación entre la Universidad, fuente generadora del conocimiento, y la empresa, en la que éste ha de aplicarse como un activo intangible fundamental para enfrentarse a los retos de la economía y la sociedad de la información.

Las circunstancias anteriores plantean nuevas exigencias a las universidades, modernos retos a los que éstas tienen que responder. Así, la Universidad se encuentra obligada a (Benavides, 2001):

- Definir unos objetivos congruentes con la nueva situación y desarrollar estrategias y políticas que posibiliten su logro.
- Mejorar la calidad de sus enseñanzas y adecuar éstas a las necesidades de la sociedad.
- Apoyar los procesos de mejora de la competitividad del tejido empresarial, ciudad, región y país a los que pertenece.
- Desarrollar nuevos métodos de formación y educación orientados a la actualización de conocimientos, a la readaptación de profesionales...

Uno de los procedimientos con los que la Universidad quiere dar respuesta a estos retos es mediante la planificación estratégica. Ya en 1983, apareció *Academic Strategy*, obra pionera de Keller, en la que se argumentaba que las universidades eran instituciones complejas que sin planificación y sin estrategia no sobrevivirían. Se abogaba por la planificación estratégica como medio de gestión capaz de conseguir un ajuste continuo de la institución a las nuevas condiciones del entorno.

Desde la publicación de la obra de Keller (1983, 1999) a nuestros días, se ha desarrollado una extensa literatura que describe cómo ha sido aplicada la planificación estratégica y sus beneficios para aquellas universidades que la han adoptado. Han proliferado los artículos en revistas especializadas, la organización de foros, jornadas, etc.

En este punto conviene concretar qué se entiende por planificación estratégica en la Universidad. Es necesario delimitar sus contenidos y funciones, ya que se trata de un concepto muy utilizado pero, en ocasiones, de forma imprecisa, quizá debido a la diversidad de enfoques con los que ha sido abordada. En un intento de clarificar el sentido en el que interpretamos la planificación estratégica en la Universidad, ésta se puede caracterizar como (Benavides y Quintana, 2002):

- Un instrumento para que la institución mire al exterior y sea capaz de seguir el ritmo de un entorno cambiante.
- La base para desarrollar un proceso de dirección estratégica centrado en la toma de decisiones.
- Un reconocimiento sobre la incidencia de la competitividad en la toma de decisiones académicas.
- El punto de partida de un proceso de dirección en el que la toma de decisiones es participativa y altamente tolerante a la controversia.
- Un medio que posibilita y potencia la actividad de los líderes universitarios en la toma de decisiones estratégicas.
- El marco para aplicar un proceso de dirección en el que la toma de decisiones es el resultado de una mezcla de análisis racionales y económicos, maniobras políticas e interacciones psicológicas.
- Un ejercicio de reflexión colectiva que permite adoptar un proceso de dirección centrado, de manera fundamental, en el destino de la Universidad.
- Un enfoque holístico de la Universidad, fundamentado en una misión, unas metas, propósitos, valores y en una visión amplia de la institución.
- El pilar para implantar un proceso de dirección con una perspectiva a medio y corto plazo que se ejecuta, día a día, a través del establecimiento de prioridades, evaluaciones, presupuestos, etc.
- Un proceso de dirección con una doble orientación externa e interna a la Universidad, basada en la combinación de planteamientos cuantitativos y cualitativos y en la búsqueda de la mejora continua.
- El fundamento y soporte de un proceso de dirección que trata de hacer de la Universidad una organización en permanente aprendizaje e innovación.

2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

De las notas anteriores se desprende que la planificación estratégica se inserta en un proceso más amplio, el denominado Proceso de Dirección Estratégica, que constituye el sistema de referencia aplicable al gobierno de la Universidad. Se compone de tres grandes etapas: a) análisis estratégico, que comprende la determinación de la orientación de la Universidad mediante la formulación de su misión y objetivos, y la realización de un diagnóstico basado en el análisis interno y externo de la Universidad; b) planificación estratégica, que incluye el diseño de las alternativas estratégicas, la elaboración del Plan Estratégico y la asignación de medios para la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas; y, por último, c) el control estratégico. El proceso se puede representar mediante la Figura 1.

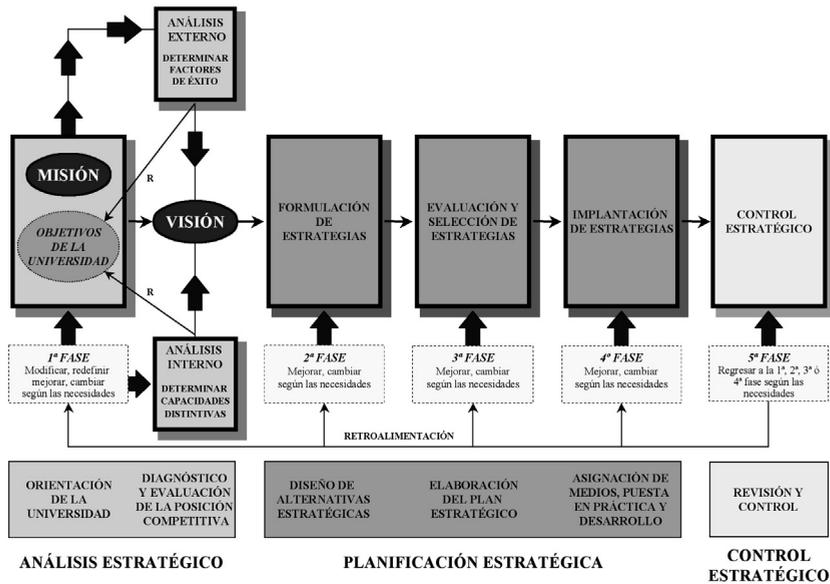


Figura 1. Proceso de dirección estratégica en la Universidad.
(Fuente: Benavides y Quintana, 2002)

2.1. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico constituye el punto de partida en la elaboración de cualquier plan estratégico o en el inicio de todo proceso de dirección estratégica. Con respecto a la Universidad la fase de análisis estratégico pretende, a partir de la valoración de sus recursos y competencias internas, determinar la posición estratégica de la Universidad en relación con su entorno y las expectativas e influencias de los *stakeholders* (Johnson y Scholes, 2001). Consta de dos fases, el análisis interno que tiene por objeto identificar las debilidades y fortalezas de la institución, y el análisis externo, cuya finalidad es conocer las amenazas que, derivadas del entorno, pueden incidir sobre la Universidad o las oportunidades que el medio ofrece o brinda a la institución. Concluido el análisis estratégico tiene lugar el diagnóstico que permite determinar la situación de partida de la Universidad, en términos estratégicos, y las posibles alternativas a esta situación. Constituye la base para la elección del modelo futuro de organización que la Universidad desea ser y que será plasmado en la formulación de su misión y visión.

El análisis estratégico se erige en una fase de extrema importancia para lograr el éxito de todo proceso de dirección estratégica, acertar en su ejecución es algo vital por lo que a cualquier institución le resulta obligada la selección y aplicación de aquellas técnicas que lo faciliten, le den solidez y fiabilidad.

Se puede concluir destacando cómo el análisis estratégico comprende dos acciones básicas:

a) La realización de un diagnóstico basado en el análisis interno y externo de la Universidad.

b) La determinación de la orientación de la Universidad mediante la formulación de su misión y objetivos.

A continuación se abordarán ambas cuestiones.

2.1.1. Diagnóstico de la situación de la Universidad

Como se ha indicado, realizar un diagnóstico de la situación de la Universidad requiere llevar a cabo un doble análisis: el interno, centrado en la propia institución, y el externo referido a su entorno.

a) Análisis interno

El análisis interno de las organizaciones estuvo durante mucho tiempo centrado en cuestiones relacionadas con la implantación de la estrategia, si bien desde finales de los años ochenta, comenzó a darse un gran interés por el papel que los recursos y capacidades de las organizaciones desempeñaban como base fundamental de sus estrategias y resultados (Grant, 1996). Los recursos y capacidades determinan las posibilidades de la Universidad en aquellas actividades que ejecuta, así como la aptitud que tiene para el desarrollo de otras nuevas. Aptitud que se basa en las potencialidades de la Universidad para crear y usar sus capacidades distintivas, apoyándose en su sistema de dirección y en las rutinas organizativas que facilitan la creación de recursos y la adaptación de la institución al entorno.

Con el análisis interno se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la Universidad, para lo que se requiere considerar, entre otros, los siguientes temas (Benavides *et al.*, 1998):

– Estudio de los componentes organizativos: red de comunicaciones, estructura organizativa, estilos de dirección, sistemas empleados para la adopción de decisiones, mecanismos de control, etc.

– Análisis del personal¹ (Longo, 1997): profesorado y personal de administración y servicios, formación y reciclaje del personal, promoción del personal, estructura del organigrama, sistema de valoración del rendimiento, etc.

¹ En la Universidad, dado el carácter fundamentalmente profesional de su personal, los temas relativos al mismo alcanzan una dimensión de primera magnitud. Al respecto puede consultarse F. Longo (1997) y A. Rodríguez Fernández (1995).

– Inventario de medios materiales: espacio físico para docencia e investigación (edificios, aulas, despachos, laboratorios, etc.), instalaciones y equipamientos, servicios sociales y administrativos (comedores, guardería, secretaría, otros), etc.

– Estudio de la situación financiera: fuentes de financiación, estructura y distribución de presupuestos, inversiones, capacidad para la captación de recursos no públicos, etc.

– Análisis de la prestación del servicio: oferta de titulaciones, plazas docentes ofertadas por titulación, determinación de los procesos² (Hammer y Champy, 1994), nivel de satisfacción de los usuarios, resultados alcanzados, etc.

– Proyección de la imagen de la Universidad: valoración de la “imagen corporativa” que proyecta la Universidad, su plantilla, estudiantes y egresados. Proyección que se realiza sobre el potencial de la Universidad.

Estos aspectos constituyen los puntos sensibles que hay que fortalecer como fuente de las competencias esenciales que puede desarrollar la Universidad. Ésta debe apreciar la medida en que cada actividad contribuye a la generación de valor, con lo que podrá identificar la base de sus competencias internas. Es preciso que la institución identifique sus competencias esenciales o nucleares, las cuales son difíciles de imitar y son las que determinan su habilidad para superar a otras universidades. Configuran su *núcleo de competencias*, formado por los recursos, procesos o habilidades que la Universidad posee y que la distinguen de otras instituciones. Sobre él establecerá la base de su ventaja competitiva (Quintana y Benavides, 1999).

En relación con el ámbito interno de la Universidad, finalmente hay que destacar el lugar preferente que están ocupando conceptos tales como (Boix, 1994 y Delgado, 1995) la eficacia, la eficiencia, la optimización y racionalización de los recursos y especialmente la calidad entendida en su dimensión más amplia, que lleva tanto a la necesidad de definir e implantar *sistemas de la calidad* modernos, homologables en términos de las normas ISO 9000:2000, como a la generación de una cultura de búsqueda de la *mejora continua* en todos los procesos y actividades de la institución.

b) Análisis externo

La Universidad, como cualquier otra organización, puede ser considerada como un sistema abierto en permanente contacto con su medio ambiente, se trata

² Actualmente existe un gran interés por considerar los procesos como base de estructuración de las organizaciones, dada su contribución al éxito y a la calidad en la prestación del servicio, o en la fabricación del producto. Véase C.A. Benavides Velasco y C. Quintana García (2003).

de un sistema social inmerso en un entorno más amplio con el que mantiene una constante interacción. Algunos estudios identificaron en el entorno tres categorías: el macroentorno, compuesto por factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, ecológicos y demográficos; el entorno agregado, formado por el gobierno, sindicatos, medios de comunicación, asociaciones diversas y otros grupos de interés; y el entorno de tareas, constituido por estudiantes, competidores, suministradores, etc. Otros planteamientos han centrado su estudio del entorno en el concepto de *stakeholders* de la organización. Los *stakeholders* son todos aquellos individuos, grupos de personas y organizaciones que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la organización, sus resultados están afectados por, o afectan a, los *stakeholders*.

Las dos visiones anteriores fueron integradas por García Falcón (1987) al identificar el entorno con todos aquellos factores externos a la organización que influyen en su actividad y que pueden agruparse en dos segmentos: el primero, el macroentorno, integrado por variables de carácter general que inciden sobre la totalidad de las organizaciones y, el segundo de naturaleza más particular, constituido por el conjunto de grupos de interés con los que interactúa la organización y que integra los componentes del entorno agregado y el entorno de tareas. Se tienen así los dos niveles habituales para el análisis del entorno, el general referido al medio externo que rodea a la organización y el específico que se ocupa de la parte del entorno más próxima a su actividad usual.

El entorno, desde la perspectiva de la universidad, hay que entenderlo en un doble sentido: el entorno general, común a todas las Universidades, y el específico, referido a cada Universidad en concreto. El primero está constituido por el conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, y comprende todo los elementos que definen el marco regulador de la Universidad; junto a él hay que considerar las condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la sociedad en general. El segundo, el entorno específico, está formado por los individuos, grupos y organizaciones con las que la Universidad interactúa directamente.

A pesar de la importancia del entorno general, mucho mayor es la del entorno específico ya que incide más directamente sobre la Universidad y además, se encuentra fuertemente afectado por las condiciones del entorno general; al mismo tiempo, la propia Universidad tiene una enorme capacidad de influir sobre dicho entorno específico, dada la envergadura de la institución y el carácter público del servicio que presta. El entorno específico de la Universidad es fuente de demanda de servicios orientados a mejorar el bienestar general, y su oferta tiene que combinarse con las demandas del entorno general y con las propias de la organización.

La consideración de la Universidad como un sistema abierto en permanente interacción con su medio ambiente hace necesario analizar las condiciones externas en las que se desarrollan sus actividades. Estas condiciones externas son cambiantes circunstancia que introduce incertidumbre en la Universidad acerca de cómo afrontarlas. Por lo que para la institución resulta fundamental conocer cuál es el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas y como debería tratarse dicha incertidumbre (Johnson y Scholes, 2001:89).

El nivel de incertidumbre del entorno depende de cuatro variables (Navas y Guerras, 2002:114):

- Grado de estabilidad. El entorno puede ser estable o dinámico según permanezcan estables o no los factores que lo componen.
- Grado de complejidad, el entorno puede ser simple o complejo dependiendo de que los factores que lo componen y sus cambios sean más o menos comprensibles.
- Grado de diversidad, el entorno puede ser integrado o diverso en función de que el número de variables que lo componen sea reducido o no y de las similitudes o diferencias que existan entre las variables.
- Grado de hostilidad, el entorno puede ser favorable u hostil según la mayor o menor velocidad y el efecto de sus impactos así como la mayor o menor facilidad para adoptar una respuesta a ellos.

Las variables anteriores resultan fundamentales de cara a la valoración de las oportunidades y amenazas que se derivan del exterior de la Universidad y condicionan fuertemente tanto la selección de sus estrategias como su posterior aplicación, dada la incidencia que tienen en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, la Universidad tiene que hacerse más ágil, flexible y funcional en su estructura, a fin de lograr la capacidad necesaria para gestionar la incertidumbre del entorno, para enfrentarse a las condiciones externas con un alto nivel de eficacia (objetivos/resultados) y eficiencia (resultados/recursos) en su funcionamiento.

Con el análisis externo se pretende identificar las oportunidades y amenazas que el entorno depara a la Universidad, para lo que algunas cuestiones básicas a considerar son las siguientes (Benavides *et al.*, 1998; CRE, 2000):

- Estudio de la situación socio-económica: población actual y tendencias, nivel de empleo por sectores de actividad, grado de desarrollo económico, evolución y perspectivas de los distintos sectores económicos y ramas de actividad, necesidad de profesionales, popularidad de ciertas áreas de estudio o titulaciones,

apoyo de la comunidad a la Universidad, volumen de fondos destinados a la educación superior (gubernamentales, magnitud de fondos en consejos y programas de investigación nacionales e internacionales, incluyendo los procedentes de la Unión Europea), oportunidades para firmar contratos (tanto de investigación como para prácticas) con compañías locales, nacionales o internacionales.

- Análisis de los factores demográficos: número potencial de estudiantes (jóvenes, adultos), dedicación (tiempo completo, parcial), preparación académica (nivel previo a la incorporación, experiencia profesional).

- Estudio de factores políticos: situación legal incluyendo la estructura de las titulaciones y las tarifas de estudio; prioridades gubernamentales internacionales, nacionales y locales-regionales en políticas de educación y ciencia, en políticas de desarrollo regional, etc.; asociaciones internacionales, programas europeos y conexión de redes.

- Análisis de la demanda: características de los usuarios del servicio, necesidades de la sociedad, evaluación de sus comportamientos, grado de satisfacción por los servicios recibidos, etc.

- Estudio de la oferta: valoración de la competencia, determinación de la estructura del mercado, dificultades de ampliación del mercado propio, nivel de competitividad, enseñanzas ofertadas por otras instituciones, fortalezas y debilidades de otras ofertas docentes, potencial entrada en el sector de la enseñanza de otras instituciones, previsión de las nuevas tendencias, entrada en el sector de la enseñanza de otras instituciones, evolución de los costes, grado y tipo de ocupación de los titulados egresados, posibilidades de reconversión y adaptación, etc.

- Valoración de factores tecnológicos: impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) sobre la apertura y la distancia frente al aprendizaje en el campus, las prácticas de investigación y la administración en la Universidad, cambio de la visión en la didáctica de la Universidad (proyectos basados en el aprendizaje, técnicas de separación para estudiantes de elevados y bajos logros, etc.), desarrollo de nuevas áreas en la economía que están orientadas a las necesidades futuras de los graduados (cuantitativamente, es decir, el número de entradas en los programas de estudio, y cualitativamente, es decir, nuevos conocimientos/habilidades/aptitudes).

La valoración y estudio de los factores de entorno anteriores, pone de manifiesto las oportunidades y amenazas que en el momento de su realización se derivan de una situación externa dada, concreta, para la Universidad. Es necesario o, al menos, conveniente investigar acerca de las circunstancias que en el futuro afectarán a la Universidad, hay que describir los escenarios en los que la institución se desenvolverá. Por consiguiente, el análisis del entorno debe completarse con un estudio de cómo será en el futuro.

La investigación sobre el porvenir, el análisis del entorno futuro, deberá hacerse tanto para el entorno general como para el específico, aunque se suele admitir que el entorno específico, el sector en el que se desenvuelve la Universidad, tiene unas características estructurales que dependen o están determinadas por factores que tienden a ser más estables en el tiempo.

2.1.2. Determinación de la misión y visión de la Universidad

Este epígrafe se ocupa de dos cuestiones primordiales en la elaboración de cualquier Plan Estratégico: el propósito genérico de la Universidad, es decir su *misión*, y la *visión* o intención estratégica de la institución, que define sus aspiraciones y la orienta hacia donde quiere ir. Su tratamiento se desarrollará por separado.

a) Misión de la Universidad

La *misión* de la Universidad constituye la expresión del propósito genérico o razón fundamental de la institución. En ella debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que la Universidad destina sus servicios. Se conforma como un propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los *stakeholders*.

En la actualidad, la misión de la Universidad viene determinada por la legislación vigente, concretamente, por la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE del 24 de diciembre). La citada Ley con respecto a la Universidad dice:

“Reconocemos que las Universidades ocupan un papel central en el desarrollo cultural, económico y social de un país...”

El auge de la sociedad de la información, el fenómeno de la globalización y los procesos derivados de investigación científica y desarrollo tecnológico están transformando los modos de organizar el aprendizaje y de generar y transmitir el conocimiento. En este contexto la Universidad debe liderar este proceso de cambio en consecuencia, reforzar su actividad investigadora para configurar un modelo que tenga como eje el conocimiento.”

Asumir los retos anteriores, liderar el desarrollo cultural, científico-técnico, económico del país, articular la sociedad del conocimiento en nuestro país exige profesionales y científicos bien preparados, pero es en el artículo 1 de la citada Ley, donde se detallan como funciones de la Universidad las que se indican a continuación:

1. La Universidad realiza el servicio público de educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio.

2. Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:

a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.

b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.

c) La difusión, la valorización y la transferencia de conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico.

La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Como no podía ser menos, en el caso de Andalucía también se reconoce el protagonismo e importancia de la Universidad, así en la Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades (BOJA del 31 de diciembre) se recoge textualmente:

“Las universidades se han convertido en uno de los ejes fundamentales del desarrollo de cada una de ellas [las provincias andaluzas] y del conjunto de Andalucía...”

La sociedad del conocimiento requiere el fortalecimiento permanente de los procesos y las fuentes capaces de crear y extender pensamiento, innovación y saberes científicos. Y esas son tareas que es imposible llevar a cabo sin un sistema universitario consolidado y sin universitarios con capacidad y voluntad de contribuir decisivamente al enriquecimiento de su entorno social.”

La Ley Andaluza de Universidades recoge, en su artículo 4, las funciones de la Universidad y establece:

“Las universidades andaluzas prestan el servicio público de la educación superior universitaria mediante la investigación, la docencia y el estudio, en los términos previstos en la Constitución Española, la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, la presente Ley y demás disposiciones que las desarrollen y los estatutos de la respectiva Universidad.”

Por último, las funciones hasta ahora indicadas, en el caso concreto de la Universidad de Málaga, se recogen en sus Estatutos (Decreto 145/2003), aprobados por la Junta de Andalucía el 3 de junio de 2003, cuyo artículo cuarto enumera como sus funciones básicas las siguientes:

a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.

b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.

c) El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico en el marco estatal y autonómico, en los términos de las obligaciones impuestas a los poderes públicos en el art. 9.2 de la Constitución.

d) La difusión de pensamiento crítico, la transformación social y cultural, la cooperación al desarrollo, así como una formación permanente, abierta y plural a través de la extensión universitaria.

e) La proyección internacional de nuestra cultura y el intercambio científico, técnico y artístico con instituciones y entidades españolas y extranjeras en el marco de la cual se potenciará la cultura de paz y la cooperación solidaria.

f) El fomento de actividades físico-deportivas, a través de la extensión universitaria, como un factor para la salud, el aumento de la calidad de vida y el desarrollo integral de la persona.

Queda así definida por estas disposiciones la misión de la Universidad de Málaga, que no difiere, en esencia, pasadas siete décadas, de la concepción de Ortega y Gasset, que, en el año 1930, afirmaba que la Universidad debía cumplir tres misiones fundamentales:

- “La enseñanza de las profesiones intelectuales”, es decir, formar, preparar a aquellos profesionales que la sociedad demanda.

- “La investigación científica y la preparación de futuros investigadores”, la Universidad es responsable de producir nueva ciencia y de formar a los científicos del mañana.

- “Transmisión de la cultura”, la Universidad es la depositaria y difusora de la cultura.

Declaraciones como las anteriores definen la misión de la Universidad desde una perspectiva excesivamente general, constituyen un marco de actuación para las instituciones de educación superior.

En la actualidad las universidades tienen que precisar los *componentes de la misión* y a través de ellos destacar su identidad y dejar patente con qué talante está dispuesta a enfrentarse a los grandes retos y desafíos de su entorno entre los que cabe destacar (DEYM, 2001: 3-4): extensión de la educación superior a numerosos estratos y grupos sociales, crisis de los estados del bienestar, reconocimiento de las universidades como dinamizadoras del desarrollo económico, globaliza-

ción, emergencia de la nueva economía, consolidación de la sociedad del conocimiento, internacionalización de la ciencia y la tecnología, avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, etc.

Los retos arriba enumerados exigen a la Universidad que la declaración formal de la misión contenga (García y Álamo, 2001): una breve referencia de su historia, propósito en el que se destaquen los aspectos relacionados con las funciones esenciales de la institución, principales servicios ofertados, colectivos a los que se dirigen, ámbito territorial de influencia, tecnologías empleadas en la enseñanza y la investigación y compromiso con la comunidad. Estos aspectos ya habían sido recogidos por la literatura al uso (Bryson, 1988 o David, 1989), y en el caso de la Universidad de Málaga, fueron identificados en el documento de bases aprobado, en su día, por el Claustro (DEYM, 2001).

De los componentes de la misión, dos aspectos tienen una importancia especial. En primer lugar, la *declaración de valores*, se trata de un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito organizacional que determina las relaciones entre las personas de la Universidad. Constituye la expresión de la cultura organizativa que posee y se configura como un paso fundamental para poder desarrollar la visión por lo que resulta primordial que esté consensuada.

El segundo de los aspectos a considerar es el que se ocupa del *núcleo de competencias* de la Universidad, hace referencia a sus capacidades singulares, como ya se ha indicado a los recursos, procesos o habilidades que la institución posee y que la hacen distinta a otras universidades permitiéndole diferenciarse y competir con ellas.

b) Visión de la Universidad

Una vez que se ha formulado la misión, o que se ha adaptado la que viene impuesta a la institución por las normas que le son de obligado cumplimiento, es necesario formular la *visión, proyecto de futuro* o *intención estratégica* de la Universidad. Consiste en definir, en pocas palabras y de la forma más clara posible, el proyecto o modelo de Universidad al que tiende la institución, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares. Define el estado futuro deseado, la aspiración de la Universidad. Para Farro (2001) constituye una declaración que guía a la institución en un contexto interno y en un entorno que son cambiantes. Sirve para formular, poner en práctica y evaluar las actividades estratégicas.

La visión debe reunir las siguientes características (García y Álamo, 2001):

- Ser inspiradora, para ello deberá tener un carácter cualitativo, ha de ser revolucionaria en cuanto a su naturaleza y a los términos de su impacto potencial sobre el comportamiento de los miembros de la institución.
- Ser clara, desafiante y estar relacionada con la excelencia.
- Tener sentido para la comunidad universitaria, ser flexible y resistir al paso del tiempo aunque debe ser cuestionada y modificada cuando sea necesario.
- Representar hitos y controles, ya que tiene que proporcionar a la comunidad universitaria un sentido de dirección.
- Dar energía a toda la comunidad universitaria, ya que como resultado prioritario debe motivar y producir los mejores esfuerzos de la citada comunidad.
- Preparar a la Universidad para el futuro, honrando el pasado de la institución. Una visión eficaz siempre mantiene un recuerdo de allí donde ha estado la Universidad y de la forma en que influye su pasado en el destino que se desea para ella.
- Ha de conducir a resultados tangibles, la visión no está relacionada con los detalles, cobra vida en ellos, y no en amplias generalidades.

La visión constituye la *intención estratégica*, debe definir el estado futuro que la Universidad desea alcanzar, sus aspiraciones. Va más allá de la idea de futuro definida por la misión a la que trasciende. Consiste en un proceso por medio del cual se crean ideas para el futuro de la institución o estado futuro al que la Universidad aspira.

2.2. DISEÑO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS. LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Entre las diversas técnicas aplicables, como base de partida para la formulación de estrategias³ la *matriz DAFO* se ha consolidado como una de las más utilizadas. A pesar de la profusa utilización que se hace de la *matriz DAFO*⁴, no abunda la literatura sobre la misma, aunque hay algunos trabajos que describen su aplicación en el ámbito de la enseñanza superior (Herman, 1993; Balamuralikrishna y Dugger, 1995; Hill y Westbrook, 1997; Nijssen y Ligthart, 1999). Introducida en 1982 por Heinz Weihrich, se considera como una valiosa metodología para formular la estrategia en el ámbito de la unidad de negocio (García, 1987:439), siendo especialmente válida en el análisis estratégico, campo en el que tradicionalmente se ha concedido un gran valor e importancia a la identificación de las

3 La *matriz DAFO* se utiliza también como un instrumento para la fase de análisis y diagnóstico estratégico.

4 La denominación de la matriz hace referencia al objeto de su estudio: *Debilidades* de la empresa, *Amenazas* del entorno, *Fortalezas* internas de la empresa y *Oportunidades* del entorno. En su formulación original, en inglés la matriz se suele conocer como matriz *TOWS* o *SWOT*, igualmente, de: *Threats* (amenazas), *Opportunities* (oportunidades), *Weaknesses* (debilidades) y *Strengths* (fuerzas).

debilidades y fortalezas procedentes de la estructura interna de la unidad a la que está referido el análisis, así como a las amenazas y oportunidades que se derivan del entorno en el que opera o está inmersa.

El DAFO es una herramienta relativamente simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos el cambio organizacional: consolidando fortalezas, minimizando debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo los inconvenientes y peligros de las amenazas. Cualquier organización que se encuentre inmersa en un proceso de aprendizaje puede aplicar esta herramienta para estudiar su situación y, además de utilizarla como un instrumento de apoyo en el enfoque y tratamiento de los problemas derivados del cambio estratégico, es posible usarla con otros propósitos como la articulación de un proceso de autoevaluación o la configuración analítica de un determinado informe.

La matriz DAFO, cuya estructura se representa en el Cuadro 1, fue definida por Koontz y Weihrich (1991:98) como: una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades [internas] de la organización.

Referida a la Universidad, la matriz DAFO resulta un método útil para resumir la relación entre las influencias clave del entorno y la capacidad estratégica de la institución, y así poder crear una agenda para el desarrollo de nuevas estrategias.

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	<u>Estrategias de supervivencia (DA)</u> MINI (D)- mini (A)	<u>Estrategias de reorientación (DO)</u> MINI (D)- maxi (O)
FORTALEZAS (F)	<u>Estrategias defensivas (FA)</u> MAXI (F)- mini (A)	<u>Estrategias ofensivas (FO)</u> MAXI (F)- maxi (O)

Cuadro 1. Matriz DAFO para el análisis estratégico.
(Fuente: elaboración propia)

Su elaboración requiere la determinación de aquellos puntos débiles y fuertes de la Universidad, y la identificación de las amenazas y oportunidades que el entorno depara a la institución, aspectos que se agrupan en una doble clasificación:

Factores internos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se quiere identificar y reconocer todas las situaciones o factores endógenos de la institución con posibilidades de repercutir en el logro de sus objetivos. Una vez determinados, se procede a establecer un listado por orden de importancia (Abascal, 1996) de:

- *Debilidades* internas. Se trata de impedimentos, barreras u obstáculos que, mientras no se eliminen, coartan el desarrollo de algunos puntos fuertes de la Universidad, debilitando su funcionamiento al potenciar otras debilidades.
- *Fortalezas* internas. Hacen referencia a elementos de la Universidad, basados en sus recursos y capacidades, que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.

Factores externos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Ahora se trata de identificar todos los factores exógenos o factores que configuran el entorno de la institución y que puedan incidir o condicionar su futuro, su proyección en el tiempo afectando al logro de sus objetivos. Una vez identificados, se procede a establecer un listado por orden de importancia (Abascal, 1996) de:

- *Amenazas* que el entorno depara. Son eventos que pertenecen al exterior de la Universidad, que son previsibles, y que si se llegan a dar, dificultarán el logro de los objetivos de la institución.
- *Oportunidades* que el entorno ofrece. En este caso son posibilidades existentes en el ámbito externo a la Universidad; si ésta es capaz de acceder a ellas y aprovecharlas le proporcionarán destacadas ventajas.

Al elaborar los listados de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, deberán tenerse presentes algunas cuestiones sobre cuya importancia, aunque pueda parecer obvia, es necesario insistir. Así, tan sólo se incorporarán a cada listado aquellos aspectos del entorno o del ámbito interno de la Universidad que tengan relación directa o indirecta con su actividad. Por otra parte, es necesario que los listados se confeccionen con un criterio de ordenación, ya que habrá oportunidades de elevada utilidad para la Universidad que pueden alcanzarse con bajo riesgo, desarrollando sus fortalezas. Por el contrario, existirán oportunidades de escasa utilidad y elevado riesgo que, lógicamente, no interesará alcanzar. Las

situaciones anteriores han de tenerse en cuenta al diseñar las correspondientes estrategias. También es conveniente señalar, como lo hace Álvarez de Novales (1992:18), la ambigüedad resultante, ya que a veces un elemento puede, y debe ser clasificado simultáneamente como fortaleza y debilidad.

La matriz DAFO no pretende tan sólo generar los listados anteriores en función de las percepciones del equipo de gobierno, sino que trata de efectuar un análisis más estructurado, de forma que se puedan alcanzar las conclusiones que permitan formular una estrategia. Se utiliza también para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la Universidad.

Confeccionadas las relaciones de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, pueden establecerse cuatro posibles estrategias:

– *Estrategias (DA) o estrategias de supervivencia.* Intentan minimizar, tanto las debilidades de carácter interno a la Universidad, como las amenazas que del entorno se derivan.

– *Estrategias (DO) o estrategias de reorientación.* Con ellas se pretende, a la vez que se minimizan las debilidades endógenas a la institución, aprovechar y maximizar aquellas oportunidades que el entorno ofrece. Se trata de corregir debilidades internas aprovechando para hacerlo oportunidades externas.

– *Estrategias (FA) o estrategias defensivas.* Son diseñadas con el objetivo de maximizar las fortalezas de la Universidad y minimizar las amenazas que el entorno depara. Sobre la base de las fortalezas se prepara la institución para responder adecuadamente a las situaciones adversas que están por venir.

– *Estrategias (FO) o estrategias ofensivas.* Tienen como objetivo, utilizar al máximo las fortalezas de la institución a fin de alcanzar y maximizar las oportunidades que el entorno ofrece. En este caso la Universidad se adelantará a su futuro empleando lo mejor de sus recursos y capacidades para aprovechar las situaciones favorables que se están presentando.

Un planteamiento ligeramente modificado de la *matriz DAFO*, que introduce una dimensión interesante en su formulación, es el que se ofrece en la Figura 1, el *diagrama de análisis DAFO* (Ávila, 1993).

En este caso, las *debilidades (D)* y *fortalezas (F)* de la Universidad se miden en términos cuantitativos y representan aspectos cuantificables que se representan en un sistema de coordenadas cartesianas sobre el eje de abscisas. Mientras, las *amenazas (A)* y las *oportunidades (O)* muestran la percepción subjetiva, que los responsables de formular las estrategias, tienen sobre lo que el entorno puede ofre-

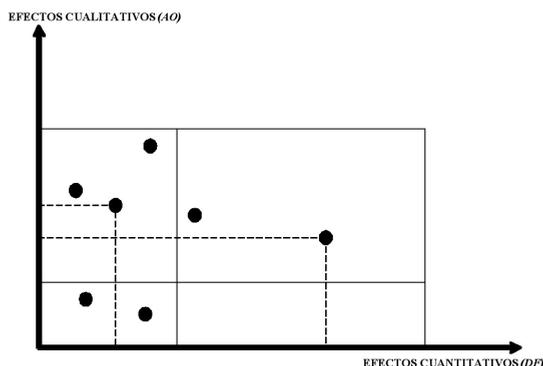


Figura 1. Diagrama de análisis DAFO.
(Fuente: elaboración propia)

cer a la Universidad. Estos factores se valoran en términos cualitativos, asignándoseles una puntuación que permita su representación gráfica sobre el eje de ordenadas. La situación relativa de cada uno de los pares *debilidad (D)-fortaleza (F)* y *amenaza (A)-oportunidad (O)* en los distintos cuadrantes de la Figura sirve como orientación sobre la estrategia a utilizar.

Realmente, la variante de la matriz DAFO descrita, los diagramas DAFO, tienen mayor utilidad en la realización de análisis de carácter sectorial, resultando de menor interés su utilización para el análisis estratégico de una Universidad que inicia un proceso de dirección estratégica.

Por último, indicar que aunque el origen de la matriz DAFO debe buscarse entre las técnicas empleadas para el desarrollo de la creatividad (Corrales, 1991:72), concretamente en el análisis morfológico de Zwicky (1969), método muy utilizado para la creación de nuevos productos en el campo de la innovación tecnológica, donde realmente tiene una aplicación y uso generalizado es en el ámbito del análisis estratégico. Aunque también resulta práctico y útil dentro de organizaciones y empresas para la realización de análisis tácticos y para la confección de planes de acción más detallados^{5 y 6}.

A pesar de la utilidad de la matriz DAFO, el análisis estratégico, fase inicial de la elaboración de un plan estratégico para la Universidad, exige además, aplicar

⁵ Una aproximación a este enfoque puede derivarse del tratamiento desarrollado por: R. Andreu; J. E. Ricart y J. Valor (1990:159-161).

⁶ En esta última línea, se ha realizado un trabajo en el que el horizonte temporal es más inmediato y se da un mayor nivel de concreción. Véase al respecto: C. A. Benavides Velasco e I. Cruz Padial (1993).

otras técnicas (Slocum y McGill, 1994; Marín 1995; Abascal, 1996; Navas y Guerras, 2002) como:

- *Método de los escenarios*. Para el análisis del entorno.
- *Método DELPHI*. Para el análisis del entorno.
- *Método de los impactos cruzados*. Para el análisis de las interrelaciones que pueden producirse entre diferentes sucesos (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) cuya ocurrencia se ha previsto.
- *Modelo de Ansoff*. Para el análisis del entorno y el diseño del desarrollo estratégico de la Universidad.
- *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Para el análisis del entorno.
- *Modelo del Boston Consulting Group y criterios de ponderación de McKinsey*. Para el análisis del entorno.
- *Método de ponderación de los factores estratégicos*. Para el estudio y valoración de las relaciones existentes entre los factores estratégicos detectados en el análisis estratégico.
- *Análisis de causas y consecuencias de los factores estratégicos*. Para el estudio y valoración de las causas que dan lugar a la aparición de los factores estratégicos detectados en el análisis estratégico y la determinación del impacto, consecuencias y efectos que su aparición provocará.
- *Matriz QFD*. Para el diseño de titulaciones y planes de estudio.
- *Análisis del Valor*. Para la elaboración de planes de estudio.
- *Análisis de la cadena de valor*. Para describir las relaciones entre los recursos de la Universidad, sus competencias y sus estrategias.

2.2.1. Metodología para la aplicación de la matriz DAFO

Con frecuencia se argumenta que la confección de la matriz DAFO tiene una elevada dosis de subjetividad lo que resta credibilidad al análisis y diseño estratégico ejecutados exclusivamente mediante la aplicación de la citada herramienta. Con la intención de superar esta limitación, a continuación, se describe la metodología a seguir cuando se quieren objetivar, al máximo los resultados obtenidos de un análisis y diseño estratégico realizado mediante el empleo, como principal instrumento de trabajo, de la matriz DAFO. El método propuesto consta de siete fases o etapas de trabajo, esquematizadas en el diagrama de flujo representado en la Figura 2.

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO. Consta de tres subfases: análisis interno, análisis externo y elaboración de la matriz DAFO inicial. En otros trabajos (Benavides, 2001; 2002; 2003) nos hemos ocupado de sus aspectos más destacados:

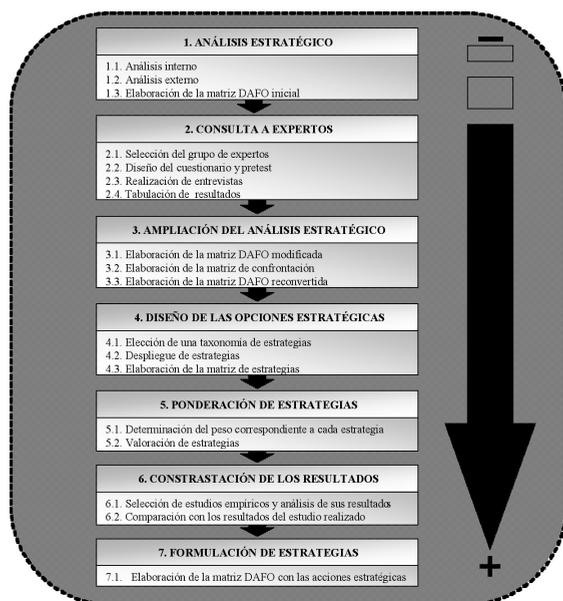


Figura 2. Diagrama de flujo correspondiente a la metodología para la aplicación de la matriz DAFO.
(Fuente: elaboración propia)

1.1. Análisis interno. El análisis interno pretende identificar las fortalezas y debilidades de la Universidad, aunque en la actualidad se presta más atención a la delimitación de sus recursos y capacidades (Cuervo, 1995: 54-55), circunstancia que se ha tenido en consideración en este trabajo.

1.2. Análisis externo. El análisis externo tiene como objetivo la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno depara a la Universidad.

1.3. Elaboración de la matriz DAFO inicial. A partir de los análisis anteriores se irá generando una lista de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Universidad. Identificar los puntos fuertes y débiles presentes (y futuros) de la institución es una tarea ardua, es difícil declarar claramente que un determinado grupo de investigación de una facultad es mejor que los otros, incluso es más difícil decir cuál es el menos sobresaliente, pero sin tales juicios la totalidad del estudio falla. De ahí la necesidad de buscar evidencias durante la fase de análisis, en las que se sustente la identificación de fortalezas y debilidades; de igual modo se habrá tenido que operar para el caso de las oportunidades y amenazas.

Las listas de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades pueden llegar a ser muy extensas. Para hacerlas más manejables, antes de incorporarlas a la matriz DAFO inicial, será necesario reducir las listas a aquéllas que son realmente diferentes de las demás, y especialmente importantes. Pero como en toda investiga-

ción, la reducción de los datos debe llevarse a cabo lo más tarde posible, es decir, al final de esta fase después de un intenso debate entre los miembros del equipo responsable del análisis.

Si se desea un DAFO muy detallado, es posible crear matrices parciales, de una página para las distintas partes, por ejemplo: una para educación, otra para investigación y dirección, otras para las distintas áreas de conocimiento (tales como: letras frente a ciencias, etc.) En una sesión de trabajo, distintos subgrupos podrían trabajar sobre las matrices DAFO parciales. Para concluir esta primera fase del proceso se elabora una matriz DAFO inicial, ya bastante depurada y objetivada, aunque no se trata de una ciencia exacta y por consiguiente siempre existirán planteamientos de carácter subjetivo.

2. CONSULTA A EXPERTOS. La fase de análisis estratégico se ejecuta dentro de la institución. A lo largo de ella, el equipo técnico responsable de la elaboración del Plan Estratégico realiza un amplio acopio de documentación e información de todo tipo y, a partir de su estudio y pormenorizado análisis, obtiene aquellas evidencias que le permiten ir avanzando en la identificación y definición de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que inciden sobre la Universidad y que definen la matriz DAFO inicial. Sus contenidos pueden mejorarse, enriquecerse y objetivarse, especialmente los relativos a las amenazas y oportunidades del entorno, mediante la consulta a expertos. Consulta que puede plantearse con distintos niveles de profundidad, desde la realización de entrevistas, a la aplicación de un complejo y más exhaustivo estudio mediante el método Delphi. En cualquiera de los casos la consulta a los expertos requiere el desarrollo de cuatro actividades o subfases: selección del grupo de expertos, diseño del cuestionario y pretest, realización de entrevistas y tabulación de resultados.

2.1. Selección del grupo de expertos. En este punto es preciso identificar a todos los *stakeholders* de la Universidad y a partir de ellos escoger a los miembros del grupo de expertos que se va a consultar; deberán ser personas relevantes, con una buena formación que les permita pronunciarse sobre los temas que les serán sometidos a consideración.

2.2. Diseño del cuestionario y pretest. Para incorporar las opiniones de los expertos seleccionados se elaborará un cuestionario, a partir de los contenidos de la matriz DAFO inicial (obtenida en la subfase 1.3), en el que se incluirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para su evaluación por los expertos mediante una *escala de Likert* de valores 1 a 5. El cuestionario diseñado debe contrastarse mediante el correspondiente pretest.

2.3. Realización de entrevistas. Los expertos podrán ser consultados directamente mediante una entrevista formal o estructurada o bien se recabará su opinión a través de la remisión del cuestionario correspondiente, en cualquier caso se seguirán las normas comunes al uso (Sierra, 1995:355-358).

2.4. Tabulación de resultados. Realizadas las entrevistas o contestados los cuestionarios se procederá a su correspondiente tratamiento estadístico. La explotación de los resultados facilita una información adicional importante sobre los contenidos de la matriz DAFO inicial.

3. AMPLIACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. Tras la consulta a los expertos, se dispone de la información suficiente para llevar a cabo una revisión de la matriz DAFO inicial mediante la ejecución de tres nuevas actividades: incorporación de las opiniones de los expertos confeccionando la matriz DAFO modificada, aplicación de la matriz de confrontación y elaboración de la matriz DAFO reconvertida.

3.1. Elaboración de la matriz DAFO modificada. Supone la confección de una nueva matriz que incorpora las opiniones de los expertos externos. La matriz DAFO modificada es el resultado de eliminar y/o añadir aquellas debilidades, amenazas, fortalezas o/y oportunidades, propuestas, en la fase anterior, por los expertos externos.

3.2. Elaboración de la matriz de confrontación. La matriz DAFO modificada, ha de ser trabajada para detectar como incide el entorno sobre la Universidad, de que manera las diferentes amenazas y oportunidades externas a la institución pueden repercutir sobre ella potenciando sus debilidades o contrarrestándolas, disminuyendo o incrementando sus fortalezas. Con el fin de detectar estos aspectos se elabora la denominada matriz de confrontación (véase Cuadro 3), en la que se analizan las relaciones: amenazas-debilidades, amenazas-fortalezas, oportunidades-debilidades y oportunidades-fortalezas. Para su estudio es necesario adoptar unos criterios (véase el Cuadro 2) que permitan vincular amenazas y oportunidades con debilidades y fortalezas y simplificar la matriz DAFO modificada, agrupando debilidades, amenazas, fortalezas o/y oportunidades, o eliminando aquellas que no sean representativas por sus escasas relaciones o por que en su formulación aparezcan repetidas.

La relación entre los elementos de cada uno de los pares anteriores puede admitir distinta intensidad y es posible calificarla como: positiva (+), muy positiva (++) , nula (0), negativa (-), o muy negativa (— —). La matriz de confrontación se confecciona situando en columnas las amenazas y oportunidades y, en filas, las debilidades y fortalezas, las celdas de la matriz resultante se rellenan con los sig-

nos que muestran las relaciones entre ellas. De nuevo, es necesario indicar que no se trata de una ciencia exacta, supone la realización de juicios subjetivos. Pero es una actividad que depura el análisis de partida, se puede llevar a cabo durante una sesión de trabajo, del equipo de analistas o preferentemente del Equipo de Gobierno de la Universidad.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO (Externo)	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	1. (- -) Muy negativa. Se potencia significativamente la debilidad 2. (-) Negativa. Se potencia la debilidad 3. (0) Nula. Sin relación significativa	1. (+ +) Muy positiva. Disminuye significativamente la debilidad 2. (+) Positiva. Disminuye la debilidad 3. (0) Nula. Sin relación significativa <i>Nota.</i> El efecto de la relación se dará <i>si se aprovecha</i> la oportunidad 4. (- -) Muy negativa. Se potencia significativamente la debilidad 5. (-) Negativa. Se potencia la debilidad 6. (0) Nula. Sin relación significativa <i>Nota.</i> El efecto de la relación se dará <i>si no se aprovecha</i> la oportunidad
	FORTALEZAS	1. (- -) Muy negativa. Disminuye significativamente la fortaleza 2. (-) Negativa. Disminuye la fortaleza 3. (0) Nula. Sin relación significativa	1. (+ +) Muy positiva. Se potencia significativamente la fortaleza 2. (+) Positiva. Se potencia la fortaleza 3. (0) Nula. Sin relación significativa <i>Nota.</i> El efecto de la relación se dará <i>si se aprovecha</i> la oportunidad 4. (- -) Muy negativa. Disminuye significativamente la fortaleza 5. (-) Negativa. Disminuye la fortaleza 6. (0) Nula. Sin relación significativa <i>Nota.</i> El efecto de la relación se dará <i>si no se aprovecha</i> la oportunidad

Cuadro 2. Criterios de valoración aplicables a la matriz de confrontación.
(Fuente: elaboración propia)

		ANÁLISIS DEL ENTORNO (Externo)											
		AMENAZAS					OPORTUNIDADES						
		A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	D ₁	--							++			
		D ₂					--		+				
		D ₃									--		
		D ₄											→
		D ₅		0									0/+
		D ₆				-		--					
	FORTALEZAS	F ₁		-					++				
		F ₂		0						++			
		F ₃			--						+		
		F ₄	←							++			
		F ₅											→
		F ₆				--						+/0	

Cuadro 3. Matriz de confrontación.
(Fuente: elaboración propia)

A partir de la matriz de confrontación son posibles varios análisis simples. En primer lugar, la matriz de confrontación puede ser reordenada para mostrar grupos de amenazas interconectadas entre sí o de oportunidades que se relacionan y que tienen efectos similares sobre debilidades y fortalezas. El Cuadro 3, por ejemplo, recoge las relaciones entre algunas oportunidades y amenazas (las de mayor impacto serán las primeras). En segundo lugar, esta matriz puede ser simplificada. Así la “debilidad-4 (D4)” no aparece relacionada con ninguna amenaza u oportunidad e igual sucede con la “fortaleza-5 (F5)”, por lo cual cabe preguntarse: ¿verdaderamente es (D4) una debilidad?, ¿es (F5) una fortaleza absolutamente relevante? Si las respuestas son negativas, la matriz se puede simplificar borrando las filas y columnas innecesarias. Otra forma de simplificar, es considerar a la vez aquellas debilidades y fortalezas que se solapen. La agrupación y simplificación son especialmente necesarias si se trabaja con varios DAFOs parciales, planteados sobre la base de estudiar los problemas que, en diferentes ámbitos como el de la enseñanza o investigación, son más importantes para el desarrollo estratégico de la Universidad sobre cuya solución se quieren establecer prioridades. Lo habitual es que los analistas identifiquen los problemas pero que sea el Equipo de Gobierno de la Universidad quien los priorice y decida los que han de ser tratados en primer lugar.

3.3. Elaboración de la matriz DAFO reconvertida. A partir del análisis de la matriz de confrontación se obtienen los contenidos de la matriz DAFO reconvertida. Matriz que proporciona la información necesaria para ultimar el análisis estratégico y elevarlo a categoría de definitivo, en ella aparecen simplificados y agrupados los ítems de la matriz DAFO modificada. A efectos del desarrollo del resto del epígrafe supongamos que la matriz DAFO reconvertida fuese la que se recoge en el Cuadro 4.

La matriz DAFO reconvertida es sobre la que se va a trabajar en las siguientes etapas. Su estructura, representada en el Cuadro 4, es idéntica a la de las matrices DAFO inicial y modificada, pero simplificada, aunque a veces puede resultar ampliada. No obstante, en ella no se incluyen determinadas tendencias puestas de manifiesto por los expertos, añadidas a la valoración que hicieron de los ítems de la matriz DAFO inicial y que deberán ser tenidas en cuenta al realizar el despliegue de las estrategias.

Por otra parte, los factores incorporados a la matriz DAFO se relacionan con el análisis realizado en un instante particular del tiempo. Sin embargo los ambientes externos e internos a la Universidad son dinámicos: algunos factores varían considerablemente con el transcurso del tiempo, mientras que otros per-

DEBILIDADES	D ₁	Carencia y problemas de infraestructuras en áreas específicas.
	D ₂	Elevada ratio profesor/alumno.
	D ₃	Ausencia de objetivos específicos en las diferentes titulaciones.
	D ₄	Bajo índice de alumnos en prácticas en empresas.
	D ₅	Ausencia de contabilidad analítica.
FORTALEZAS	F ₁	Plantilla de profesorado joven, capital humano consolidado.
	F ₂	Elevados ingresos por investigación.
	F ₃	Oferta variada de titulaciones.
	F ₄	Apoyo y fomento a las iniciativas emprendedoras.
	F ₅	Participación en los Planes Nacionales de Evaluación de la Calidad.
AMENAZAS	A ₁	Creciente competencia de titulados de otros países de la Unión Europea.
	A ₂	Desajuste de los planes de estudio con las demandas sociales.
	A ₃	Baja tasa de éxito en las nuevas iniciativas empresariales.
	A ₄	Estructura del mercado de trabajo que dificulta la inserción laboral.
	A ₅	Crecimiento de centros privados y de la oferta de formación.
	A ₆	Saturación de titulados en determinadas áreas.
OPORTUNIDADES	O ₁	Implicación de las administraciones en la potenciación de la innovación.
	O ₂	Incremento de las relaciones Universidad-empresa.
	O ₃	Crecimiento económico, expansión del sector servicios, turismo, construcción,...
	O ₄	Afirmación de la economía del conocimiento. Amplia difusión de las TIC.
	O ₅	Incremento de las necesidades de actualización de los conocimientos.
	O ₆	Situación geográfica, área de concentración y crecimiento de la población.

Cuadro 4. Matriz DAFO reconvertida.
(Fuente: elaboración propia)

manecen casi inalterables. Esta circunstancia puede exigir el que los analistas preparen varias matrices de forma que a partir de un DAFO del pasado, se continúe con uno del presente y, lo más importante, se extrapolen a diferentes periodos del futuro: t_1 , t_2 , etc, (véase la Figura 4).

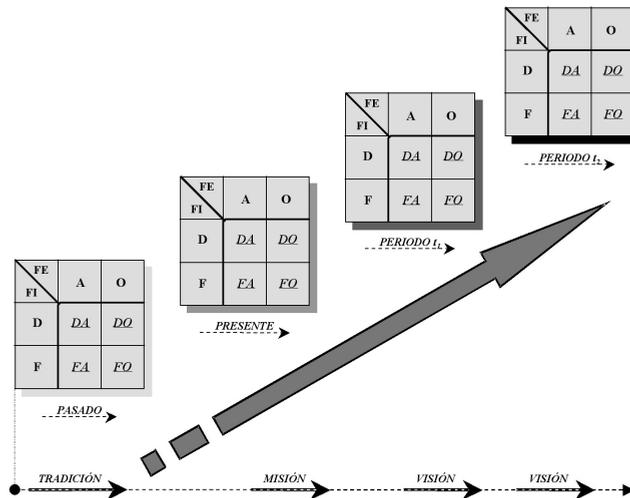


Figura 4. Proyección temporal del análisis DAFO.
(Fuente: elaboración propia)

4. DISEÑO DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS. Realizado el análisis estratégico se conoce la posición de la Universidad ante el entorno así como su situación interna y procede, por consiguiente, efectuar el diseño de las opciones estratégicas, fase que exige la realización de tres actividades: elección de una taxonomía de estrategias, el despliegue de estrategias y la elaboración de la matriz de estrategias.

4.1. Elección de una taxonomía de estrategias. Existen diversas tipologías de estrategias que pueden ser aplicadas (García, 1987; Koontz y Weihrich, 1991; Abascal, 1996; Navas y Guerras, 2002). Emplearemos la descrita en el epígrafe primero, ya utilizada, a veces con algún cambio en su denominación, en la elaboración de planes estratégicos como el la Red de Bibliotecas Universitarias REBIUN (UAM, 2003) o el correspondiente a la Universidad de Jaén (UJA, 2002). De esta taxonomía ya nos hemos ocupado en otros trabajos (Benavides, *et al.*, 1998; DEYM, 2001; Benavides y Quintana, 2002; Benavides, 2003). Viene sugerida por las estrategias que resultan de la intersección entre filas y columnas de la matriz DAFO, tal y como se representa en la Figura 5.

Así se tienen cuatro posibles estrategias:

– Estrategias de supervivencia (estrategias DA), en algunos trabajos son denominadas estrategias *defensivas*. Están destinadas a eludir los efectos que las situaciones de entorno pueden tener sobre aspectos internos.

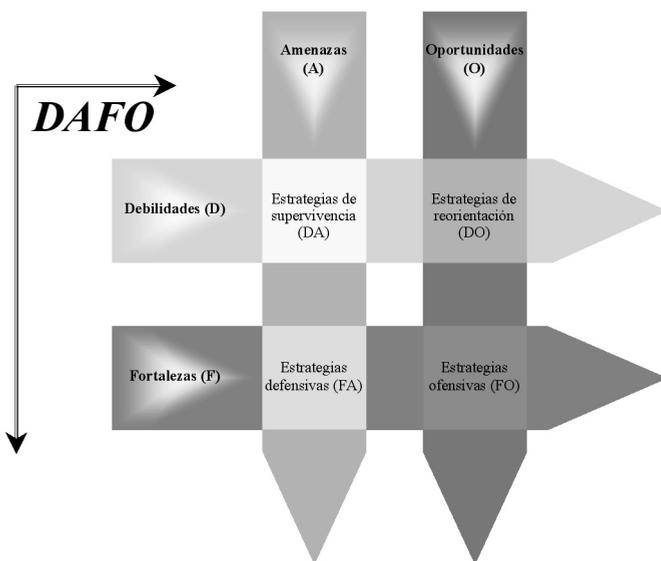


Figura 5. Taxonomía de estrategias aplicable al análisis DAFO.
(Fuente: elaboración propia)

– Estrategias defensivas (estrategias FA), en ocasiones, cuando se designan con este nombre a las anteriores, son llamadas estrategias *reactivas*. Pretenden dar respuesta a situaciones de entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes de la Universidad.

– Estrategias de reorientación (estrategias DO), a veces son denominadas estrategias adaptativas. Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas a la institución.

– Estrategias ofensivas (estrategias FO). Por último, con estas acciones se pretende, ante una situación favorable del entorno, obtener de ella el máximo provecho mediante la utilización de fortalezas de la Universidad.

4.2. Despliegue de estrategias. Llegados a este punto procede ocuparse de formular las acciones estratégicas más adecuadas, para las condiciones determinadas por cada relación, se trata de confeccionar una tabla (véase el Cuadro 5) con el despliegue de estrategias.

4.3. Elaboración de la matriz de estrategias. Realizado el despliegue de estrategias se plantea la matriz de estrategias (véase Cuadro 6).

5. PONDERACIÓN DE ESTRATEGIAS. En esta fase se pretende establecer la importancia relativa de las estrategias consideradas, se trata de jerarquizarlas en orden a unos criterios que posibiliten definir prioridades entre las distintas opciones estratégicas. Para ello se ejecutan dos actividades: la determinación del peso correspondiente a cada estrategia y su valoración.

5.1. Determinación del peso correspondiente a cada estrategia. La determinación de la importancia relativa de las estrategias en cada uno de los grupos en los que se distribuyen, se calcula en función del número de veces que aparece la estrategia y de su participación porcentual en el total del grupo. Así del análisis del Cuadro 7 se desprende que las estrategias con mayor peso son aquéllas que se derivan de las relaciones entre las amenazas del entorno y las fortalezas de la Universidad, es decir, tienen una gran importancia las estrategias defensivas; éstas implican que la institución tiene que orientar y aprovechar sus recursos y capacidades, sus aspectos positivos para contrarrestar las situaciones desfavorables derivadas del entorno en el que se desenvuelve. A la vista del Cuadro 7, también puede deducirse que la institución disfruta de una situación interna que, además de permitirle enfrentarse a las amenazas del entorno, le proporciona una sólida base para hacer suyo el futuro mediante el diseño y aplicación de una serie de interesantes estrategias ofensivas.

5.2. Valoración de estrategias. Un estudio pormenorizado por estrategias del contenido del Cuadro 7 permite hacer una valoración y obtener algunas conclusiones sobre cada una de las posibles orientaciones estratégicas.

– Estrategias de supervivencia (DA). Ocupan un tercer lugar en el despliegue de estrategias (véase Cuadro 8). Tres actuaciones pueden considerarse clave para la institución:

	Relación	Estrategia	Descripción de la estrategia
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)	A ₁ - D ₁	ES ₁	Elaboración del plan estratégico y reordenación áreas afectadas.
	A ₁ - D ₃	ES ₂	Evaluación titulaciones y definición de objetivos.
	A ₁ - D ₄	ES ₃	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₂ - D ₃	ES ₂	Evaluación titulaciones y definición de objetivos.
	A ₂ - D ₄	ES ₃	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₄ - D ₃	ES ₂	Evaluación titulaciones y definición de objetivos.
	A ₄ - D ₄	ES ₃	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₅ - D ₁	ES ₄	Mejorar las infraestructuras, corregir carencias.
	A ₅ - D ₂	ES ₅	Reducción de la ratio alumno/profesor.
	A ₅ - D ₃	ES ₂	Evaluación titulaciones y definición de objetivos.
	A ₅ - D ₄	ES ₃	Intensificación prácticas en empresas.
	A ₅ - D ₅	ES ₁	Elaboración del plan estratégico.
	A ₆ - D ₁	ES ₁	Elaboración del plan estratégico y reordenación áreas afectadas.
A ₆ - D ₂	ES ₅	Reducción de la ratio alumno/profesor.	
A ₆ - D ₃	ES ₂	Evaluación titulaciones y definición de objetivos.	
A ₆ - D ₅	ES ₁	Elaboración del plan estratégico.	
ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)	O ₁ - D ₁	ER ₁	Contratos programa mejora áreas relacionadas con innovación.
	O ₁ - D ₂	ER ₂	Plan de innovación docente.
	O ₁ - D ₃	ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos.
	O ₁ - D ₅	ER ₁ / ER ₃ = ES ₁	Contratos programa. / Elaboración plan estratégico.
	O ₂ - D ₁	ER ₄	Diseño de medidas para incrementar la financiación externa.
	O ₂ - D ₃	ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos.
	O ₂ - D ₄	ER ₅	Potenciación de los proyectos Universidad-empresa.
	O ₃ - D ₃	ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos.
	O ₃ - D ₄	ER ₅	Potenciación de los proyectos Universidad-empresa.
	O ₄ - D ₁	ER ₆	Incorporación de nuevas tecnologías, mejora.
	O ₄ - D ₂	ER ₆	Incorporación de nuevas tecnologías, mejora.
	O ₄ - D ₃	ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos.
	O ₅ - D ₃	ER ₇ = ES ₂ / ER ₈	Evaluación titulaciones y definición objetivos. / D iseño plan de titulaciones propias.
O ₆ - D ₃	ER ₈	Diseño plan de titulaciones propias.	
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (EA)	A ₁ - F ₃	ED ₁ = ER ₈	Diseño plan de titulaciones propias.
	A ₁ - F ₄	ED ₂	Programa de creación de <i>spin-off</i> .
	A ₁ - F ₅	ED ₃ = ER ₇ = ES ₂	Evaluación titulaciones y planes de mejora.
	A ₂ - F ₃	ED ₄ = ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico.
	A ₂ - F ₅	ED ₃ = ER ₇ = ES ₂	Evaluación titulaciones y planes de mejora.
	A ₃ - F ₁	ED ₅ / ED ₆	Creación vivero de empresas. / Cursos de formación empresarios.
	A ₃ - F ₃	ED ₁ = ER ₈ / ED ₆	Diseño plan de titulaciones propias. / Cursos de formación empresarios.
	A ₃ - F ₄	ED ₂ / ED ₅	Programa de creación de <i>spin-off</i> . / Creación vivero de empresas.
A ₃ - F ₅	ED ₃ = ER ₇ = ES ₂	Evaluación titulaciones y definición objetivos.	

A ₄ -F ₁	ED ₄ = ER ₃ = ES ₁ / ED ₇	Elaboración plan estratégico. / Gabinete inserción laboral.
A ₄ -F ₃	ED ₄ = ER ₃ = ES ₁ / ED ₇	Elaboración plan estratégico. / Gabinete inserción laboral.
A ₄ -F ₄	ED ₂ / ED ₅	Programa de creación de <i>spin-off</i> . / Creación vivero de empresas.
A ₄ -F ₅	ED ₃ = ER ₇ = ES ₂	Evaluación titulaciones y definición objetivos.
A ₅ -F ₁	ED ₁ = ER ₈ / ED ₃ = ER ₇ = ES ₂	Diseño plan de titulaciones propias. / Evaluación titulaciones y planes de mejora.
A ₅ -F ₂	ED ₈	Apoyo grupos de investigación de excelencia, potenciación I+D.
A ₅ -F ₃	ED ₁ = ER ₈ / ED ₄ = ER ₃ = ES ₁	Diseño plan de titulaciones propias. / Elaboración plan estratégico.
A ₅ -F ₄	ED ₄ = ER ₃ = ES ₁	Elaboración plan estratégico.
A ₅ -F ₅	ED ₁ = ER ₈ / ED ₃ = ER ₇ = ES ₂	Diseño plan de titulaciones propias. / Evaluación titulaciones y planes de mejora.
A ₆ -F ₁	ED ₁ = ER ₈	Diseño plan de titulaciones propias.
A ₆ -F ₂	ED ₈	Apoyo grupos de investigación de excelencia, potenciación I+D.
A ₆ -F ₃	ED ₁ = ER ₈ / ED ₄ = ER ₃ = ES ₁	Diseño plan de titulaciones propias. / Elaboración plan estratégico.
O ₁ -F ₁	EO ₁	Plan de formación del profesorado e innovación docente.
O ₁ -F ₂	EO ₂ = ED ₈ / EO ₃ / EO ₄	Apoyo grupos de investigación de excelencia, potenciación I+D. / Proyección y refuerzo de la OTRI. / Incremento dotación infraestructuras de I+D.
O ₁ -F ₄	EO ₅ = ED ₂ / EO ₆ = ED ₅	Programa de creación de <i>spin-off</i> . / Creación vivero de empresas.
O ₂ -F ₂	EO ₇ = ED ₄ = ER ₃ = ES ₁ / EO ₃	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos. / Proyección y refuerzo de la OTRI.
O ₂ -F ₃	EO ₈ = ED ₆	Cursos de formación empresarios.
O ₂ -F ₄	EO ₉ = ER ₅ / EO ₁₀ / EO ₁₁	Potenciación de los proyectos Universidad-empresa. / Acuerdos de colaboración con empresas para gestionar conjuntamente el vivero de empresas. / Acuerdos de cooperación con entidades para el apoyo al programa de creación de <i>spin-off</i> .
O ₃ -F ₂	EO ₁₂ / EO ₉ = ER ₅	Programa de apoyo a la I+D en servicios, turismo, etc. / Potenciación de los proyectos Universidad-empresa.
O ₃ -F ₃	EO ₁₃ = ED ₁ = ER ₈	Diseño plan de titulaciones propias.
O ₄ -F ₁	EO ₁₄ / EO ₁₅ = ER ₄	Plan de formación en el uso de nuevas tecnologías. / Incorporación de nuevas tecnologías, mejora.
O ₄ -F ₃	EO ₇ = ED ₄ = ER ₃ = ES ₁ / EO ₁₃ = ED ₁ = ER ₈	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos. / Diseño plan de titulaciones propias.
O ₄ -F ₄	EO ₇ = ED ₄ = ER ₃ = ES ₁ / EO ₈ = ED ₂ / EO ₆ = ED ₅	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos. / Programa de creación de <i>spin-off</i> . / Creación vivero de empresas.
O ₅ -F ₁	EO ₈ = ED ₆ / EO ₁₃ = ED ₁ = ER ₈	Cursos de formación empresarios. / Diseño plan de titulaciones propias.
O ₅ -F ₃	EO ₇ = ED ₄ = ER ₃ = ES ₁ / EO ₁₃ = ED ₁ = ER ₈	Elaboración plan estratégico, alineamiento de objetivos. / Diseño plan de titulaciones propias.
O ₅ -F ₄	EO ₁₆	Cursos de formación de emprendedores y de gestión de la innovación.
O ₅ -F ₅	EO ₁₇ = ED ₃ = ER ₇ = ES ₂	Evaluación titulaciones y adecuación de los planes de estudio.
O ₆ -F ₃	EO ₁₈	Reforzar imagen de la Universidad, creación Gabinete Comunicación.

Cuadro 5. Despliegue de estrategias.
(Fuente: elaboración propia)

- a) La aplicación de sistemas de evaluación orientados a la mejora de la calidad.
- b) La elaboración de un plan estratégico que sirva como un elemento destacado para implantar un sistema de dirección estratégica que permita gestionar el cambio (Quintana y Benavides, 1999), contrarrestando situaciones adversas y mejorando la Universidad en su dimensión interna.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO (externo)												
		AMENAZAS						OPORTUNIDADES						
		A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	D ₁	ES ₁				ES ₄	ES ₁	ER ₁	ER ₄		ER ₆		
		D ₂	ES ₂				ES ₅	ES ₅	ER ₂			ER ₆		
		D ₃	ES ₂	ES ₃		ES ₂	ES ₂	ES ₂	ER ₃ ES ₁	ER ₃ ES ₁	ER ₃ ES ₁	ER ₃ ES ₁	ER ₇ ES ₂ ER ₈	ER ₈
		D ₄	ES ₃	ES ₃		ES ₃	ES ₃			ER ₅	ER ₅			
		D ₅					ES ₁	ES ₁	ER ₁ ER ₃ ES ₁					
	FORTALEZAS	F ₁			ED ₅ ED ₆	ED ₄ ER ₃ ES ₁ ED ₇	ED ₁ ER ₈ ED ₃ ES ₂	ED ₁ ER ₈	EO ₁			EO ₁₄ EO ₁₅ ER ₄	EO ₈ ED ₆ EO ₁₃ ED ₁ ER ₈	
		F ₂					ED ₈	ED ₈	EO ₂ ED ₈ EO ₃ EO ₄	EO ₇ ED ₄ ER ₃ ES ₁ EO ₃	EO ₁₂ EO ₉ ER ₅			
		F ₃	ED ₁ ER ₈	ED ₄ ER ₃ ES ₁	ED ₁ ER ₈ ED ₆	ED ₄ ER ₃ ES ₁ ED ₇	ED ₁ ER ₈ ED ₄ ES ₁	ED ₁ ER ₈ ED ₄ ER ₃ ES ₁		EO ₈ ED ₆	EO ₁₃ ED ₁ ER ₈	EO ₇ ED ₄ ER ₃ ES ₁ EO ₁₃ ED ₁ ER ₈	EO ₇ ED ₄ ER ₃ ES ₁ EO ₁₃ ED ₁ ER ₈	
		F ₄	ED ₂		ED ₂ ED ₅	ED ₂ ED ₅	ED ₄ ER ₃ ES ₁		EO ₅ ED ₂ EO ₆ ED ₅	EO ₉ ER ₅ EO ₁₀ EO ₁₁		EO ₇ ED ₄ ER ₃ ES ₁ EO ₅ ED ₂ EO ₆ ED ₅	EO ₁₆	
		F ₅	ED ₃ ER ₇ ES ₂	ED ₁ ER ₈ ED ₃ ER ₇ ES ₂						EO ₁₇ ED ₃ ER ₇ ES ₂	EO ₁₈			

Cuadro 6. Matriz de estrategias.
(Fuente: elaboración propia)

c) El refuerzo de las prácticas de empresa, fundamentales para favorecer la inserción laboral de los titulados.

– Estrategias de reorientación (DO). Son las de menor peso en el ejemplo considerado (véase el Cuadro 8). No obstante, en el grupo aparecen dos estrategias presentes en el apartado anterior, es el caso de las estrategias: ER3=ES1 “elabora-

CÓDIGO	ESTRATEGIAS				TOTAL	%
	SUPERVIVENCIA (DA)	REORIENTACIÓN (DO)	DEFENSIVAS (FA)	OFENSIVAS (FO)		
ES ₁ =ER ₃ =ED ₄ =EO ₇	4	5	6	4	19	20,40
ES ₂ =ER ₇ =ED ₃ =EO ₁₇	5	1	6	1	13	13,98
ES ₃	5	-	-	-	5	5,38
ES ₄	1	-	-	-	1	1,08
ES ₅	2	-	-	-	2	2,15
ER ₁	-	2	-	-	2	2,15
ER ₂	-	1	-	-	1	1,08
ER ₄ =EO ₁₅	-	1	-	1	2	2,15
ER ₅ =EO ₉	-	2	-	2	4	4,30
ER ₆	-	2	-	-	2	2,15
ER ₈ =ED ₁ =EO ₁₃	-	2	7	4	13	13,98
ED ₂ =EO ₅	-	-	3	2	5	5,38
ED ₃ =EO ₆	-	-	3	2	5	5,38
ED ₆ =EO ₈	-	-	2	2	4	4,30
ED ₇	-	-	2	-	2	2,15
ED ₈ =EO ₂	-	-	2	1	3	3,20
EO ₁	-	-	-	1	1	1,08
EO ₃	-	-	-	2	2	2,15
EO ₄	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₀	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₁	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₂	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₄	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₆	-	-	-	1	1	1,08
EO ₁₈	-	-	-	1	1	1,08
TOTALES	17	16	31	29	93	100
%	18,28	17,21	33,33	31,18	100	

Cuadro 7. Ponderación de estrategias.
(Fuente: elaboración propia)

ción del plan estratégico” y ER7=ES2 “evaluación de titulaciones”. A esta ambivalencia nos hemos referido en el epígrafe 2, haciéndonos eco del trabajo de Álvarez de Novales (1992). Junto a ellas, también destacan: “elaboración de contratos programa”, “potenciación de proyectos Universidad-empresa”, “incorporación de nuevas tecnologías”, “diseño de un adecuado Plan de Titulaciones Propias”, “Plan de innovación docente” y un “Plan de captación de financiación externa”.

– Estrategias defensivas (FA). Constituye el bloque más relevante de estrategias (véase Cuadro 8). El desarrollo estratégico de la institución mediante un adecuado diseño de su mapa de titulaciones se perfila como una acción destacada. Cuatro acciones resultan de interés:

- a) La creación de un Gabinete de Inserción Laboral.
- b) Apoyar las iniciativas emprendedoras con un Programa de Fomento a la creación de *spin-off*.

CÓDIGO	ESTRATEGIAS (DA)	%
ES ₂	5	29,41
ES ₃	5	29,41
ES ₁	4	23,53
ES ₅	2	11,77
ES ₄	1	5,88
TOTAL	17	100
CÓDIGO	ESTRATEGIAS (FA)	%
ED ₁	7	22,59
ED ₃	6	19,35
ED ₄	6	19,35
ED ₂	3	9,68
ED ₅	3	9,68
ED ₆	2	6,45
ED ₇	2	6,45
ED ₈	2	6,45
TOTAL	31	100
CÓDIGO	ESTRATEGIAS (DO)	%
ER ₃	5	31,25
ER ₁	2	12,50
ER ₅	2	12,50
ER ₆	2	12,50
ER ₈	2	12,50
ER ₂	1	6,25
ER ₄	1	6,25
ER ₇	1	6,25
TOTAL	16	100

CÓDIGO	ESTRATEGIAS (FO)	%
EO ₇	4	13,79
EO ₁₃	4	13,79
EO ₃	2	6,90
EO ₅	2	6,90
EO ₆	2	6,90
EO ₈	2	6,90
EO ₉	2	6,90
EO ₁	1	3,45
EO ₂	1	3,45
EO ₄	1	3,45
EO ₁₀	1	3,45
EO ₁₁	1	3,45
EO ₁₂	1	3,45
EO ₁₄	1	3,45
EO ₁₅	1	3,45
EO ₁₆	1	3,44
EO ₁₇	1	3,44
EO ₁₈	1	3,44
TOTAL	29	100

Cuadro 8. Jerarquización de estrategias.
(Fuente: elaboración propia)

c) Puesta en funcionamiento de un vivero de empresas, orientado al desarrollo regional acción que representa el inicio de una aventura empresarial.

d) Refuerzo de la investigación mediante acciones de apoyo a los grupos de investigación de excelencia y la potenciación de la participación en convocatorias competitivas de I+D.

– Estrategias ofensivas (FO). Las más numerosas son segundas en orden de importancia (véase el Cuadro 8). Conforman un paquete amplio de medidas que van desde el reconocimiento de la necesidad de implantar en la Universidad un proceso de dirección estratégica a la creación de un Gabinete de Comunicación encargado de reforzar su imagen, pasando por la potenciación de la cooperación con el mundo empresarial mediante el apoyo a los proyectos Universidad-empresa o las acciones de formación destinadas a los empresarios; la mejora de la enseñanza a través de la implantación de un plan de formación del profesorado e innovación docente; el estímulo a la creatividad de los alumnos por medio del diseño de un

Programa de creación de *spin-off*; o la apuesta por la investigación potenciando la OTRI e incrementando y mejorando las infraestructuras destinadas a I+D+I.

6. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS. En esta fase se pretende realizar un ejercicio de *benchmarking* mediante la selección de estudios similares desarrollados por otras universidades, de forma que tras analizar su metodología, proceso de desarrollo y resultados puedan compararse con los obtenidos en nuestro estudio. Se persigue aprender de los mejores.

7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. Constituye la fase final del proceso metodológico que se ha descrito, proceso que concluye con la elaboración de la matriz DAFO con las acciones estratégicas a desarrollar por la Universidad (véase el Cuadro 9), es decir, con las diversas alternativas que la institución tiene para conseguir su misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido por el análisis interno y externo. Su implantación y aplicación orientará a la Universidad al logro de su *misión* y definirá las direcciones de su desarrollo futuro, su proyección en el tiempo, hacia la consecución de su *visión*.

2.3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La tercera fase del proceso de dirección estratégica consiste en la evaluación y selección de estrategias. Constituye una etapa de extrema importancia ya que

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS		AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
		A ₁ Creciente competencia de titulados de otros países de la Unión Europea. A ₂ Desajuste de los planes de estudio con las demandas sociales. A ₃ Baja tasa de éxito en las nuevas iniciativas empresariales. A ₄ Estructura del mercado de trabajo que dificulta la inserción laboral. A ₅ Crecimiento de centros privados y de la oferta de formación. A ₆ Saturación de titulados en determinadas áreas.	O ₁ Implicación de las administraciones en la potenciación de la innovación. O ₂ Incremento de las relaciones Universidad-empresa. O ₃ Crecimiento económico, expansión del sector servicios, turismo, construcción, ... O ₄ Afirmación de la economía del conocimiento. Amplia difusión de las TIC. O ₅ Incremento de las necesidades de actualización de los conocimientos. O ₆ Situación geográfica, área de concentración y crecimiento de la población.
DEBILIDADES (D)		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA), MINI (D): -mini (A)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO), MINI (D) -maxi (O)
D ₁ Carencia y problemas de infraestructuras en áreas específicas. D ₂ Elevada ratio profesor/alumno. D ₃ Ausencia de objetivos específicos en las diferentes titulaciones. D ₄ Bajo índice de alumnos en prácticas en empresas. D ₅ Ausencia de contabilidad analítica.	ES ₁ Evaluación de titulaciones y definición de sus objetivos. ES ₂ Intensificación prácticas en empresas. ES ₃ Elaboración del Plan Estratégico y reordenación de áreas. ES ₄ Reducción de la ratio alumno/profesor. ES ₅ Mejorar las infraestructuras, corregir carencias.	ER ₁ Elaboración del Plan Estratégico, alineamiento de objetivos. ER ₂ Contratos programa mejora áreas relacionadas con la innovación. ER ₃ Potenciación de los proyectos Universidad-empresa. ER ₄ Incorporación de nuevas tecnologías, mejora. ER ₅ Diseño Plan de Titulaciones Propias. ER ₆ Plan de innovación docente. ER ₇ Diseño medidas para incrementar financiación externa. ER ₈ Evaluación de titulaciones y definición de objetivos.	
FORTALEZAS (F)		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA), MAXI (F) -mini (A)	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO), MAXI (F) -maxi (O)
F ₁ Plantilla de profesorado joven, capital humano consolidado. F ₂ Elevados ingresos por investigación. F ₃ Oferta variada de titulaciones. F ₄ Apoyo y fomento a las iniciativas emprendedoras. F ₅ Participación en los Planes Nacionales de Evaluación de la Calidad.	ED ₁ Diseño Plan de Titulaciones Propias. ED ₂ Evaluación de titulaciones y Planes de Mejora. ED ₃ Elaboración del Plan Estratégico. ED ₄ Programa de creación de <i>spin-off</i> . ED ₅ Creación vivero de empresas. ED ₆ Cursos de formación de empresarios. ED ₇ Gabinete de inserción laboral. ED ₈ Apoyo grupos de investigación de excelencia, potenciación I+D.	EO ₁ Elaboración del Plan Estratégico, alineamiento de objetivos. EO ₂ Diseño Plan de Titulaciones Propias. EO ₃ Proyección y refuerzo de la OTRI. EO ₄ Programa de creación de <i>spin-off</i> . EO ₅ Creación vivero de empresas. EO ₆ Cursos de formación de empresarios. EO ₇ Potenciación de los proyectos Universidad-empresa. EO ₈ Plan formación del profesorado e innovación docente. EO ₉ Apoyo grupos de investigación de excelencia, potenciación I+D. EO ₁₀ Incremento dotación infraestructuras de I+D. EO ₁₁ Acuerdos de colaboración con empresas para gestionar conjuntamente el vivero de empresas.	

Cuadro 9. Matriz DAFO y acciones estratégicas.

(Fuente: elaboración propia)

implica optar por una estrategia y descartar otras. Como indican Navas y Guerras (2002:513), a partir de esta fase comienza la implantación de la estrategia, se inicia una actuación que lleva consigo la adopción de decisiones de difícil reversibilidad, la Universidad comienza a desarrollar el futuro y a tener éxitos o fracasos. En este epígrafe vamos a exponer algunas consideraciones que ayuden a los Equipos de Gobierno de la Universidad a dotar de racionalidad este proceso.

Del análisis y diagnóstico estratégico puede llegarse a un conjunto de opciones estratégicas muy amplio, por lo que es necesario depurarlo y seleccionar las de mayor interés para la institución. Se requiere realizar una adecuada evaluación de las diferentes opciones, para ello hay que establecer unos criterios de valoración, que con frecuencia entrarán en conflicto unos con otros y será necesario ponderarlos con el fin de posibilitar el adecuado *trade-off* en el logro de los objetivos a los que cada estrategia contribuye. A la hora de valorar las opciones estratégicas, ya sea mediante la aplicación de procesos formales o informales, existen tres tipos de criterios (Johnson y Scholes, 2001:317-318):

– Criterios de adecuación u oportunidad. Intentan conocer cómo las estrategias se adaptan a las situaciones identificadas en el análisis estratégico. Tienen como objetivo determinar en qué medida la estrategia aprovecha las fortalezas de la Universidad y las oportunidades de su entorno y evita las debilidades internas y las amenazas del exterior, así como su adecuación a los objetivos que se han definido y su consistencia o grado de ajuste con la organización. La definición de la adecuación de las estrategias se puede realizar desde diversos enfoques (Navas y Guerras, 2002:518-522):

a) El de la racionalidad. Plantea la formulación de la estrategia desde una perspectiva económico-racional que establece *a priori* la relación entre la situación de la Universidad y la disponibilidad de recursos, por un lado, y la adecuación de las estrategias concretas, por otro. Se trata de elaborar un proceso de razonamiento lógico, basado en modelos teóricos, para definir la adecuación de una estrategia. Para este fin resultan adecuadas la mayoría de las técnicas empleadas en las fases de análisis estratégico y formulación de estrategias.

b) El de la evidencia empírica. Consiste en analizar la adecuación de la estrategia mediante la revisión de la evidencia empírica disponible sobre la relación entre la elección de estrategias y los resultados obtenidos por las universidades que las aplicaron. Esta perspectiva exige disponer de una abundante información que resulta difícil conseguir.

c) El del ajuste o adecuación organizativa. Analiza la consistencia entre una opción estratégica y la organización en la que va a ser implantada, la adecuación

de la estrategia depende de su grado de ajuste con la organización, como se integrará o incidirá sobre el diseño organizativo, la política de recursos humanos, el estilo de organización, la cultura organizativa, etc.

La valoración de la oportunidad de una determinada estrategia puede realizarse mediante diversas técnicas entre ellas cabe señalar (Johnson y Scholes, 2001:319-327): el análisis del ciclo de vida, los ejercicios de posicionamiento, el análisis de la cadena de valor, el análisis de carteras y análisis del perfil estratégico. En general, no basta con evaluar la oportunidad de la estrategia, con frecuencia hay que comparar entre distintas opciones; para hacerlo se recurre a instrumentos sencillos y prácticos, métodos de puntuación, árboles de decisión, etc., o a métodos más complejos, como el análisis de escenarios, que permiten establecer semejanzas y diferencias entre las distintas estrategias y jerarquizarlas en función de su mayor o menor grado de adecuación.

– Criterios de factibilidad. Pretenden analizar si la Universidad posee los recursos y competencias necesarias para aplicar la estrategia, tratan de evaluar cómo será el funcionamiento de la estrategia en la práctica, estudiando las posibilidades de su implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarias para su ejecución o el horizonte temporal para el logro de los cambios previstos. Supone someter la estrategia a una lista de comprobación que una vez cumplimentada proporcione la información suficiente sobre la posibilidad de implantar y desarrollar la estrategia. El análisis del despliegue de recursos constituye una técnica adecuada para evaluar la factibilidad de una estrategia.

– Criterios de aceptabilidad. Tratan de medir las consecuencias de la aplicación de la estrategia, es decir, de valorar los resultados de su implantación. Es importante identificar para quién o quiénes resultan aceptables los resultados de la estrategia, cómo contribuye a la satisfacción de las expectativas de los distintos grupos de interés de la Universidad. La aceptabilidad está ligada a la rentabilidad asociada a la estrategia que se evalúa y puede medirse a través del análisis coste-beneficio. También se correlaciona con el riesgo en que incurre la Universidad desarrollando la estrategia, riesgo que puede medirse mediante la proyección de ratios financieros, el análisis de la sensibilidad y los modelos de simulación. Por último, como ya se ha indicado, resultan de extrema importancia las reacciones de los diferentes grupos, por lo que la teoría de juegos es un instrumento útil para su análisis.

Hasta aquí se ha hecho referencia al proceso de evaluación de las estrategias, en relación con su selección hay que indicar que es una tarea difícil y en la mayoría de los casos no es posible realizar una selección racional plenamente objetiva

y consciente de la estrategia a aplicar. A veces, los objetivos no están claros o han ido cambiando a lo largo del tiempo o no se dispone de la información adecuada para la evaluación de las opciones estratégicas. En otras ocasiones, existen estrategias emergentes que condicionan la selección de estrategias o ésta queda sujeta a los intereses de los grupos implicados en el gobierno de la Universidad. En definitiva, la selección de estrategias, puede, al menos, ser el resultado de: una elección forzada por las circunstancias, o bien responder a un planteamiento incrementalista fruto del aprendizaje basado en la experiencia; o simplemente, ser una manifestación de la voluntad de los equipos de gobierno que queda plasmada en decisiones adoptadas al más alto nivel.

2.4. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia por sí misma no significa nada para la Universidad, carece de valor si no puede ser implantada y aplicada. La fase de implantación de la estrategia se ocupa de dar solución a los problemas que surgen en el instante de implantar, aplicar y desarrollar la estrategia. De esta fase depende, en gran medida, el éxito y el futuro de la Universidad. Desde la perspectiva del gobierno de la institución la implantación de una estrategia lleva consigo la necesidad de introducir cambios en la organización, es necesario hacer compatibles las características del diseño organizativo con los requerimientos de la estrategia, adecuar los sistemas de dirección y liderazgo, la política de recursos humanos, hacer coherente la cultura organizativa con los comportamientos que la estrategia requiere y con los sistemas de planificación y control del proceso. Se precisa vencer la resistencia al cambio si se quiere asegurar el éxito en la implantación y ejecución.

La implantación de las estrategias exige identificar las necesidades de recursos y la asignación de los mismos, así como la creación y desarrollo de las competencias necesarias para garantizar la ejecución de las estrategias. Además es necesario diseñar como se va a dirigir el cambio, qué estilos de dirección se aplicarán, qué técnicas de gestión se utilizarán, cómo se diagnosticarán las resistencias al cambio y qué mecanismos se emplearán para su superación. La resistencia al cambio se perfila como una de las principales dificultades en la implantación de estrategias, su presencia puede llevar al fracaso en el desarrollo y ejecución de cualquier opción estratégica. Tras un proceso que lleve a la elección de una estrategia adecuada, su éxito sólo será posible si su implantación es excelente, una pobre implantación originará problemas, provocará malos resultados y hará inútiles las decisiones adoptadas. La implantación excelente de una estrategia pobre y mal definida permitirá la redefinición de la estrategia su corrección y rescate. Obviamente, la mala implantación de una pobre estrategia llevará al fracaso de la estrategia y no será posible su reformulación.

Es posible resumir las actividades necesarias para la implantación de las estrategias en cuatro grupos (Navas y Guerras, 2002:537-540):

– Actividades relacionadas con el diseño organizativo. Se trata de acciones tendientes a garantizar la definición de una estructura organizativa dotada de unas características que la hagan compatible y coherente con las exigencias de las estrategias a las que debe dar soporte.

– Actividades relacionadas con los recursos humanos. Son acciones relacionadas con el equipo humano que ha de poner en funcionamiento las estrategias. Tienen por objeto abordar cuestiones como los estilos de dirección, el liderazgo y la dirección de los recursos humanos.

– Cultura organizativa. La cultura de la Universidad define el conjunto de valores y creencias que imperan en la institución y que pueden facilitar la implantación de las estrategias, favoreciendo el compromiso y el esfuerzo de todos para su aplicación y desarrollo o, que por el contrario, erigirse en barreras que imposibiliten el proceso.

– Sistemas administrativos de apoyo. Se incluyen en este grupo los sistemas de planificación y control así como los sistemas de información que posibilitan la aplicación del plan estratégico y su desarrollo a través de planes operativos, contratos-programa, presupuestos, etc. así como su seguimiento y corrección cuando sea necesario.

Por último, destacar que en el diseño de las estrategias participa un número reducido de personas. Su implantación y aplicación requiere el que se involucre de forma comprometida la totalidad de la organización y ello exige un liderazgo claro y decidido desde las más altas instancias de la Universidad. Resulta de especial importancia el horizonte temporal para la implantación de la estrategia, plazos muy reducidos dificultan el proceso, ya que exigen el que se aborde de manera simultánea un elevado número de actividades, dando lugar a una excesiva complejidad y generando tensiones que pueden llevar al fracaso de la implantación de las estrategias.

2.5. CONTROL ESTRATÉGICO

Finalizada la fase de implantación de estrategias se concluye el Plan Estratégico de la Universidad, si bien el proceso de dirección estratégica exige el diseño y aplicación de una última fase: el control estratégico. Esta etapa tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de dirección estratégica y está orientada a garantizar que todos los resultados que se han previsto, se hagan realidad. El control estratégico supone el diseño y puesta en funcionamiento de los mecanismos de retroalimentación necesarios para determinar si las diferentes fases del proceso de dirección estratégica son apropiadas, compatibles entre sí y funcionan

correctamente. El control estratégico debe servir para ayudar al Equipo de Gobierno de la Universidad a alcanzar sus objetivos a través del análisis y evaluación del proceso de dirección estratégica.

Dentro del control estratégico cabe diferenciar distintas modalidades, así se puede hablar de control administrativo, realizado sobre el proceso mediante la aplicación de sistemas, reglas y procedimientos diversos; control social, llevado a cabo por medio de las influencias que la cultura de la Universidad ejerce sobre el comportamiento de los distintos colectivos implicados en ella; y autocontrol, practicado por cada uno sobre su propio comportamiento.

Además de las modalidades indicadas, el control estratégico puede aplicarse a la implantación de las estrategias o a la propia estrategia (Navas y Guerras, 2002:606). En el primer caso, tiene como objetivo la revisión y seguimiento del proceso de implantación y puesta en funcionamiento de las estrategias. Para ello, se analizarán si las acciones, planes, programas y presupuestos elaborados para implantar las distintas estrategias están siendo aplicados y cuáles son sus resultados. Básicamente es un control ejercido *a posteriori* que detectará anomalías en el proceso de implantación de la estrategia que deberán ser corregidas por los responsables del mismo. Si los fallos detectados son imputables al diseño de la estrategia, los responsables del mismo deberán reconsiderar los aspectos relacionados con su formulación.

En el segundo caso, el control de la estrategia, tiene como misión la revisión y seguimiento de la estrategia formulada. Para ello es necesario verificar su validez a lo largo del tiempo. En esta labor, el control tiene componentes de carácter previsor, es ejercido *a priori* para valorar aquellos aspectos del entorno que pueden variar e incidir en la aplicación de la estrategia y que exigen modificaciones en la misma.

El diseño de la fase de control estratégico requiere la consideración de tres actividades (Certo y Peter, 1996:149-164):

- Medición del rendimiento de la Universidad. Tiene como finalidad observar el comportamiento de la Universidad en relación con la implantación de la estrategia e implica la definición de qué resultados se deben medir y cómo han de medirse. En relación con esta cuestión tiene especial relevancia la auditoría estratégica que consiste en el examen y evaluación de las operaciones de la Universidad que están afectadas por el proceso de dirección estratégica. El alcance de la auditoría puede ser muy amplio y referirse a todas las facetas de la dirección estratégica, o ser específico; además puede realizarse de una manera muy formal ajus-

tándose estrictamente a unos procedimientos y reglas preestablecidas, o de una forma más lasa, a criterio de los responsables de la institución.

El rendimiento de la Universidad puede expresarse a través de dos tipos de medidas: las cualitativas, que proporcionan valoraciones de la Universidad en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de manera subjetiva y se ponen a disposición del Equipo de Gobierno de la Universidad como base para el ejercicio del control estratégico; y las cuantitativas, que suministran valoraciones organizativas de la Universidad expresadas mediante datos numéricos que se sintetizan, organizan y son facilitados al Equipo de Gobierno para fundamentar el ejercicio del control estratégico. Ambos tipos de medidas pueden combinarse y compendiarse en el denominado *cuadro de mando*⁷ que además tiene en cuenta las expectativas de los distintos grupos de interés o *stakeholders*, y relaciona la valoración de los rendimientos con la estrategia elegida.

Resulta de especial interés el Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton en 1997; en él se combinan indicadores financieros y no financieros representando un modelo amplio de control que va más allá del mero análisis de costes e incorpora al control aspectos intangibles relacionados con los resultados como: la satisfacción del cliente, calidad, innovación, creatividad, productividad, etc.

– Comparación del rendimiento organizativo de la Universidad con los objetivos y estándares. A partir de la información recogida en el Cuadro de Mando de la Universidad, su Equipo de Gobierno debe realizar las comparaciones pertinentes con dos puntos de referencia: los objetivos de la institución y los estándares o umbrales determinados para cada uno de ellos. Una cuestión delicada es la relativa a la fijación de los umbrales, puede hacerse, entre otras técnicas, mediante la aplicación del *benchmarking*.

– Adopción de medidas correctivas. Una vez que el Equipo de Gobierno de la Universidad ha analizado los contenidos del Cuadro de Mando y comparado con los estándares correspondientes a los distintos objetivos de la institución, se cerrará el sistema de control estratégico con la adopción y aplicación de aquellas medidas correctivas que procedan según las desviaciones detectadas.

⁷ La Universidad Jaime I incorpora a su Plan Estratégico tres cuadros de mando integral, el primero referido al ámbito institucional, el segundo a las áreas funcionales de actividad y, el tercero correspondiente a los centros, departamentos y unidades. Al respecto puede consultarse el documento sobre su Sistema de Dirección Estratégica elaborado por el Vicerectorat de Coordinació, Comunicació i Política Lingüística (2000). Una exposición más detallada en lo que a la estructura de los cuadros de mando se refiere se encuentra en F. Toledo Lobo y F. Romero Subirón (2003).

Para concluir, es necesario destacar la importancia que, para el éxito del control estratégico, tiene un adecuado sistema de información destinado a suministrar al Equipo de Gobierno de la Universidad, en tiempo real, la información necesaria para que puedan adoptar sus decisiones.

3. CONCLUSIÓN

En los últimos tiempos cada vez son más numerosas las universidades que incorporan la planificación estratégica con un instrumento moderno en el que basar sus decisiones sobre su futuro. En unos casos, esta incorporación tiene un carácter voluntario, en otros, los responsables públicos lo exigen. No cabe duda que constituye un instrumento valioso para la Universidad, aunque, no debe olvidarse, que el verdadero potencial de este instrumento es su utilización dentro del proceso más amplio que se define como dirección estratégica cuyos aspectos más relevantes se han descrito en los epígrafes anteriores.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABASCAL ROJAS, F. (1996): *Cómo se hace un Plan Estratégico. Modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC. Madrid.

ÁLVAREZ DE NOVALES, J. (1992): *Estrategia y tecnología. La producción y la tecnología como fuente de ventaja competitiva*. Instituto de la Empresa. Madrid.

ANDREU, R.; RICART, J. E. y VALOR, J. (1990): *Planificación Estratégica de Tecnologías y Sistemas de Información en la Empresa. Una fuente de ventajas competitivas*. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de Navarra. Barcelona.

ÁVILA CANO, A. J. (1993): "La agricultura y la industria a pecho descubierto. Informe: En la Europa sin fronteras". *Andalucía Económica*, nº 30, enero, pp. 38-39.

BALAMURALIKRISHNA, R. y DUGGER, J. C. (1995): "SWOT Analysis-A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools". *Journal of Vocational and Technical Education*, vol. 12, nº 1, pp. 36-41.

BENAVIDES VELASCO, C. A. (2001): "Bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga". *Cuadernos IRC*, nº 8, [cd-rom].

BENAVIDES VELASCO, C. A. (2002): "Evaluación Institucional de la Universidad de Málaga por la Asociación de Universidades Europeas: un punto de partida de su Plan Estratégico". *Ponencia presentada en el II Foro sobre Financiación y Calidad de la Universidad*. Secretaria General de Universidades, Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA). Jaén.

BENAVIDES VELASCO, C. A. (2003): "Elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga". *Ponencia presentada en el Seminario sobre Dirección*

Estratégica en las Universidades Andaluzas para Equipos de Gobierno. Secretaria General de Universidades, Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Baeza.

BENAVIDES VELASCO, C. A. y CRUZ PADIAL, I. (1993): *Plan de Futuro de la Empresa "Sobrinos de Félix Sáenz, S.A."*. (Inédito). Málaga.

BENAVIDES VELASCO, C. A.; CASTILLO CLAVERO, A.M.; CRUZ PADIAL, I. y RUIZ ROMERO DE LA CRUZ E. (1998): *Diseño estratégico de la Universidad del siglo XXI*. Consejo Social de la Universidad de Málaga. Málaga.

BENAVIDES VELASCO, C. A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2002): "Estrategias de diseño, gestión y evaluación de títulos propios". *Ponencia presentada a las II Jornadas de la Calidad en la Educación: una propuesta integral*. Asociación Española para la Calidad (AEC). Madrid.

BENAVIDES VELASCO, C. A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Díaz de Santos y Asociación Española para la Calidad (AEC). Madrid.

BOIX, C. (1994): "Hacia una Administración Pública eficaz: Modelo institucional y cultura profesional en la prestación de servicios públicos". *GAP*, nº 1.

BRYSON, J. (1988): *Strategic planning and budgeting for colleges*. National Association of College and University Business Officers.

CERTO, S.C. y PETER, J. P. (1996): *Dirección Estratégica*. Irwin. Madrid.

CORRALES PÉREZ, J. (1991): *La gestión creativa. Un nuevo método para desarrollar la creatividad y buscar ventajas competitivas*. Paraninfo. Madrid.

CUERVO GARCÍA, A. (1995): "La dirección estratégica de la empresa". En VV.AA.: *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. NAVAS LÓPEZ, J. E. (Coordinador editorial). Civitas. Madrid, pp. 51-69.

CRE (2000): *Guía para la Autoevaluación y la preparación para la visita externa. Versión 2000*. Programa de Evaluación Institucional de la CRE. Traducción de la Guía original realizada por GIL OJEDA, Y.; MATÉ MORENO, E. y VALLEJO GARCÍA, E. Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la Universidad de Málaga. (Inédita). Málaga.

DAVID, F. (1989): "How companies define their mission". *Long Range Planning*, vol. 22, nº 1, pp. 90-97.

DECRETO 145/2003, de 3 de junio, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Málaga. (BOJA núm. 108 del 9 de junio).

DELGADO MORALES, J. F. (1995): "Los procesos de desarrollo y cambio en las administraciones públicas". En VV.AA.: *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (Director). Tecnos. Madrid, pp. 537-571.

DEYM (2001): Programa de Evaluación Institucional de la CRE Informe de Autoevaluación correspondiente a la Universidad de Málaga. Dirección de

- Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.
- FARRO CUSTODIO, F. (2001): *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Udegraf. Lima.
- GARCÍA FALCÓN, J. M. (1987): *Formulación de Estrategias en la Empresa*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria.
- GARCÍA FALCÓN, J. M. y ÁLAMO VERA, F. R. (1998): “El proceso estratégico en las Universidades”. *Cuadernos IRC*, nº 0, septiembre, pp. 51-76.
- GRANT, R. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la empresa*. Parramón. Barcelona.
- HERMAN, J. J. (1993): “Strategic Planning for School Success”. *NASSP Bulletin*, vol. 77, nº 557, pp. 85-91.
- HILL, T. y WESTBROOK, R. (1997): “SWOT analysis: It’s time for a product recall”. *Long Range Planning*, vol. 30, nº1, pp. 46-52.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2001): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. Madrid.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997): *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*. Gestión 2000. Barcelona.
- KELLER, G. (1983): *Academic Strategy: The management revolution in American higher education*. The John Hopkins University Press. Baltimore.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1991): *Elementos de Administración*. McGraw-Hill. México.
- LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. (BOE núm. 307 del 24 de diciembre).<
- LEY 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. (BOJA núm. 251 del 31 de diciembre).
- LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. (BOE núm. 307 del 24 de diciembre).
- LEY 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. (BOJA núm. 251 del 31 de diciembre).
- LONGO, F. (1997): “La gestión de recursos humanos en los servicios públicos de naturaleza profesional”. *Capital Humano*, nº 98, marzo, pp. 52-58.
- MARÍN LUPIÓN, J. (1995): “Las decisiones económicas en los ayuntamientos: introducción a la teoría de toma de decisiones”. En VV.AA.: *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (Director). Tecnos. Madrid, pp. 210-224.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- NIJSSSEN, E. J. y LIGTHART, P. E. M. (1999): “SWOT-analyse: Vloek of zegen?”. *Bedrijfskunde*, vol. 71, nº 1, pp. 15-19.

ORTEGA Y GASSET, J. (1976): *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente. Madrid. 1976. (*Princeps* 1930).

QUINTANA GARCÍA, C. y BENAVIDES VELASCO, C. A. (1999): “Comportamiento organizacional y mejora continua en la Universidad” en *Primer Congreso Internacional de la Iberoamerican Academy of Management*. (*Teoría e investigación en dirección de empresas: Una perspectiva iberoamericana*). Universidad Carlos III. Madrid.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (1995): “El problema de los recursos humanos en la Administración Pública”. En VV.AA.: *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (Director). Tecnos. Madrid, pp. 37-65.

SALAS FUMÁS, V. (2002): “Empresa y sociedad de la información”. Conferencia dictada en la *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Universidad de Málaga. (Inédita), 23 de octubre. Málaga.

SIERRA BRAVO, S. (1995): *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Paraninfo. Madrid.

SLOCUM, J. W. y MCGILL, M. (1994). “The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere”. *Organizational dynamics*, vol. 23, nº 2, pp. 33-48.

TOLEDO LOBO, F. y ROMERO SUBIRÓN, F. (2003): “El sistema de dirección estratégica: un instrumento que permite la implementación de diferentes políticas universitarias. El caso de la Universitat Jaume I”. *Ponencia presentada en el Seminario sobre Dirección Estratégica en las Universidades Andaluzas para Equipos de Gobierno*. Secretaria General de Universidades, Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Baeza.

UAM (2003): *REBIUN. Plan Estratégico 2003-2006*, <http://www.uam.es>, [consulta: 23 mayo 2003].

UJA (2002): *Plan Estratégico de la Universidad de Jaén*. Gabinete de Calidad. Coordinación de Planificación Estratégica. Universidad de Jaén. Jaén.

VICERECTORAT DE COORDINACIÓ, COMUNICACIÓ I POLÍTICA LINGÜÍSTICA (2000): *Sistema de Dirección Estratégica. Documento base de Planificación*. Servei de Comunicació i Publicacions. Vicerectorat de Coordinació, Comunicació i Política Lingüística. Universitat Jaume I. Castellón de la Plana.

WEIHRICH, H. (1982): “The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis”. *Long Range Planning*, vol. 15, nº 2, pp. 54-66.

ZWICKY, F. (1969): *Discovery. Invention and Research Through Morphological Approach*. MacMillan.

EXPERIENCIAS UNIVERSITARIAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

L**A UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN
CANARIA**

GONZALO MARRERO RODRÍGUEZ
Vicerrector de Planificación y Calidad
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
EDUARDO MANRIQUE DE LARA MARTÍN-NEDA
Coordinador de Planificación
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

1. Presentación

El objeto de esta presentación es mostrar la experiencia de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) en procesos de planificación estratégica. El Plan Estratégico Institucional (PEI) ha sido elaborado para el periodo 2002-2006 y pretende guiar a la institución por el camino hacia una Universidad de prestigio, que tenga como máximo objetivo alcanzar la excelencia en el cumplimiento de sus funciones docente e investigadora y de prestación de servicios a la sociedad.

Como datos de referencia, la ULPGC se crea en el curso 1989-90 y actualmente cuenta con unos 22.000 estudiantes distribuidos en 17 centros y 55 titulaciones, entre las que destacan un gran número de titulaciones técnicas. Los profesores, unos 1.500, se reparten según áreas de conocimiento afines, en 36 departamentos.

La educación superior europea ha experimentado en los últimos veinte años cambios de gran trascendencia motivados por un nuevo entorno socioeconómico, demográfico, sociocultural, tecnológico y financiero que están produciendo una transformación total en la dirección, organización y gestión de las políticas universitarias. Resulta evidente que la educación superior se ha vuelto mucho más compleja y dinámica que en épocas anteriores, donde los factores predominantes eran la estabilidad y la sencillez (Mintzberg, 1988). Esto implica que aquellos

métodos que antes eran válidos en las universidades, hoy en día se presentan insuficientes para su correcta gestión.

En los siguientes apartados analizaremos los principios de la planificación estratégica, la experiencia concreta desarrollada por la ULPGC y unas reflexiones finales realizadas a partir de nuestra experiencia y de la contrastación con el conocimiento disponible.

2. Antecedentes

La idea fundamental que subyace al concepto de planificación estratégica es la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno o ámbito externo de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción; es decir, alcanzar un ajuste (*match*), encaje (*fit*) o alineamiento (*alignment*) entre las capacidades internas de la organización y su entorno, lo cual se vuelve más necesario cuanto más inciertos y turbulentos sean los cambios que suceden fuera de las fronteras de la organización. Ciertamente, el entorno de las organizaciones públicas ha experimentado profundos cambios en las dos últimas décadas, como restricciones financieras, privatización de servicios, reducción de la tasa de natalidad -con el consiguiente envejecimiento de la población-, supresión de barreras económicas y comerciales entre los países, innovaciones tecnológicas, etc. Todo ello justifica la necesidad que las personas con responsabilidades directivas en el sector público sean conscientes de la necesidad de responder eficazmente a esta nueva situación; [...] “los cambios que antes se engendraban mediante una toma de decisiones incremental o saliendo del paso son menos útiles en entornos cargados de crisis políticas y de tensiones fiscales” (Miesing y Andersen, 1991).

La planificación estratégica puede ser definida, por lo tanto, como [...] “una tarea disciplinada que da lugar a decisiones y acciones significativas que configuran la naturaleza y la orientación de las actividades de una organización (u otra entidad) dentro de sus fronteras legales” (Bryson, 1988), y que reflejan *qué* es la organización, *qué* hace, *por qué* lo hace, *cómo* lo hace y *dónde* lo hace. En una definición más centrada en las actividades que conlleva la aplicación de la planificación estratégica, Berry y Wechsler (1995) la describen como [...] “un proceso sistemático para dirigir la organización y su dirección futura en relación con su entorno y a las demandas de los grupos de interés externos, que incluye la formulación de estrategias, el análisis de las fortalezas y debilidades, la identificación de los grupos de interés, la implementación de acciones estratégicas, y la dirección de temas de interés”.

3. La experiencia de la ULPGC en el desarrollo del PEI

El Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ha sido formulado para definir e implementar un conjunto de metas que sirvan de plataforma sobre la que organizar la actividad de la institución para el periodo 2002-2006. En este marco, el proyecto ha respondido a las pautas claramente definidas por una metodología rigurosa y contrastada.

Así, en la Figura 1 se puede descubrir un esquema del proceso total de formulación e implantación del Plan Estratégico Institucional, en el que se observa cómo a partir de la declaración de misión y tras proceder a realizar un análisis del entorno y una evaluación interna de la institución, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria identificó sus ejes estratégicos.

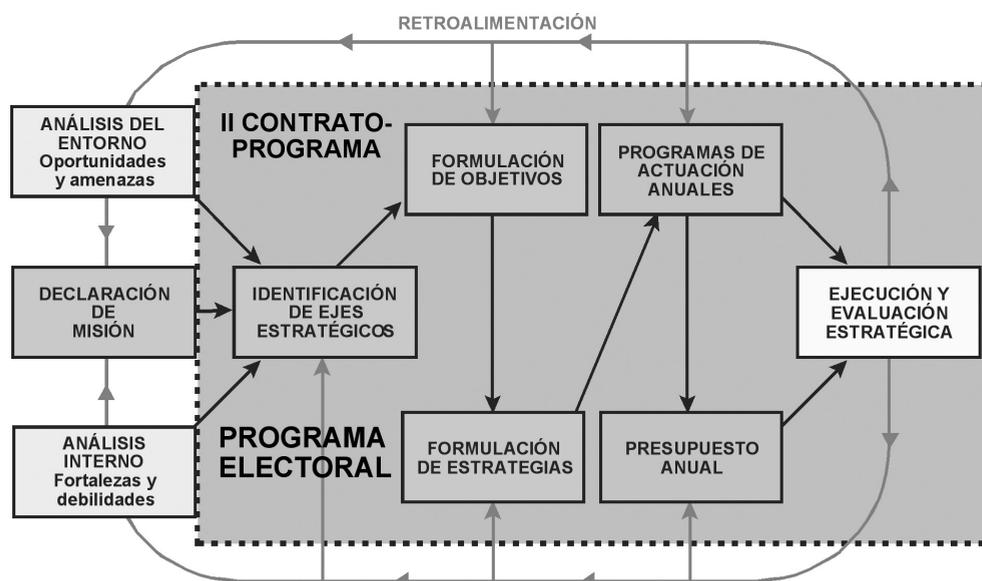


Figura 1. Esquema general de elaboración del Plan Estratégico Institucional
(Fuente: Lobo Cabrera y Álamo Vera, 2001:29)

El proceso de elaboración del Plan Estratégico de la ULPGC comenzó identificando los aspectos internos y del entorno de la Universidad que pudieran determinar su desarrollo estratégico. Entre los factores del ámbito interno se distinguen aquellos que representan las bases sobre la que la institución se apoya, o fortalezas, y aquellos que ha de superar para mejorar la excelencia y la calidad de la actuación, o debilidades. Estas fortalezas y debilidades son controladas por la

organización, es decir, que ésta puede intervenir deliberadamente para mantener y mejorar las primeras, y para solventar las segundas. La evaluación interna de la ULPGC se realizó para las siguientes dimensiones: docencia, investigación, gestión y servicios e impacto social.

Por otra parte, el contexto externo contiene una serie de tendencias, hechos y factores que pueden favorecer o afectar positivamente al desarrollo de la Universidad, y que se denominan oportunidades, y otros que condicionan o inhiben las mejoras competitivas que la institución puede realizar, o amenazas. Las oportunidades son aspectos externos que la organización ha de explotar para su supervivencia y mejora en el futuro, mientras que las amenazas han de ser eludidas. Estas oportunidades y amenazas, en cuanto pertenecen al entorno de la institución, son elementos no controlables mediante la actuación universitaria. En el caso de la ULPGC se realizó para las siguientes variables: económicas, demográficas, socioculturales, tecnológicas y de financiación de las universidades. Para ello se contó con la colaboración de cinco expertos de la Universidad que realizaron un análisis de las variables mencionadas.

Estos cuatro elementos del diagnóstico de la realidad interna y externa -fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas- constituyen la base sobre la que se formularon los objetivos y estrategias encaminadas tanto a cumplir con la misión y los mandatos de la institución como a mantener y mejorar las fortalezas, superar las debilidades, explotar las oportunidades y contrarrestar o eludir las amenazas.

El análisis DAFO (acrónimo de los mencionados factores internos y externos) realizado es para el nivel institucional, es decir, sin atender a las particularidades de sus diferentes unidades académicas y administrativas, y se desarrolló en varias etapas:

1.- Partiendo de los informes sobre la evaluación institucional realizada por la Association of European Universities y los análisis incluidos en el capítulo “Universidad y educación superior” del estudio Gran Canaria Siglo XXI: Diagnóstico de situación, se elaboró un cuestionario inicial con 8 fortalezas, 20 debilidades, 12 oportunidades y 10 amenazas para que fueran evaluadas con una escala tipo Likert. Asimismo se dejaron espacios en blanco al final de cada grupo de elementos del DAFO para que el encuestado añadiera otros aspectos internos o externos que, a su juicio, podrían ser influyentes en el desarrollo estratégico de la ULPGC. Este cuestionario fue cumplimentado por todos los miembros del equipo de gobierno de la institución, incluyendo a los directores de área de los diferentes vicerrectorados.

2.- Como resultado de este primer cuestionario se obtuvo un conjunto adicional de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que aconsejaba administrar un segundo cuestionario a los miembros del equipo de gobierno, para que valorasen su grado de acuerdo con los ítems aportados.

3.- Con el conjunto total de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se envió un cuestionario a todos los miembros de los órganos colegiados de la ULPGC, Claustro, Junta de Gobierno y Consejo Social, con el objetivo de conocer la opinión de la comunidad universitaria a través de sus representantes, sobre el diagnóstico de situación institucional. Para ello también se hizo uso de la escala tipo Likert de cinco alternativas de respuesta.

Este proceso ha permitido contar con una base de datos de 150 sujetos, donde se incluyen tanto los miembros del equipo de gobierno institucional como los de los diferentes órganos colegiados.

Los resultados del análisis DAFO se utilizaron para revisar la misión de la ULPGC e identificar los cuatro ejes estratégicos sobre los que se asienta su competitividad, y que fueron acordados con el Gobierno de Canarias dentro del marco del II Contrato-Programa:

- I. Docencia
- II. Investigación
- III. Gestión y servicios a la comunidad universitaria
- IV. Impacto social y servicios a la sociedad

En la Figura 2 podemos observar la relación existente entre los cuatro ejes estratégicos. Analizando el diagrama de flechas detectamos que la docencia, la investigación y la gestión y servicios a la comunidad universitaria se encuentran fuertemente relacionados en los dos sentidos, debido especialmente a que los tres recogen aspectos

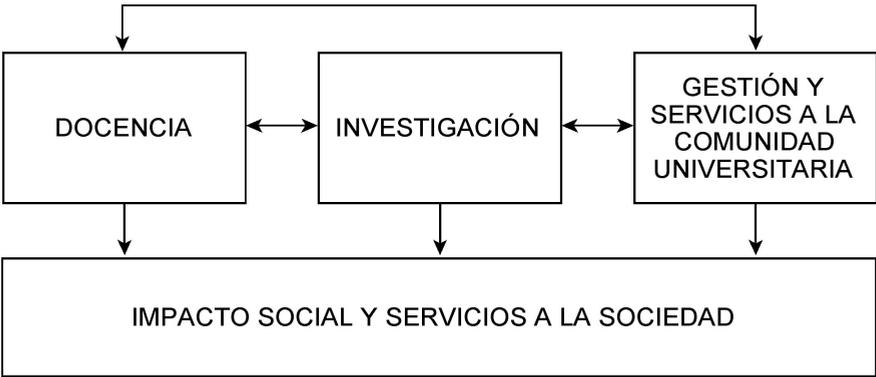


Figura 2. Interrelación entre los ejes estratégicos del Plan Estratégico Institucional.

tos claramente asociados a la actividad universitaria. No obstante, el último eje estratégico, el impacto social y los servicios a la sociedad, recibe las aportaciones de los otros tres, en una tendencia clara de las universidades modernas de servir de espejo a la sociedad y de volcar sus conocimientos y posibilidades al medio que la rodea.

Hacia cada uno de estos ejes estratégicos se orientó la Universidad mediante la formulación de un conjunto de objetivos o metas fundamentales a alcanzar en relación con cada uno de ellos. Estos objetivos se han desarrollado, a su vez, en estrategias orientadas a su consecución de modo que, si bien el objetivo representa el fin perseguido, la estrategia debe ser entendida como el medio que facilita su logro. Las estrategias finalmente recogen en un marco plurianual los programas de actuación que anualmente guiarán el presupuesto de la Universidad (Figura 3).

Los compromisos aceptados por la Universidad en el II Contrato-Programa y los contraídos por el equipo de gobierno a través del programa electoral se integraron durante el proceso a la formulación de las estrategias y programas de actuación.

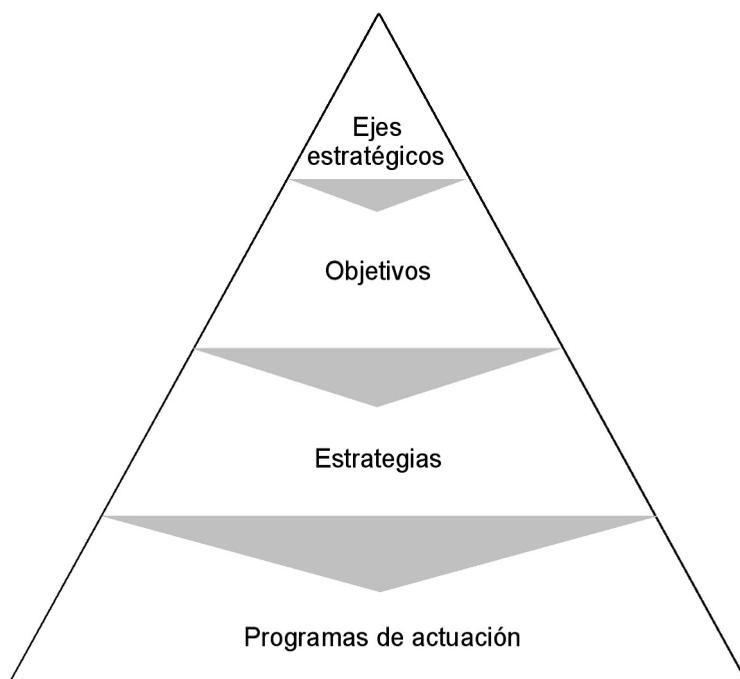


Figura 3. Estructura de la formulación estratégica.

Se trató de mantener la consistencia con las estrategias de calidad y excelencia recogidas en el II Contrato-Programa, para que todos los esfuerzos estratégicos de la Universidad se construyeran sobre los mismos pilares, evitando así duplicidad de acciones o, en el peor de los casos, estrategias contradictorias.

Los cuatro ejes estratégicos definidos dieron lugar a 19 objetivos a alcanzar. A partir de estos objetivos se desarrollaron 67 estrategias que se concretaron en 209 programas de actuación. Estos programas de actuación llevan asociados unos responsables, unos plazos de ejecución y unos indicadores que permitirán periódicamente analizar el grado de cumplimiento de los mismos.

A modo de resumen, la metodología empleada se adjunta en la Figura 4 que recoge un esquema representativo del proceso completo de elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través de los programas de actuación anuales.

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria se ha propuesto definir unas pautas que describan lo que es y lo que desea ser, su identidad, su filosofía y la imagen que desea alcanzar en el futuro. Para ello, ha concretado una misión, una visión y unos valores específicos con el fin de implantar un modelo de desarrollo emprendedor.

Misión

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria es una Universidad surgida de una aspiración popular, comprometida con la mejora continua de la calidad y la eficiencia del servicio público que presta a la sociedad. Sus objetivos básicos son los siguientes: formar personas competentes, cultas, responsables y solidarias; generar, aplicar y difundir conocimiento comprometida con la mejora continua de la calidad y la eficiencia del servicio público; colaborar en el progreso económico y bienestar social de Canarias; crear y extender cultura e impulsar las relaciones internacionales desde nuestra insularidad atlántica.

Visión

Pretendemos lograr una Universidad autónoma en su pensamiento y en su desarrollo interno, con altas cotas de autogobierno; innovadora en la docencia, la investigación, la gestión y las actividades de impacto social; que construya e irradie cultura en su entorno; preocupada por el medio ambiente; que potencie la solidaridad entre los pueblos y la cooperación; que contribuya a la solución de los problemas sociales e impulse las relaciones internacionales desde nuestra insularidad atlántica, de

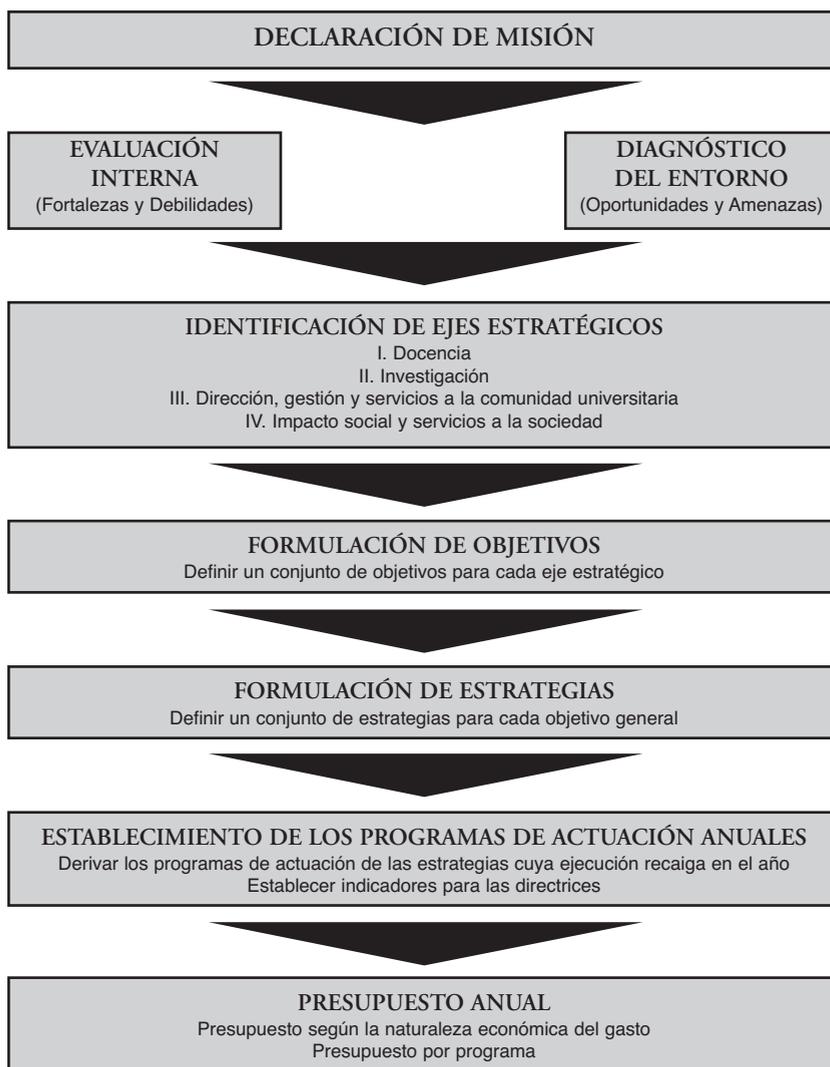


Figura 4. El proceso de planificación estratégica institucional.

manera que se nos reconozca dentro y fuera de Canarias por el prestigio académico de nuestros profesores, por la formación integral de nuestros titulados, por la profesionalidad del trabajo de nuestro personal de administración y servicios y por la pertinencia de nuestras acciones de impacto social.

Valores

Los valores fundamentales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria que concretan lo manifestado en la misión y la visión, son los siguientes:

- La eficiencia y el compromiso con la comunidad universitaria y la sociedad que la financia y sostiene.
- La búsqueda de la excelencia en la docencia, la investigación, la gestión institucional y la prestación de servicios.
- La contribución al desarrollo económico, social y cultural de Canarias.
- La transparencia en la gestión y la rendición de cuentas.
- La participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria.
- La conservación medioambiental y el desarrollo sostenible en Canarias.
- El fomento de la sociedad de la información y del conocimiento en la Comunidad Autónoma Canaria.
- El impulso de las relaciones internacionales y el desarrollo de la vocación tricontinental.
- La apuesta por la innovación docente y el aprendizaje a lo largo de la vida (long life learning).
- La defensa de la igualdad de oportunidades, el respeto de las ideas en libertad, la convivencia multicultural y la justicia social.
- El fomento de la solidaridad y la cooperación entre los pueblos, la defensa de los valores sociales y la presencia activa en los foros sociales, culturales, etc.

4. Reflexiones finales

La experiencia del proceso de planificación estratégica en la ULPGC se puede sintetizar en cuatro aspectos clave:

- Los efectos colaterales inmediatos del proceso de planificación: la fase de análisis necesaria para la formulación de las estrategias ha sido una oportunidad única para la ULPGC. Este proceso de reflexión, con la participación de la comunidad universitaria y la sociedad en general ha permitido conocer con una mayor rigurosidad la realidad de la institución, y determinar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de cara a afrontar los retos que afrontan las instituciones de Educación Superior.
- El potencial transformador de la planificación: se ha percibido la planificación como una herramienta para gestionar el cambio organizativo. Los objetivos y estrategias están definidos, la organización los conoce y esto permite focalizar los esfuerzos de la ULPGC hacia las nuevas demandas de la sociedad.
- El descubrimiento de nuestras limitaciones: pensamos rápido, ejecutamos despacio. El plan estratégico ha permitido definir un conjunto de acciones a desarrollar en un plazo determinado, con un responsable e indicadores que permitan cuantificar los logros alcanzados en el marco del PEI. Por tanto, ha sido fundamental, una vez aprobado el PEI, crear los instrumentos, tanto humanos como

de información, necesarios para conocer los avances logrados así como las acciones incumplidas.

– Los retos del futuro y las nuevas perspectivas que se abren paso: estructura, recursos humanos y métodos de trabajo. Implantado el PEI, la ULPGC se ha planteado como reto el despliegue de esta herramienta a las unidades estructurales de la institución. En esta línea se ha definido e implantado el Plan de Sistemas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que debe servir para lograr que la implantación de sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones en la ULPGC se lleve a cabo con criterios conocidos y utilizados por toda la comunidad universitaria.

Este Plan se enfoca a partir de cuatro ejes estratégicos. Tres fueron elegidos entre los definidos en el Plan Estratégico Institucional 2002-2006 (Docencia, Investigación y Gestión y Servicios a la Comunidad Universitaria). El cuarto eje fue añadido haciendo referencia a las especificaciones del Plan y se ha denominado Tecnología y Recursos Disponibles.

Actualmente está en fase final la formulación del Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria (PEBULA) y la definición de Contratos-Programa para centros y departamentos de la ULPGC.

La ULPGC es consciente que estos procesos conllevan cambios en la estructura, recursos humanos y métodos de trabajo, por lo que es necesario articular los mecanismos necesarios como planes de formación o reconocimientos a las mejores prácticas para que el principal activo con el que cuenta la ULPGC, esto es, sus recursos humanos estén capacitados y motivados para afrontar los cambios presentes y futuros que la institución decida acometer en el marco del espacio europeo de educación superior.

Referencias bibliográficas

Berry, F. S. y Wechsler, B. (1995). State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*. 55 (2), 159-168.

Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass.

García Falcón, J. M.; Álamo, F.R. (1998). *La planificación estratégica de las universidades*. Santa Cruz de Tenerife. Dirección General de Universidades e Investigación. Consejería de Educación, Cultura y Deportes. Gobierno de Canarias.

Gobierno de Canarias (2001). *Contrato-Programa entre la Administración de la Comunidad Autónoma de Canarias y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2001-2004)*.

Miesing, P. and Anderson, D. F. (1991). The size and scop of strategic planning in state agencies: The New York experience. *American Review of Public Administration* 21(2), 119-133

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel Economía.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2002). *Plan Estratégico Institucional 2002-2006*.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2003). *Plan Estratégico de Sistemas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2003-2006*.

L A UNIVERSIDAD JAIME I

FRANCISCO TOLEDO LOBO

Rector Universitat Jaume I

ANTONIO MONTAÑANA RIERA

Gerente Universitat Jaume I

1. LA ACTITUD ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD

Las universidades públicas son unas organizaciones complejas. Por una parte, operan en múltiples frentes (formación, investigación, cultura, voluntariado, solidaridad, relaciones internacionales, desarrollan campus...), y por otra parte, están formadas por numerosas unidades heterogéneas las cuales poseen una considerable capacidad de tomar decisiones locales, bastante independientemente de otros órganos de gobierno de la propia Universidad. Son unas organizaciones matriciales cuyo entorno se vuelve cada día más complejo, más dinámico y más incierto.

Incluso aunque no existiera la LOU, en el sector de las universidades públicas casi nada será como ha sido hasta ahora. Nos guste o no (no depende de nuestra voluntad), las universidades públicas se están volviendo cada vez más vulnerables. Es imprescindible una correspondencia entre la creciente complejidad de las universidades y su entorno por un lado, y la capacidad del sistema de dirección por otro.

A este desafío trata de dar respuesta el Sistema de Dirección Estratégica de una Universidad pública. Es imprescindible adoptar una actitud estratégica, que se define como la voluntad de adaptarse a los cambios del entorno tomando conciencia por adelantado en todo aquello que sea posible.

Cualquier organización puede labrarse su propio futuro con las acciones adecuadas y rechazando la pasividad y neutralidad directiva o el determinismo. De esta forma su posición competitiva no es sólo fruto del azar ni del resultado residual de

las actuaciones de otras organizaciones sino también de su esfuerzo, de su saber adelantarse a los tiempos por venir. Para establecer la posición competitiva futura en cada Universidad se ha de determinar en qué productos/servicios y en qué “mercados” quiere competir y de qué manera, con qué tecnología, así como determinar “qué quiere ser la Universidad cuando sea mayor”. La respuesta a estos interrogantes y su solución es responsabilidad del gobierno actual de la Universidad y pasa por el enfoque estratégico, que supone un importante cambio cultural respecto de los modos que las universidades han sido dirigidas durante las últimas décadas.

Sólo con una planificación estratégica participativa, explícita y ampliamente compartida y difundida puede asegurarse que las medidas adoptadas desde diversos ámbitos de gobierno de una Universidad sean consistentes entre sí y congruentes con los objetivos estratégicos.

2. DIFERENCIAS ENTRE PLAN ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una estrategia es un modelo de decisiones que se basa en un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto y establece: los objetivos, los cursos de acción (el cómo) y la asignación de los recursos.

El control estratégico tiene varias vertientes:

- Control de vigilancia del entorno. Hay que detectar de forma temprana los cambios o discontinuidades en el entorno. Hay que cuestionar si los resultados continúan siendo deseables (la pertinencia de los objetivos en función del entorno actual cambiante).
- Control de las premisas. Verificar la validez de las hipótesis clave y de la idoneidad de las estrategias.
- Control de implementación. Cuestionar si la estrategia se está implantando adecuadamente y si los resultados globales obtenidos son los esperados.

Es obvio que la legitimidad para elaborar o revisar un plan estratégico con un horizonte temporal, está íntimamente relacionada con el propósito de llevar a cabo el programa de gobierno de un equipo rectoral (incorpora su visión y su ideología).

En cambio, la responsabilidad de progresar en la construcción del sistema de dirección estratégica en su horizonte temporal se legitima en el compromiso institucional del equipo de gobierno actual de facilitar la capacidad de gobernar de los equipos futuros mejorando las infraestructuras de gobierno que heredó de sus predecesores.

El sistema de dirección estratégica ha de permitir y facilitar la vehiculización de sucesivos planes estratégicos diferentes. Así, podríamos decir que un plan estratégico sin sistema de dirección estratégica es como tener trenes sin vías y un sistema de dirección estratégica sin plan estratégico es como tener vías sin trenes.

Con este símil se puede entender la dificultad, pero al mismo tiempo la necesidad de arrancar, la primera vez, ambas cosas al mismo tiempo: se ha de construir un tramo de vía y acto seguido pasa el primer tren que lleva materiales para ayudar a construir el tramo siguiente de la vía, y así sucesivamente.

Aunque se inicie el proceso de plan estratégico sin pensar constantemente en la construcción del sistema de dirección estratégica, los gestores del mismo notarán inmediatamente que así no pueden llegar muy lejos. En este proceso de construcción del sistema de dirección estratégica juegan un papel relevante las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Son el medio para manejar de forma actualizada gran cantidad de datos y hacerlos visibles de forma elaborada y selectiva a todos los agentes que sea necesario. Son además una herramienta que permite una transparencia del proceso absolutamente necesaria.

Como alternativa al enfoque de elaborar directamente el plan estratégico institucional, existe la posibilidad de abordar la planificación estratégica de la Universidad por unidades de negocio para posteriormente integrarlos en el plan institucional. En la Universitat Jaume I nos llegamos a plantear esta opción, pero enseguida vimos que aunque teóricamente pudiera parecer más recomendable, en la realidad de una Universidad pública, iniciar un proceso de tanto calado supondría añadirle una innecesaria complejidad, y a la vez, dificultaba que todas las personas implicadas visualizaran el proceso en su globalidad, cuestión que nos pareció esencial en el momento inicial.

3. EL MODELO SEGUIDO EN LA UJI

3.1. El Cuadro de Mando Integral (CMI) según el modelo de Kaplan y Norton.

En la Universitat Jaume I hemos seguido un modelo teórico desarrollado por Kaplan y Norton, modelo que:

- Describe la visión de futuro de la organización.
- Permite que todos los empleados comprendan la forma en que contribuyen al éxito de la organización.

- Ha de transformar el objetivo y la estrategia en objetivos e indicadores tangibles.

- Ha de asegurar un equilibrio entre los indicadores de los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura, y un equilibrio de las distintas perspectivas.

En el modelo seguido, los indicadores estratégicos se han de definir en cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del cliente
- La perspectiva del proceso interno
- La perspectiva del aprendizaje y del crecimiento

Por otra parte, según los padres del modelo, los principios de las organizaciones basadas en la estrategia son:

- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

Recientemente Kaplan y Norton han establecido el concepto de mapa estratégico como una herramienta pensada para convertir los activos intangibles en resultados tangibles y, se fundamenta en varios principios:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias (Resultados a largo plazo vs. corto plazo).

- La estrategia se fundamenta en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.

- El valor se crea a través de los procesos de negocio internos (Gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, y cumplimiento, legalidad y expectativas sociales).

- La estrategia consiste en desencadenar simultáneamente elementos complementarios (con distintos plazos de maduración en el tiempo)

- El alineamiento estratégico determina el valor de los activos intangibles (Capital humano, capital de información y capital organizativo). Cuando los 3 componentes del aprendizaje y crecimiento están alineados con la estrategia, la organización es capaz de gestionar los cambios que exige la ejecución de su estrategia.

El mapa estratégico viene a ser como una plantilla, hecha a la medida, que describe el proceso de flujo de las relaciones causa-efecto, desde la 4ª perspectiva del modelo a la 1ª, que singularizan la estrategia de una organización.

3.2. Número aconsejable de indicadores estratégicos

El modelo de Kaplan y Norton recomienda entre 15 y 25 indicadores estratégicos para cada cuadro de mando integral. Hoy en día las universidades ya tienen muchos más de 25 indicadores y a poco que se incentive es fácil acabar con 200 ó 300 indicadores, lo cual complica la visión por parte de la dirección de la Universidad de la evolución que está siguiendo.

No es fácilmente intuible que pueda ser suficiente con menos de dos docenas, pero hay que evitar la tentación de que se definan un número elevado de indicadores, sobre todo teniendo en cuenta que el plan estratégico, posteriormente, se ha de desarrollar por departamentos, centros, servicios, etc. y que todos ellos tienen que tener sus indicadores adecuados en sus respectivos cuadros de mando, por lo que hay que elegir muy cuidadosamente los del cuadro de mando integral de la institución. Además los indicadores no sólo han de ubicarse en el cuadro de mando que resulte más pertinente, sino que además deben cubrir de forma equilibrada las cuatro perspectivas en todos los casos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SEGUIDO EN LA UJI

4.1. Fase previa

Previamente a iniciar el proceso de planificación estratégica, se desarrollaron una serie de iniciativas en la universitat Jaume I que facilitaron el posterior periodo de consensuación del plan estratégico:

- La Universidad aprobó sus Estatutos (1997).
- Se elaboró un Plan de Sistemas y un Mapa de Procesos que facilitaba la gestión por procesos.
- Se dio un impulso y colaboración activa en la elaboración del Libro Blanco del Sistema Universitario Valenciano, libro que se elaboró entre todas las universidades públicas de la Comunidad Valenciana y el gobierno autónomo.
- Se elaboró un Plan de Imagen y Comunicación con una investigación de imagen de la Universidad.
- Se realizó un taller de formación para la alta dirección de la Universidad (equipo rectoral y direcciones de centro), sobre planificación estratégica y calidad total en el curso del cual se llevó a cabo, como ejercicio práctico, una autoevaluación sumaria de la Universidad siguiendo el modelo de la EFQM.
- En 1999 se negoció y aprobó un nuevo plan de financiación de la Generalitat Valenciana con sus universidades públicas, con la incorporación de la financiación vinculada a objetivos que facilitó la traslación de indicadores a uni-

dades de la Universidad (es fácil hacer entender que, si del valor que arroje un indicador depende parte de los ingresos de la Universidad, todos tienen que colaborar en función de sus posibilidades para que la medida dé el mejor valor posible).

4.2. Establecimiento de un sistema de dirección estratégica

Teniendo en cuenta, de una parte, los escenarios de futuro del sector de todos conocidos y, entre ellos:

- El descenso de los jóvenes en edad de incorporarse a la Universidad.
- Que un 25% de los estudiantes de la UJI procedían de otras provincias.

Actualmente está aumentando notablemente ese porcentaje.

- Que el Plan Plurianual de Financiación del Sistema Universitario Público Valenciano establece que una parte importante de la subvención pública se distribuirá condicionada al cumplimiento de objetivos.

Y por otra parte las propuestas del Libro Blanco del Sistema Universitario Valenciano entre las que cabe destacar:

- Adaptación a un cambio permanente.
- Práctica de la programación a medio plazo.
- Desarrollo de sistemas de información para la gestión.
- Mejora de la planificación de la oferta.
- Promoción de la calidad.
- Obtención de recursos propios.
- Incentivos financieros ligados a objetivos.
- Dirección y gestión estratégicas.
- La inserción laboral como objetivo.
- Responder al desafío tecnológico.

Se tomó conciencia por parte del equipo rectoral de la Universitat Jaume I de la necesidad de la puesta en marcha de un proceso de elaboración de un sistema de dirección estratégica que debía empezar por elaborar el plan estratégico.

4.3. Proceso de elaboración del plan estratégico

Para la elaboración del plan estratégico se constituyó un grupo base de trabajo para la planificación estratégica de la UJI formado por el rector, 3 vicerrectores y el gerente. Uno de los 3 vicerrectores que formaban parte del grupo es ahora el actual rector. Además se contó con la colaboración de una consultoría externa para soporte tecnológico y apoyo de secretaría al grupo base.

Tras varios meses de trabajo con asistencia del propio rector a todas las reuniones del grupo base, se determinó “la estrategia de la estrategia”: Diseño del proceso de participación de la comunidad universitaria en la elaboración del plan, diseño milimétrico de la forma de comunicación del mismo y del proceso de aprobación formal del plan por los órganos de gobierno.

En febrero de 1999 se aprobó por el Equipo de Gobierno el procedimiento y calendario aprobado por el Grupo Base y se informó a la Junta de Gobierno y al Consejo Social. A partir de ese momento se elaboró el primer borrador por el Grupo Base con la participación de un conjunto de personas y enriquecido con las opiniones del Equipo de Gobierno y del Consejo Social. La aprobación por el Claustro de las orientaciones básicas se produjo en octubre de 1999 y a partir de ese momento se intensificó la información a diferentes colectivos y miembros de órganos de gobierno, abriéndose una nueva fase de participación (desde octubre de 1999 a enero de 2000). La aprobación por la Junta de Gobierno del Documento Base de Planificación se produjo el 29 de febrero de 2000 y a partir de ahí se comenzó el despliegue del plan por departamentos, centros y servicios.

5. LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UJI

5.1. El foco estratégico

El foco estratégico implica determinar:

- La misión
- La visión
- Un objetivo estratégico general
- Los factores clave de éxito que permitirán conseguir este objetivo.
- Un conjunto de ideas o acciones posibles, agrupadas alrededor de cada uno de los factores.
- Un “cuadro de mando” con los objetivos institucionales (14) seleccionados atendiendo equilibradamente a cada una de las cuatro perspectivas. Los objetivos recogidos en este cuadro de mando, agrupados en las cuatro perspectivas, pueden verse en la Figura 1, y los indicadores que se establecieron inicialmente para medir su evolución en la Figura 2.

No obstante, estos indicadores han sufrido y están sufriendo diversas modificaciones en su adaptación a la realidad de la Universidad.

Para coordinar y pilotar los procesos de formulación de la estrategia, tanto en lo que respecta al ámbito general como al de cualquiera de las unidades, su des-

arrollo, así como su gestión y seguimiento, se introdujeron algunos cambios en la organización de apoyo al proceso, cuya estructura quedó reflejada en su día, en la Figura 3. En especial es de destacar la creación del servicio de planificación y organización, si bien se tuvo que reforzar el personal de diversos servicios y, sobre todo, proporcionarles formación directiva.

5.2. Factores clave de éxito

Una vez establecida la misión y la visión, se determinaron los siguientes factores clave de éxito:

- Financiación suficiente
- Oferta educativa diferenciada
- Motivación del PDI y del PAS
- Empleabilidad del estudiantado
- Impacto en la sociedad y notoriedad
- Cultura organizativa, vertebradora e innovadora
- Dirección adecuada
- Promoción de la calidad y de la excelencia

6. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN Y CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La representación esquemática de las fases seguidas en el diseño y desarrollo del plan estratégico y el sistema de dirección estratégica en la Universitat Jaume I, pueden verse en la Figura 4.

El despliegue del Plan Estratégico se ha llevado a cabo a través de los Centros, los Departamentos y los Servicios.

6.1. Despliegue en los Centros/Titulaciones y en los Departamentos

El proceso de despliegue del plan estratégico por centros (responsables de las titulaciones) y por departamentos se hizo de manera voluntaria (entre el segundo semestre de 2000 y el ejercicio de 2001), invitando a cada uno de ellos a alinearse con el despliegue del Plan Estratégico Institucional a la vez que se les recomendaba que incluyeran entre los objetivos y acciones propias de sus respectivos planes locales, determinadas propuestas del Plan Estratégico Institucional de la Universidad. Hay que reseñar que todos acabaron participando. Se produjo una negociación con cada una de estas unidades, fruto de la cual se firmó un concierto en el que se recogían objetivos, indicadores para medirlos, acciones a desarrollar y medios que se ponían a su alcance.

Hay que tener en cuenta que, a mediados de 2001, en pleno desarrollo de este proceso, se produce el cambio de rector y de equipo rectoral. El nuevo equipo asume el proyecto y se responsabiliza de su continuación.

El hecho de que al final todos los centros/titulaciones y departamentos participaran en el proceso, fue debido al importante esfuerzo conjunto de diálogo con cada unidad para concretar el documento de concierto entre el rectorado y cada uno de los centros/titulaciones que contemplaba la financiación adicional de aquellas acciones que respondían a objetivos de alineación concertados.

El despliegue del plan estratégico en los centros y departamentos se ha instrumentado del siguiente modo:

- Materialización de los compromisos establecidos en los conciertos del rectorado con centros y departamentos (Negociación concreta y distribución de las consignaciones presupuestarias establecidas, determinación precisa de las acciones a cofinanciar... etc.)
- Concreción de los indicadores.
- Construcción y puesta a punto del subsistema de información que soporta el despliegue del plan estratégico.
- Publicación de la definición, fórmulas y datos de los resultados de los indicadores en la red interna (e-ujier).

En las Figuras 5 y 6 puede verse un ejemplo de las tablas que figuran en el documento de concierto con centros y departamentos y en las que se recoge la información relevante. En las Figuras 7 y 8 se muestran, como síntesis de todas las unidades que componen el colectivo, los objetivos e indicadores del cuadro de mando de los centros, y en las Figuras 9 y 10 los objetivos e indicadores del cuadro de mando de los departamentos.

La monitorización de la evolución de los indicadores en departamentos y centros, como parte del sistema de dirección estratégica, se ha hecho con la construcción de una herramienta informática mediante web que visualiza dicha evolución y da información a cada unidad de cómo está posicionada en cada indicador respecto a la mejor, la peor y la media de sus unidades “semejantes” (el resto de centros o departamentos). Un ejemplo de esta visualización puede consultarse en las Figuras 11 y 12. Es importante destacar este apartado como esencial para garantizar la transparencia del proceso, ya que no tenemos que olvidar que en base a los resultados se asignan recursos y por tanto la información de estos resultados debe ser pública.

6.2. Despliegue en los servicios

El despliegue del plan estratégico en los servicios se ha instrumentado del siguiente modo:

- Despliegue del plan estratégico en los servicios (Unidades completamente heterogéneas): Elaboración, por cada servicio, de un documento singular de objetivos, y acciones del servicio, asumido tanto por el responsable del servicio como por el vicerrector funcional correspondiente, quien garantiza su consistencia con los objetivos institucionales de la Universidad.
- Establecimiento de indicadores específicos para cada servicio, su definición, fórmulas y procedimiento de cálculo.
- Elaboración del subsistema de información adecuado para mantener actualizados los valores de los indicadores.

Hay que tener en cuenta que el desarrollo del plan estratégico en los servicios es mucho más complejo dado que tienen una serie de especificidades que los hacen casi únicos a cada uno de ellos. Si a ello se une que la cultura universitaria en el ámbito del personal de administración y servicios no suele incorporar la medida de su actividad mediante indicadores (el personal docente e investigador al menos está habituado a ser medido en su labor docente y en la investigadora), es fácil entender que este proceso de despliegue se dejara para el final y que se hiciera con el máximo acuerdo con los representantes sindicales, dado que modifica los hábitos de trabajo.

Entre las especificidades de los servicios cabe destacar:

- Los servicios universitarios constituyen unidades orgánicas completamente diferentes de los centros y de los departamentos.
- Heterogeneidad. Los servicios universitarios son diferentes entre sí.
- Los servicios carecen de órganos de gobierno autónomos susceptibles de tomar decisiones estratégicas al margen del equipo rectoral.
- Las actuaciones de los servicios son básicas en el despliegue del Plan Estratégico Institucional de la Universidad. Sin embargo no siempre son consistentes con éste de un modo espontáneo.
- El despliegue del Plan Estratégico Institucional en los servicios debe ser efectuado de un modo singular en cada uno de éstos.
- No obstante, existen en los servicios una serie de elementos comunes desde el punto de vista de la dirección profesional de los mismos cuya homogeneización facilita el despliegue del Plan Estratégico. Estos elementos comunes se visualizan en el documento denominado “MODELO DE DIRECCIÓN DE SERVICIOS”, una especie de maletín virtual, que contiene los documentos estandarizados que caracterizan al director de un servicio universitario.

Desde 2003 el plan estratégico está desarrollado en todos los servicios y a modo de ejemplo se muestra en las Figuras 13 y 14 el cuadro de mando del servicio de deportes, con sus objetivos e indicadores.

7. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Como consecuencia de los esfuerzos invertidos en el proceso de dirección estratégica, la Universitat Jaume I está obteniendo una serie de ventajas entre las que cabe destacar:

- Clarificación de los objetivos institucionales que sirven de referencia a las distintas unidades estructurales para elaborar sus objetivos locales alineados con los de la Universidad.
- Notable mejora de la consistencia interna de los objetivos y de las acciones de cada uno de los ámbitos de responsabilidad.
- Construcción de un sistema de información muy orientado a facilitar la toma de decisiones estratégicas.
- Un buen posicionamiento de la UJI en la distribución de la financiación por objetivos contemplada en el Plan Plurianual de Financiación del SUV.
- Cohesión interna en lo relativo al sistema de dirección. (Equivale a un pacto de estado implícito entre todos los estamentos de no poner en cuestión el sistema de dirección de corresponsabilidad de todos en su robustecimiento y en su nacionalización).
- Profesionalización paulatina de la dirección en todos los ámbitos.
- Mayor facilidad para establecer incentivos a Centros, Departamentos y Servicios, y para situarlos en los puntos adecuados.
- Cambio cultural importante que alcanza a toda la Universidad que consiste en el hábito de dirigir las unidades con objetivos concretos, con estrategias cuya validez hay que demostrar, con acciones que cuestan esfuerzos en términos de recursos que hay que cuantificar y priorizar, con indicadores que miden el progreso real y con la vinculación paulatina de los objetivos y la financiación presupuestaria.
- El plan estratégico es un eficaz instrumento de comunicación.

8. CONSIDERACIONES FINALES Y LECCIONES APRENDIDAS

- El punto exacto de partida es diferente para cada Universidad en función de su cultura actual y de su grado de madurez organizativa. Por tanto no hay una receta de cómo debe abordarse el proceso.
- El primer borrador teórico de plan estratégico que elabora el grupo de trabajo estratégico se diseña con la pretensión de que ofrezca la máxima coherencia

posible. Pero, en la medida en que, como consecuencia del proceso de participación, van surgiendo aportaciones de todo tipo, el esquema teórico inicial comienza a ser “adulterado” en parte y pierde algo de su anhelada coherencia teórica. Sin embargo, en estos casos, el único proyecto realmente válido es el “adulterado” (dentro de un orden) porque constituye la propuesta verdaderamente enriquecida y, sobre todo, asumida por la organización. La comunidad universitaria lo hace suyo. Es el “suyo”.

- Una vez pertrechados con todo lo necesario, es muy importante empezar. Arrancar. Iniciar el proceso y dedicarse a desarrollarlo persistentemente. Y hay que acabarlo también. Pero más que el resultado final de un plan estratégico concreto, lo realmente importante es el camino. Se aprende haciendo. Ya habrá tiempo en las sucesivas revisiones para depurar y reformular mejor todo si hace falta.

- Es relevante no perder de vista la fase del control estratégico para retroalimentar el sistema y asegurar la consistencia de todo el conjunto.

- Es más importante de lo que parece el cambio cultural que produce el proceso de implantar un sistema de dirección estratégica en la Comunidad Universitaria en cuanto que las unidades estructurales se hacen corresponsables de generar ventajas competitivas.

- Aunque la participación se configura inicialmente como una fase más del proyecto, pronto se convierte en el resultado más importante de todo el proceso porque, al estimular la presentación de aportaciones, escuchar atentamente las propuestas, e integrarlas, se cohesiona, se enriquece y se fortalece la organización.

- Más allá de los esfuerzos para comunicar a toda la Comunidad Universitaria la existencia del Plan Estratégico y del Sistema de Dirección Estratégica, nos llegan ecos que nos confirman que, al final, se está logrando una cierta difusión. ¿De qué ecos se trata?: Se trata del ruido de fondo que producen las actividades de gestión de los recursos financieros adicionales que reciben los centros, los departamentos y los servicios por desarrollar acciones alineadas con el Plan Estratégico Institucional.

- Una vez efectuado el despliegue del plan estratégico se evidencia que la consistencia de los criterios y actividades de coordinación es manifiestamente mejorable, especialmente en aquellas actividades y en aquellas infraestructuras que por ser horizontales no es probable que puedan ser correctamente resueltas a base de iniciativas locales espontáneas.

- Destacar la importancia de que, ante un proyecto de esta naturaleza y de esta envergadura, los equipos de gobierno entrantes valoricen y continúen el desarrollo de los diversos elementos del sistema de dirección estratégica con independencia de la legitimidad que ostentan para reconducir el plan estratégico e introducir los cambios que cada nuevo equipo considere pertinentes en función de su particular concepción singular de los objetivos que debe alcanzar la Universidad, que pretende ser diferente de la de cualquier otro equipo.

- Destacar el papel insustituible del rector que esté al frente de la Universidad en cada momento.

1º.- En el impulso para la iniciación del proceso de planificación estratégica, en su caso, (proponer, arropar, proteger un entorno de trabajo adecuado,.. etc.).

2º.- En el liderazgo durante el proceso de elaboración del Plan. (Convocar y presidir las reuniones de trabajo básicas, facilitar la disposición de medios, de tiempo y de prestigio al grupo de desarrollo del proyecto).

3º.- En el liderazgo durante la ejecución, control de su gestión y aseguramiento de que se mantiene vivo el proyecto y de que mejora continuamente (Es quizás, la parte menos visualizable, pero la más crítica y determinante para que la Universidad capitalice todos los esfuerzos anteriores, los aproveche y los rentabilice dado que en esta fase ya están involucradas todas las estructuras organizativas de la Universidad y hay que coordinar las dinámicas de muchas unidades).

- El aprendizaje organizativo no finaliza nunca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Para el modelo de Cuadro de Mando Integral:

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997), *Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2001), *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004), *Mapas Estratégicos*, Ediciones Gestión 2000 Planeta DeAgostini Profesional y Formación S.L., Barcelona.

Para contextualizar el Control Estratégico en el Sistema de Dirección Estratégica:

JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2001), *Dirección Estratégica*, Pearson Educación S.A., Madrid.

CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL

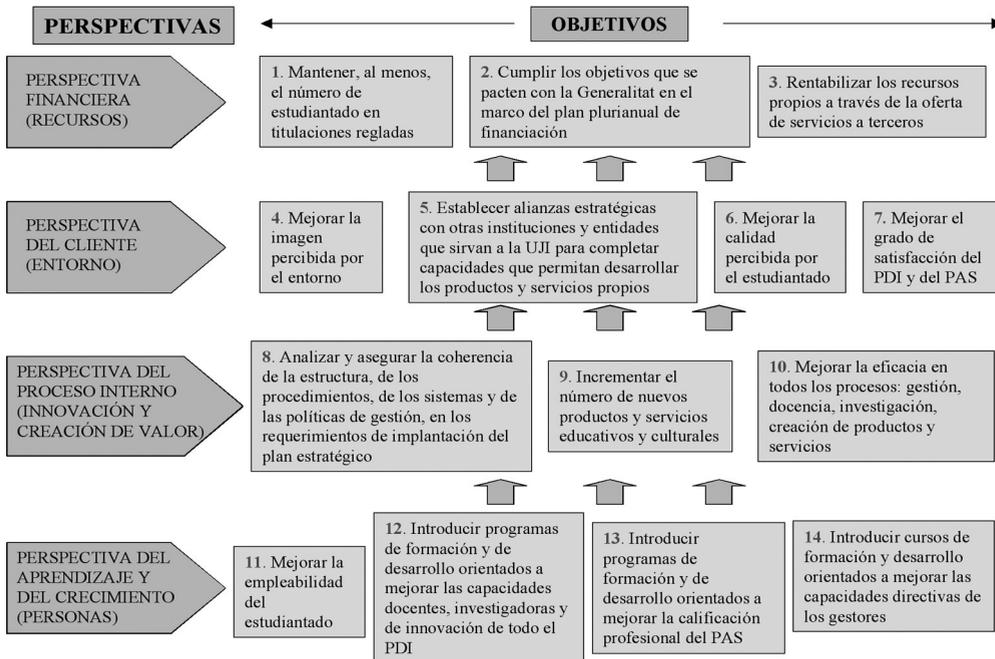


Figura 1

CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL

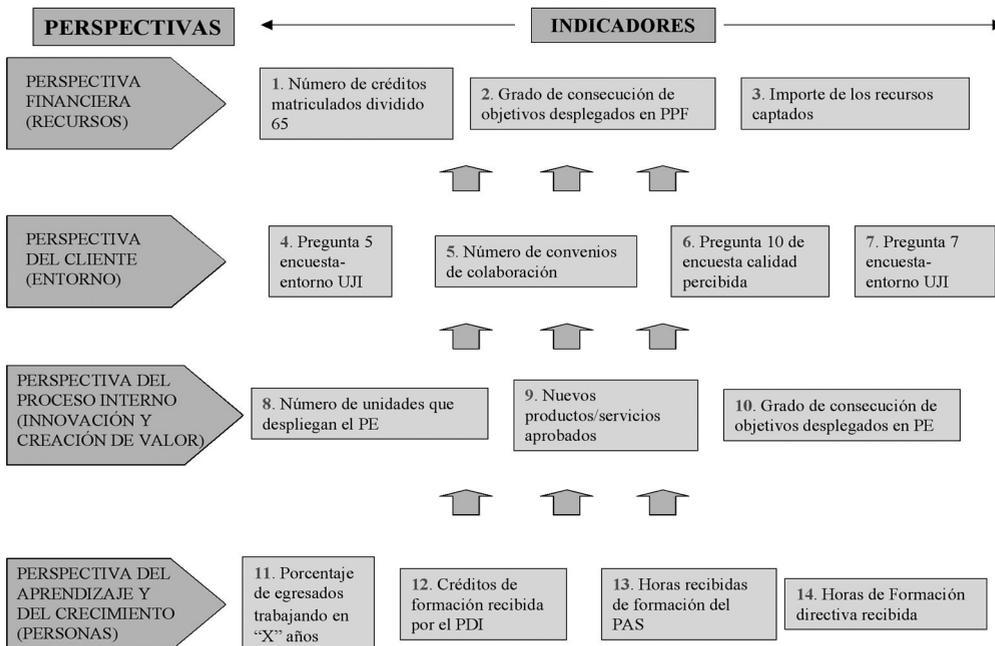


Figura 2

Estructura de dirección y de apoyo al sistema

Para coordinar y pilotar los procesos de formulación de la estrategia, tanto en lo que respecta al ámbito general como al de cualquiera de las unidades, su desarrollo, así como su gestión y seguimiento, se han introducido cambios en la organización, cuya estructura queda reflejada en el esquema siguiente:

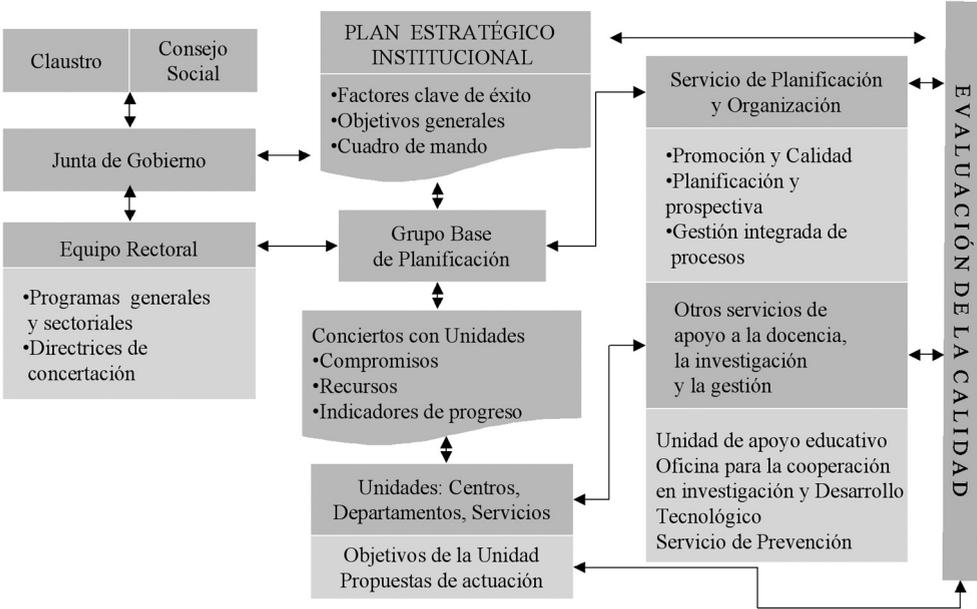


Figura 3

Resumen Fases del Sistema de Dirección Estratégica de la UJI

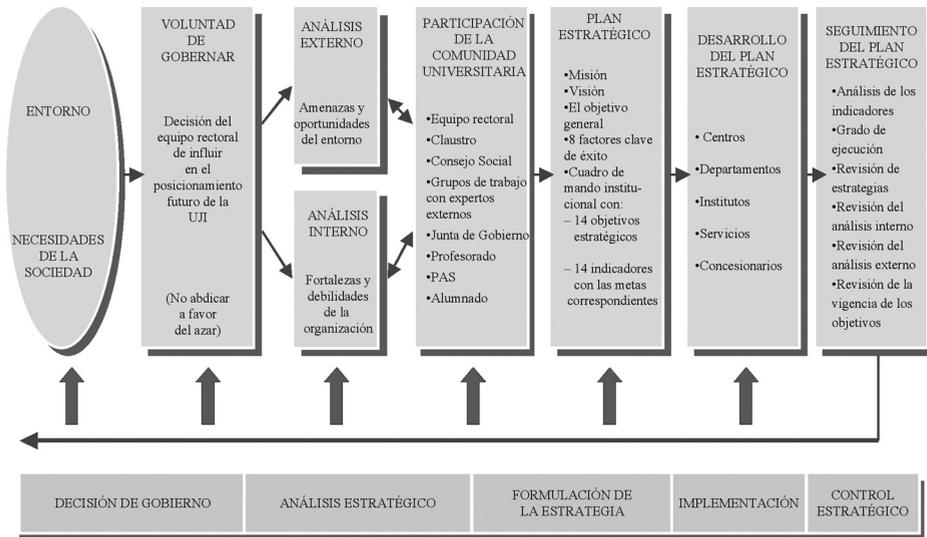


Figura 4

EJEMPLOS DE LAS TABLAS DEL DOCUMENTO DE CONCIERTO CON LOS CENTROS Y DEPARTAMENTOS

Objetivos estratégicos de la Unidad. Entre los objetivos estratégicos que se propone conseguir la Unidad, se incluyen los siguientes:

CÓDIGO	AREA ¹	AMBITO	OBJETIVOS PROPUESTOS	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES ³

¹ Docencia, I+D, postgrado, gestión, cultura, PEUJI, ocupación

² C - Objetivos comunes P - Objetivos propios

³ Más de uno por objetivo

Figura 5

Acciones concertadas. La Unidad emprenderá las siguientes acciones financiadas a cargo de la línea de presupuesto del concierto del Plan Estratégico.

CÓDIGO ACCIÓN	PERSPECTIVA ³	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	RECURSO NECESARIO	CÓDIGO OBJETIVO PE	RESPONSABLE ¹ DE LA COORDINACIÓN ²	FINANCIACIÓN RECTORADO LP ³

¹ Responsable por parte de la Unidad

² Coordinación por parte del Rectorado

³ Perspectivas: recursos, entorno, innovación y personas

Figura 6

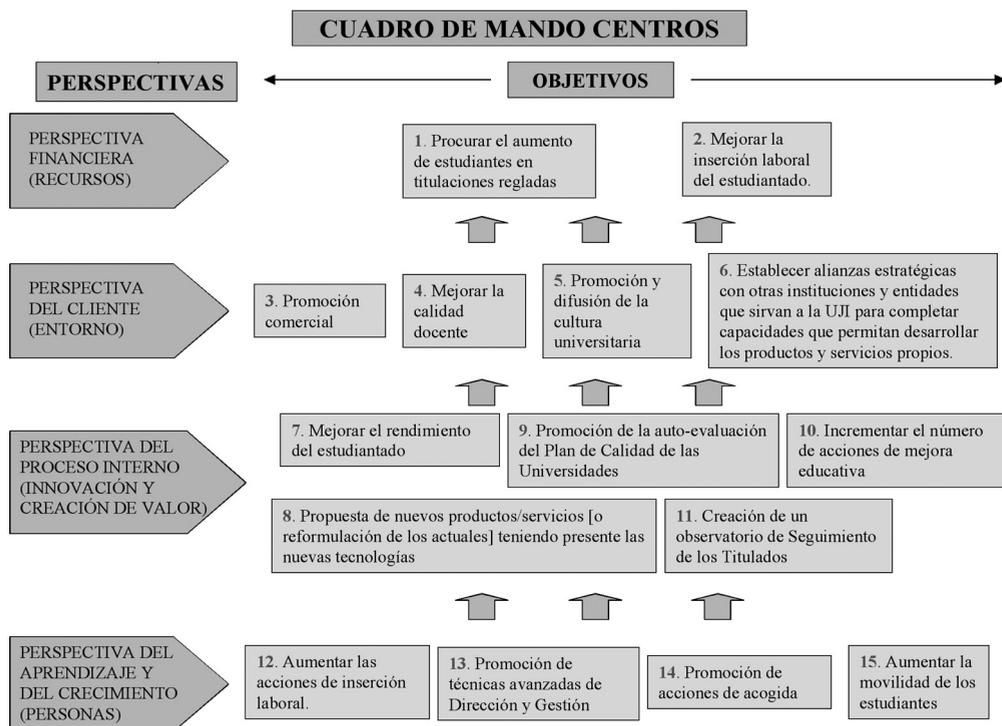


Figura 7



Figura 8



Figura 9



Figura 10

INDICADORES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

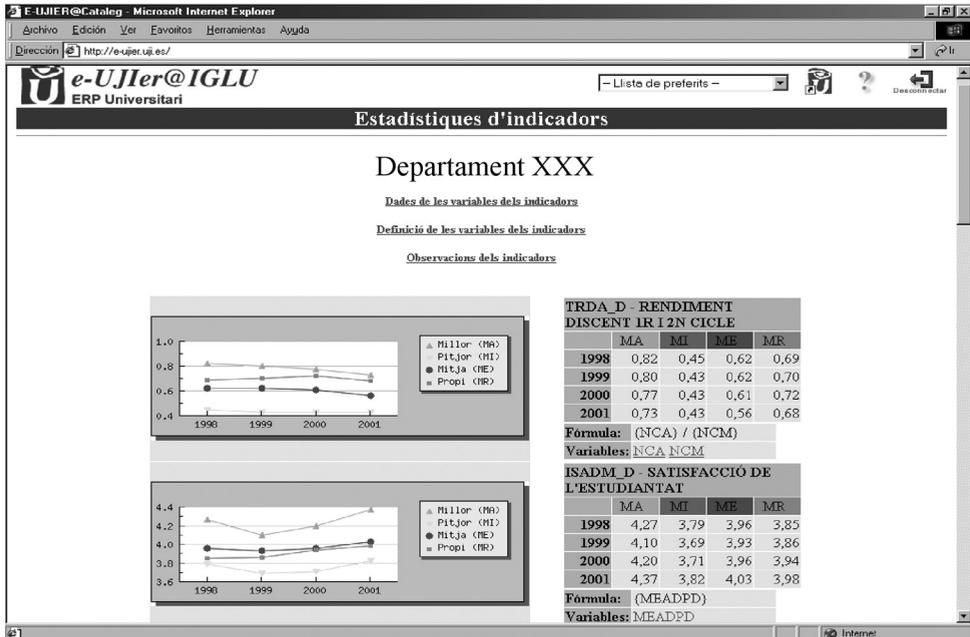


Figura 11

INDICADORES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

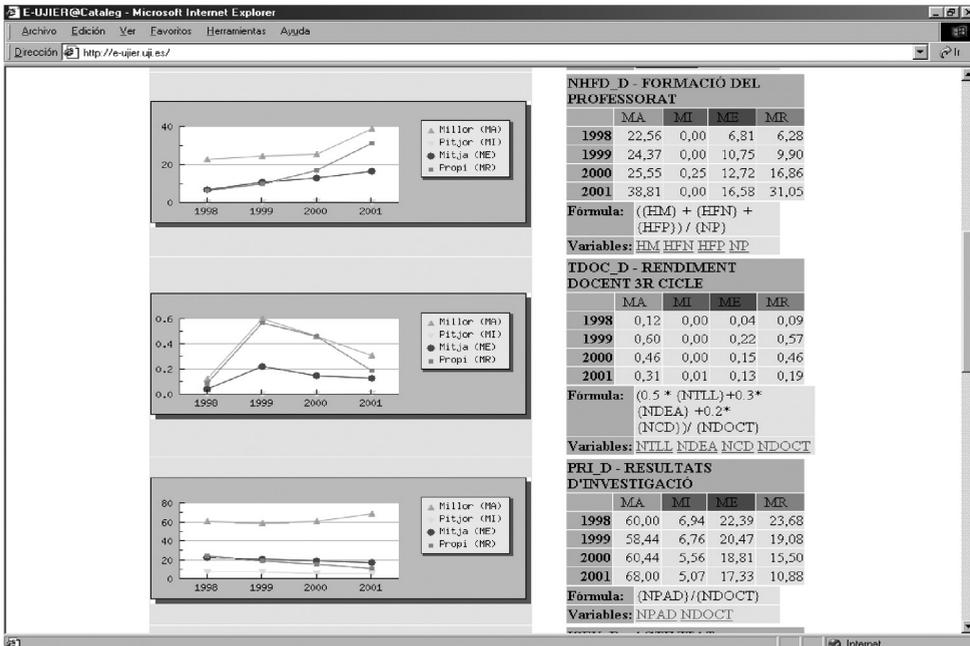


Figura 12

CUADRO DE MANDO SERVICIO DE DEPORTES

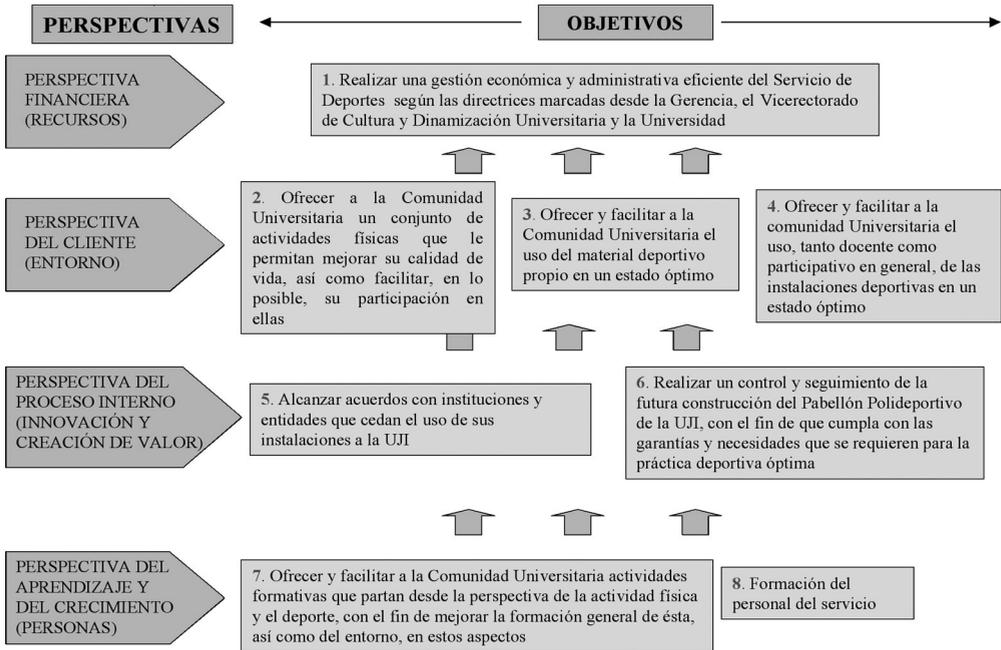


Figura 13

CUADRO DE MANDO SERVICIO DE DEPORTES

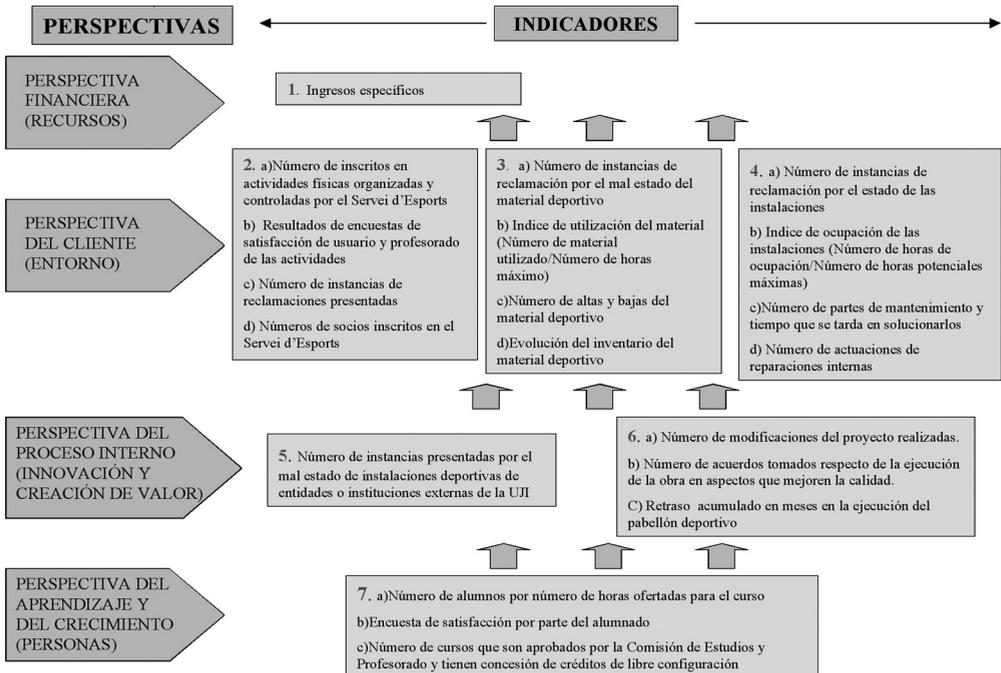


Figura 14

L

A UNIVERSIDAD DE JAÉN

JULIO TERRADOS CEPEDA

Director del Secretariado de Dirección Estratégica

Vicerrectorado de Calidad y Dirección Estratégica

Universidad de Jaén

Introducción

La elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén y la implantación de un sistema inicial de Dirección Estratégica ha sido un proceso largo y difícil que, sin embargo, se está viendo recompensado con resultados tangibles en una institución tradicionalmente reacia a los cambios organizativos.

El presente artículo trata de reflejar el proceso seguido para convertir la idea inicial del Rector en un Plan Estratégico institucional, consensuado y diseñado participativamente por la comunidad universitaria y por el entorno social y empresarial. No ha sido un desarrollo perfecto sino que inevitablemente se han cometido errores, algunos de los cuales se han ido solventando en el camino, pero creo que este ejemplo puede servir de ayuda a otras instituciones universitarias en la apuesta por la Dirección Estratégica como herramienta de gobierno en la Universidad.

La Universidad de Jaén, desde su creación en 1993, ha tratado sistemáticamente de dar respuesta a las demandas de la sociedad y ha mantenido un desarrollo constante que se ha reflejado tanto en sus recursos como en los resultados obtenidos. El número de estudiantes se ha estabilizado en los últimos años en torno a los 15.000 alumnos, mientras que el personal docente e investigador (P.D.I.) y el personal de administración y servicios (P.A.S.) han mejorado su cualificación de forma significativa, lo que está redundando en niveles de calidad tanto en docencia, como en investigación y gestión (Figura 1). En paralelo se ha ido produciendo el crecimiento de las infraestructuras de la Universidad. Tanto

las nuevas construcciones del Campus de las Lagunillas como las dotaciones en nuevas tecnologías han situado a la Universidad en una buena posición desde la que abordar con garantías los nuevos desafíos del siglo XXI.

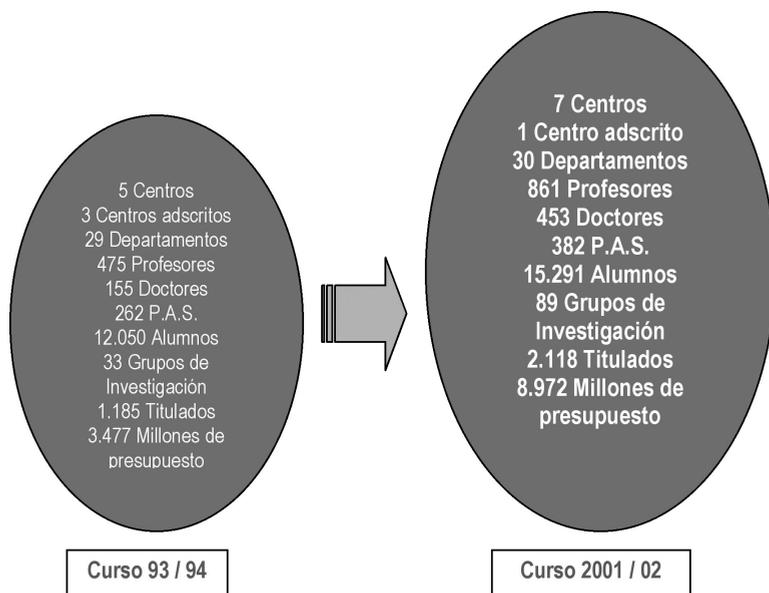


Figura 1. Evolución de la Universidad de Jaén (1993/2002).

Sin embargo, para poder conseguir una Universidad verdaderamente competitiva y efectiva, no bastaba con crecer y mejorar, sino que era necesario hacerlo a mayor velocidad que otras universidades que ya partían de una mejor posición.

Por otra parte el panorama de la educación superior en Europa ha cambiado. La necesaria adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior y el descenso del número de estudiantes que, al igual que la mayoría de las universidades públicas españolas, está afectando a la Universidad de Jaén desde el curso 2000/01 (Figura 2), hacen necesarias nuevas estrategias y nuevas ofertas docentes.

Adicionalmente, se ha incrementado la demanda de mayor calidad, ha crecido la competencia de nuevos centros de Educación Superior (públicos y privados), y se ha hecho patente la necesidad de dar respuesta de forma eficaz a las, cada vez mayores, demandas sociales.

Todo lo anterior, nos obliga a mejorar nuestros procesos adaptándolos a las nuevas necesidades, incrementando la eficacia y la eficiencia, así como a definir una planificación de las actuaciones y objetivos que la Universidad considera básicos para ser competitiva, rindiendo cuentas a la sociedad en la que se inserta.

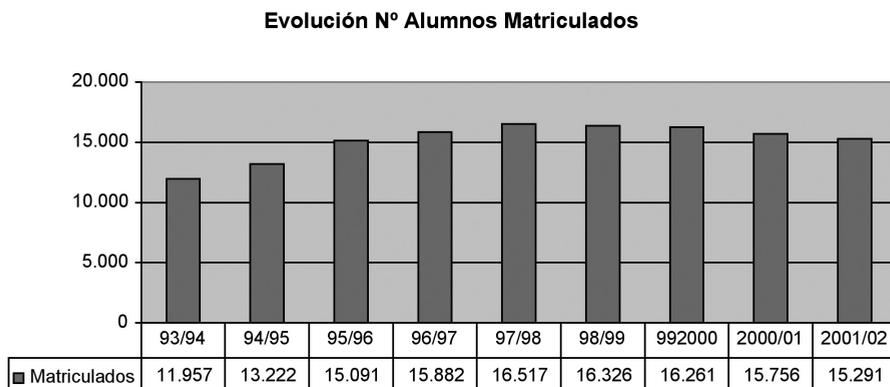


Figura 2. Evolución del número de alumnos matriculados.

1. La Planificación Estratégica en la Universidad de Jaén

La respuesta que desde la Universidad de Jaén se dio a los retos planteados anteriormente pasaba por iniciar un proceso de Planificación Estratégica. Se trataba de elaborar un conjunto de propuestas realistas que emanaran de una reflexión sobre el pasado y el presente y que situaran los objetivos de la institución en un futuro no inmediato.

La Planificación Estratégica debía ser, por tanto, un elemento fundamental para situar a la Universidad de Jaén en una posición de ventaja, en un entorno donde la competencia entre los Centros de Educación Superior era, y es, cada vez mayor.

De esta forma, el Equipo de Gobierno que tomó posesión en el año 1999 se planteó al inicio de su mandato, como objetivo prioritario, la elaboración de un Plan institucional que definiera las actuaciones prioritarias de la Universidad en los próximos años y que nos orientara en el camino de conseguir una Universidad innovadora y de calidad.

2. El desarrollo del Plan Estratégico

La elaboración del Plan Estratégico ha sido una tarea larga y no exenta de dificultades. Para poder concretar la idea inicial, que el Rector había esbozado al comienzo de su mandato, y poder ofrecer a la Comunidad Universitaria una



Figura 3. Fases del proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.

herramienta válida para el futuro de la institución, ha sido necesario un extenso proceso que se ha dividido en cinco fases, de acuerdo con el esquema adjunto.

2.1. Fase preliminar

La Fase preliminar estuvo marcada por la voluntad decidida del Equipo de Gobierno de la Universidad de Jaén por promover un proceso de cambio y adaptación, fundamentado en una reflexión sobre el pasado y el presente, y que fijara objetivos de futuro para la institución.

Durante esta fase, que se desarrolla entre febrero de 2000 y julio de 2001, se realizaron una serie de reuniones específicas del Equipo de Gobierno y del Equipo Amplio para involucrar en el proceso a los Directores de Secretariado, recogiendo las aportaciones de los mismos. Además se realizó un Seminario sobre “La Planificación Estratégica en la Educación Superior” dirigido a todos los cargos y personas relacionadas con el Gobierno de la Universidad.

El objetivo era por una parte concienciar y motivar hacia el proceso de Planificación Estratégica a las personas que, en esos momentos, ejercían labores de responsabilidad dentro de la Universidad, y por otra parte recibir sus aportaciones para el prediseño del Plan.

Se elaboraron como resultado de esta fase una serie de documentos previos que sirvieron de punto de partida de la fase siguiente. Se proponía la Misión de la Universidad, se detallaban los compromisos del Equipo de Gobierno y se esbozaba un borrador inicial de Plan Estratégico.

Por último, se decidió la forma en la que se desarrollaría el proceso y se definió la estructura de gestión necesaria.

A diferencia de otras universidades, la Universidad de Jaén optó por realizar el Plan internamente sin la participación de empresas consultoras. Se determinó también que el proceso fuera lo más participativo posible, de forma que el Plan resultante contara con la involucración de una mayoría de las personas que serán después responsables de su ejecución.

Para liderar todo el proceso se creó la Figura del Coordinador de Planificación Estratégica de la Universidad, cargo académico que se incorporaba a la estructura del Gabinete de Calidad. Se ampliaba también la plantilla de gestión de dicho Gabinete para acometer adecuadamente la elaboración del Plan.

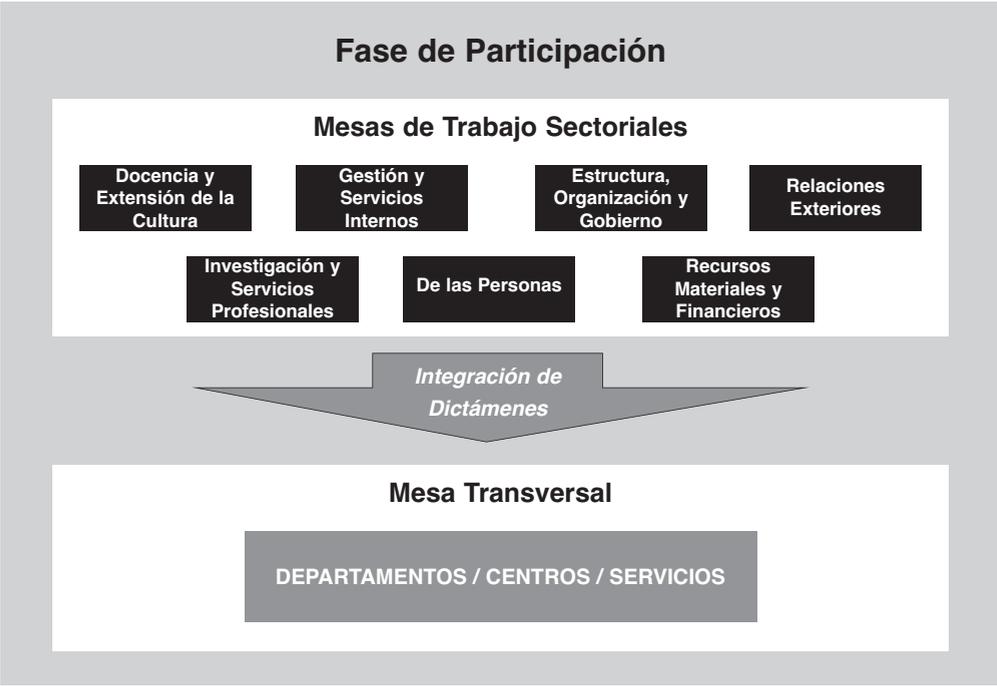


Figura 4. Esquema de la Fase de la Participación.

2.2. Fase de participación

La Fase de participación tenía como principal objetivo la implicación de la Comunidad Universitaria en el proceso de elaboración del Plan Estratégico. Esta fase ha resultado ser, sin duda alguna, la parte esencial de todo el proceso. Se desarrolló entre los meses de septiembre de 2001 y octubre de 2002.

Para poder canalizar de forma organizada las aportaciones de los miembros de la comunidad, se diseñaron una serie de mesas de trabajo sectoriales que trabajaron sobre aspectos parciales de la Universidad, para posteriormente unificar estas aportaciones a través de una mesa transversal. Así las mesas sectoriales analizaron detalladamente la institución, segregándola en siete grandes áreas, para posteriormente integrar y completar sus dictámenes en la Mesa transversal.

2.2.1. Mesas sectoriales

Se configuraron siete mesas sectoriales para cubrir todo el funcionamiento de la institución:

1. Actividades de Docencia y Extensión de la Cultura
2. Actividades de Investigación y Servicios Profesionales
3. Actividades de Gestión y Servicios internos
4. De las Personas (Recursos Humanos y Alumnado)
5. Estructura, Organización y Gobierno
6. Recursos Materiales y Financieros
7. Relaciones exteriores

Esta distribución cubre por una parte las actividades productivas de la Universidad (outputs), mesas 1, 2 y 3; por otra parte los recursos y la estructura necesaria (inputs), mesas 4, 5 y 6; y por último se abordan la relaciones con el entorno, mesa 7. Asegurándonos de esta forma que todos los aspectos relevantes de la institución estaban cubiertos y eran tratados en las mesas de trabajo.

Para cada una de las mesas de trabajo sectoriales se designó a dos coordinadores (en algunos casos tres) que fueron los encargados de dirigir las reuniones y moderar el debate. Se trataba de personas relevantes en el ámbito específico sobre el que se iba a trabajar, que debían actuar como elemento catalizador en los debates a desarrollar. De forma transversal, el Coordinador de Planificación Estratégica, asistía y actuaba como secretario en todas las mesas.

El Gabinete de Calidad, aportó para cada mesa documentación de trabajo con los datos significativos de la Universidad en cada área. Se utilizó en un primer momento la tormenta de ideas y el debate participativo como herramientas de generación de ideas para, posteriormente utilizar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades) para la selección de estrategias.

Cada mesa de trabajo realizó en su área un diagnóstico, una matriz DAFO y propuesta de objetivos generales, líneas de actuación y proyectos estratégicos concretos.

2.2.2. Mesa transversal

Los dictámenes elaborados por las mesas sectoriales para cada una de las áreas temáticas fueron posteriormente revisados por una mesa transversal que integró y homogeneizó estos documentos con objeto de darle unidad y coherencia.

A diferencia de las mesas sectoriales, donde la participación era libre, en la mesa transversal fueron invitados a participar los Decanos y Directores de Centros, los Directores de Departamentos y los Jefes de Servicio de la Universidad. Además para mantener la voz tanto del alumnado como del entorno social en esta fase se incorporaron una representación tanto del Consejo Social como del Consejo de Estudiantes.

La mesa transversal desarrolló su trabajo en cuatro aspectos fundamentales:

- Revisar la Misión y la Visión propuestas inicialmente.
- Integrar los Objetivos y Líneas de actuación propuestos por las mesas sectoriales, aunándolos en una única propuesta.
- Coordinar los Objetivos propuestos con los epígrafes de la Visión para asegurar su coherencia.
- Avanzar en la propuesta de acciones y proyectos concretos.

2.3. Fase de síntesis

El objetivo de la Fase de síntesis, que se desarrolló en los meses de noviembre de 2002 y enero de 2003, era terminar de dar forma al Plan Estratégico, revisando y completando los resultados de la Fase de participación. Este proceso, coordinado como los anteriores desde el Gabinete de Calidad, contó con la colaboración del Equipo de Gobierno, lo que permitió dar coherencia y ampliar las propuestas emanadas de la fase anterior.

De esta forma se completa un ciclo de ida y vuelta donde la iniciativa del Plan Estratégico que parte del Rector, se dota de contenido a través de la participación de la Comunidad Universitaria y vuelve al Equipo de Gobierno para ser presentado a los Órganos de Gobierno de la Universidad para su aprobación final (Figura 5).

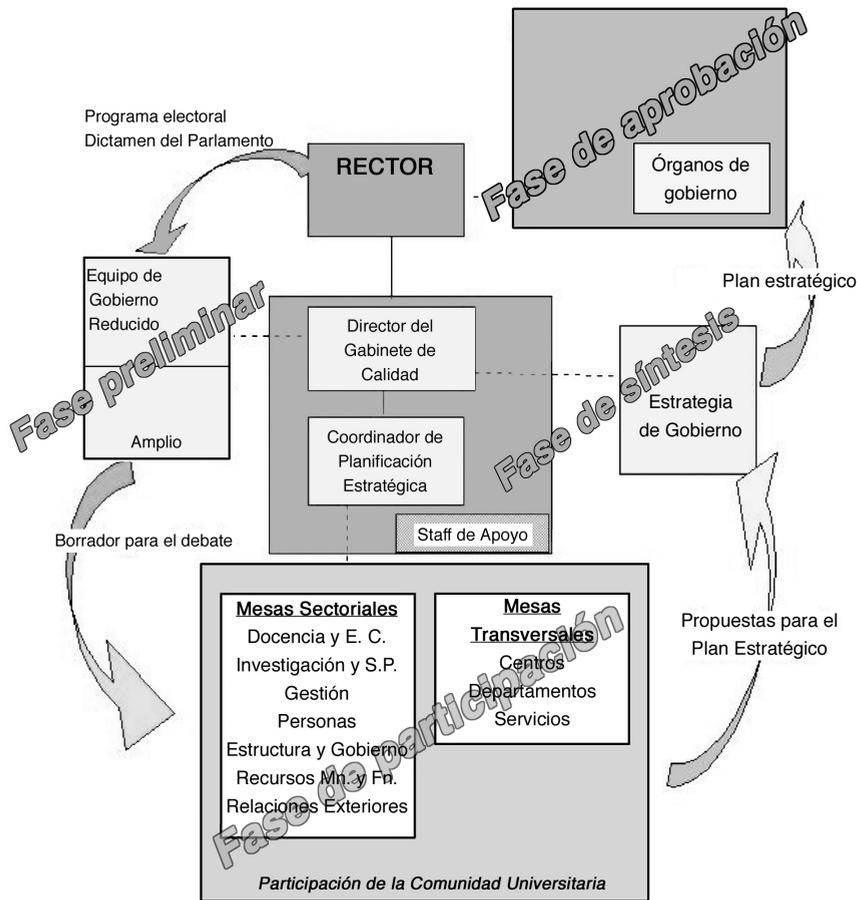


Figura 5. La estructura para el desarrollo del Plan Estratégico.

2.4. Fase de aprobación

El objetivo de la Fase de aprobación era darle legitimidad al Plan Estratégico elaborado, a través de la aprobación del mismo por los órganos de gobierno.

Una vez concluido el documento final del Plan, éste fue discutido y sometido a la aprobación del Consejo de Gobierno de la Universidad que, en sesión man-

tenida el 5 de marzo, aprobó por unanimidad el documento. Así mismo el Consejo Social fue informado en sesión mantenida el día 26 de marzo de 2003.

Finalmente, el desarrollo del Plan Estratégico ha concluido con una exitosa participación y un elevado número de reuniones y fructíferos debates. Como consecuencia de ello se ha ido acumulando un retraso sobre los plazos inicialmente previstos que ha sido asumido al redundar en un mayor debate y consenso de los aspectos fundamentales del Plan (Figura 6).

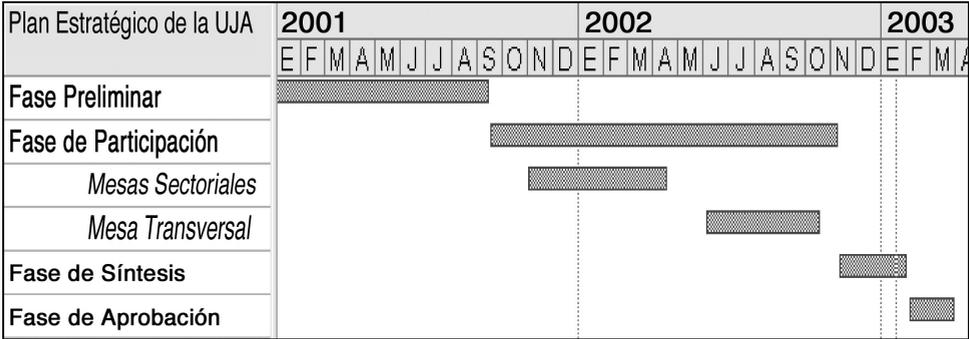


Figura 6. Cronograma del desarrollo del Plan Estratégico.

3. La participación en el plan

Más de trescientas personas, de dentro y fuera de la Comunidad Universitaria, han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén, fundamentalmente en la Fase de participación (Figura 7).

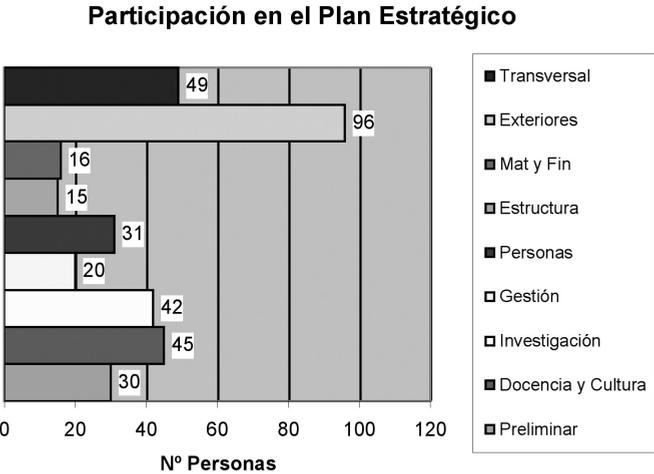


Figura 7. Participación en las mesas de trabajo del Plan Estratégico.

El único elemento no satisfactorio fue, sin duda, la baja participación del alumnado, que inmerso en las movilizaciones consecuentes del debate de la Ley de Universidades, no fue excesivamente receptivo a los llamamientos para la participación en el Plan Estratégico.

Merece un especial reconocimiento la gran aportación que, a través de la mesa de relaciones exteriores, nos hizo llegar el entorno social de la Universidad (Figura 8). Alcaldes, empresarios, directores y profesores de enseñanza secundaria, sindicatos, medios de comunicación, colegios profesionales, y un largo etcétera de voces cualificadas se sumaron, de forma desinteresada, al esfuerzo colectivo de la elaboración del Plan.

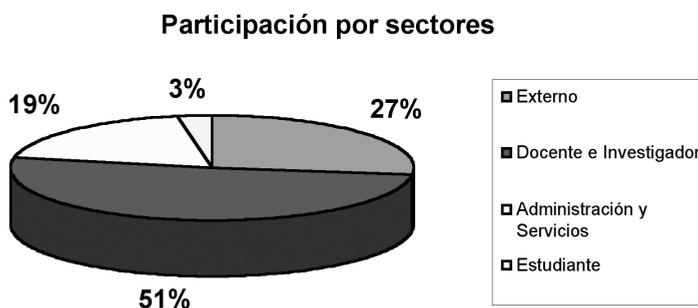


Figura 8. Participación, por sectores, en la elaboración del plan Estratégico.

4. La estructura del Plan Estratégico

El documento final aprobado define la Misión, la Visión y los cuatro Ejes Estratégicos de la Universidad de Jaén (Figura 9). Desplegando estos últimos a través de veintiseis objetivos estratégicos, noventa y seis líneas de actuación, y doscientos treinta y cuatro proyectos estratégicos.

Para darle visibilidad y claridad a esta estructura, el documento del Plan tiene un marcado carácter didáctico y define lo que para los redactores del documento eran cada uno de estos términos:

- **Misión:** es la razón de ser o propósito de la institución que justifica su existencia. Representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual y de cara al futuro.
- **Visión:** es la imagen deseada y alcanzable, en el futuro lejano, de la institución.

- **Ejes Estratégicos:** son las líneas básicas de desarrollo de la institución y la categoría máxima dentro de un Plan Estratégico que agrupa varios objetivos que tienen un ámbito común.
- **Objetivos Estratégicos:** fin a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro de la institución derivado del análisis estratégico. Son declaraciones amplias, no específicas, sin una fecha concreta y cualitativas.
- **Líneas estratégicas:** categorías o actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos estratégicos. Se pueden considerar como objetivos intermedios.
- **Acciones, Actuaciones o Proyectos:** pasos individuales y concretos para implantar las líneas estratégicas.

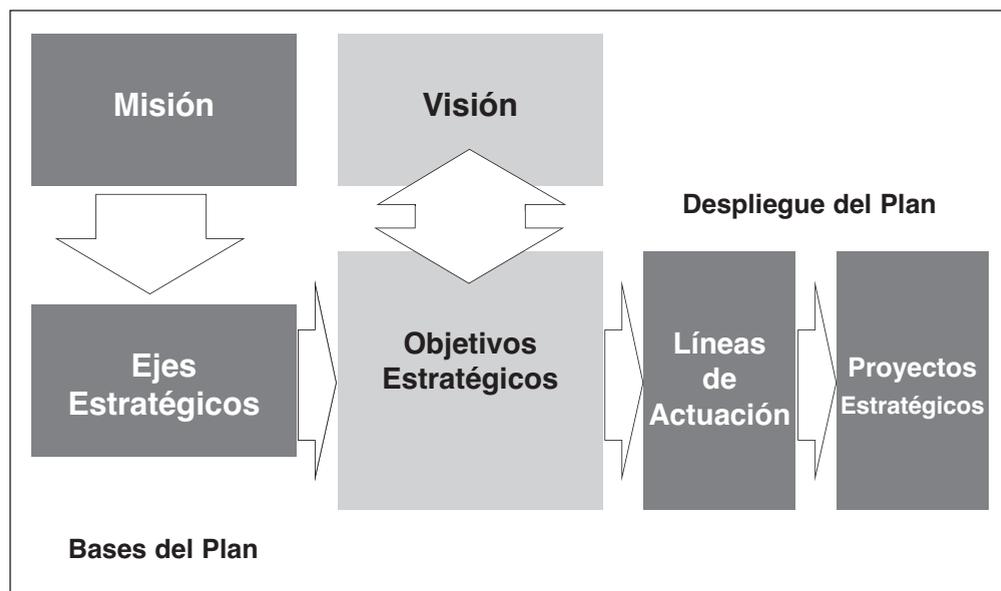


Figura 9. Estructura del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.

5. Resultados del proceso de Planificación Estratégica

Merece la pena destacar que el proceso de Planificación Estratégica llevado a cabo en la Universidad de Jaén, fundamentalmente en los años 2001 y 2002, no ha sido una labor baldía sino que ha tenido resultados tanto dentro de la institución universitaria como fuera de ella.

Por una parte se han obtenido una serie de resultados tangibles que se han concretado en el documento denominado Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2003-2010, definiendo las bases estratégicas de la Universidad y desarrollan-

do una completa estructura de Ejes, Objetivos, Líneas y Proyectos. Todo ello sustentado en un diagnóstico previo y un análisis DAFO de cada una de las grandes áreas de actuación de la institución.

Por otra parte se han conseguido, a mi juicio, una serie de resultados intangibles tanto o más importantes que los anteriores, como son la implicación de la Comunidad Universitaria en el proceso, la implicación de la sociedad y del entorno empresarial en un proyecto institucional, la generalización de la cultura de la planificación y el establecimiento de las bases para la Dirección Estratégica.

6. El siguiente paso: la Dirección Estratégica

La elaboración del Plan Estratégico y su difusión, dentro y fuera de la comunidad universitaria, han sido los primeros pasos para iniciar un proceso de Dirección Estratégica en la Universidad de Jaén.

A partir de ese momento se ha iniciado el diseño de las herramientas necesarias para la implementación del Plan y para su despliegue hacia las distintas unidades, ligando su ejecución tanto con los objetivos definidos en el Contrato-Programa firmado por la Junta de Andalucía y la Universidad de Jaén como con los planes de mejora de las titulaciones, departamentos y servicios que han finalizado su proceso de evaluación.

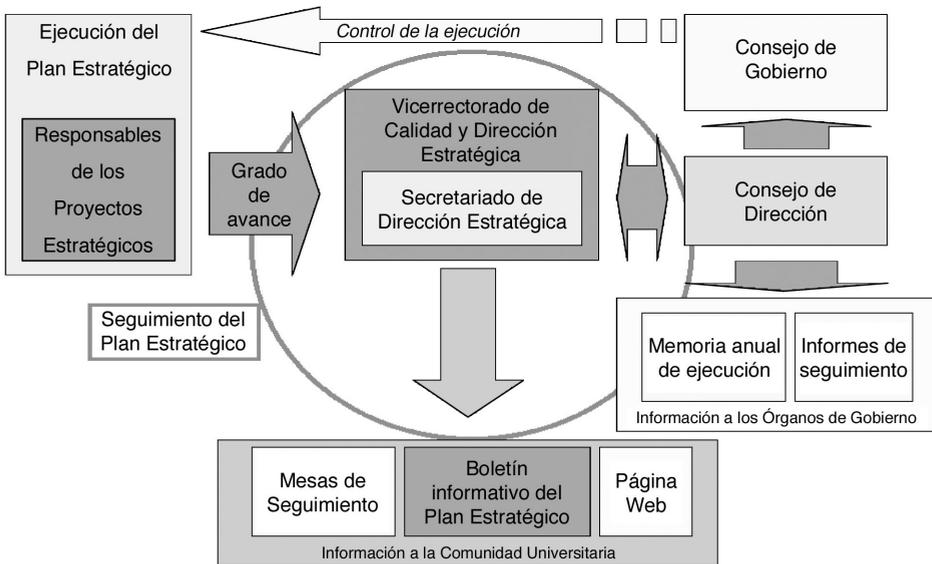


Figura 10. Esquema del sistema de seguimiento y control del Plan Estratégico.

Ha sido imprescindible establecer mecanismos para el conocimiento preciso de la fase de ejecución en la que se encuentra en cada momento el Plan Estratégico, que permitan obtener una imagen fiel de los logros alcanzados y, en su caso, redirigir las actuaciones encaminadas a la obtención de los objetivos definidos.

Por una parte, para gestionar correctamente la información del desarrollo del Plan, se ha diseñado y creado una base de datos que permite gestionar la información del seguimiento de cada uno de los Proyectos.

Por otra parte se ha elaborado un protocolo de seguimiento y control que servirá de marco estable para las actuaciones en materia de dirección estratégica (Figura 10). Como elementos importantes destacar la inclusión de una Memoria Anual de ejecución y tres informes de seguimiento que garanticen un control suficiente de la ejecución del Plan. Este protocolo fue aprobado en Consejo de Gobierno el pasado mes de abril de 2004.

También ha sido presentada la primera Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico, correspondiente a las actividades desarrolladas en el año 2003. De la información contenida en ella cabe destacar que del total de proyecto recogidos en el Plan, 61 han comenzado en el año 2003 y de su grado de avance en el primer año se pudo inferir una valoración global del Plan.. La estimación reflejada en dicha Memoria establece que el “PLAN ESTRATÉGICO 2003-2010. UNIVERSIDAD DE JAÉN” ya se ha ejecutado en un 12,7% .

7. Referencias y fuentes de información

BENAVIDES VELASCO, C. A.; CASTILLO CLAVERO, A. M.; CRUZ PADIAL, I. y RUIZ ROMERO DE LA CRUZ, E. M.,: Diseño Estratégico de la Universidad del Siglo XXI. Consejo Social de la Universidad de Málaga. Málaga. (1998).

ESCUADERO, T. Y OTROS: Bases para un Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza: encuesta sobre acciones estratégicas. Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. Informe nº 45. (1996).

HARRISON, J. S. Y ST. JOHN, C. H.: Fundamentos de la dirección estratégica. Ed. Thompson. Madrid (2002)

JARILLO, J. C.: Dirección Estratégica . Ed. McGraw-Hill. Madrid (1996).

JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K.: Dirección Estratégica. Prentice Hall. Madrid (2000).

TERRADOS, J. “Plan Despliegue de la Planificación Estratégica en Ejes Estratégicos y Acciones” Seminario de Dirección estratégica en las Universidades

andaluzas para equipos de gobierno (Parte II). UCUA – Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. Antequera, 2003

TERRADOS, J. “Plan El Plan Estratégico de la Universidad de Jaén” Seminario de Dirección estratégica en las Universidades. Cátedra UNESCO - Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona (2003)

TERRADOS, J. “Plan Estratégico de la Universidad de Jaén” Seminario de Dirección estratégica en las Universidades andaluzas para equipos de gobierno (Parte I). UCUA – Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. Baeza, Jaén (2003)

UNIVERSIDAD DE JAÉN. GABINETE DE CALIDAD. Plan Estratégico 2003-2010. Universidad de Jaén. Jaén (2003).

UNIVERSIDAD DE JAÉN. VICERRECTORADO DE CALIDAD Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Plan Estratégico 2003-2010. Memoria anual 2003. Universidad de Jaén. Jaén (2004).



A UNIVERSIDAD DE OVIEDO

SANTIAGO MARTÍNEZ ARGÜELLES
Vicerrector de Planificación y Coordinación
Universidad de Oviedo

Objetivos y Plan Estratégico: la adaptación de la Universidad a un entorno competitivo

La implantación de un modelo de planificación estratégica en la Universidad de Oviedo ha servido para conocernos institucionalmente, para establecer objetivos corporativos, para analizar los problemas que debemos afrontar y para orientar las actuaciones futuras. Todo este proceso se inició con la compleja elaboración de un *Libro Blanco* al que siguió un *Documento base de Propuestas estratégicas* sometido al debate y la participación de toda la comunidad universitaria. En definitiva, con todo este proceso se trata de avanzar hacia una gestión moderna, eficaz y participativa.

1. Los antecedentes: ¿Para qué planificar?

A la hora de hacer en la Universidad de Oviedo un planteamiento estratégico, partimos de dos premisas: la pertinencia de llevar a cabo un análisis general del sistema y la necesidad de evolucionar de una Universidad pasiva hacia otro modelo. Y cuando hablamos de Universidad pasiva no nos referimos a una institución adormecida sino a una Universidad que se relaciona con el entorno más como espectadora que como agente activo, a una Universidad concentrada en sus tareas internas, especialmente en el ámbito de docencia.

En la actualidad este planteamiento ha quebrado y nos encontramos ante un nuevo escenario, viéndonos obligados a convertir la Universidad en un agente activo, protagonista, que sale de sus límites tradicionales y mantiene vínculos

estrechos con el entorno, más aún, que lo modifica. La Universidad está obligada, en primer lugar, a identificar las oportunidades que el entorno le brinda; en segundo lugar, a explotarlas y, en tercer lugar, a generar nuevas oportunidades para ese entorno. La cuestión es que pasar de un modelo pasivo a uno activo significa mucho, porque los que tenemos que hacer los cambios somos los mismos que hemos vivido el modelo de Universidad tradicional. Y cambiar actitudes, cambiar comportamientos es verdaderamente complicado, especialmente si no se disponen de incentivos adecuados.

Con este proceso de planificación estratégica lo que pretendíamos era, en primer lugar, conocernos institucionalmente. Porque todos creemos saber mucho de universidad, pero los datos reales del sistema, la información acerca de cómo funciona realmente la organización suele estar fragmentada y dispersa. Y es fundamental poner ese tipo de datos a disposición de toda la organización. En segundo lugar, pretendíamos establecer objetivos corporativos conocidos por todos y que sirvieran de orientación a la actuación de todos los actores que participan dentro de la Universidad y en nuestro entorno más próximo. Y, en tercer lugar, definir estrategias para alcanzar esos objetivos, estrategias que creíamos que tenían que ser explícitas, que debían ser públicas y conocidas, puesto que ésta es la única manera de implicar a la comunidad universitaria en su consecución.

En definitiva, el objetivo que perseguía la Universidad de Oviedo con la implantación de un modelo de planificación estratégica era el de incorporar a una Universidad pública un tipo de gestión que ha sido analizado y aplicado en corporaciones y empresas. Y no sólo en el ámbito privado, puesto que no pocas instituciones públicas y algunas universidades han abordado ya este proceso con diversos grados de éxito y desarrollo.

Tres cuestiones clave

Los tres problemas que se encuentran en el trasfondo son: la competencia sin cooperación, las demandas cambiantes a las que debe hacer frente la Universidad y el problema de la financiación, un tema de verdadera importancia sobre todo en entornos de cambio y de transformación.

Respecto a la primera cuestión, la competencia sin cooperación, el problema se traduce en el fin de los mercados cautivos para la enseñanza superior. Como consecuencia de que los distritos universitarios han diluido sus fronteras, se compete con nuevas ofertas educativas en otros niveles y hay una creciente movilidad de estudiantes y profesorado que nos va a afectar mucho a corto plazo. Las universidades competimos entre nosotros, no explícitamente, puesto que ninguna lo

confiesa abiertamente, pero hacemos campañas de marketing en las comunidades autónomas vecinas. Por tanto, aquí algo está cambiando y nos preocupa.

El segundo frente es el referido a la cuestión de las demandas. Identificar demanda universitaria con demanda docente es un error, porque ni los modelos de financiación deben descansar sólo en los estudiantes, ni las peticiones que nos hacen a las universidades tienen que ver sólo con la docencia ni con los planes de estudio. A las universidades se les piden muchísimas más cosas que eso. El hecho de que coloquemos todas las demandas que nos hace la sociedad en el primer nivel, nos va a ayudar en el análisis de qué podemos hacer y cómo podemos actuar y nos va a servir para reorganizarnos y atender mejor las demandas de la sociedad.

Lo cierto es que si identificamos demanda sólo con docencia, según las tendencias de nuestras pirámides demográficas, no cabe duda de que ésta va a caer en los próximos años. La inmigración puede compensar algo, pero el hecho es que la mayor parte de los estudiantes universitarios de los próximos 18 años han nacido ya. Y lo que nos dice la demografía es que han caído.

¿Van a cambiar sustancialmente las tasas de incorporación a la enseñanza superior durante los próximos años? No podemos hablar de certezas, pero es previsible que haya más demanda de formación en los próximos años, puesto que están apareciendo nuevas demandas formativas de nuevos colectivos: personas mayores que nunca han ido a la universidad, o que sí han ido y quieren actualizarse pero que no pueden hacerlo en los horarios ni con los modos de producción docente tradicionales, porque están concebidos para personas a tiempo completo y en horario de mañana habitualmente. Y, por último, hay nuevas demandas sociales, que son de desarrollo territorial y de transferencia de tecnología.

La tercera cuestión es la referida a las tensiones financieras. Si se reduce el número de estudiantes cae una fuente de ingresos. Como además nos encontramos en un momento en que la financiación pública está muy limitada por razones normativas y de déficit cero, el escenario es el siguiente: por un lado, una financiación pública contenida, por otro, una financiación por ingresos propios tradicionales vía matrícula a la baja y, por último, una financiación por otras fuentes de ingresos creciente pero que no aumenta a la velocidad suficiente. Al mismo tiempo, los costes son rígidos a la baja. Estamos atrapados en una tijera financiera.

El problema es que estamos en una trampa financiera. Debemos definir un modelo de financiación que recoja las diversas demandas y clarifique qué vamos

a financiar y cómo lo vamos a financiar. Necesitamos legitimar la financiación pública del futuro. No podemos autojustificarnos diciendo que la educación superior es lo más importante y que el ciudadano con sus impuestos tiene que financiarnos indiscriminadamente para que sigamos haciendo lo que “nos gusta”.

2. La recopilación de la información: la elaboración del Libro Blanco

En ese contexto, sabíamos que todo esto estaba ocurriendo en nuestro entorno y necesitábamos saber cómo se traducía en la Universidad de Oviedo, es decir, cómo somos como institución. Elaboramos un Libro Blanco con el objetivo de mejorar el grado de conocimiento institucional. Conocernos no sólo como dirección, sino poniendo a disposición de la Universidad toda esa información que no existía y que permite elaborar un mapa de problemas y de oportunidades. Otra de las razones para redactar el Libro Blanco era disponer de cuadros de mando organizativos, así como de identificar indicadores que pudiésemos actualizar periódicamente.

Por otra parte, a la hora de elaborar este documento, nos enfrentamos a una serie de problemas. En primer lugar, se carecía de una información estadística interna normalizada: teníamos datos, pero no sabíamos con qué criterio se habían recogido. Fue difícil construir series históricas de datos, se hizo necesario buscar, normalizar y ordenar datos internos, y esa tarea es compleja. Para ello contamos con la colaboración del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), con un equipo dirigido por Francisco Pérez y que nos ayudó mucho a organizar y subsanar esa dispersión estadística para poder abordar con cifras que nos respaldaran el análisis cuestiones relativas a la adecuación de la oferta a la demanda, recursos humanos, investigación y financiación, identificando los puntos críticos.

3. El debate y la participación. El papel de la sociedad

A partir de este Libro Blanco se elaboró un primer documento de trabajo con apoyo de la Cátedra UNESCO de la Universidad Politécnica de Cataluña. Nosotros creemos que una de las virtudes fundamentales de los planes estratégicos es que movilizan internamente a las universidades. Es importante transmitir a toda la comunidad universitaria que cuando tenemos un problema sólo saldremos de él entre todos. Para ello se ha de movilizar a toda la Universidad, desde el primer ordenanza hasta el último catedrático. Y por eso apostamos por elaborar un plan estratégico con apoyos externos pero desde dentro.

El *Documento Base de propuestas estratégicas* constituyó el punto de partida de lo que luego fue un proceso de puesta en común, de debate y reflexión conjunta, que integró visiones y planteamientos distintos tanto de la comunidad universitaria como de aquellos sectores de la sociedad asturiana con alguna vinculación con la Universidad.

A partir del *Documento Base* se abrió un proceso de debate y participación a todos los universitarios. Se diseñaron unas mesas de discusión en torno a los ejes estratégicos a las que se incorporaron voluntariamente 250 profesores, personal de administración y servicios y estudiantes. Junto con la incorporación de los criterios e ideas de la comunidad universitaria, una de las grandes claves que este proceso aborda es la presentación a los agentes sociales y a las administraciones del Plan Estratégico, con el objetivo de recoger la visión que la sociedad puede aportar, implicándola específicamente en lo que ha de constituir la estrategia de futuro de la Universidad.

Se espera que este proceso de planificación permita a la Universidad de Oviedo configurar una visión institucional, disponer de una guía de objetivos y articular planes de actuaciones.

En cuanto a las dificultades a la hora de elaborar el Plan estratégico nos encontramos en primer término con la incertidumbre que caracteriza al sistema universitario en este momento. En segundo lugar, algunas de las actuaciones propuestas en el periodo de vigencia del Plan quedarán obsoletas y, por último, todo ello cuenta con un grave problema de financiación añadido.

4. Dos ideas sobre financiación

El problema de financiación se puede resumir de la siguiente manera: las universidades no tenemos una función de costes continua, sino discontinua. En efecto, podemos dar clase a 25 estudiantes o a 70 sin que varíen mucho nuestras necesidades. El problema radica en que si hay variaciones importantes en el número de estudiantes nos dimensionamos y damos un salto en la estructura de costes, pero cuando disminuyen nuestros estudiantes el financiador percibe que nuestros costes no disminuyen. Y nos dice “ustedes son ineficientes”. Sin embargo, no es así. Lo que ocurre es que nuestra función de costes tienen una forma discontinua, por módulos, por lo que puede ser que estemos dentro del mismo módulo aunque con menor número de alumnos. Y eso no sería ineficiencia.

El problema se acentúa cuando sigue bajando el número de estudiantes y lo que nos encontramos es que nuestros costes no se reducen. La razón es que nues-

tro capital fundamental, que son los recursos humanos, disfruta de contratos indefinidos y eso es un activo para las universidades y para la sociedad. Se trata de recursos humanos muy cualificados que se deben retener.

La cuestión es que las universidades no dan sólo un servicio a corto plazo de docencia, prestan una asistencia de investigación, de apoyo a la comunidad de ámbitos diversos y ofrecen un servicio parecido al de los bomberos, la policía y la defensa. Un ejemplo medioambiental ayudará a entenderlo: el único centro que disponía de la tecnología para abordar el análisis de lo que había pasado con el petrolero *Prestige* estaba en Francia. Ese centro, sus criterios de gestión adecuados, es imposible que exista nunca en España. Durante semanas todo el mundo se preguntaba en España por qué no teníamos eso. Una parte de la investigación presta un servicio como el de los bomberos: no es inmediato y cierto, sino que los investigadores están ahí para atender las necesidades del mañana. La educación superior forma parte de lo que es la seguridad colectiva, de esas cosas en las que hay que invertir durante 10 años para que el día que sea necesario se disponga de él. Eso tiene un valor social y es inversión. Esa también es la forma de abordar el futuro universitario.

Por último habría que resaltar que planificar conlleva modificar comportamientos, y que alterar los ritmos institucionales no puede tener lugar sin un diseño de incentivos claro. Y el modelo retributivo de las universidades, del funcionariado en general de la administración pública, hace aguas por todas partes. Los funcionarios seguimos teniendo el modelo retributivo previo a los Pactos de la Moncloa que, con carácter general, debe ser revisado.

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA DOCENCIA,
LA INVESTIGACIÓN Y LA GESTIÓN**

L

A DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE LA ENSEÑANZA: APLICACIÓN AL DISEÑO DEL MAPA DE TÍTULOS PROPIOS DE UNA UNIVERSIDAD

CARLOS A. BENAVIDES VELASCO

Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica

Universidad de Málaga

CRISTINA QUINTANA GARCÍA

Grupo de Investigación "Innovación Tecnológica y Calidad"

(Plan Andaluz de Investigación)

RESUMEN

En este documento se detalla la conveniencia de utilizar la dirección estratégica como marco para la elaboración de estrategias por parte de la Universidad. Tras un planteamiento genérico sobre el uso de dicho marco teórico, se aborda el concepto de desarrollo estratégico y la posibilidad de su utilización por parte de la Universidad. En concreto, se expone la utilidad de la matriz de crecimiento estratégico para el diseño del mapa de titulaciones propias de una Universidad, finalizando con una referencia a la evaluación de los títulos propios como instrumento relevante de la fase de control estratégico, última etapa del proceso de dirección estratégica en la Universidad. A lo largo del trabajo los planteamientos teóricos son ilustrados con un caso concreto que muestra la aplicación de parte del proceso en la Universidad de Málaga.

PALABRAS CLAVE: calidad en la Universidad, desarrollo estratégico de la Universidad, dirección estratégica en la Universidad, estrategias para la Universidad, evaluación y control estratégico, plan estratégico de la Universidad, etc.

1. INTRODUCCIÓN

En el trabajo que se presenta se asume la necesidad de aplicar la dirección estratégica a la Universidad. A través de ella, la Universidad trata de responder a los nuevos retos que le plantea la sociedad derivados de la creciente internacionalización y globalización, de la consolidación de la economía de la información y, con ella, de la sociedad del conocimiento. La dirección estratégica facilita a la Universidad la formulación, diseño e implantación de aquellas estrategias que le posibilitan una permanente adaptación a su entorno.

Dentro del marco conceptual de la dirección estratégica, a partir de los resultados del análisis estratégico y utilizando como hilo conductor de la exposición el caso de la Universidad de Málaga, en el epígrafe tercero se propone la utilización del modelo clásico formulado por Ansoff (1976), relativo a las estrategias de crecimiento y diversificación, como instrumento para la definición de un *mapa de titulaciones propias* que aproxime la oferta académica a las exigencias del entorno, a la vez que contribuya al desarrollo de la región en la que la Universidad se ubica.

Se trata de aprovechar las fortalezas de la institución, en los ámbitos docente e investigador, para responder a las demandas de aquellos núcleos de desarrollo con mayores expectativas de progreso. Se pretende aproximar la oferta de enseñanzas y títulos propios a las demandas de los *clusters* en torno a los cuales se configura el futuro de la región, incrementando así el prestigio y reconocimiento de la Universidad en su área de influencia. De esta manera, como indica Castells (2001), la región y su Universidad podrán asumir su papel como piezas clave en la innovación y en la generación de riqueza.

Por último, en el epígrafe cuarto se destaca la utilización de la evaluación como un instrumento que facilita el control estratégico, ya que proporciona la información para el permanente rediseño y puesta al día de las estrategias y acciones estratégicas desarrolladas y acometidas por la Universidad, a la vez que suministra la retroalimentación precisa para ejercer el control necesario tendente al aseguramiento de su calidad.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El Claustro de la Universidad de Málaga aprobó, en sesión del día 24 de mayo de 2001, las bases para la elaboración de su Plan Estratégico. Transcurrido un año

desde la celebración de dicho Claustro las razones fundamentales que se argumentaban en el Documento de Bases para su acometida (Benavides, 2001), se vieron potenciadas por diversas circunstancias:

– Aprobación y puesta en funcionamiento por el Consejo de Universidades del II Plan de la Calidad de las Universidades (Real Decreto 408/2001, de 20 de abril).

– Nuevo Modelo de Financiación del Sistema Universitario Andaluz. El Gobierno de Andalucía diseñó y acordó mediante consenso, en noviembre de 2001, con las universidades que conforman el Sistema Universitario Andaluz, un nuevo Modelo de Financiación para el período 2002/2006. Como consecuencia del mismo, se firmó el Contrato-Programa (CEC, 2001) entre la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y la Universidad de Málaga cuyos efectos afectarán a la financiación condicionada, destinada a la Política de Calidad que se defina en los Presupuestos de la Comunidad Autónoma del año 2004. A tenor de lo establecido en la base IV.I del citado contrato, la Universidad de Málaga se comprometía a dotarse de la estructura organizativa necesaria para elaborar su Plan Estratégico, así como a fijar el cronograma para su confección y posterior ejecución.

– La entrada en vigor de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades; en ella se plantea, en su título XI, artículo 81.1, la posibilidad de que las universidades elaboren programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación, por las Comunidades Autónomas, de convenios y contratos-programa que incluirán sus objetivos, financiación y cumplimiento de los mismos.

– El Informe de Evaluación emitido por la Asociación de Rectores de las Universidades Europeas (CRE, 2002). En el año 2001 la Universidad de Málaga participó en el Proceso de Evaluación Institucional de la Asociación de Universidades Europeas (AUE, antigua CRE). El Informe de Evaluación presentado en abril de 2002 por el Comité de Evaluación Externa recomendó a la Universidad de Málaga el que agilizase sus procesos de toma de decisiones y definiera un auténtico Plan de Calidad de aplicación a la Universidad, ambas cuestiones requerían la elaboración de un cuidadoso Plan Estratégico que las recogiera con visión de futuro y vocación de permanencia para la institución.

– La constitución de la Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación autorizada por el Consejo de Ministros por acuerdo de 19 de julio de 2002. La citada Fundación tiene como finalidad primordial “contri-

buir, mediante informes de evaluación y otros conducentes a la acreditación y certificación, a la medición del rendimiento del servicio público de la educación superior conforme a procedimientos objetivos y procesos transparentes, y reforzar la transparencia y comparabilidad de nuestro sistema universitario, así como para el establecimiento de criterios para la rendición de cuentas a la sociedad” (Orden ECD/2368/2002).

Las circunstancias anteriores exigían a la Universidad de Málaga continuar con la elaboración de su Plan Estratégico, pero no obstante, su confección fue eventualmente interrumpida, dándose prioridad a la adaptación de sus Estatutos a las nuevas exigencias de la Ley Orgánica de Universidades. A pesar de esta demora, la Universidad no se detuvo y decidió abordar, para el curso académico 2002-03, el diseño de su oferta de títulos propios apoyándose en los trabajos que había iniciado para la realización de su Plan Estratégico.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad de los titulados para encontrar empleo en su especialidad. 2. Creciente competencia de titulados procedentes del resto de la Unión Europea. 3. Recesión económica del sector industrial, debilidad de la industria en el tejido económico local. 4. Escasa diversificación de la producción, con pocas alternativas para el empleo. 5. Saturación de titulados en ciertas áreas (económicas, jurídicas, humanidades, magisterio, etc.). 6. Posible creación de centros privados, tanto universitarios como no universitarios de formación alternativa. 7. Reciente expansión de las Universidades andaluzas próximas. 8. Encarecimiento de la vivienda, que dificulta el acceso a la Universidad de los estudiantes de fuera de la capital. 9. Escaso compromiso del empresariado local con la innovación tecnológica. 10. Baja tasa de éxito de las nuevas iniciativas empresariales, unida a la escasa cualificación profesional del empresariado local. 	
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de la población malagueña y andaluza, tendencia a la concentración en el litoral de la Costa del Sol, con oportunidad de descentralización de la Universidad de Málaga, según directrices del Plan Estratégico de Málaga (como estructura policéntrica integrada). 2. Crecimiento y diversificación del sector servicios. 3. Ubicación en Málaga del Parque Tecnológico de Andalucía. 4. Localización en Málaga de organismos públicos como el Instituto Andaluz del Deporte, Instituto de Turismo de Andalucía, etc. 5. Importancia del aeropuerto de Málaga, existencia de una buena red de comunicaciones. 6. Desarrollo del turismo especializado: náutico, golf, rural, cultural, etc. y fragmentación de las estancias, circunstancia que tiende a atenuar la estacionalidad. 7. Expansión del sector público. 8. Necesidad de potenciar el sistema sanitario público. 9. Déficit de mano de obra cualificada en niveles intermedios. 10. Elevadas tasas de paro, que propician la oferta de titulaciones para el reciclaje, actualización y preparación profesional de los parados. 11. Existencia de la red informática CICA. 	

Cuadro 1. Análisis externo de la Universidad de Málaga.
(Fuente: elaboración propia)

En los Cuadros 1 a 3 se ofrecen los resultados de un análisis estratégico referido a la Universidad de Málaga. El citado análisis, que se completará y actualizará cuando se reanuden los trabajos del Plan Estratégico, fue confeccionado a partir de la investigación *Diseño Estratégico de la Universidad del Siglo XXI* (Benavides *et al.*, 1998) que mereció el Primer Premio de Investigación del Consejo Social de la Universidad de Málaga en su edición correspondiente al año 1997. Investigación que fue actualizada con el contenido del *Informe de Autoevaluación* (DEYM, 2001) realizado, en mayo de dos mil uno, como primera fase de la participación de la Universidad de Málaga en el Programa de Evaluación Institucional de la Asociación de Universidades Europeas (AUE, antigua Conferencia de Rectores Europeos, CRE). Dicho documento exigió la elaboración de un exhaustivo análisis estratégico mediante la aplicación de una *matriz*

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de infraestructuras en áreas específicas. 2. Coexistencia del modelo europeo tradicional (centros) y modelo protoanglosajón Ley Orgánica de Universidades (departamentos) que crea solapamientos y duplicaciones de competencias y medios que podrían optimizarse mediante un uso compartido. 3. Insuficiencia de colegios mayores y residencias universitarias. 4. Carencia de planificación a largo plazo (planificación estratégica). 5. Dispersión de esfuerzos y medios en investigación, con numerosos grupos de investigación atomizados y poco coordinados. 6. Insuficiente integración de la Universidad en la vida económica y civil local. 7. Existencia de importantes desequilibrios, provocados por el rápido crecimiento, que pueden desembocar en graves problemas. 8. Insuficiente financiación propia, escasa generación de recursos propios.
<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica expansiva, perspectiva de crecimiento sostenido. 2. Universidad joven, infraestructura consolidada en términos generales. 3. Atractiva localización, entorno mediterráneo, proximidad al Magreb. 4. Oferta variada en titulaciones, Universidad generalista. 5. Decidida apuesta por el desarrollo de las Titulaciones Propias, lo que amplía el mercado potencial de la Universidad de Málaga. 6. Capital humano consolidado, en enseñanza e investigación. 7. Numerosos grupos de investigación. 8. Convocatoria propia de la Universidad de Málaga para la constitución de grupos de investigación. 9. Canales de relación con empresas e instituciones (Dirección General de Cooperación Empresarial, Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación, etc.). 10. Convenios con Universidades extranjeras. 11. Creación de la Fundación de la Universidad de Málaga. 12. Oferta amplia de actividades culturales y deportivas (excelentes instalaciones deportivas). 13. Disponibilidad de un Servicio Central de Informática.

Cuadro 2. Análisis externo de la Universidad de Málaga.
(Fuente: elaboración propia)

DAFO depurada a través del empleo de diversas técnicas procedentes del análisis multicriterio, (*electra I, electra II*, etc.) y de la teoría de la decisión (*análisis de impactos cruzados*) con varias *matrices de confrontación*, se trataba de objetivizar al máximo el análisis (DEYM, 2001).

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (<i>Debilidades-Amenazas</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga (D₁, D₂, D₄, D₅, D₇, A₃, A₆, A₇). 2. Creación de un Vivero de Empresas (D₆, D₈, A₃, A₉, A₁₀). 3. Oferta de servicios a empresas (D₆, D₈, A₃, A₉, A₁₀). 4. Creación de un Gabinete de Marketing e Imagen Corporativa (D₆, D₇, A₆, A₇). 5. Implantación de un sistema de Gestión de la Calidad Total (D₁, D₅, D₇, A₆, A₇). 6. Certificación de las Unidades Periféricas en las ISO 9000 (D₁, D₅, D₇, A₆, A₇). 7. Oferta de cursos destinados a las PYME sobre temas relativos a gestión de la calidad, implantación y uso de nuevas tecnologías, técnicas de gestión empresarial, apoyo a la innovación, etc. (D₈, A₃).
ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (<i>Debilidades-Oportunidades</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de la oferta de titulaciones (D₆, D₇, D₈, O₁, O₂, O₆, O₇, O₈, O₁₀). 2. Ampliación de la oferta de titulaciones propias (D₈, O₁, O₂, O₆, O₇, O₈, O₁₀). 3. Creación y desarrollo de Institutos Universitarios (D₅, D₈, O₂, O₃, O₄, O₆, O₇, O₈). 4. Creación Gabinete de Marketing e Imagen Corporativa (D₆, D₇, O₁, O₂, O₃). 5. Creación del Master en Dirección y Gestión Inmobiliaria (D₆, D₈, O₁). 6. Desarrollo de titulaciones en el área de Ciencias del Deporte (D₈, O₁, O₆). 7. Desarrollo de titulaciones en el área de Gestión Sanitaria (D₈, O₆). 8. Desarrollo de titulaciones en el área de Turismo (D₈, O₆).
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (<i>Fortalezas-Amenazas</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de la oferta de titulaciones (F₁, F₂, F₄, A₁, A₂, A₅, A₆). 2. Ampliación de la oferta de titulaciones propias (F₂, F₅, F₆, A₁, A₅, A₆). 3. Creación de un Vivero de Empresas (F₉, F₁₁, A₉, A₁₀). 4. Prestación de servicios telemáticos a empresas (F₁₃, A₉, A₁₀). 5. Potenciación de la Dirección General de Cooperación Empresarial y de la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (F₉, A₁, A₂, A₉, A₁₀). 6. Creación y desarrollo de Institutos Universitarios (F₆, F₇, A₉, A₁₀). 7. Convocatoria de la Universidad de Málaga para grupos de investigación precompetitivos (F₈, A₈, A₁₀). 8. Creación de la Licenciatura en Filología Árabe (F₃, F₆, A₁, A₂, A₅, A₆). 9. Creación de la Licenciatura en Criminología (F₆, A₅, A₇).
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (<i>Fortalezas-Oportunidades</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de la oferta de titulaciones (F₂, F₄, O₉, O₁₀). 2. Ampliación de la oferta de titulaciones propias (F₂, F₅, O₁, O₂, O₆, O₇, O₈, O₉, O₁₀). 3. Creación y desarrollo de Institutos Universitarios (F₆, F₇, O₂, O₃, O₄, O₆, O₇, O₈). 4. Convocatoria propia de la Universidad de Málaga para grupos de investigación precompetitivos (F₆, F₈, O₂, O₃, O₄, O₆, O₇, O₈). 5. Creación de la Licenciatura en Sociología (F₆, O₁, O₇). 6. Creación de la Licenciatura en Investigación y Técnicas de Mercado (F₆, O₁, O₇). 7. Creación de la Licenciatura en Actividad Física y del Deporte (F₁₂, O₆). 8. Creación de la Diplomatura en Biblioteconomía y Documentación (F₄, O₂). 9. Creación de la Diplomatura en Educación Social (F₄, O₁). 10. Desarrollo de titulaciones en el área de Ciencias del Deporte (F₁₂, O₁, O₆). 11. Desarrollo de titulaciones en el área de Gestión Sanitaria (F₂, F₄, F₆, O₈). 12. Desarrollo de titulaciones en el área de Turismo (F₂, F₄, O₆). 13. Creación de la titulación de Ingeniero Técnico Aeronáutico (F₁, F₆, O₃). 13. Oferta de cursos sobre Gestión Pública (F₅, F₆, O₇).

Cuadro 4. Acciones estratégicas de la Universidad de Málaga.
(Fuente: elaboración propia)

En relación con el objeto de este trabajo, cabe destacar, entre las oportunidades recogidas en el Cuadro 1, las derivadas del crecimiento del sector servicios, el déficit de cualificación existente en los niveles intermedios de mano de obra o las necesidades de actualización de conocimientos (oportunidades dos, nueve y diez), que son situaciones del entorno que propiciarán el diseño de estrategias y acciones específicas tendentes a definir un adecuado mapa de titulaciones propias capaz de dar respuesta a la demanda social.

Aprovechar las oportunidades enumeradas anteriormente hace necesario desarrollar aquellas competencias de la institución en este campo, es decir, las fortalezas (véase Cuadro 2) detectadas en el análisis interno, en concreto, la existencia de un capital humano consolidado en el ámbito de la enseñanza (fortaleza número seis) y el carácter generalista de la Universidad (fortaleza número cuatro), ambas reforzadas por una firme y decidida apuesta por las titulaciones propias, circunstancia que en sí misma se perfila como otra fortaleza (la número cinco).

En el Cuadro 3 se muestran las estrategias de la Universidad de Málaga que se derivan de su análisis y diagnóstico estratégico. Se ha utilizado la taxonomía al uso que distingue entre: estrategias de supervivencia, destinadas a minimizar debilidades y amenazas; de reorientación para minimizar debilidades y maximizar oportunidades; defensivas que pretenden maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas; y las ofensivas para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades.

3. DESARROLLO ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las direcciones del desarrollo estratégico, siguiendo a Navas López y Guerras Martín (2002:317), “hacen referencia a las distintas posibilidades con las que cuenta una empresa [u organización] para la ampliación -crecimiento- o reducción-reestructuración- de su actividad en el futuro”.

Determinar el *desarrollo estratégico de la Universidad* requiere la realización de un estudio, a partir del análisis estratégico previo, que se centre en el examen de las distintas combinaciones posibles entre las titulaciones actuales y futuras que la Universidad oferta o puede ofertar y los colectivos o poblaciones objetivo a los que se dirige o puede dirigirse. Se pretende establecer *las direcciones del desarrollo estratégico de la Universidad*, sus posibilidades de expansión o diversificación. En el primer caso, se mantendrá alguna relación con la situación actual, en el segundo, por el contrario, se originará una cierta ruptura, y es en este punto donde

		TITULACIONES DE LA UNIVERSIDAD	
		TRADICIONALES	NUEVAS
COLECTIVOS (Población objetivo)	TRADICIONALES	Estrategias de penetración	Estrategias de diversificación horizontal
	NUEVOS	Estrategias de reestructuración interna	Estrategias de diversificación

Figura 1. Matriz de crecimiento de titulaciones de la Universidad.
(Fuente: elaboración propia)

puede aplicarse la *matriz de crecimiento de Ansoff*. En la Figura 1 se representa una adaptación de la misma para la Universidad, la denominada *matriz de crecimiento de titulaciones de la Universidad*.

Realizado el análisis estratégico y formulado el correspondiente diagnóstico es factible plantear como va a ser el desarrollo de la Universidad; éste puede aplicarse, entre otros aspectos, al diseño de un nuevo mapa de títulos propios y su elaboración resulta un instrumento de utilidad para el establecimiento de su oferta de titulaciones, pudiéndose diseñar las acciones siguientes:

– *Estrategias de penetración*. Afectan a las titulaciones que tiene la Universidad con las que satisface la demanda existente, comprende todas las titulaciones tanto las que se encuentran en fase de crecimiento como aquéllas que están en fase de madurez. Las estrategias de penetración demandan de la Universidad el incremento e intensificación del volumen de sus actividades en estas titulaciones lo que puede requerir promocionar las mismas o diferenciarlas, buscando la obtención de una ventaja competitiva sostenida frente a ofertas similares. Estas estrategias obligan a la Universidad a optimizar la gestión de sus competencias básicas y al desarrollo de acciones tendentes a potenciar las titulaciones consolidadas, así como a mantener en primera posición aquellas que son especialmente relevantes, se trata de reforzar y dar estabilidad a la cartera de titulaciones.

– *Estrategias de reestructuración interna*. Inciden sobre aquellas titulaciones que se encuentran en un alto grado de madurez y presentan una demanda escasa y decreciente, lo que hace que no sea posible su reactivación. En este caso es fundamental reorientar las competencias básicas de la Universidad asociadas a estas titulaciones en un intento de satisfacer nuevas necesidades en los colectivos a los que se dirigen, mediante una modificación del plan de estudios o incluso enfocándolas hacia nuevas poblaciones objetivo a través de su reconversión.

– *Estrategias de diversificación horizontal.* Están relacionadas con aquellas titulaciones de nueva implantación en la Universidad. Suponen diversificar la oferta académica en un intento de apoyar y ampliar la respuesta de la institución a las necesidades de los colectivos existentes de las poblaciones objetivo tradicionales. En este caso tienen una destacada importancia los nuevos títulos de segundo ciclo, con ellos se pueden ampliar las posibilidades de elección de estudios aprovechando, a un bajo coste, las competencias básicas de la Universidad y dotando de mayor flexibilidad y estabilidad a la cartera de títulos existente.

– *Estrategias de diversificación.* Incluye aquellas titulaciones nuevas que se dirigen a colectivos nuevos; su implantación exige determinar las competencias básicas que debe desarrollar la Universidad en relación con las nuevas titulaciones. El diseño de estas estrategias requiere la incorporación a la cartera de titulaciones de nuevos títulos y especialidades, lo que conlleva un elevado coste de implantación en el caso de enseñanzas regladas. Las estrategias de diversificación permiten la diferenciación de la Universidad y en ellas desempeña un papel fundamental la oferta de títulos propios.

El diseño de las estrategias de crecimiento de la Universidad ha de efectuarse en estrecha conexión con el de las estrategias elaboradas a partir del análisis estratégico y posterior diagnóstico, estableciendo además un *trade-off* entre el coste de las propuestas y su adecuación a las demandas del entorno. Las estrategias de crecimiento constituyen una parte más, una concreción y extensión, de las estrategias surgidas del proceso de dirección estratégica con el que se pretende insertar la Universidad en su medio externo, de tal forma, que pueda responder a las exigencias del entorno aprovechando las oportunidades y aminorando las amenazas que se deriven del mismo. Todo ello con la firme intención de emplear y desarrollar los recursos y capacidades que la institución posea, sin ignorar sus propias debilidades que deberá corregir.

La oferta de títulos propios de la Universidad juega un papel fundamental en el desarrollo de sus estrategias de diversificación especialmente por la dificultad que entraña la actuación sobre las enseñanzas regladas sujetas a una estricta regulación que dificulta enormemente cualquier tipo de modificación. En la práctica, los títulos propios pueden utilizarse como un elemento de apoyo fundamental para la ejecución de las restantes estrategias de la institución. El diseño de la matriz de crecimiento y su seguimiento se erigen en un valioso instrumento que permite una gestión dinámica y permanente de las titulaciones propias.

La Universidad de Málaga, a partir del diagnóstico derivado de su análisis estratégico, elaboró su *matriz de crecimiento*. Naturalmente no es definitiva ya que será

TITULACIONES DE LA UNIVERSIDAD	
TRADICIONALES	NUEVAS
TRADICIONALES	<p>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN (3) Máster en Práctica Jurídica. Máster en Psicología Clínica y de la Salud. Experto en Climatización.</p>
TRADICIONALES	<p>ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN INTERNA (5) Máster en Atención Temprana. Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Experto en Autismo y otros Trastornos Generalizados del Desarrollo. Experto en Educación Social y Familiar. Experto/a en Género e Igualdad de Oportunidades.</p>
COLECTIVOS (Población objetivo)	<p style="text-align: center;">NUEVOS</p> <p>ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL (5) Máster en Derecho de Internet y de la Nueva Economía. Experto en Administración de Negocios y Servicios Industriales. Experto en Gestión de Empresas de Economía Social. Experto en Enfermería de Emergencias. Experto en Enfermería Nefrológica.</p> <p>ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN (17) Primer Ciclo en Estudios Inmobiliarios. Máster en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos de Desarrollo. Máster en Dirección de Comunicación y Turismo. Máster en Dirección de Publicidad y Relaciones Públicas en Comunicación Digital. Máster en Diseño / Artes Gráficas. Máster en Marketing de Negocios (MBM). Máster en Mediación Estratégica de Seguros. Especialista en Economía Forense. Experto en Artes Gráficas. Experto en Comercio Electrónico. Experto en Criminología. Experto en Dirección y Gestión de la Calidad en la Producción y los Servicios. Experto en Dirección y Gestión de Campos de Golf. Experto en Diseño Gráfico. Experto en Economía Global Electrónica. Experto en Gestión de Proyectos de Desarrollo. Experto en Prevención de Riesgos Laborales.</p>

Figura 2. Matriz de crecimiento de títulos propios de la Universidad de Málaga.
 Oferta para el curso académico 2002-2003
 (Fuente: elaboración propia)

revisada cuando se reinicien los trabajos tendentes a ultimar su Plan Estratégico, pero con ella es posible proporcionar una orientación sobre su cartera de títulos propios. Así, en la Figura 2, se recogen las diferentes titulaciones propias con las estrategias que las motivan. Representa la *matriz de crecimiento de títulos propios de la Universidad de Málaga. Oferta para el curso académico 2002-03*.

En la matriz de la Figura anterior se han relacionado un total de treinta titulaciones, pero para el curso 2002-03 se ofertan en total treinta y cuatro títulos propios. Debido a que prácticamente eran idénticos al título de nivel superior relacionado se han omitido de la matriz los siguientes:

- Especialista en Marketing de Negocios.
- Experto en Atención Temprana.
- Experto en Administración y Gestión de Recursos Humanos.
- Experto en Marketing de Negocios.

Además de los títulos de *Master, Especialista y Experto Universitario*, la oferta de titulaciones propias de la Universidad de Málaga se completa con un total de treinta cursos de menor duración, algunos con una elevada demanda, dado su carácter no presencial, o debido a los temas que abordan como los de: enología, formación de auditores de cuentas, gastronomía, gemología, masaje básico, etc.

Diseñado el mapa de títulos propios de la Universidad, es necesario tener presentes algunas cuestiones básicas relativas a su gestión, que pueden exponerse agrupadas en tres categorías (Benavides y Quintana, 2002):

a) Actuaciones relacionadas con el diseño y planificación de la oferta de títulos propios:

- Reforzar y potenciar la *Unidad de Títulos Propios*. En esta Unidad debe recaer tanto el diseño y planificación de las titulaciones propias como su seguimiento y control.

- Realización, por parte de la Unidad de Títulos Propios, de *estudios de prospectiva* orientados a conocer, en todo momento, las necesidades de la sociedad y las tendencias del entorno en materia de oferta y demanda educativa.

- Asegurar la complementariedad entre los títulos ofertados. Resulta fundamental, para favorecer las estrategias de diversificación de la Universidad, la búsqueda del efecto sinérgico asociado a la implantación y mantenimiento de titulaciones que requieran el desarrollo de competencias básicas relacionadas, se pretende generar *economías de alcance*.

– Control de su crecimiento. En función de las expectativas de futuro de la Universidad y de las prioridades establecidas, debe garantizarse que el crecimiento de los títulos propios responda de una forma acorde a las estrategias diseñadas y se eviten duplicidades y solapamientos en la oferta realizada por la institución.

b) Acciones destinadas al apoyo, seguimiento y control de los títulos propios implantados:

– Análisis de los *costes-beneficios* asociados a su implantación y mantenimiento, valorando especialmente la eficacia y eficiencia de los recursos destinados a su sostenimiento.

– Apoyo al desarrollo de los títulos propios potenciando la utilización en ellos de las nuevas tecnologías y su integración en redes nacionales e internacionales armonizándolos con los existentes en el espacio europeo de educación superior.

– Informatización del proceso de selección y matrícula de los alumnos en los diferentes cursos. Se pretende desarrollar un sistema *on line* a través del cual los estudiantes puedan elegir el curso y matricularse en aquél que más se ajuste a sus preferencias y necesidades.

– Establecimiento de acuerdos con entidades financieras orientados al desarrollo de líneas especiales de crédito destinadas a favorecer la obtención de financiación por parte y para aquellos alumnos que la precisen.

c) Intervenciones tendentes al aseguramiento de la calidad de los títulos propios implantados:

– Aplicación de técnicas destinadas a incorporar al diseño de los títulos propios la “voz de los clientes”. Hay que ser conscientes del rechazo que en determinados sectores de la educación, en general, y de la educación superior, en particular, despierta la utilización del término cliente cuando con el se hace referencia al alumno universitario. Pero es preciso asumir su utilización, sobre todo, ateniéndose al sentido que le da la Confederación Española de Centros de Enseñanza (1997:9) según la cual el cliente es quien “se beneficia directamente de las actividades del centro”, por consiguiente, son los alumnos los que tienen un contacto directo con la Universidad en calidad de beneficiarios directos de su actividad en el ámbito de la enseñanza, con independencia de la existencia de otros colectivos (*stakeholders*) con intereses legítimos en estas enseñanzas, tales como los empresarios, los contribuyentes, etc. que conforman un amplio grupo, “la sociedad”, a cuyas necesidades y exigencias la Universidad, sin duda alguna, ha de responder.

Incorporar la “voz de los clientes” en cualquier proceso de diseño exige la aplicación de técnicas específicas. Dos de ellas resultan de interés en relación con el diseño de títulos propios: el *despliegue de la función calidad (QFD)* y el *análisis del valor*. El despliegue de la función calidad proporciona una metodología estructurada para identificar las necesidades de los “clientes”, es decir, las características de calidad verdaderas, e incorporarlas al diseño de los títulos propios a través de la definición de los elementos del servicio y su posterior transformación en modos de actuación. El análisis del valor es un método organizativo y creativo para concebir y diseñar un nuevo producto, proceso o servicio, optimizando su valor definido como la relación entre la contribución de una función (u objeto de análisis) a la satisfacción de la necesidad y el coste de la función (u objeto de análisis), se trata de una técnica que puede resultar de gran utilidad en la fase de diseño de los títulos propios.

– Evaluación de los títulos propios y posterior acreditación de los mismos. Ésta es una cuestión esencial para asegurar la calidad de los títulos propios a la que se hará referencia en el próximo epígrafe.

4. LA EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO

El proceso de dirección estratégica en la Universidad se formaliza a través de la elaboración del Plan Estratégico, la planificación estratégica, como ya se ha indicado, se debe entender como la principal herramienta de la Universidad para concebir su futuro y diseñar los medios y alternativas adecuadas para llegar hasta él. La fase final del proceso de dirección estratégica es el control estratégico, ayuda a los equipos de gobierno a conseguir sus objetivos proporcionándoles, mediante el análisis y evaluación del proceso, la información necesaria sobre el desarrollo de todas sus etapas.

El control estratégico está referido (Navas y Guerras, 2002:605) tanto a la implantación de las estrategias, lo que supone un *control a posteriori* cuyo objeto es asegurarse de la correcta implantación de las estrategias formuladas, como al control de las propias estrategias en sí; en este caso se trata de un *control a priori* que permita a la institución anticiparse a situaciones que invaliden, en parte o totalmente, los planteamientos en los que se basó el diseño de la estrategia. En relación con el control estratégico la Universidad debe establecer:

- Sistemas destinados a medir sus resultados.
- Sistemas destinados al control interno.

– Un sistema de información adecuado a las necesidades del proceso de dirección estratégica.

La evaluación de títulos propios (Benavides y Quintana, 2002) se puede considerar como un elemento de carácter complementario para la permanente actualización del análisis interno de la institución, es decir, se trata de un mecanismo de control orientado a facilitar la información precisa para ejercer un control de las estrategias de crecimiento de la institución y la incidencia de éstas sobre el posicionamiento competitivo de la institución. El mapa de titulaciones propias responde a unas estrategias concretas de la institución que, para asegurar su éxito, han de estar sometidas al correspondiente control, por lo que la evaluación de los títulos propios se debe insertar dentro del proceso de control estratégico.

También, en la citada evaluación, cabe identificar importantes aspectos de carácter táctico que no deben olvidarse. Es posible interpretar la evaluación de títulos propios como una herramienta fundamental para el aseguramiento de su calidad y desde esta perspectiva la entendemos, por una parte, como una evaluación de procesos y, por otra, como una evaluación de productos o resultados. La evaluación de procesos detectará los defectos asociados al diseño y ejecución de los diferentes programas ofertados, es una evaluación orientada a contribuir a la mejora continua, al perfeccionamiento y control de los procesos y a la mejora de la actividad formativa. Mientras que la evaluación del producto recopilará información y juicios acerca de los resultados, relacionándolos con los objetivos del programa y permitiendo la adopción de decisiones sobre la continuación o no del programa.

Existen diversos estudios (García y Álamo, 1998:105-106) que detallan las dimensiones en torno a las que puede realizarse la evaluación de la calidad de las titulaciones propias. Al respecto, es posible considerar los siguientes ámbitos:

a) *Contexto*. Deberán valorarse cuestiones como: adecuación del programa a la misión, visión y objetivos de la Universidad, existencia o no de estudios y datos prospectivos sobre la demanda social y nivel de ocupación o inserción laboral de los titulados del programa, capacidades que precisa la institución para su desarrollo, apoyos externos que se poseen, oportunidades de contar con dichos apoyos, relaciones con otros programas semejantes en España o en el extranjero, etc.

b) *Programa de formación*. Se valorará la *estructura del plan de estudios* del programa centrándose en el análisis de sus diferencias, con respecto a los contenidos de los planes de estudio correspondientes a las titulaciones de primer y segundo ciclo. Se hará especial hincapié en que esté dotado de una estructura de conteni-

dos más profunda, que exija a los estudiantes un nivel de aprendizaje superior en cuanto a complejidad y generalización y, que les obligue a mayores niveles de madurez intelectual y creatividad. En este punto también resultará de sumo interés valorar la *planificación del curso* y su *temporalización*.

c) *Recursos humanos*. En este ámbito cabe distinguir entre el alumnado (titulados que acceden al programa), el profesorado y el personal de apoyo al curso. Así se tiene, en lo que se refiere a los *estudiantes*, deberá valorarse: la relación entre la oferta y demanda de plazas en los últimos años, pertinencia de establecer *numerus clausus*, relación entre preinscritos y matriculados, políticas de captación de alumnos, perfil de los titulados que acceden al programa, criterios de admisión, nivel de dedicación que se les exige, asistencia y participación de los alumnos en reuniones profesionales, etc.

En lo concerniente al *profesorado*, deberá garantizarse un alto nivel en aquellos docentes que imparten los títulos propios, circunstancia que requiere la valoración de aspectos como: grado de competencia reconocida en la materia desarrollada, productividad, creatividad, metodología docente adaptada a la materia, integración entre su investigación y la docencia, compromiso en relación con la materia (participación en consejos editores, pertenencia a organizaciones científicas o profesionales,...), implicación en la comunidad académica, tutorización de estudiantes, grado de accesibilidad a los estudiantes, predisposición al trabajo en equipo, etc. Un aspecto importante referido al profesorado es el relativo a la presencia y proporción de profesores externos, de otras universidades y profesionales que ejercen sus actividades en las diferentes materias abordadas en el programa, etc. Con respecto al *personal de apoyo* es necesario determinar las personas que participarán en las tareas de gestión y apoyo a la realización del curso, analizando su dedicación y funciones.

d) *Instalaciones y recursos materiales*. En este punto pueden valorarse: la existencia de espacios e instalaciones apropiadas a las necesidades docentes, tamaño y dotación de las aulas, disponibilidad de *softwares* especializados, dotación de medios audiovisuales, acceso a revistas y monografías específicas, posibilidad de obtener recursos financieros para atraer y retener a profesores cualificados, apoyo financiero para los alumnos, etc.

e) *Resultados*. A la finalización del programa los estudiantes deberán haber adquirido capacidades, habilidades y conocimientos que sean relevantes con respecto a la materia objeto del curso. Será necesario que se obtengan evidencias de la integración profesional de los estudiantes, es decir, de su actitud profesional, así como del prestigio del programa en relación con su capacidad para formar postgraduados competentes y cualificados en la práctica profesional.

Una evaluación que tenga en cuenta los aspectos anteriores, constituye el obligado punto de partida en el camino hacia la implantación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a las titulaciones propias que posibilite su posterior acreditación. La acreditación tiene una clara orientación a la mejora continua ya que presta atención, tanto al proceso, capacidades de gestión, recursos humanos y materiales comprometidos con los títulos propios como al producto, es decir, al programa educativo de los mismos.

En este punto cabe preguntarse ¿qué se entiende por acreditación? Obtener una respuesta nos lleva a la utilización de un excelente trabajo, realizado por los profesores Cristina Santamarina, Jacobo Navarro de Peralta y Vicente Cloquell publicado bajo el título *Sistemas de Acreditación en Educación Superior*¹. En él la acreditación se define como:

“una declaración pública y formal, por parte de una entidad externa de una titulación (programa educativo) o institución que tras una evaluación cíclica orientada a los resultados cumple con unos determinados estándares de calidad previamente acordados”.

La acreditación de títulos propios² (véase la Figura 3) resulta compleja. Requiere el pronunciamiento de un organismo externo a la Universidad sobre si se cumplen determinados parámetros de calidad en su estructura, dirección, organización, gestión, recursos, procesos de enseñanza, aprendizaje investigación, servicios y resultados en la sociedad.

La acreditación de los títulos propios exige, el que con anterioridad a la propia evaluación, se definan los criterios consensuados y normalizados, que permitan determinar la bondad del programa a evaluar con referencia a valores umbrales predeterminados. Los criterios en los que se sustentarán los juicios de los

1 El documento citado ha constituido la base metodológica del *Proyecto de Acreditación de Titulaciones de Grado*. Enmarcado en la primera convocatoria del II Plan de Calidad de las Universidades, se ha ejecutado por un grupo de trabajo integrado por profesores y profesionales de las Universidades Politécnicas de Cataluña y Valencia apoyado por el Consejo de Coordinación Universitaria y un grupo de analistas externos, al cual pertenecíamos, de distintas Universidades. El modelo resultante del *Proyecto* fue incorporado por la ANECA como modelo de evaluación en sus Programas de Evaluación Institucional y de Acreditación, véase (ANECA, 2003).

2 En julio de 2003 el Consejo de Coordinación Universitaria publicó la *Guía para la Acreditación de Títulos Propios de las Universidades Españolas* (CCU, 2003). Constituye el resultado de otro *Proyecto Piloto* llevado a cabo por las Universidades de Alicante, Autónoma de Barcelona, Carlos III de Madrid, Málaga y Politécnica de Valencia.

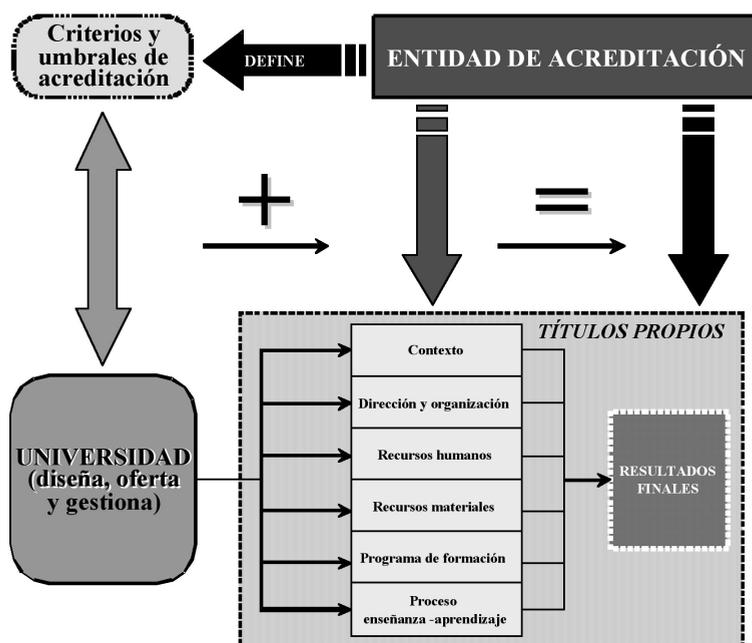


Figura 3. Modelo de acreditación de títulos propios
(Fuente: elaboración propia)

expertos deberán ser los mismos para la totalidad de los programas a acreditar al objeto de asegurar conclusiones que puedan ser comparables. Esto requiere el estudio previo de los criterios, debiendo existir un consenso sobre su alcance e indicadores, al menos por parte de la entidad acreditadora, de manera que se garantice la universalidad de su aplicación. A partir de los criterios establecidos y de sus correspondientes valores umbrales, se le pedirá a la propia Universidad la redacción de un informe de autoevaluación que servirá como punto de partida para la evaluación externa.

El objetivo de la acreditación en modo alguno será la baremación cuantitativa global de los programas con el fin de establecer una clasificación ordenada de los mismos, sino que debe indicar el cumplimiento, por cada título propio evaluado, de los valores umbrales de calidad en correspondiente a los criterios analizados.

Con la acreditación se pretende garantizar la transparencia y la calidad del programa educativo fomentando la confianza de los potenciales alumnos, de los empleadores y en general de la sociedad. La acreditación se hace cada vez más necesaria como consecuencia de la construcción del espacio europeo de educación y para poder hacer frente con éxito a la creciente internacionalización de la educación superior y sus consecuencias.

5. CONCLUSIÓN

Por último, destacar que la oferta de estudios de postgrado realizada por la Universidad puede tener una orientación a la investigación, como sucede con los *Programas de Estudios de Tercer Ciclo-Doctorado*, o de tipo profesional como ocurre con las *Titulaciones Propias* (master, especialistas, expertos...). En ambos casos, la oferta de postgrado está muy relacionada con la investigación de la Universidad y apoyan a la misma. Por otra parte, las actividades académicas e investigadoras que se realizan en los programas de postgrado refuerzan el prestigio de la Universidad, y el incremento en la calidad de sus títulos propios tiene una influencia muy positiva en los programas de primer y segundo ciclo. Esta circunstancia los convierte en un instrumento de importancia decisiva en el desarrollo de la Universidad por lo que resulta imprescindible:

1. Que el diseño, implantación y gestión de títulos propios responda a las estrategias de la Universidad y, por consiguiente, estén integrados en su Plan Estratégico.
2. Que los títulos propios estén sometidos a un riguroso proceso de evaluación que garantice su calidad y mejora permanente de manera que puedan llegar a alcanzar un nivel de excelencia.
3. Que los títulos propios se encuentren sujetos a un proceso de acreditación que permita su reconocimiento y homologación en el ámbito europeo e internacional.

La aplicación de las tres premisas anteriores permitirá que la oferta de títulos propios de una Universidad sea apreciada y, en definitiva, valorada por la sociedad. Tan sólo así, los títulos propios serán auténticos elementos básicos de diferenciación de las Universidades sobre los que éstas podrán construir y mantener verdaderas y sólidas ventajas competitivas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANECA (2003): Programa de Evaluación Institucional. Guía de Autoevaluación. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANSOFF, H. I. (1976): *La Estrategia de la Empresa*. Universidad de Navarra. Pamplona.

BENAVIDES VELASCO, C. A. (2001): "Bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga" *Cuadernos IRC*, nº 8, [cd-rom].

BENAVIDES VELASCO, C. A.; CASTILLO CLAVERO, A.M.; CRUZ PADIAL, I. y RUIZ ROMERO DE LA CRUZ E. (1998): *Diseño estratégico de la Universidad del siglo XXI*. Consejo Social de la Universidad de Málaga. Málaga.

BENAVIDES VELASCO, C. A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2002): “Estrategias de diseño, gestión y evaluación de títulos propios”. *Ponencia presentada a las II Jornadas de la Calidad en la Educación: una propuesta integral*. Asociación Española para la Calidad (AEC). Madrid.

CASTELLS OLIVÁN, M. (2001): “Innovación tecnológica, sistema territorial y sistema universitario”. Conferencia dictada en la clausura del *Congreso Internacional sobre Universidades y Desarrollo Internacional en la Sociedad del Conocimiento*. (Inédita).

CEC (2001): *Contrato Programa Universidad de Málaga 2002*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS DE ENSEÑANZA (1997): *Guía de Autoevaluación de Centros educativos o formativos no universitarios. Modelo Europeo de Calidad Total en la Gestión*. Confederación Española de Centros de Enseñanza y Club Gestión de Calidad. Madrid.

CRE (2002): *Informe de Evaluación de la Universidad de Málaga*. Comité de Evaluación Externa de la Asociación de Universidades Europeas (CRE). Málaga.

DEYM (2001): *Programa de Evaluación Institucional de la CRE Informe de Autoevaluación correspondiente a la Universidad de Málaga*. Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

DEYM (2002): *Evaluación Institucional de la Universidad de Málaga. Informe de los Evaluadores de la Asociación de Universidades Europeas (AUE)*. Traducción del Informe de Evaluación Externa. Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

GARCÍA FALCÓN, J. M. y ÁLAMO VERA, F. R. (1998): “El proceso estratégico en las Universidades”. *Cuadernos IRC*, nº 0, septiembre, pp. 51-76.

LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades. (BOE núm. 307 del 24 de diciembre).

NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): *La Dirección estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.

ORDEN EDC/2368/2002, de 9 de septiembre, por la que se inscribe en el Registro de Fundaciones la denominada “Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación” de Madrid. (BOE núm. 232 del 27 de septiembre).

REAL DECRETO 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades. (BOE núm. 96 del 21 de abril).

SANTAMARINA SIURANA, M. C.; NAVARRO DE PERALTA GARCÍA, J. y CLOQUELL BALLESTER, V. A. (2001): *Sistemas de Acreditación en Educación Superior: una propuesta metodológica sobre el proceso de acreditación en ingenierías*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

L

A DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

JOAN CORTADELLAS

Director Técnico de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria
Universitat Politècnica de Catalunya

Se me ha pedido que recoja sintéticamente las explicaciones con las que acompañé las diapositivas de mi presentación sobre la Dirección Estratégica en el ámbito de la gestión”, dentro de las jornadas que organizó la Consejería de Educación de la Comunidad de Murcia, los días 25 y 26 de mayo de 2004.

- ✍ **Lo que de verdad distingue a unas organizaciones de otras no es**
- ✍ Si producen bienes u ofrecen servicios
- ✍ Si son de ámbito local, regional, de un solo país o multinacionales
- ✍ Si son grandes o pequeñas
- ✍ Si son públicas o privadas
- ✍ Si son con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro
- ✍ Si se ocupan de los procesos fundamentales o de procesos de soporte...

- ✍ **sino**
- ✍ Si son buenas o son malas

- ✍ **y las buenas son aquellas que**
- ✍ Han incorporado **Dirección Estratégica**
- ✍ Han asumido el reto de la **Calidad Total**

Los elementos verdaderamente decisivos de cualquier organización son siempre los mismos: todas tienen jefes, empleados, políticas, productos, procesos, clientes y resultados.

Tanto si producen bienes materiales como si ofrecen servicios, si su ámbito es reducido o mundial, si son grandes o pequeñas, públicas o privadas, con ánimo de lucro o sin él, en todos los sectores hay organizaciones buenas y organizaciones malas.

Desde la perspectiva del sector público es importante desprenderse, pues, de un cierto complejo de inferioridad que a menudo se observa por el simple hecho de ser público. Con frecuencia se oye la expresión “esto en una empresa no sucede”, generalizando una especie de mito respecto a la empresa privada, como si siempre fuera un modelo de excelencia. La realidad es que “hay de todo en la viña del Señor”.

¿Y cuáles serían, a mi criterio, los dos elementos que hacen buenas o malas las organizaciones? Dos: la incorporación de Dirección Estratégica y el enfoque de Calidad Total.

¿Qué es la Dirección Estratégica?

- ✍ **Organizar y hacer funcionar la organización mirando siempre al futuro**

Cada paso tiene sentido en función de objetivos prefijados.

- ✍ Planificar
 - Organizar
 - Coordinar
 - Acompañar
- } **con VISIÓN de FUTURO**

<p>“La estrategia es la gran tarea de la organización. En situaciones de vida o muerte es el Tao de la supervivencia o de la extinción.”</p> <p><i>El arte de la Guerra . Sun Tzu. 500 a.C.</i></p>	<p>“No hay nada más difícil y más necesario que saber aprovechar lo que tienes cerca y lo que tienes lejos.”</p> <p><i>El arte de la Guerra. Sun Tzu</i></p>
---	--

La DIRECCIÓN ESTRATÉGICA consiste en hacer que toda la organización vaya caminando hacia la meta que previamente ha decidido. Cada una de las acciones o de los pasos que da la organización no tienen sentido en sí mismos, sino en la medida que la van conduciendo hacia donde deseaba ir.

El escalador que avanza hacia la cumbre debe asegurar cada uno de sus pasos para darlos con total confianza, pero al mismo tiempo tiene que saber que va hacia el punto que se ha propuesto, de lo contrario, por más seguras que fueran sus acciones, no le servirían de nada. En las organizaciones no basta con hacer el esfuerzo de mejorar lo que estamos haciendo cada día, hay que tener la seguridad de que todos la vamos llevando hacia donde habíamos decidido ir, a conseguir los objetivos que previamente nos habíamos propuesto.

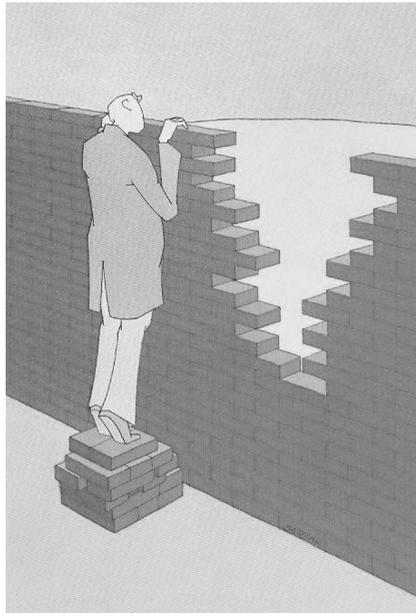
Hay 4 funciones que hacen que dirigir sea **POCA** cosa: El directivo debe responsabilizarse de la **Planificación** de su organización -objetivos y estrategias-, de **Organizarla** para conseguirlos, de **Coordinarla** a fin de que los esfuerzos de cada uno converjan en la misma dirección y finalmente deberíamos añadir la función de evaluación o de control, pero prefiero llamarla de “Acompañamiento”. Acompañar es lo que hacen los padres con sus hijos: es cierto que se les evalúa y se les controla, pero también se les anima, se les impulsa, se les limita, se les premia, se les castiga, se les permite tomar decisiones y hasta equivocarse. Esta función de acompañar es, a mi juicio, la más difícil y delicada del buen directivo. Realizar estas 4 funciones con visión de futuro es dirigir estratégicamente.

La estrategia es “la” gran tarea de la organización”, tal como escribió el General Sun Tzu, 500 años antes de Cristo, en el libro “El arte de la Guerra”. La estrategia requiere partir de la realidad de la organización – “lo que tienes cerca” - y mirar hacia el futuro – “lo que tienes lejos”-.

3. Alguna vez me han preguntado por qué se ha complicado tanto la vida el caballero de la imagen. Yo he respondido: “Puede que sea un profesor universitario”.

Naturalmente al público le ha hecho gracia este comentario, pero yo añado: “sí, pero éste es además un buen directivo universitario”, porque no se contenta con abrir un boquete en la pared, sino que aprovecha los ladrillos, que los tiene cerca, para poder elevarse y mirar al horizonte, cuanto más lejos mejor.

Esto es Dirección Estratégica.



4. Dice el diccionario que “Dirigir es encaminar las intenciones hacia un fin determinado”, es decir, no dejar que las cosas vayan sucediendo espontáneamente o que los acontecimientos de cada día vayan llevando a nuestra organización hacia no se sabe dónde, como el rebaño de ovejas, que, sin el pastor, va deambulando sin rumbo fijo. O como dicen que dijo John Lennon “La vida es aquello que te va sucediendo mientras tú te empeñas en hacer otros planes”.

Las intenciones podrían ser los objetivos a conseguir, que deben ser claros, consensuados y conocidos por todos. Y los fines serían las metas que nos proponemos alcanzar y que podremos variar, adaptar y sobre todo, mejorar, siempre que sea necesario.

Un ejemplo claro de dirección sería la del director de una orquesta. A primera vista no encaja muy bien comparar una Universidad con una orquesta clásica y podríamos pensar que se parece más a una jazz-band. En la primera parece que todos tocan las mismas notas, todos empiezan al mismo tiempo y actúan con total disciplina y no así en la segunda. Probablemente ninguna de las dos realidades es del todo cierta: ni en la orquesta clásica tocan todos las mismas notas, si no preguntan al del contrabajo, o al del fagot, ni empiezan todos al mismo tiempo, si no preguntan a los de la percusión y en cambio en la jazz-band también hay disciplina, con otro estilo, pero es evidente que igualmente la pieza se interpreta con la colaboración de todos, cada uno en su papel, pero con objetivos comunes.

DIRECCIÓN. Dirigir =
“Encaminar las intenciones hacia un fin determinado”

Encaminar = conducir

no dejar que todo vaya fluyendo espontáneamente hacia
no se sabe dónde

Intenciones =

Objetivos,
formulaciones claras,
conocidas y
consensuadas

Fin determinado =
metas, estándares
alcanzables, evaluables,
corregibles, siempre
mejorables



Y es evidente que la Figura del director es distinta, porque cada tipo de organización requiere un estilo de dirección apropiado: en la jazz-band no se nota la Figura del director, pero pueden estar seguros de que existe. Quizás en este punto coinciden más con la realidad de la Universidad, en que los directores son un primus inter pares, que además han sido elegidos por los mismos pares.

Seguiremos hablando del director.

5. Los manuales de organización distinguen tres niveles de dirección: la Estratégica, la Táctica y la Operativa y algunas veces los asimilan de una forma excesivamente directa a la alta dirección, la de los mandos intermedios y la de los responsables de un grupo o equipo. Pero la realidad es más compleja y no siempre responde a este esquema.

Podríamos preguntarnos, por ejemplo, qué nivel de dirección asume el director de la orquesta. Piénselo por unos instantes antes de leer la respuesta.

Pero mientras permítame que le plantee un caso que podría ser real:

La orquesta de mi ciudad ha preparado para este año un ciclo de conciertos centrados en Beethoven. Ha ensayado un repertorio muy completo, va a dar 4

ESTRATÉGICA

Tres niveles de dirección:

Estratégica =

- ≠ decidir la Misión y los grandes objetivos
- ≠ hacer el diagnóstico interno y valorar el entorno
- ≠ asegurar los recursos
- ≠ decidir las estrategias de dirección



Táctica =

- ≠ estructurar cada uno de los subsistemas funcionales
- ≠ configurar la organización
- ≠ integrar los recursos y las funciones

Operativa =

- ≠ estructurar las tareas
- ≠ supervisar las funciones singulares de cada área
- ≠ motivar y fijar los sistemas de reconocimiento
- ≠ coordinar las acciones

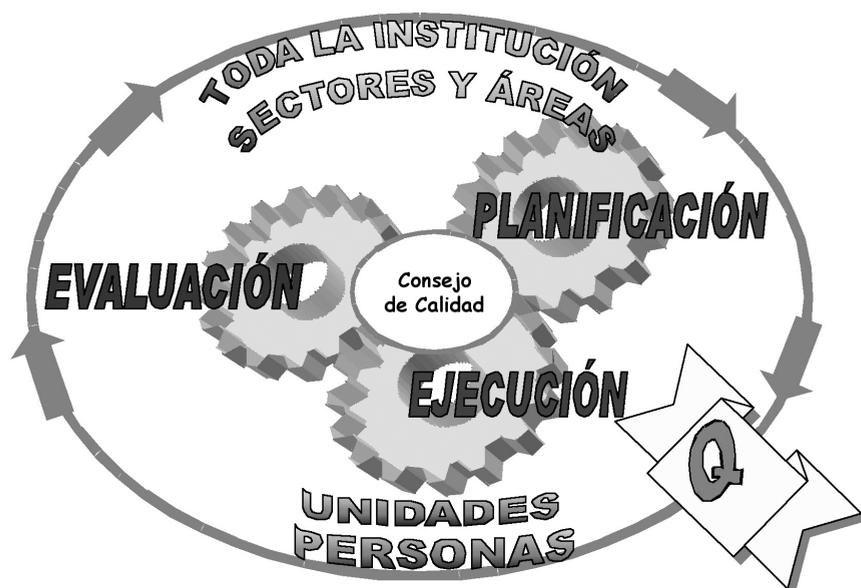
conciertos en la ciudad y otros 10 fuera de ella y el primero lo ha dirigido el mejor especialista del mundo en Beethoven, un alemán de Munich. Éste llegó un día a la ciudad, realizó varios ensayos, intentó imponer su propio estilo, hizo el esfuerzo de que los músicos le comprendieran, cumplió su compromiso de dirigir el primer concierto, agradeció los aplausos, cobró y se marchó. ¿Podría decirme si esta primera Figura mundial asumió la dirección estratégica, la táctica o la operativa?

Mi respuesta: Está claro que no fue el alemán quien tomó las decisiones estratégicas de dedicar el ciclo a Beethoven, dar 4 conciertos en la ciudad y 10 fuera de ella y de encargar la dirección del primero al mejor especialista. Tampoco conoce la Misión ni los objetivos de la orquesta, ni el presupuesto, ni el origen de los recursos, ni el sistema de contratación de los músicos, ni en definitiva sabe nada de la estrategia. Tampoco ha sido él el encargado de estructurar la orquesta, formar a los músicos, distribuir responsabilidades o asignar los recursos. Así que está claro que con toda su experiencia y conocimientos ha asumido sólo la dirección operativa y por esto ha cobrado todo lo que supone su cotización. La moraleja es que los tres niveles son importantes y es necesario realizarlos con la máxima profesionalidad.

6. Un último apunte sobre la Dirección Estratégica.

A menudo se confunde la Dirección Estratégica con la Planificación Estratégica. Planificar es sólo una de las tres funciones que hay que realizar para

Sistema de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



disponer de un verdadero Sistema de Dirección Estratégica. La mayor parte de nuestro tiempo lo dedicamos a ejecutar acciones. Estas acciones serán más eficaces si responden a una planificación previa, que nos oriente respecto a los objetivos a conseguir y si después las evaluamos para comprobar si efectivamente los hemos conseguido. Luego deberemos tomar decisiones para planificar mejor y ejecutar mejor.

Éste es el círculo de la mejora continua de Deming, en el cual lo más importante es que las tres funciones estén siempre íntimamente relacionadas y se retroalimenten continuamente, cosa que no siempre sucede en nuestras universidades. No siempre se planifica, no siempre lo que se planifica se ejecuta, no siempre lo que se ejecuta responde a unos objetivos explícitos y consensuados, ni siempre evaluamos para llegar a conclusiones, ni corregimos para mejorar.

Además por la forma como se estructuran nuestras universidades, estas tres funciones hay que hacerlas a nivel de toda la institución –la Universidad en su conjunto–, de cada una de sus grandes áreas de actividad –la formación, la investigación, la transferencia, la extensión universitaria, las relaciones internacionales, las bibliotecas...–, de cada una de sus unidades –facultades, escuelas, departamentos, institutos, servicios...– y finalmente, de cada una de las personas. Y ¡atención!, si no llegamos ordenadamente y de forma coherente al nivel de las personas, todo lo demás apenas sirve para nada.

En el centro del sistema, en el caso del modelo que aplicamos en la UPC, situamos el Consejo de Calidad, un órgano consultivo que vela por la coherencia de todo el sistema, porque vaya retroalimentándose constantemente y porque se despliegue a los cuatro niveles citados. En él están representados todos los estamentos de la Universidad, incluyendo a sus alumnos y también algunas personas externas.

7. Debemos concretar a qué nos referimos cuando hablamos de “gestión” en una Universidad.

Algunas consideraciones sobre la “gestión”

- ✍ **Gestión no es igual a servicios**
- ✍ **La gestión ya no es secundaria, ante la docencia y la investigación. Es imprescindible**
- ✍ **Si aislamos la tarea de enseñar y de investigar, la Gestión incluye, además de GOBERNAR y DIRIGIR :**

Asesoría Jurídica

Movilidad

Calidad

Comunicación

Economía

Estructura organizativa

Extensión universitaria

Fundraising

Información

Bibliotecas

Inserción social

Nuevas tecnologías

Innovación

Organización académica

Personas

Promoción (marketing)

Relaciones institucionales

...

- ✍ **Mucha responsabilidad y muchos recursos, que necesitan profesionales**

En su concepción más amplia podría abarcar todas aquellas actividades que no fueran estrictamente docencia –el profesor preparando o impartiendo una clase, o realizando funciones de tutoría, por ejemplo–, o las relacionadas con la investigación o la transferencia –el investigador ocupado en un proyecto de investigación básica o aplicada–. Yo creo que es así como utilizamos la palabra “gestión” habitualmente, englobando tareas de gobierno, de dirección, de planificación, de organización, de estructuración, de evaluación, etc.

Muchas veces hemos visto que, simplificando, se habla de “docencia, investigación y gestión”. En realidad esta distribución no es correcta, porque las dos primeras son ámbitos o grandes líneas de acción, mientras que la tercera es una fun-

ción imprescindible para el funcionamiento de toda la Universidad y, por lo tanto, también de la docencia, de la investigación y de los servicios internos y externos.

En el otro extremo, en una concepción más restringida algunos plantean que además de la docencia y la investigación, alguien tiene que asumir las tareas de Gobierno –las más relacionadas con la Dirección Estratégica–, las de Dirección –que se acercarían a la Dirección Táctica– y las de Gestión –que corresponderían a la Dirección Operativa–.

En cualquier caso, lo que no es correcto es asimilar la “gestión” con los “servicios”, a la que nos induce la distribución que también hemos visto de “docencia, investigación, servicios”.

La gestión, en definitiva, sería el conjunto de todas las tareas necesarias e imprescindibles para conseguir que la Universidad pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, que son formar e investigar con criterios de calidad. Es lógico, pues, que se dediquen a ella buenos profesionales y se destinen importantes recursos.

8. Llegados a este punto deberíamos hacernos varias preguntas sobre la gestión de nuestras universidades:

¿Está la gestión a la altura de la docencia y la investigación?

Preguntas clave

- ⌘ **¿Está la gestión a la altura de la docencia y la investigación?**
- ⌘ **¿Tal como tenemos la gestión ayuda eficazmente a conseguir los objetivos estratégicos de la universidad?**
- ⌘ **¿Nuestro nivel de gestión es el adecuado para asumir los nuevos retos de la universidad?**

En el mejor de los casos en nuestras universidades la auténtica profesionalización de la gestión no llegó hasta hace 20 años, muy avanzados ya los 80 del siglo XX, cuando las universidades llevaban siglos funcionando. Podríamos aceptar que la Universidad siempre había perseguido la excelencia, pero lo hacía sólo por medio de la selección de sus profesores, centrada exclusivamente en su currículum académico. Los profesores podían ser excelentes, los investigadores también, pero la excelencia terminaba aquí: que nadie exigiera planificación, ni organización, ni liderazgo reconocido, ni orden, ni rigor, ni eficacia, ni optimización de los recursos, ni implicación de las personas, ni información sobre los resultados.

¿Tal como tenemos la gestión ayuda eficazmente a conseguir los objetivos estratégicos de la Universidad?

A menudo nuestro nivel de gestión me recuerda al que de forma estereotipada identificamos en un artista: habitualmente el mejor artista, que consigue con su destreza obras de arte excelentes, es incapaz de optimizar sus costes, de tomar notas de los encargos, de cumplir con los plazos, de facturar puntualmente, de planificar su producción. Está centrado en su actividad creativa y descuida la gestión.

9. ¿Nuestro nivel de gestión es el adecuado para asumir los nuevos retos de la Universidad?

La Universidad está en un interesante momento de cambio, porque ha comprendido que no únicamente tiene que responder a la demanda social, sino que tiene que liderar la transformación hacia una sociedad, no sólo más inteligente, sino más justa y solidaria. Ante estos retos, nuestro nivel de gestión tendría que ser capaz de servir de soporte eficaz a los procesos de renovación de la formación y de investigación.

Puede ser que las respuestas a las anteriores preguntas sean “no del todo”. Por si fuera así, ahí van algunas recomendaciones:

La primera y muy elemental: Externalizar todo lo posible. Es decir, encargar a terceros todos aquellos servicios en los que nosotros no somos expertos y que no requieren un alto grado de conocimiento de nuestra realidad específica para ser desarrollados de forma eficaz y eficiente. Si admitimos que “gestionar” es todo lo que no incluyen las funciones de formar e investigar, es evidente que no podemos externalizar la función de gobernar, o la de dirigir, ni la responsabilidad en los temas más importantes recogidos en la diapositiva 7, pero sí podríamos hacerlo

para otros muchos aspectos como limpieza, vigilancia, jardinería, obras, mantenimiento, publicaciones, hostelería u organización de eventos.

La segunda: Profesionalizar la gestión. Esto significa también que los cargos directivos no deberían ser ocupados por profesores muy preparados académicamente en su área de conocimiento, pero nada preparados para gobernar y dirigir. Las soluciones pueden ser distintas, según los casos: formación para los directivos, contratación de asesores o delegación en profesionales.

La tercera: Introducir herramientas de mejora de la gestión, como la Dirección por Objetivos, las Cartas de Servicios, los Grupos de Mejora o los Modelos de Calidad. Cada una sirve para objetivos distintos y no todas pueden ser aplicadas en cualquier momento, pero puedo afirmar por experiencia que son eficaces si se introducen correctamente y adaptándolas de forma inteligente a nuestro contexto.

Propuestas

- ✍ **Externalizar todo lo posible**
- ✍ **Reforzar la dirección con profesionales (contratar o profesionalizar)**
- ✍ **Introducir nuevas herramientas de Mejora de la Gestión: DPO, Cartas de Servicios, Grupos de Mejora, Modelos de Calidad**

Con criterios de Calidad

10. Finalmente, todo ello, con Criterios de Calidad. La Calidad es un valor que todos reconocemos en determinadas organizaciones o procesos, pero del que cuesta mucho encontrar una definición completa. Sin embargo, he identificado 10 criterios que, a mi entender, identificamos como signos de Calidad cuando nos tropezamos con ellos en una organización.

Unos Criterios de Calidad

1. **ORIENTACIÓN CLARA HACIA LOS CLIENTES :** estudiantes, empleadores, empresas, padres, Administración, sociedad, ...
2. **MEJORA CONTINUA:** revisiones periódicas de todo
3. **LIDERAZGO** y ejemplo de los directivos
4. **Organización por PROCESOS**, que se analizan y se mejoran
5. **INFORMACIÓN** para la toma de decisiones
6. **COMUNICACIÓN** en todos los sentidos (comunicación = poner en común)
7. **COMPARACIÓN** con organizaciones de referencia
8. Trabajo en **EQUIPO**
9. **RECONOCIMIENTO** claro del esfuerzo de las personas
10. **PARTICIPACIÓN** de las personas

1. ORIENTACIÓN CLARA HACIA LOS CLIENTES

Aunque la palabra “cliente” no sea quizás la más adecuada, lo que quiero decir es que debemos enfocar nuestra actividad pensando en aquellos para los cuales estamos trabajando. En unos casos serán los estudiantes, en otros los empleadores que quieren fichar a los mejores titulados, o las empresas que contratan investigación y que están dispuestas a pagar si lo hacemos bien, o los padres, que son los que habitualmente pagan la matrícula, o la Administración que nos confía un trabajo, o el “cliente” definitivo y muchas veces olvidado, la sociedad en general, que es la que de verdad paga a cambio de un “encargo social” muy poco explícito, pero no por eso menos real.

Si no somos capaces de enfocar nuestra actividad pensando en alguno de estos clientes, o en varios a la vez priorizándolos, corremos el grave peligro de cerrarnos en nosotros mismos y convertirnos en nuestros propios clientes, buscando principalmente nuestra propia satisfacción, como el grupo de profesores que organiza un plan de estudios pensando únicamente en lo que saben y no en lo que necesita la sociedad.

Conozco una empresa municipal de Parques y Jardines, muy potente y modélica por la preparación de sus directivos y de su personal, por sus centros de experimentación y por sus resultados, que un día realizó un estudio entre sus “clientes” para conocer qué elementos valoraban más en los parques y jardines de su ciudad. Con gran sor-

presa comprobaron que para la mayoría la jardinería sólo ocupaba el cuarto puesto, porque lo primero que valoraban era la seguridad, en segundo lugar la limpieza y en el tercero los servicios higiénicos. Ahora bien, ¿cuándo había mayor afluencia de clientes?: los fines de semana. Y ¿cuándo no había servicio de seguridad?: los fines de semana, porque, claro, eran empleados municipales. Y ¿cuándo no había servicio de limpieza y los servicios higiénicos estaban cerrados?: los fines de semana, porque ya hemos dicho que eran empleados municipales y sólo trabajan de lunes a viernes. Entonces, pueden decirme ¿qué orientación tenía hacia los clientes esta empresa modelo?: ninguna, porque nunca antes los habían tenido en cuenta.

2. MEJORA CONTINUA

Siguiendo el sentido de la imagen de la diapositiva 6, si después de ejecutar cualquier acción, nos detenemos a evaluar el proceso y los resultados, seremos capaces de planificarla mejor y de ejecutarla para conseguir mejores resultados de forma más eficaz o más eficiente. De esta manera el círculo de la mejora continua se convierte en una espiral que nos ayuda a progresar.

Pero para esto es imprescindible partir de la convicción de que todo es siempre mejorable. Si el punto de partida es, como sucede a menudo, que con mis títulos y mi experiencia soy el mejor del mundo mundial, de alguna manera estoy renunciando a la mejora, porque ni siquiera entra a formar parte de mis posibilidades.

Conozco a un consultor que ha trabajado con organizaciones muy diversas y las tiene clasificadas por orden de complejidad: según él, las más sensibles a incorporar mejoras son las empresas, luego le siguen los hospitales, después los centros de primaria y secundaria y a continuación, las universidades, porque, como afirmaba un representante futbolístico muy conocido, “son más complicadas que un equipo de fútbol, porque allí todos son figuras”.

3. LIDERAZGO Y EJEMPLO DE LOS DIRECTIVOS

Si queremos que todos los miembros de una organización se impliquen en un proceso de mejora continua es absolutamente indispensable que sus directivos sean unos líderes claros, que con su ejemplo, consigan que los demás les sigan.

Una organización en la que se nota que el directivo no “está por la labor”, que dice pero no hace, que da órdenes pero que es el primero en no cumplirlas, está condenada al inmovilismo, no va a mejorar, porque es evidente que las personas de cualquier organización siguen el ejemplo y no las consignas.

Quizá deberíamos preguntarnos si este rol de líder lo asumen muchos de los cargos directivos de nuestras universidades o si cada uno de nosotros ha sido suficientemente consciente de esta realidad cuando ha ocupado puestos directivos.

4. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Un proceso es el conjunto de acciones que, debidamente organizadas y secuenciadas, hace que de una necesidad se llegue a una solución satisfactoria, con la intervención de unos agentes y bajo el cumplimiento de unas normas. Simplificando el concepto lo podríamos materializar en una cadena de montaje de un coche: mediante una serie de acciones se consigue que a través del ensamblaje de unos determinados elementos se llegue a obtener un coche perfecto. Cada acción responde a un objetivo único final: el coche perfecto. Y a nadie se le ocurriría incorporar a un agente nuevo en la cadena, sin sentido o sin la preparación adecuada.

Yo creo que éste es el criterio más difícil de aplicar en nuestras universidades, porque, por definición, nuestros procesos –una asignatura, un curso, una carrera, un proyecto de investigación– son muy largos y en él intervienen un número muy importante de agentes, no siempre bien coordinados. En realidad el profesor de un último año de carrera no sabe con exactitud qué conocimientos ha impartido el de primero, llega un profesor nuevo y apenas se le informa, con mucha frecuencia en medio del proceso ha habido cambios en el Plan de Estudios, no es difícil que en tantos años las necesidades del mercado no sean las mismas, pero nadie ha reaccionado a tiempo. Además no es fácil verificar nuestros resultados como el que prueba un coche.

Por todo esto podemos afirmar que como proceso, el de fabricación de un coche es infinitamente más preciso que el de la formación de un universitario y probablemente se deba a que, a pesar de la complejidad de una cadena de montaje, es infinitamente más compleja la formación de una persona. Por esto es necesario un gran esfuerzo y una gran voluntad por no dejar que cada uno de nosotros aporte lo que buenamente pueda, sino organizar nuestros procesos de formación y de investigación para ser más eficaces y eficientes.

5. INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Hay una cierta información básica que es necesario recopilar de forma ordenada y metódica para tenerla disponible y fiable en el momento de tomar las principales decisiones estratégicas.

Toda organización que disponga de Planificación Estratégica ha debido estructurar un sistema de indicadores, como sistema de señales o instrumentos de medida que nos permiten saber dónde estamos en relación a los objetivos propuestos. Por esto es importante asegurarnos que los datos que recopilamos son significativos y no únicamente son fáciles de obtener. Es lo que pienso cada vez que en un vuelo transoceánico informan de la temperatura exterior: si, aunque no estuviéramos a 40 grados bajo cero, ¡tampoco tenía ninguna intención de salir!

La táctica de recoger toda la información posible no es precisamente la mejor, porque si no sabemos si nos va a servir o para qué nos va a servir, lo más probable es que la manera de juntar los datos no sea la apropiada y, por lo tanto, no nos va a servir. Los simples datos, la simple información que no sabemos para qué utilizarla, no nos indican nada, no son indicadores, son como las flechas amontonadas en el almacén de la Jefatura de Tráfico: están, pero no indican.

6. COMUNICACIÓN

No es lo mismo la información que la comunicación. Comunicar es poner en común la información, en todas las direcciones: de arriba a abajo, de abajo a arriba y de un lado para otro. Normalmente la información sale de los jefes y llega a los empleados, pero ¿es que los empleados no tienen nada que decirles a los jefes?

Por ejemplo, ¿no les parece que a un jefe le debería interesar saber si la norma que ha aprobado ha sido bien distribuida, ha sido leída, ha sido entendida, ha sido bien interpretada y además saber si todos están dispuestos a respetarla? ¿No les parece que a los responsables de una revista de distribución gratuita les debería interesar si alguien la lee, qué se lee, si lo consideran interesante, qué valoran más, etc.? Sin embargo incluso los llamados “medios de información y comunicación” pocas veces se comunican con sus clientes para orientar mejor su actividad.

Los expertos en comunicación reconocen que los mensajes no llegan igual a todas las personas, sin embargo nosotros seguimos actuando como si esto no fuera cierto y en el mejor de los casos cuando nos referimos a la comunicación interna y externa nos preocupa sólo la manera de transmitir la información para que todos se enteren.

7. COMPARACIÓN CON ORGANIZACIONES DE REFERENCIA

Si fuéramos capaces de identificar una Universidad parecida a la nuestra, que nos lleva ventaja en algún aspecto, porque ha pasado por un proceso de mejora de algu-

na de sus actividades, haríamos bien en contactar con ella, para conocer de cerca cómo lo han hecho, cuánto tiempo han tardado, cuántos recursos han dedicado, qué resultados han obtenido, en qué se han equivocado, etc. Esto es el llamado “benchmarking”, palabra sin traducción precisa, pero que quiere significar precisamente la acción de identificar y aprender del mejor, porque es una forma de aprender rápido.

Para las empresas competitivas no siempre es fácil hacer benchmarking porque hay secretos muy bien guardados que no será posible conocer, pero esta discreción nunca la he visto entre universidades y tendríamos que ser capaces de aprovechar esta facilidad, con la formación precisa para que el benchmarking sea verdaderamente productivo.

8. TRABAJO EN EQUIPO

Éste es uno de los criterios de calidad sobre los que acostumbra a haber total consenso porque todos tenemos la impresión de que ya trabajamos en equipo, pero debo decir que son pocas las organizaciones donde de verdad se trabaje en equipo. Una cosa es trabajar en grupo y otra muy distinta trabajar en equipo. Un grupo es la suma de varias personas, en cambio un equipo es un grupo organizado en que los roles son conocidos, asumidos y puestos en función de unos objetivos comunes.

Si un grupo de amigos decidimos jugar un partido de fútbol, ¿quién nos asegura que no nos coloquemos todos de porteros sin que nadie esté dispuesto a marcar los goles?, ¿o que todos queramos marcar los goles y nadie defienda la portería? Lo mismo ocurre con muchos de nuestros grupos de trabajo: nos juntamos unas cuantas personas de buena voluntad, sin saber qué aporta cada uno al grupo: dirección, reflexión, activismo, especulación, concreción... Si hay suerte seremos capaces de conseguir el objetivo, si no la hay ni siquiera sabremos qué ha ocurrido. Hay métodos para formarse en el trabajo en equipo y creo que haríamos bien en conocerlos y aplicarlos, porque nuestras universidades necesitan equipos potentes y no simples grupos de trabajo.

9. RECONOCIMIENTO CLARO DEL ESFUERZO DE LAS PERSONAS

¿Se han hecho alguna vez la pregunta de por qué muchas veces se premia la antigüedad y muy pocas el esfuerzo de las personas?. Mi opinión es porque la antigüedad es una información muy fácil de obtener y nada polémica, mientras que el esfuerzo no siempre lo sabemos medir y sobre todo seguro que va a ser discutido especialmente por los que no hayan recibido el premio.

Sin embargo es evidente que si se reconoce igual –o sea, no se reconoce– al que trabaja que al que no trabaja, o al que trabaja mucho que al que trabaja poco, a al que trabaja bien que al que trabaja mal, en cualquier organización la tendencia será ir bajando de órbita y que las personas vayan haciendo lo mínimo indispensable como para que no se note que no están verdaderamente implicadas.

Ya sé que no hay recursos para esto, en ninguna organización hay recursos para esto, precisamente para esto. ¿No les suena a excusa? Por otra parte hay que tener en cuenta que el reconocimiento siempre debe sostenerse en dos patas: la del reconocimiento moral –el golpecito en la espalda, que a todos nos hace sonreír, pero que a todos nos gusta– y el reconocimiento económico, que desde el tiempo de los fenicios ha sido la forma más universal de pagar algo de valor.

Conozco un ayuntamiento pequeño en el que se pidió a los trabajadores que residían en el mismo municipio que hicieran de “inspectores de calle”, comunicando las anomalías que observaran en su ir y venir. En una libreta con los partes prediseñados se limitaban a constatar la anomalía y su ubicación y arrancaban la hojita y la depositaban en un buzón a la entrada del ayuntamiento. La gracia estaba en que los que se distinguían por sus aportaciones recibían del alcalde una carta de agradecimiento, junto con unas entradas para un espectáculo o unos vales para una cena. Incluso los sindicalistas apreciaban este gesto y no creo que el ayuntamiento se arruinara por esto.

10. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Como no somos una tropa disciplinada y no se nos paga por no pensar, se nos debe permitir que participemos en la toma de decisiones, si se pretende que luego nos impliquemos. Participar significa poder manifestar nuestra opinión, si es que la tenemos y que la misma sea valorada, aun sabiendo que las decisiones las tomará otro. No confundamos la participación con la necesidad de que todas las decisiones sean consensuadas, porque esto sería totalmente ineficaz.

Y por supuesto que cada uno participará a su manera, el grado de participación no será el mismo para cada persona, dependerá del puesto de trabajo que ocupen y de la perspectiva que tengan respecto a la organización. Un conserje no tendrá la misma visión que el rector, pero no olvidemos que para determinadas acciones sabe mucho más el conserje que el rector.

Una organización, pongamos una Universidad, que piensa en los clientes, que asume la necesidad de la mejora continua, que tiene unos directivos que han

entendido su papel de líderes, que organiza y mejora sus procesos, que toma las decisiones basándose en información significativa, que valora la auténtica comunicación interna y externa, que aprende de otras universidades de referencia, que fomenta el trabajo en equipo bien entendido, que reconoce los esfuerzos de las personas y que impulsa la participación de las mismas, seguro que está en el camino de la Calidad. Me gustaría trabajar en una Universidad así.

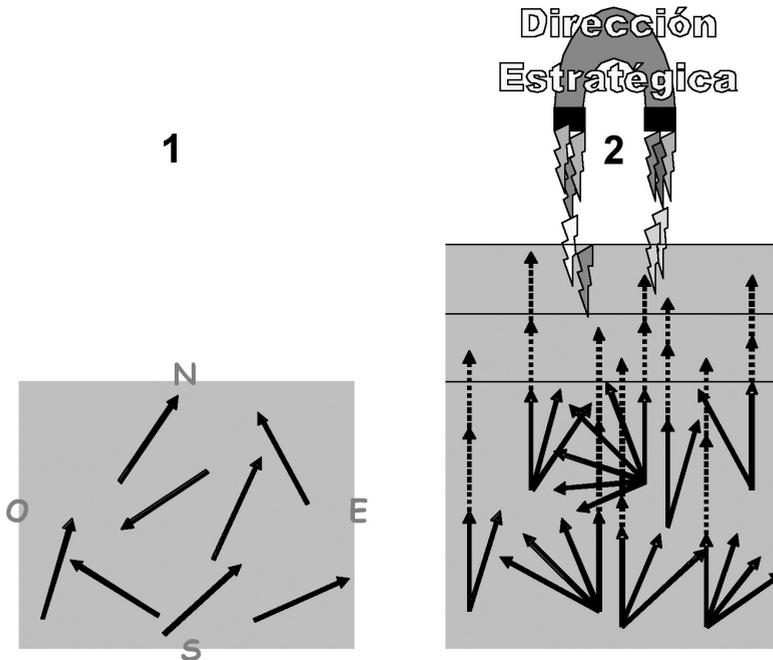


Figura 1.

Una última reflexión y una moraleja:

En la Figura 1 vemos cómo funciona una organización que no ha incorporado la Dirección Estratégica: cada unidad o cada persona va hacia donde le parece que debe ir, se cruzan uno con otros, se dividen las fuerzas, incluso hay quien parece que va hacia atrás, pero en realidad está yendo hacia el sur-oeste, con la misma legitimidad que el que va hacia el norte.

Cuando se asume la Dirección Estratégica y se hace bien, es decir con los criterios de calidad de los que he hablado en la anterior diapositiva, las unidades y las personas cambian su rumbo y se ordenan como las partículas metálicas bajo la fuerza de un imán. Todos se disponen a ir hacia una misma dirección y, evidentemente, todas las fuerzas sumadas hacen que la organización sea mucho más eficaz y eficiente.

En una primera fase, lo único que se ha conseguido es cambiar la dirección, pero cada unidad o cada persona sigue estando en el mismo sitio. ¿Qué es lo que hará que vayan hacia adelante, que se optimicen, que cada vez presten un mejor servicio?: en las organizaciones competitivas esto lo provoca la exigencia del mercado. El cliente siempre exige más. Incluso para aquellos productos en que el fabricante ha sido capaz de adelantarse a los requerimientos de los clientes, éstos enseguida exigen más. Piensen lo que ha ocurrido con los teléfonos móviles, por ejemplo: nadie había pensado que podrían sacar fotografías, sin embargo inmediatamente que una determinada firma lo ofreció, los clientes exigieron perfección en la imagen, posibilidad de transmisión rápida, buen precio, etc.

La reflexión es: ¿En las universidades quién juega este papel de cliente?: mi hipótesis es que en realidad nadie lo hace. Los estudiantes no se atreven a exigir; los empleadores contratan a los titulados siempre quejándose de que no salen preparados según lo que quisieran ellos pero sintiéndose incapaces de convencer a alguien para que la Universidad cambie; las empresas que contratan investigación saben hasta dónde puede responder la Universidad y, por el precio que pagan, prefieren no importunar; los padres, por supuesto, no existen, aunque pagan algo y el que paga siempre debería poder exigir; la Administración está ocupada en otros muchos sectores más problemáticos y opta por confiar en cada una de las universidades; la sociedad paga pero no se organiza para exigir, ni las universidades se organizan para dialogar con los líderes sociales y creen que les da mayor autonomía vivir dándoles la espalda.

La moraleja: Si admitimos esta hipótesis, aunque sea una caricatura, tendremos que convencernos, en primer lugar, de que no podemos esperar a que alguien de fuera nos exija ser mejores: o nos lo proponemos nosotros desde dentro, porque hemos asumido profesionalmente nuestro compromiso, o nadie va a venir a exigirnos, como el cliente exige, o como todos exigimos como clientes. Y en segundo lugar, debiéramos aceptar e incluso provocar que se nos exija, adelantándonos con nuestra transparencia y nuestra rendición de cuentas, que, por otro lado, será la única manera de conseguir que la sociedad confíe en nosotros, nos valore y esté dispuesta a confiarnos con mayor generosidad sus recursos.

Estos son algunos de los planteamientos que hace años que estamos difundiendo desde la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, de la Universitat Politècnica de Catalunya, por cuyos programas de formación han pasado más de cien directivos de universidades españolas y latinoamericanas.

Encontrarán información en nuestra página web www.upc.es/cudu y me pueden localizar a través de mi dirección electrónica joan.cortadellas@upc.es.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS

FRANCISCO GRACIA NAVARRO*

Director del Instituto de Salud Carlos III

Ministerio de Sanidad y Consumo

JOSÉ RAMÓN ÁLVAREZ DE TOLEDO

Jefe del Gabinete de Análisis y Documentación

Secretaría General de Universidades, Investigación y Tecnología

Junta de Andalucía

RESUMEN

Comienza la exposición con algunos datos que ofrecen una panorámica de la evolución y situación actual del Sistema Universitario de Andalucía así como de su Sistema de Ciencia y Tecnología.

Posteriormente se hace una somera revisión del contexto europeo remontándonos a las Declaraciones de la Sorbona y Bolonia, documentos origen de los procesos que nos ocupan. En el ámbito nacional y autonómico se analizan los preceptos normativos de la LOU y la Ley Andaluza de Universidades mas directamente relacionados con el tema de este seminario.

Como consecuencia de los escenarios descritos se perfilan los nuevos retos de las universidades y en particular de las andaluzas y la necesidad de utilización de instrumentos de dirección estratégica. Sin entrar en detalles de estas técnicas, pues para eso están presentes en este seminario acreditados especialistas, se comentan algunos aspectos.

* Fue Secretario General de Universidades e Investigación de la Junta de Andalucía, desde el 4 de septiembre de 2001 hasta el 18 de mayo de 2004.

A continuación se aporta una visión general del Modelo de Financiación de las Universidades Andaluzas 2002-2006; sus objetivos, estructura de financiación,... pasando posteriormente a detallar los parámetros que determinan tanto la Financiación Ordinaria Básica y la Condicionada respecto a la cual se expondrá el contenido de los Contratos-Programa en lo relativo a obtención de financiación condicionada al cumplimiento de objetivos de calidad. Se resalta el compromiso de las universidades de adoptar sistemas de dirección estratégica.

	AÑO 1987	AÑO 2003
UNIVERSIDADES	5	10
TITULACIONES	129	390
ALUMNOS	126.000	240.000
TASA ESCOLARIDAD UNIV.	20%	41%
PERSONAL (PDI y PAS)	8.500	22.000
FINANCIACIÓN PÚBLICA (millones de ptas.)	19.000	129.982
FINANCIACIÓN PÚBLICA 2004: 888,5 MLLS EUROS (147.800 Mlls ptas.)		

Además se exponen los indicadores de objetivos utilizados actualmente.

Finalmente y para destacar la importancia instrumental de contar con unos sistemas de información para obtener una planificación universitaria fiable, se exponen los fundamentos, las magnitudes básicas del sistema universitario y las actuaciones realizadas en la C. A. de Andalucía en este ámbito.

❑ SITUACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ANDALUZ (parámetros e indicadores):

En los últimos quince años el sistema universitario andaluz ha experimentado un acusado crecimiento como se aprecia en las siguientes magnitudes.

❑ SITUACIÓN DEL SISTEMA CIENCIA Y TECNOLOGÍA ANDALUZ (parámetros e indicadores):

De forma análoga el Sistema de Ciencia y Tecnología andaluz se ha visto reforzado de manera significativa según se aprecia en los siguientes datos.

❑ EL CONTEXTO EUROPEO, NACIONAL Y AUTONÓMICO

	AÑO 1997	AÑO 2002
GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	871	1.800
PERSONAL I+D (EJC)	9.767	14.003
PUBLICACIONES ISI	2.900	4.200
CONTRATOS CON EMPRESAS	871	1.500
PATENTES Y MOD. UTIL.	350	547
FINANCIACIÓN PROPIA (miles de euros)	395.857	585.667

Contexto Europeo:

Es en la Declaración de la Sorbona (1998) donde se plantea la “Armonización de la arquitectura del sistema de educación superior en Europa” cuyo objetivo se puede resumir en los siguientes puntos:

- Aumento de movilidad de estudiantes.
- Mayor vinculación entre educación y mercado laboral.
- Formación a lo largo de la vida.
- Diseño homogéneo de ciclos y sistema de créditos.

Posteriormente la Declaración de Bolonia (1999) se promulga con la finalidad de acceder a la Convergencia europea dentro de un Espacio Europeo de la Educación Superior. Sus aspectos más significativos son:

- Incremento de la competitividad a nivel internacional.
- Un sistema educativo de calidad que se pueda exportar, garantizando unos niveles o estándares establecidos mediante la acreditación o certificación de las titulaciones.

Para los sistemas nacionales ambas declaraciones suponen un compromiso, no es sólo una declaración de intenciones y es una invitación para reformar los sistemas nacionales respetándose y reafirman los principios fundamentales de autonomía y diversidad.

Los objetivos se pueden sintetizar en los que siguen:

- Un sistema de titulaciones comparable.
- Estructura de dos ciclos.
- Establecimiento de sistema de créditos.

- Estimular la movilidad.
- Promoción y cooperación para la calidad.
- Fomento de la dimensión europea.

El proceso se sigue desarrollando y perfilando el EEES en:

Convención de Salamanca (2001)

Comunicado de Praga (2001)

Libro Verde EEES mediante Informe del Parlamento Europeo (2002)

Ratificación objetivos Bolonia mediante informe de la Comisión Europea (2002)

Reunión de Berlín (2003)

Contexto Nacional:

La Ley Orgánica de Universidades (diciembre de 2001), establece en el Título V: De la evaluación y acreditación: Sistemas obligatorios de evaluación de la calidad e introduce términos de certificación y acreditación. Se crea la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

Es en el Título XIII donde se trata sobre la Incorporación del sistema universitario español al EEES. Concretamente en el Art. 87 se indica “En el ámbito de sus respectivas competencias el Gobierno, las Comunidades Autónomas y las Universidades, adoptarán las medidas necesarias para la plena integración del sistema español en el EEES.”

Contexto Autonómico:

La Ley Andaluza de Universidades contiene disposiciones relativas al EEES, la calidad universitaria y la planificación estratégica.

En el Título I se sitúa al Sistema Universitario Andaluz en el marco del sistema universitario español y del espacio académico europeo. Se cita uno de los principios informadores de la LAU: “El fomento de la correspondencia y homologación con nuestro entorno europeo”.

Entre los objetivos generales se indica: “En colaboración con la CEC, impulso de la plena integración de la comunidad universitaria en el espacio universitario español e internacional”. Por otra parte, se manifiesta la necesidad de impulsar: programas de actuación conjunta entre UA y JA para favorecer la movilidad de los estudiantes para mejora de la formación integral y el conocimiento del entorno social, cultural y académico andaluz, español y europeo.

En el Título III se determina como objetivo prioritario la homologación y plena inserción de la actividad universitaria en Andalucía con el EEES, al objeto de facilitar movilidad de estudiantes y titulados en el EEES, adaptación de estruc-

tura de ciclos, acomodación al sistema de créditos europeo, adaptación del sistema de evaluación al marco europeo y la equivalencias de estudios.

Los principios que se citan en relación con las titulaciones universitarias son los siguientes:

- Adecuación de la demanda social que se realiza desde el entorno cultural, productivo y empresarial y la demanda vocacional de los estudiantes.
- Implantación selectiva de las titulaciones de alta especialización.
- Eficiencia que evite la sobreoferta de plazas de estudio, la duplicidad de costes y la inadecuación de la oferta a la demanda de estudios.
- Programación estratégica del sistema y de cada universidad.
- Calidad que garantice que las enseñanzas impartidas conducen a la formación científica, humana y técnica necesarias.

Sobre la calidad universitaria, se incide en aspectos relativos a la evaluación de la calidad de la actividad universitaria y se crea la Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

En el apartado del régimen económico financiero se dice que la Financiación Pública será determinada según un modelo de financiación. Uno de los principios básicos es: Planificación estratégica y del cumplimiento de los objetivos sociales fijados. Organiza la financiación ordinaria en básica y otra afecta a resultados destinado a fomentar la mejora en la calidad de la prestación del servicio. Este último se distribuirá según indicadores objetivos representativos del cumplimiento de los Planes Operativos de Mejora de la Calidad sobre los que se definen los Contratos Programa de cada Universidad.

Destaca el texto articulado que cada Universidad Andaluza elaborará su respectivo Plan Estratégico en el que se fijarán sus objetivos específicos sociales, académicos e investigadores, la planificación económica y académica de su actividad y los programas destinados a lograr dichos objetivos. También se indica que los planes estratégicos se concretarán en Planes de Mejora de Calidad que servirán de base para la firma de los Contratos Programa, y su financiación afecta a resultados. El Consejo Andaluz de Universidades establecerá los criterios generales para la elaboración del Plan Estratégico por cada Universidad.

□ LOS NUEVOS RETOS DE LAS UNIVERSIDADES

Consecuencia de los nuevos escenarios descritos, podemos concluir que las universidades se enfrentan a los siguientes retos:

- Mejorar la calidad de las actividades académicas (*formación, investigación*).
- Adecuación a las nuevas realidades sociales y económicas (implica consolidar

y adecuar los planes de estudio, mejorar la competitividad, encontrar la especialidad o el campo de actuación de cada una de las universidades, introducción de elementos de mercado)

- Mejorar o rediseñar los sistemas de organización, dirección o gestión de las universidades que supongan un incremento de la eficacia y eficiencia y responsabilidad.

- Cultura de autonomía universitaria basada en: capacidad de acción e iniciativa de la Universidad, rendición de cuentas a la sociedad y sintonía con las demandas sociales que se pueden concretar en:

- * Liderar el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento.

- * Atender la demanda en formación superior y en I+D+i de la sociedad y del sector productivo.

- * Evaluación sistemática de calidad y eficiencia.

- * Incrementar la cooperación internacional.

- * Actuar con decisión en el apoyo a la competitividad y el desarrollo económico y social.

- * Introducir nuevas formas de educación y aprendizaje con el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

❑ NECESIDAD DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático a realizar en el seno de la Universidad, para dirigir la organización, las acciones y decisiones futuras, y que incluye la formulación de sus estrategias, respecto a su entorno y de acuerdo con sus propias potencialidades y debilidades.

En definitiva es la formulación de objetivos y estrategias definidas por cada Universidad a partir de lo que es actualmente y lo que desea ser, dónde está ahora y dónde desea estar en el futuro y qué se compromete a ofrecer a los colectivos que la afectan o se ven afectados por su funcionamiento.

Las características más destacadas se concretan en: Son planes de acción a medio y largo plazo (5 o 10 años). Se basan en evaluaciones formales de ámbito externo de la Universidad (diagnóstico externo), y de condicionantes o aspectos internos (diagnóstico interno).

El fin es tratar de adoptar decisiones de forma planificada y preparar a la Universidad para el futuro mas incierto y para hacerla más competitiva.

En los últimos años el entorno que rodea a las universidades es cada vez más complejo y dinámico. En un entorno más estable y sencillo las instituciones sabían y podían dar respuesta más o menos adecuadas a la sociedad y a su demanda. Además existe más necesidad de planificar mientras más incertidumbre pueda existir en el ámbito externo, por los siguientes factores:

- Los cambios demográficos y de apertura de la Universidad a la sociedad, (de la masificación universitaria, al estancamiento y a la recesión en nº de alumnos; la competencia por captación de estudiantes, aumento de la variedad de titulaciones).

- Contexto presupuestario por el cual las administraciones públicas van a financiar a las universidades, además de por los alumnos efectivamente matriculados, con criterios de calidad, eficiencia y de adecuación social, evaluados a partir de los resultados conseguidos (*docencia, investigación, servicios,..*).

- Cambios socioeconómicos e incremento de las expectativas de la sociedad: Los ciudadanos exigen más servicios y de mayor calidad. Los ciudadanos quieren una Universidad pública de calidad y adecuada a sus necesidades. Se entiende que la Universidad no solamente forma profesionales para un futuro a largo plazo, sino que también tiene un deber social y cultural de competitividad de territorios.

- Cambios en el mercado laboral y demanda de nuevos servicios, (*especialización y calidad de formación*).

- Creciente competitividad internacional e internacionalización de la educación y la ciencia: No es posible tomar como referencia unas fronteras o un territorio determinado, sino que es necesario desarrollar un proyecto inmerso en un mundo globalizado y como integrantes de la UE en el seno de lo que se ha denominado EEES.

- Impacto por el desarrollo tecnológico de la información y la comunicación en el proceso de formación y aprendizaje de los estudiantes y en los sistemas de organización y gestión de las instituciones.

Frente a este nuevo entorno de la educación superior y de las universidades, es evidente que tanto las propias universidades como los gobiernos y administraciones responsables deben adoptar medidas para cambiar, adaptar y mejorar el servicio de la Universidad a la sociedad.

Una Planificación Estratégica habilita y posibilita a la Universidad para:

- Seleccionar objetivos, campos de actuación y acciones específicas.
- Optimizar la toma de decisiones y la asignación óptima de recursos.
- Evitar la improvisación mediante la planificación y gestionar con eficacia los cambios del entorno.
- Clarificar el futuro de la institución universitaria.
- Dinamizar los sistemas de gestión.

- Preparar a la organización para los retos del futuro, ayudar a ordenar y priorizar las decisiones.
- Mejora de las políticas y actividades de la institución universitaria.
- Implicar en el proyecto a la comunidad universitaria.

Condiciones y requisitos:

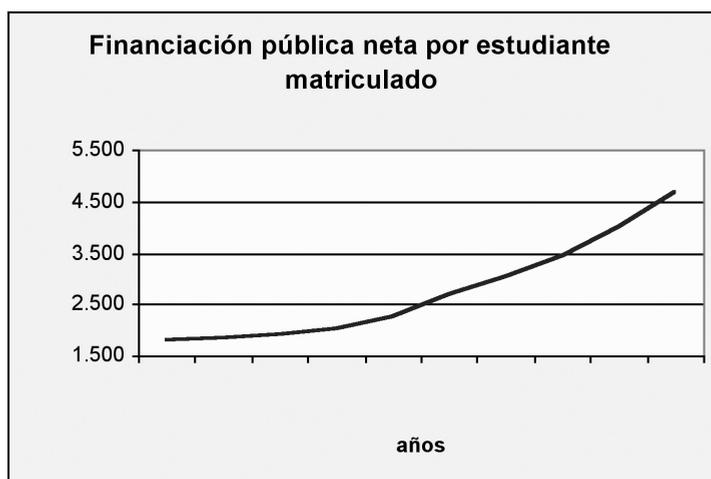
- Voluntad política para iniciar y conducir el proyecto.
- Asumir liderazgo del proyecto los representantes institucionales.
- Dotar de estructura técnica, con suficientes recursos humanos, técnicos, materiales,..
- Adoptar una dirección por objetivos.
- Realizar un seguimiento y evaluación.

Peligros a evitar:

- Que la existencia de un proyecto de P.E. es la panacea de todos los problemas.
- Considerar al P.E. como un bonito instrumento de difusión y publicidad sin ser referencia de la política de la universidad.
- No interrelacionar el PE con la evaluación y mejora de la calidad.
- Excesiva complicación que acaba burocratizando aún más la institución académica.
- Parálisis por un análisis excesivo.
- Ausencia de sistemas de control y evaluación que permitan la toma de decisiones y el rediseño continuo del proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Desde la Comunidad Autónoma de Andalucía se han dado los primeros pasos. Hay que destacar que el Modelo de Financiación contiene una financiación afectada a resultados que se materializa en Contratos-Programa el cual incluye entre los compromisos asumidos por las Universidades el de conformar una estructura organizativa para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad, sus órganos encargados de la elaboración y gestión del Plan y funciones y el de establecer las fases y cronograma del proceso de elaboración del P.E. Las Comisiones de Seguimiento de los C-P evaluarán el cumplimiento de los compromisos.

Se encuentran actualmente en elaboración los planes estratégicos en las universidades públicas de Andalucía, salvo los de las universidades de Almería, Huelva y Jaén que ya se encuentran aprobados y en fase de implantación.



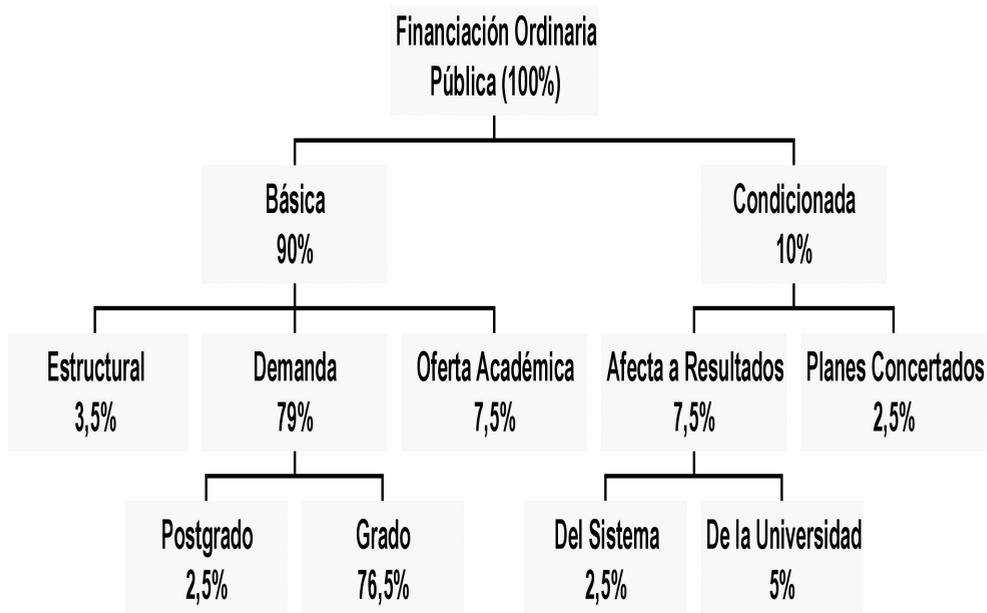
▣ EL MODELO DE FINANCIACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANDALUZAS PARA EL PERIODO 2002-2006

El Acuerdo sobre el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2002-2006, fue firmado el 20 de noviembre de 2001.

Sus objetivos se dirigen a garantizar la suficiencia financiera de las universidades andaluzas para proveer un servicio público universitario de calidad, procurar niveles óptimos de eficiencia en el gasto público y por último garantizar la máxima transparencia y la rendición de cuentas en el comportamiento económico de las instituciones universitarias.

En el Modelo se concreta la suficiencia financiera la cual se cifra para el año 2006 en el 1,2% del PIBR p.m. siendo el 80% de origen público (0,96% del PIBR) y el 20% de origen privado (0,24% del PIBR). El crecimiento neto con relación al año 2001 es del 46,11% (sin considerar la tasa de crecimiento del PIB).

El crecimiento que experimenta la financiación pública respecto a P.I.B. regional a precios de mercado durante la vigencia del Modelo es del 46%. La financiación por estudiante matriculado se aprecia en la siguiente gráfica.



El Modelo contempla tres estructuras diferenciadas de financiación:

- Financiación ordinaria, destinada a cubrir y financiar las operaciones corrientes de las universidades andaluzas, considerando para la determinación y asignación de los recursos tanto elementos de producción como de resultados.
- Financiación de inversiones, destinada a financiar la creación o mantenimiento de las infraestructuras que demanda la actividad universitaria, contemplándose de forma específica en el II Plan Plurianual de Inversiones 2001-2005.
- Financiación de la investigación, destinada a financiar la promoción y el desarrollo de la actividad investigadora en el seno de las universidades y materializada en el ámbito del III Plan Andaluz de Investigación.

La Financiación Ordinaria está compuesta a su vez de dos partes:

- Financiación Ordinaria Básica o Financiación Incondicionada: Supone el 90% de la Financiación Ordinaria. Su finalidad es otorgar la suficiencia financiera necesaria para el normal funcionamiento de cada Universidad. Su distribución viene determinada básicamente por la demanda académica. Otras variables que inciden en su determinación son la oferta académica y una dotación institucional uniforme para todas las universidades.
- Financiación Condicionada: Supone el 10% restante. Está destinada a cubrir dos objetivos concretos: la financiación de los Planes Concertados que se vienen llevando a cabo entre las universidades y la Junta de Andalucía, así como la financiación de otros que en el futuro se puedan acordar, y la Financiación afectada a

Resultados, que vincula la financiación que reciba cada Universidad a la consecución de determinados resultados que vendrán definidos por el mayor o menor cumplimiento de los indicadores de calidad y de resultados acordados entre las diferentes universidades y la Junta de Andalucía en los respectivos Contratos Programa.

□ LOS CONTRATOS-PROGRAMA

El proceso del diseño global del sistema de financiación prosiguió con la firma de los correspondientes Contratos-Programa con cada una de las universidades públicas de Andalucía y la Consejería de Educación y Ciencia, por medio de los cuales se liga parte de la financiación condicionada a la consecución de objetivos de calidad tanto del Sistema en su conjunto, como propios de cada Universidad, evaluables por medio indicadores consensuados entre todas las partes.

Los objetivos definidos en los Contratos-Programa se dirigen a establecer Planificación Estratégica en todas las universidades, desarrollar sistemas de información y ligar financiación y calidad.

Las líneas de financiación del Contrato-Programa son: Línea de calidad (Compromisos cualitativos), línea de deuda/déficit y objetivos de calidad y eficiencia según el grado de cumplimiento de los indicadores.

Han sido doce los indicadores definidos para valorar el cumplimiento de los objetivos de calidad y eficiencia. Ocho son comunes a todas las universidades y 4 específicos de cada una de ellas. De los indicadores comunes cuatro pertenecen al área de Docencia, tres al área de investigación y una a la de servicios.

Los trabajos llevados a cabo durante 2004 por las Comisiones de Seguimiento han consistido en la evaluación del grado de cumplimiento en 2003, de los compromisos cualitativos y de los Indicadores comunes y específicos. También se ha obtenido la Incidencia en Financiación Condicionada 2004 según el grado de cumplimiento de cada Universidad. Por último se han establecido los niveles a alcanzar en 2004-2005.

Los mecanismos anteriores se complementan con la firma del convenio para el saneamiento de la situación financiera de las universidades andaluzas, que pretende solventar el problema de déficit presupuestario acumulado por el Sistema Universitario. En el citado Convenio se incluyen los planes de viabilidad diseñados a la medida de las características de cada Universidad. En dichos planes se consideran el nivel de déficit presupuestario, los ingresos previstos según el

Modelo de Financiación y los gastos previsibles como consecuencia de las políticas de personal (homologación PAS, profesorado contratado, complementos autonómicos, etc.), de tal manera que el remanente resultante –descontado el importe previsto para amortización de la deuda– podrá destinarse por las universidades al desarrollo de políticas propias (nuevas titulaciones, investigación y desarrollo, etc.).

En definitiva el sistema de financiación de las universidades andaluzas diseñado en estos últimos años de manera consensuada entre la Administración de la Junta de Andalucía y las propias universidades resuelve de manera definitiva los problemas de financiación de nuestro Sistema y lo posiciona de manera adecuada para abordar los nuevos retos a los que debe enfrentarse. De manera muy especial su integración en los Espacios Europeo de Educación Superior y de Investigación y su papel esencial como motor de la implantación en Andalucía de la Sociedad del Conocimiento.

❑ SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los nuevos retos derivados de la integración en el EEES, la optimización en el uso de los recursos y la transparencia en su gestión, así como la obligada implantación de Sistemas de Dirección Estratégica en cada Universidad Pública, como objetivo instrumental, exigen más que nunca contar con una información estadística completa para la toma de decisiones en el nivel competencial correspondiente.

Por tanto el paso de una Universidad tradicional a una Universidad al servicio de la sociedad del conocimiento exige estrategias, al menos en estos tres aspectos:

- Cambios en las relaciones con la Administración: Su objetivo es mejorar la eficacia de las instituciones. Supone cambios en los criterios para la financiación de las universidades para estimular la eficacia. Exige implantación de mecanismos de asignación de recursos basados en sistemas de información y de indicadores. También cambios en el sistema de rendición de cuentas: Que incorporen rendición de cuentas con información sobre la eficacia en la aplicación de recursos.

- Cambios en las relaciones con la sociedad: La introducción de tendencias de mercado en la educación superior proporciona incentivos a las universidades para mejorar la calidad y productividad de la enseñanza e investigación. El fortalecimiento de las tendencias de mercado exige desarrollar mucho mejor los sistemas de información sobre las universidades.

- Cambios en los procesos internos de mejora: El objetivo explícito de mejora de la calidad requiere un proceso continuo de evaluación del rendimiento institu-

cional para lo cual es imprescindible disponer de información fiable contando con sistemas de información estadística e indicadores que posibiliten dicha evaluación.

En consecuencia la información que aportan los datos estadísticos y los indicadores favorece la toma de decisiones en: Los procesos de mejora de las propias universidades, que ayude a comprender el funcionamiento de las mismas. Datos para la asignación de los recursos públicos (administración pública) y que se pueda constatar los resultados de su uso. También información para que los demandantes de estudios superiores (estudiantes) dispongan de información fidedigna que les permita tomar sus decisiones basándose en criterios razonables. Por último datos para que los demandantes de graduados (empresas) dispongan de mejor información sobre su cualificación de cara a su contratación y establecer mas colaboración en proyectos científicos y tecnológicos.

Para el establecimiento de las magnitudes básicas del sistema universitario se adopta como referente la información de El Observatorio Universitario de la Conferencia de Rectores de las Universidades españolas (CRUE), que anualmente pone a disposición de todos el trabajo “Información Académica, Productiva y Financiera de las Universidades Españolas. Indicadores Universitarios”, un documento imprescindible de consulta y una fuente de información inigualable por su exhaustividad y la calidad de sus contenidos.

Evidentemente, la información de contexto es uno de los principales parámetros que condicionan las decisiones a adoptar (pirámide poblacional, estructura del alumnado, estructura de los graduados, tasa de ocupación de los graduados universitarios, población ocupada con estudios universitarios,...).

La información académica, productiva y financiera se concreta en:

- ▶▶ Información académica:
 - ▶ Oferta universitaria:
 - Oferta universitaria de grado: N° de titulaciones de enseñanza oficial de 1º, 2º y sólo 2º ciclo por rama de actividad.
 - Oferta universitaria de postgrado: N° de programas de postgrado.
 - ▶ Demanda universitaria grado y postgrado:
 - N° de alumnos matriculados por nuevo ingreso, según vía de acceso, rama de enseñanza y titulación.
 - N° de alumnos matriculados, rama de enseñanza, titulación, duración de los estudios y procedencia geográfica.
 - ▶ N° de egresados de enseñanzas universitarias por:

- rama de enseñanza.
 - por titulación.
 - ▶ N° de ayudas al estudio de enseñanzas de grado.
- ▶▶ Información productiva:
- ▶ Recursos humanos: N° de efectivos de personal:
 - PDI: Por funcionario o contratados, por ramas de enseñanzas y por categorías.
 - PAS: Por funcionario o contratados y por grupo profesional.
- ▶▶ Información financiera:
- ▶ Estructura económica de Ingresos y gastos según liquidaciones presupuestarias.
 - ▶ Cuentas financieras de las universidades públicas.
 - ▶ Origen y aplicación de la financiación neta de las universidades públicas: Recursos públicos y privados. Operaciones corrientes y de capital.
- ▶▶ Indicadores universitarios
- ▶▶ De demanda académica:
- ▶ N° de alumnos matriculados por PDI.
 - ▶ N° de alumnos matriculados por PAS.
 - ▶ Demanda académica media por titulación ofertada.
- ▶▶ De actividad productiva:
- ▶ Ingresos de la enseñanza por PDI.
 - ▶ Ingresos de la investigación por PDI.
- ▶▶ De origen y aplicación de recursos:
- ▶ Ingresos y gastos totales por alumno.
 - ▶ Recursos propios por alumno.
 - ▶ Recursos públicos por alumno.
 - ▶ Gastos corrientes e inversiones por alumno.
 - ▶ Esfuerzo presupuestario: Financiación pública respecto a PIBR pm
- ▶▶ De actividad financiera:
- ▶ Ingresos corrientes sobre gastos corrientes.
 - ▶ Tasa de ahorro bruto.

- ▶ Transferencias públicas corrientes sobre Gastos de personal.
- ▶ Gastos de personal / Gastos corrientes totales.
- ▶

El Consejo de Universidades dispone también de un Catálogo de Indicadores del Sistema Universitario Público Español que posibilita obtener una radiografía bastante aproximada de la realidad universitaria en sus distintas facetas. Tal información seleccionada en función de la toma de decisión que se precise adoptar y debidamente ponderada individualmente, será una herramienta utilísima para planificar las mejores estrategias para el futuro.

Los 45 indicadores de que consta, han sido distribuidos en siete grupos distintos:

- Indicadores de oferta: Definen el grado de especialización o diferenciación de la Universidad, así como la relación entre la programación universitaria y el mercado de trabajo.

- Indicadores de demanda: Tratan de analizar el grado de cobertura de la demanda de los estudiantes, la calidad de acceso en función de la vocación y del nivel académico de los estudiantes y la movilidad estudiantil en las universidades. Son indicadores que pueden resultar de utilidad tanto para tomar decisiones políticas de programación universitaria como para que los estudiantes conozcan las posibilidades de acceder a determinada titulación en una Universidad.

- Indicadores de recursos humanos: Ofrecen información sobre el potencial docente e investigador y administración y servicios de la Universidad o sobre la política de estabilización del personal seguida por la Universidad.

- Indicadores de recursos financieros: Indican aspectos tales como el grado de financiación pública, la propia autofinanciación, el nivel de penetración de una Universidad en la sociedad conociendo la aportación financiera de demandantes de servicios extraoficiales. También aportan información sobre los gastos de mantenimiento y conservación respecto a los gastos totales, el gasto corriente por alumno matriculado, etc.

- Indicadores de recursos físicos: Analizan la disponibilidad de puestos en aulas, laboratorios, bibliotecas, informática, etc.

- Indicadores de proceso: Pretenden medir la dedicación lectiva del alumnado, la oferta de prácticas y de optativas de la titulación o las características del plan de estudios. También miden el grado de masificación en una titulación determinada a través de los datos sobre grupos grandes y pequeños y la proporción alumno/profesor en la titulación.

- Indicadores de resultado: Probablemente son los indicadores que marcarán en gran medida las decisiones a adoptar por los futuros estudiantes universitarios

a la hora de decantarse por una u otra Universidad. Reflejan el porcentaje de abandono de la titulación por los alumnos que comenzaron a estudiarla; la tasa de rendimiento, es decir, la eficacia en la superación de créditos respecto a matrícula; la tasa de éxito, es decir, la eficacia en la superación de créditos respecto a alumnos que se presentan a evaluación; la tasa de graduación, la duración media de los estudios de los graduados; el nivel de satisfacción alcanzado; y finalmente la inserción laboral, que se mide por el porcentaje de graduados que tres años después de terminarlos están empleados en un trabajo que consideran adecuado a su formación y razonablemente satisfactorio.

En las universidades públicas andaluzas se está implementando actualmente un Sistema de Información a la Dirección basado en un modelo Data Warehouse, el cual extrayendo datos de los sistemas de información de cada Universidad los presente bajo el mismo formato y con los mismos criterios. Todo lo anterior permite la evaluación de indicadores, objetivos, conocimiento de magnitudes. Para diciembre próximo está prevista la integración de todos los sistemas.

En definitiva la política desarrollada por la Junta de Andalucía en los últimos años, ha estado centrada, en dotar a las universidades andaluzas de los recursos económicos, jurídicos, tecnológicos y organizativos necesarios para poder abordar los retos de la nueva sociedad, todo ello bajo el mas escrupuloso respeto a la autonomía universitaria. Ahora es el turno de las instituciones universitarias para, ejerciendo su autonomía con responsabilidad y espíritu de servicio público, cumplir las demandas y expectativas que la sociedad tiene depositadas en ellas, y de esta manera contribuir decisivamente a la total incorporación Andalucía a la Sociedad del Conocimiento.

COMPETENCIAS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

J. EDUARDO LÓPEZ PEREIRA
Director Xeral de Universidades
Xunta de Galicia

Mis primeras palabras deben ser de agradecimiento a la Comunidad de Murcia, que testimonio en su Director General de Universidades, mi amigo Pedro, por haber pensado en mí para pronunciar esta conferencia, junto con otros queridos amigos, compañeros preocupados por la mejora de nuestras universidades.

Estamos ante un tema de actualidad, pero también un tema del futuro. Al elegirlo sé bien de su dificultad, pero también de la pasión que suscita.

Me centraré en las dos competencias principales que, en mi opinión, tiene la administración autonómica para con las universidades: una de dar, que es la financiación, y otra de exigir, que es el rendimiento en la calidad. O si prefieren, la competencia de la Administración para exigir a la Universidad calidad, tanto en la docencia como en la investigación, a cambio de lo que financia.

Atrás han quedado ya aquellos días, semanas y meses de discusión, de confrontación y de duros enfrentamientos en el debate, tanto a nivel de calle como de universidades, y hasta a nivel del Parlamento nacional con motivo de la aprobación de la LOU.

Estamos ya en una nueva etapa en la que cada uno, Administración, por un lado, y Universidad, por otro, ha ido haciendo lo que le correspondía. Quiero decir que las universidades han cumplido con su obligación y todas, sin excepción, han puesto en marcha y rematado, en su mayor parte, los procesos de elección de los diversos órganos de gobierno, desde el claustro a los rectores; y quiero decir también que las distintas comunidades autónomas han desarrollado —o están en ello— los diversos aspectos legales que eran de su incumbencia.

Y lo primero que el ciudadano se pregunta, después de haber leído, oído e incluso padecido tanto alboroto por culpa de una ley, es si realmente era necesaria. Pero más sorprendente aún es que eso mismo nos preguntemos quienes, como universitarios o como responsables de la Administración para las universidades, estamos día a día en contacto con sus preceptos.

Unos y otros, ciudadanos y universitarios, tienen o tenemos nuestro propio concepto o postura ante la universidad, y que yo me atrevo a clasificar en tres grandes grupos:

1. Gradualistas: Los que, mirando atrás, consideran que la Universidad ha venido mejorando mucho y ha avanzado mucho.

2. Radicales: Los que consideran que la Universidad española ha tocado fondo y que se precisan remedios que sacudan sus cimientos para que el futuro tenga esperanza.

3. Nihilistas: Los que entienden que la Universidad española no tiene solución y, por tanto, cualquier propuesta que modifique el “status” actual será atacada por los diversos grupos de uno u otro signo o tendencia.

Pero no nos engañemos: nosotros, universitarios y Administración pública, podremos decir o pensar lo que queramos, pero la opinión pública valora la Universidad según la forma en que prepara a los miles de jóvenes que acuden a sus aulas para la incorporación al mundo laboral. Y es que el desarrollo socioeconómico y cultural de un país depende, de una forma muy especial, del valor de su enseñanza superior y de su nivel científico y tecnológico. No se puede pensar, en el mundo actual, en lograr el pleno empleo si no se cuida la educación superior, la investigación científica y el desarrollo tecnológico.

Por lo tanto, cualquier medida, bien sea de gestión universitaria, bien sea de competencia de la Administración del estado o autonómica, que no tienda a lograr esto, avocará al fracaso a nuestra universidad. Y ¡cuidado!, porque por todas partes le van a aparecer amenazas; mejor dicho, le están apareciendo competidores a nuestras universidades públicas.

Pero hoy, hablar de valor de la enseñanza superior y hablar de nivel científico es hablar de calidad. La educación superior en España ha dejado atrás ya una etapa en la que lo que preocupaba y lo que interesaba era dar cabida en los centros universitarios a los miles de jóvenes que querían acceder a la universidad, por lo que el sistema universitario español experimentó un crecimiento espectacular. Esto fue evidentemente un logro muy importante.

Pero el descenso de estudiantes universitarios, que ya es preocupante en el presente, se torna amenazante en el futuro con solo considerar la evolución demográfica, y lo que es más llamativo: el informe del ex-senador socialista, Octavio Granada, presentado en el Senado, dice que solo el 51% de los padres quiere que sus hijos sean universitarios, frente al 81% que lo quería en 1989.

COMPETENCIAS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Pero calidad y financiación universitaria están íntimamente relacionadas, aunque no haya una relación directamente proporcional, y los gobiernos autonómicos tienen obligación de financiar sus universidades

1.- FINANCIAR

Pero la Universidad, que goza de autonomía en su gestión, ha de **rendir cuentas al Gobierno** (y al referirme al gobierno quiero decir el gobierno de las CC. AA. porque el gobierno central no participa) responsable del gasto público.

Y esto no es incompatible con la autonomía que le reconoce la Constitución. En todo caso la LOU reservó importantes competencias para la Administración que ésta no puede utilizar para limitar las competencias reales de las universidades. En la práctica se puede comprobar que el control de la Administración no es visto como un problema por la mayor parte de la comunidad universitaria. Al contrario, la competencia de la administración ha de ser interpretada como transparencia de la gestión y traslado a la sociedad de esta sensación de transparencia para un mayor reconocimiento y credibilidad.

Dicho esto, hemos de afirmar que uno de los aspectos más decisivos para una autonomía universitaria real y efectiva consiste en la disponibilidad de medios para llevar a cabo una política propia y diferenciada, y esto solo se consigue con una autonomía económica que no dependa de que le puedan ser asignados o retirados medios a voluntad de los poderes públicos.

Su reconocimiento es indudable; el artículo 79¹ de la LOU dice: “Las universidades públicas tendrán autonomía económica y financiera en los términos esta-

1 Artículo 79 párrafo 1 de la Ley Orgánica “las universidades públicas tendrán autonomía económica y financiera en los términos establecidos en esta ley. Para tal efecto, deberán disponer de recursos suficientes para el desempeño de sus funciones”.

blecidos en la presente ley”, para pasar en su párrafo segundo a definir esa autonomía, estableciendo que se regirán por lo previsto en este título y en la legislación financiera y presupuestaria aplicable al sector público.

Pero no todo consiste en financiar por parte de las CC. AA. El mismo artículo 81² de la LOU permite a las Comunidades Autónomas establecer un **plan de contabilidad** para las universidades de su competencia. Es, pues, en la facultad de realización de ese plan donde la Comunidad Autónoma puede tener una gran capacidad de control sobre la gestión presupuestaria; capacidad de control que no tiene ni puede tener otro significado que capacidad de dar gran transparencia a la gestión presupuestaria de la Universidad, y nunca limitativo de la autonomía que tienen reconocida y que todos reconocemos.

Usar el término “transparencia” parece más adecuado que el de “control”. Pero, en cualquier caso, me parece más adecuado establecerlo en el plan de contabilidad, para que el conocimiento de la administración sea siempre en tiempo real y ésta tenga más capacidad de conocimiento e información y, consecuentemente, pueda reaccionar antes de los hechos ya consumados.

Pero este mismo párrafo continúa diciendo: “Al estado de gastos corrientes se acompañará la **relación de puestos de trabajo** del personal de todas las categorías de la Universidad, especificando la totalidad de costes de la misma”. Está claro que dicho precepto no excluye ninguna categoría, por lo tanto es la docente y no docente, es decir, también el PAS.

En consecuencia, de existir esa RPT o relación de puestos de trabajo ya tendremos un instrumento adecuado para la transparencia de todo el personal, sin posibilidad de aumentarlo o disminuirlo a gusto o interés de quien gobierne la Universidad en cada momento, si no es por los cauces reglamentarios de modificación de esa RPT.

2 Artículo 81 párrafo 4 de la Ley orgánica “La estructura del presupuesto de las universidades, o su sistema contable, y los documentos que comprenden sus cuentas anuales deberán adaptarse, en todo caso, a las normas que con carácter general se establezcan para el sector público. En este marco, para los efectos de la normalización contable, las comunidades autónomas podrán establecer un plan de contabilidad para las universidades de su competencia. Al estado de gastos correspondiente se les unirá la relación de puestos de trabajo del personal de todas las categorías de la universidad, especificando la totalidad de los costes de ella. Los costes del personal docente e investigador, así como de administración y servicios, deberán ser autorizados por la Comunidad Autónoma”.

Respecto a los profesores contratados, sin perjuicio de las RPT, a través del Decreto³ de contratación del profesorado y la creación del correspondiente registro que se está llevando a cabo en la Xunta de Galicia, con la atribución de un número de registro de personal propio, será fácil llevar el control del personal, así como las contraprestaciones y remuneraciones correspondientes.

Como los costes de ese personal deberán ser autorizados por la Comunidad Autónoma, la administración autonómica tiene no solo que conocerlos sino también que aprobarlos, lo que resulta sustancialmente importante, tanto para un buen análisis del presupuesto como para su transparencia.

El párrafo 5⁴ del artículo 81 nos habla ya de la **obligatoriedad de fiscalización** de las cuentas de la Universidad ante el órgano de cuentas de la Comunidad. Esta sí que ya es una verdadera fiscalización del presupuesto de la Universidad en sus términos más puros, y también es conveniente advertir que ese órgano de fiscalización, aunque es de la Comunidad, es ajeno a los órganos de gobierno de las Comunidades. En la Comunidad Autónoma gallega se trata del Consello de Contas, que está sujeto o limitado a sus propias competencias.

Otro artículo que permite una gran transparencia en la gestión de las universidades es el artículo 82⁵, puesto que las Comunidades Autónomas **establecerán las normas y procedimientos para el desarrollo y ejecución del presupuesto** de las universidades, así como para el **control de las inversiones, gastos e ingresos**, mediante la correspondiente **técnica de auditoría**.

3 Decreto 266/2002, de 6 de septiembre, de contratación del profesorado universitario (DOG nº 179 del 17 de septiembre de 2002).

4 Artículo 81 párrafo 5 de la Ley orgánica 6/2001 "las universidades están obligadas a rendir cuentas de su actividad ante el órgano de fiscalización de cuentas de la comunidad autónoma, sin perjuicio de las competencias del Tribunal de Cuentas.

Para los efectos de lo previsto en el párrafo anterior, las universidades enviarán al Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma la liquidación del presupuesto y el resto de documentos que constituyan sus cuentas anuales en el plazo establecido por las normas aplicables de cada Comunidad Autónoma o, en su defecto, en la legislación general. Recibidas las cuentas en la Comunidad Autónoma, se remitirán al órgano de fiscalización de cuentas de esta o, en su defecto, al Tribunal de Cuentas".

5 Artículo 82 de la Ley orgánica 6/2001 "las Comunidades Autónomas establecerán las normas y procedimientos para el desarrollo y ejecución del presupuesto de las universidades, así como para el control de las inversiones, gastos e ingresos de aquellas, mediante las correspondientes técnicas de auditoría, bajo la supervisión de los consejos sociales.

Será legislación supletoria en esta materia la normativa que, con carácter general, sea de aplicación al sector público".

En consecuencia, queda bien claro que a través de un buen plan de financiación, de un plan de contabilidad, y mediante las técnicas de auditoría, la transparencia de la gestión de las universidades debe ser total.

Queda claro también que las facultades que permite la ley son múltiples y diversas, y serán quienes tienen competencias para ello, los que tomen la decisión de llevarlas a cabo o no, pero es bueno resaltar que la ley está ahí para ser cumplida.

Porque todavía la administración tiene otro recurso para lograr la transparencia y la buena gestión de las universidades: el Consejo Social, órgano que, de acuerdo con el artículo 14 de la LOU, tiene encomendadas múltiples funciones, dependiendo del desarrollo legal de cada una de las CC. AA.

Dentro de estas funciones destacaría tan solo las del art. 14: supervisar las actividades de carácter económico de la Universidad, aprobar por propuesta del Consejo de Gobierno la programación plurianual de la Universidad, así como realizar su seguimiento y aprobar su presupuesto.

Pues bien, un buen y riguroso cumplimiento por parte de los Consejos Sociales de las competencias atribuidas, será un primer instrumento de supervisión y control, que evitará muchas o por lo menos algunas de las actuaciones posteriores de la Administración.

2.- INCENTIVAR

Pero los gobiernos no solo deben financiar; también deben **incentivar**. Y aquí hay dos caminos o fórmulas: un camino “duro” y otro “blando”, con partidarios de uno y otro.

El entorno duro supone unas reglas de juego en competición abierta y mecanismos para asegurarse que los agentes responden de su error, que los elementos del sistema universitario que se equivocan en sus decisiones desaparecen, etc. Esto requiere una cultura que admite los menos subterfugios posibles.

El entorno blando supone unas reglas de juego que eluden la competencia, protegen a los agentes de las consecuencias de sus errores y mantienen indefinidamente un sistema que falla permanentemente.

Y aquí entran en juego las Comunidades Autónomas con sus competencias para desarrollar y aplicar lo que dicta la ley orgánica del sistema universitario

español. El resultado se evidencia en las diferencias que se van acentuando cada año más entre las universidades de las distintas Comunidades Autónomas: número de titulaciones, financiación, salarios de profesores y PAS, etc.

Cada Comunidad Autónoma ha desarrollado su propio plan de financiación, según una serie de circunstancias complejas: posibilidades de recursos, disponibilidad de recursos por regímenes fiscales distintos, voluntad política de apoyar más o menos las universidades, capacidad reivindicativa del personal en exigencias de complementos salariales, distintas estructuras de las comunidades, etc.

Otra vez volvemos al núcleo de la cuestión que da lugar al título de esta ponencia, es decir, ¿cuál es el papel o la competencia de la Administración de las Comunidades Autónomas, pero, en este caso, no para la financiación y el control de la misma, sino para la mejora de la gestión de las universidades en busca de la excelencia de la calidad, que es el objetivo final?

1. La descentralización carga sobre las distintas administraciones educativas la responsabilidad del nivel de calidad y, consecuentemente, la necesidad de estar objetivamente bien informadas sobre este nivel para poder adoptar medidas y decisiones en el ámbito de las respectivas competencias.

2. No hay que olvidar que la Administración autoriza, pero también ha de controlar y la Universidad debe acreditar con sus resultados que, en realidad, merece lo que el sector público invierte en ella.

La responsabilidad social de la institución universitaria no se agota en el cumplimiento formal de las normas jurídicas que regulan su funcionamiento, sino que incluye también como contrapartida a su nivel de autonomía, la obligación de buscar la excelencia académica y los niveles más altos de calidad en todos los servicios que presta.

3. La Administración también es responsable de la coordinación y homologación de los niveles de calidad de los diferentes sistemas de enseñanza superior, por las consecuencias que el proceso de integración de los sistemas universitarios de los diferentes países de la UE tiene en el campo de la formación de profesionales cualificados y de su movilidad en el ámbito comunitario.

En resumen, las administraciones autonómicas deben adoptar sus propias políticas universitarias, y esto va desde su libertad para implantar titulaciones en función de las necesidades de la propia comunidad autónoma, hasta la posibilidad de reconocer y remunerar según méritos relevantes y especiales, de acuerdo con la política que se quiera seguir.

4. De una experiencia nacional se pasó en las Comunidades Autónomas a la creación de sus propias agencias para la gestión del Plan Nacional. La Administración más cerca del evaluado funciona mejor. Y Galicia, mediante un consorcio constituido por la Consellería de Educación y las tres universidades gallegas, creó su propia Agencia de Evaluación, con la capacidad para la acreditación de sus profesores en su ámbito territorial.

De esta forma será la Comunidad Autónoma la que determinará, en función de su propia política educativa, sus preferencias en la evaluación de su sistema universitario.

5. Es muy importante la evaluación de la calidad de la Universidad dirigida por el gobierno de su propia Comunidad Autónoma. El fracaso de la creación de los quinquenios docentes por parte de las universidades es admitido por todos y un ejemplo claro del mal uso que la Universidad hace de su autonomía universitaria. Como contrapunto, el positivo balance de la evaluación de la investigación.

6. ¿Qué tiene que hacer la administración autonómica? Financiar en función de resultados de calidad. Una subvención incondicionada y una complementaria en función de resultados. Es decir, la calidad debe ser un criterio básico, como en su día lo fue el número de estudiantes para la financiación.

Las universidades deben ir preparándose ya para un nuevo sistema de financiación, pensando en el peso específico que tendrá su calidad docente e investigadora.

7. La Administración ha de buscar la implicación activa de todas las universidades en los procesos de evaluación para que se comprometan a llevar a cabo planes de mejora de la calidad, pensando en el papel que los estudios superiores juegan en relación al ámbito socioeconómico, en general, y a aquel en que se insertan, en particular.

Siempre he tenido una idea muy clara: sin la colaboración y sin la implicación directa de las universidades en el proceso no puede funcionar el plan de calidad. Pero creo que hoy la cultura de la calidad ha calado plenamente en las universidades y ellas son las primeras interesadas en saber cómo responden a las expectativas que la sociedad tiene de ellas.

Como resumen final, decir que en contrapartida a su condición especial de autonomía institucional, la Universidad debe tener clara su obligación de perseguir activamente la excelencia académica y los niveles más altos de calidad en todos los servicios que presta.

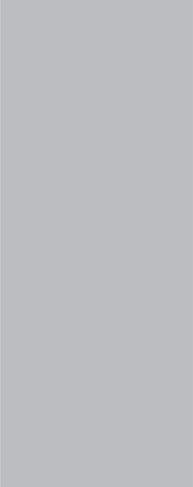
Para ello, la Universidad y la sociedad deben actuar conjuntamente. Del mismo modo que en el mundo actual no es posible el desarrollo económico y social sin Universidad, tampoco ésta puede mantenerse ajena a la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, ni dejar de dar respuesta a las demandas de innovación tecnológica, calidad, formación y competitividad.

En una sociedad tan cambiante, la Universidad debe ser la primera en demostrar su flexibilidad, sabiendo adaptar sus planes de estudio, sus titulaciones, sus órganos de gobierno, su sistema de profesorado y sus líneas de investigación a la realidad social y empresarial de su entorno y de su momento.

Con inteligencia, con sentido de cooperación entre universitarios de dentro, es decir, profesores, estudiantes y personal de administración y servicio y universitarios de fuera, todos los que nos hemos integrado en el mundo laboral y social, externo a la universidad, construiremos el futuro de nuestra Universidad o la Universidad del futuro.

Muchas gracias por su atención.

**LOS CONTRATOS-PROGRAMA PARA LA MEJORA
DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS DE LA REGIÓN DE MURCIA**



PEDRO TOBARRA OCHOA
Director General de Universidades
Consejería de Educación y Cultura

Como es bien sabido, la Universidad española ha experimentado una importante transformación en los últimos años, al igual que el resto de la sociedad. Las universidades en su estructura se han hecho más complejas, sus funciones se han incrementado y ya no solo responden a objetivos específicos docentes o de investigación, sino que la Universidad, como servicio público, tiene otros al servicio de la sociedad, de la cultura, de la calidad de vida o del desarrollo económico de su entorno.

Los cambios socioeconómicos, las modificaciones legislativas, las mayores expectativas de la sociedad del conocimiento, la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos educativos y de gestión, han supuesto una importante transformación para las universidades. El fenómeno de la globalización ha abierto espacios educativos por encima de fronteras y lenguas y ha aumentado la competitividad. De otro lado, la eclosión de la sociedad del bienestar ha hecho restrictivas las políticas de gasto de los gobiernos, por lo que la financiación pública se ha empezado a asignar según criterios de calidad, aumentando la competencia entre las universidades, que a su vez, son las mayores organizaciones creadoras de capital humano y de conocimiento transferible.

Calidad, competitividad, movilidad o evaluación no sólo son conceptos en las organizaciones modernas, sino que se convierten en objetivos prioritarios de las universidades, junto a la eficiencia o la excelencia y todo ello en espacios supranacionales, donde los sistemas educativos estén armonizados, respetando la diversidad y autonomía de los sistemas nacionales. Este es el caso del Espacio Europeo de Educación superior, que se extiende más allá de las fronteras de Unión

Europea, concebido en Bolonia en 1999 y que sigue su construcción hacia el año 2010, con dos objetivos básicos: el incremento de la competitividad a nivel internacional y el establecimiento de un sistema educativo de calidad, comparable y comprensible, que garantice niveles similares mediante la acreditación y certificación de las titulaciones, estimulando la movilidad internacional y el fomento de la dimensión europea.

Todos estos objetivos y retos precisan de una planificación en el tiempo y de una asignación eficiente de los recursos, al igual que supone una radical transformación de las universidades, una revolución como en ocasiones se ha calificado, lo que obliga a las universidades a reconsiderar su misión, de ahí la necesidad de la planificación estratégica, sobre la que estamos reflexionando en este Seminario.

La planificación estratégica, es decir, la definición de objetivos a corto, medio y largo plazo, requiere la implantación de una nueva cultura en las universidades públicas, basada en la consecución de objetivos de calidad, docente, investigadora y de gestión, ligando, cada vez más, la financiación a resultados. Definidos los objetivos temporales, se podrá llevar a cabo la programación económica plurianual y su financiación, mediante una asignación eficiente de los recursos públicos, de ahí la importancia de los Contratos-Programa, un compromiso entre el Gobierno de la Región y las universidades, que incide en la calidad de la enseñanza universitaria.

Esta nueva cultura de la planificación estratégica de las universidades, requiere de un compromiso de colaboración entre las universidades públicas y el Gobierno Regional y mas teniendo en cuenta la nueva Ley de universidades de la Región de Murcia, elaborada por el Gobierno Regional, de ahí que sea necesario implementar acciones y actividades que fomenten la planificación estratégica en las universidades públicas de la Región, al tiempo que se asignen eficientemente los recursos a las universidades, conforme al cumplimiento de objetivos de calidad.

Algunas consideraciones sobre el Contrato-Programa.

Antes de comentar los Contratos-Programa entre la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y las universidades públicas de Murcia y Politécnica de Cartagena, conviene hacer algunas consideraciones sobre la importancia y significación de estos instrumentos de cooperación interinstitucionales.

La planificación económica y financiera constituye un objetivo básico de toda organización. En las Administraciones públicas la planificación en el tiempo choca en algunas ocasiones con la rigidez de las disposiciones legales y del proceso administrativo, de ahí la necesidad de establecer mecanismos que permitan, dentro del marco legal presupuestario, la continuidad en el tiempo y consecuentemente la planificación económica. En este sentido, el presupuesto se convierte en un importante instrumento de gestión al asignar anualmente recursos para la consecución de determinados objetivos, pero con un carácter rígido y en un espacio temporal corto, por lo que en ocasiones no permite alcanzar los objetivos previstos, cuya eficiencia, en muchos casos, se multiplicaría en el caso de una financiación planificada conforme a una programación a medio o largo plazo.

La convergencia con los países de la Unión Europea, las variadas políticas a las que deben hacer frente las Administraciones y la consiguiente asignación selectiva de recursos, entre otras circunstancias, han impulsado una reforma de la política presupuestaria, con el fin primordial de asignar recursos en función de objetivos predeterminados, es decir de conseguir resultados eficientes, sin incertidumbres de tiempo ni de financiación, de ahí que el rígido presupuesto se haya sustituido por una dinámica y flexible planificación.

Uno de los instrumentos de planificación es el Contrato-Programa, un convenio de colaboración entre la Administración y otras entidades públicas o privadas, en los que se establece la financiación de actividades en función objetivos previamente determinados y cuyo grado de cumplimiento se evalúa a través de indicadores, que permiten medir la eficacia y eficiencia de los resultados. Los sectores sanitario y de infraestructuras fueron los primeros en recurrir a este instrumento de planificación, que permite una programación a medio y largo plazo de la financiación de los mismos, para la consecución de objetivos, previamente establecidos en las políticas de la Administración.

En el caso de las universidades la planificación económica y la programación de sus objetivos resulta imprescindible para determinar a corto y a medio plazo cuales son sus necesidades y la forma de afrontarlas, pero el especial régimen de funcionamiento de estos centros educativos, por cursos académicos y no por años naturales, hace necesario utilizar fórmulas presupuestarias que permitan la financiación de sus actividades, de ahí que en algunas Comunidades Autónomas, que tienen la competencia de la financiación de las universidades de su ámbito territorial, se haya recurrido a suscribir Contratos-Programa con las mismas.

Las exigencias actuales plantean un nuevo rumbo a las universidades, que han pasado de ser exclusivamente organizaciones pasivas receptoras de la financiación pública a entidades eficientes en la gestión como consecuencia de las restricciones financieras. A las universidades se les exige la prestación eficaz del servicio público de la educación superior y la eficiencia en su gestión, de ahí la necesidad de priorizar objetivos para alcanzar la calidad y excelencia en las enseñanzas que imparten y en las investigaciones que realiza, así como en sus procesos de gestión.

El Contrato-Programa permite el consenso entre la Administración y la Universidad en la fijación de objetivos de común interés, posibilita establecer indicadores cuantificables de su grado de cumplimiento e implica el compromiso de las partes en la consecución de objetivos de forma eficiente. Su ámbito y contenido se enmarca en una planificación económica y financiera a medio o largo plazo, en la que se determinan los objetivos de cobertura para su financiación y la metodología de cálculo y evaluación de resultados, que potencien la consecución del logro de objetivos de calidad y excelencia. El Contrato-Programa, por otra parte, permite, además, la transparencia, la objetividad, la facilidad de aplicación, la corrección de desequilibrios y el seguimiento de su grado de cumplimiento y el eficaz rendimiento de cuentas a la sociedad.

Los Contratos-Programa entre la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y las universidades públicas de su ámbito territorial

La búsqueda de la calidad del sistema universitario y de las universidades en particular alcanza su máximo rango normativo en la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de universidades, que en su artículo 31 señala que la promoción y la garantía de la calidad de las universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, es un fin esencial de la política universitaria, señalando varios objetivos, que se cumplirán mediante evaluación, certificación y acreditación. La referida Ley, en su título XI, referido al régimen económico y financiero de las universidades públicas, en su artículo 81.1, prevé que, en el marco de lo establecido por las Comunidades Autónomas, las universidades podrán elaborar programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación por las Comunidades Autónomas, de convenios y Contratos-Programa que incluirán sus objetivos, financiación y la evaluación del cumplimiento de los mismos.

En este ámbito, conscientes de la importancia que para el fomento de la eficiencia en la aplicación de los recursos tiene la fijación de criterios claros, objetivos y estables que rijan la financiación universitaria, el 19 de junio de 2002, las Consejerías de Economía y Hacienda y Educación y Cultura y las universidades

de Murcia y Politécnica de Cartagena suscribieron el “Acuerdo por el que se aprobaban las bases del Programa de financiación de las universidades públicas de la Región de Murcia”, en el que se determinaba que un cinco por ciento de las subvenciones a las universidades, excluidas las inversiones en infraestructuras y equipamientos, se destinasen al establecimiento de Contratos-Programa, basándose esta financiación complementaria en el cumplimiento de objetivos de calidad docente e investigadora pactados por las propias universidades con la Consejería de Educación y Cultura.

El establecimiento de una financiación complementaria del cinco por ciento del total ligada a la consecución de objetivos de calidad, puede permitir a las universidades transformar sus sistemas de gestión interna orientándolos hacia modelos que, además de distribuir los recursos en función de los estándares exigibles, incentiven las unidades y grupos que hacen el esfuerzo por mejorar su calidad y contribuyen, por tanto, a la mejora de la docencia, la investigación y la gestión.

Los Contratos-Programa entre la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y las universidades públicas de Murcia y Politécnica de Cartagena constituyen una parte esencial del Plan de Financiación acordado hasta el año 2006, por lo que su vigencia se extiende hasta dicho año. Los objetivos generales del mismo son:

- Vincular la financiación a la consecución de objetivos, verificando su grado de cumplimiento mediante indicadores previamente establecidos.
- Establecer un sistema de información y verificación objetivo.
- Consolidar la planificación estratégica de las universidades como instrumento esencial para la mejora de la calidad.

En diciembre de 2003, se formalizaron por la Consejería de Educación y Cultura los Contratos-Programa con las universidades públicas de Murcia y Politécnica de Cartagena para el período 2003-2006 y por un importe total de 4.796.537 euros, de los que 3.973.245,10 euros corresponden a la Universidad de Murcia y 823.292,50 euros, a la Politécnica de Cartagena.

Se determinaron para el ejercicio 2003 los objetivos, los indicadores, valores y el peso asignado a cada uno de tales objetivos para la obtención de financiación.

Con carácter general los objetivos se plantearon para lograr un alto nivel de eficacia en la docencia, la investigación y la gestión, distinguiéndose entre objetivos de calidad del sistema y objetivos de calidad relativos a procesos.

En cuanto a los primeros, se incluyeron, entre otros, los relativos a la captación de alumnos de otras comunidades autónomas, el incremento en la movilidad de los estudiantes, el aumento de laboratorios docentes, la mejora de las actividades de I+D+I, la captación de recursos para equipamiento científico, la reducción de grupos prácticos, o la promoción del uso de técnicas avanzadas de gestión.

Los objetivos de calidad referidos a procesos fueron, entre otros, los relacionados con la implantación de planes de mejora derivados del Plan Nacional de Calidad, introducción de la enseñanza virtual o la consolidación y puesta en marcha de planes de formación del profesorado.

En los Contratos-Programa queda establecido que a través de sucesivos protocolos anuales se determinan para cada ejercicio objetivos e indicadores y se fijan los importes de las subvenciones para cada año, generándose a partir de su firma el compromiso económico para la Consejería de Educación y Cultura.

En cuanto al procedimiento de ejecución señalaremos que, con carácter anual por la Consejería de Educación y Cultura se determina el importe máximo de la subvención a las universidades públicas de la Región, para la consecución de los objetivos previstos, suscribiéndose el correspondiente protocolo. La medición del grado de cumplimiento se realizará de acuerdo con una metodología específica que se concretará en un anexo a los Contratos-Programa y en los sucesivos protocolos anuales, y que se basará en los valores adoptados por los indicadores, cualitativos o cuantitativos, que se establezcan. Cada uno de los objetivos tendrá asignado un peso porcentual, que determinará su participación en la financiación final a obtener.

Con carácter general, la evaluación y verificación por la Comisión de Seguimiento de los resultados obtenidos se realizará con posterioridad al 30 de octubre de cada ejercicio y antes de su finalización. En el ejercicio 2003, la Comisión de Seguimiento ha verificado antes del 31 de marzo de 2004 el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los contrato-programa, debiendo reintegrar las universidades a la Consejería de Educación y Cultura la parte correspondiente en el caso de que no se hubieran cumplido los objetivos en su totalidad.

En los ejercicios 2004 y siguientes, se anticipa el 50% de la subvención a la firma del protocolo anual previsto en la cláusula cuarta del Contrato-Programa. El resto se abonará a las universidades en función del grado de cumplimiento que

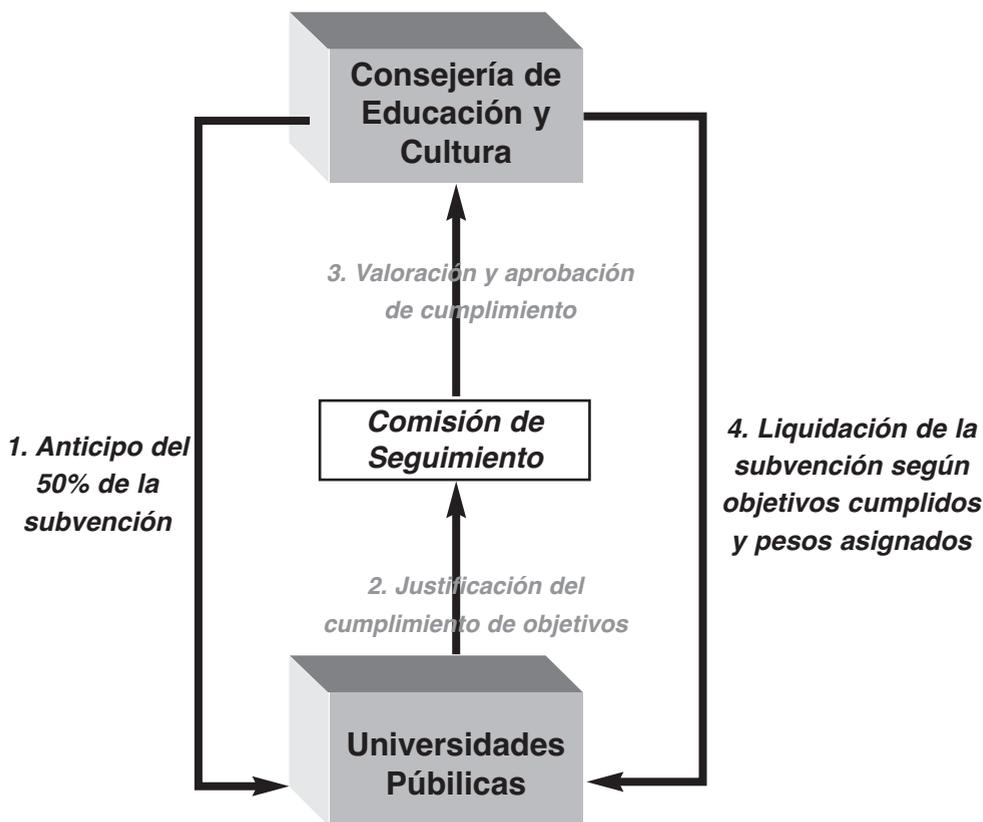


Figura 1. Proceso de justificación y pago del Contrato-Programa

verifique la Comisión de Seguimiento conforme al procedimiento que se estipula en el mismo Contrato-Programa. En el caso de que el cumplimiento de objetivos no llegara a cubrir el 50% anticipado, las universidades tienen que reintegrar a la Consejería de Educación y Cultura la cantidad que proceda.

Las subvenciones percibidas a través de Contratos-Programa se justifican de acuerdo con lo previsto en el artículo 67 del Texto Refundido de la Ley de Hacienda de la Región de Murcia. A este efecto las universidades, antes del 31 de marzo del año siguiente a aquél en que le fue concedida la subvención tienen que presentar una memoria justificativa de la aplicación dada a los fondos recibidos y un certificado expedido por el órgano competente de los gastos realizados.

Hasta la fecha se han cumplido con éxito por las universidades los objetivos acordados para el contrato-programa en el año 2003. Los fondos destinados a este fin se han visto incrementados en el año 2004 en un 7,2%, alcanzando los

5.141.379 euros, que se transferirán a las universidades una vez suscritos los correspondientes protocolos de ejecución para el año 2004 de cada contrato-programa.

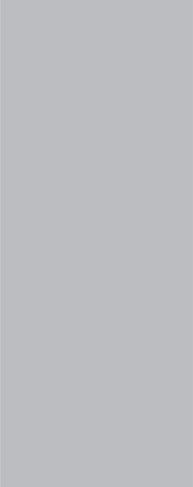
Una vez que se alcance el equilibrio presupuestario previsto en el Anteproyecto de Ley de universidades de la Región de Murcia, se incrementará la financiación ligada al cumplimiento de objetivos de calidad, promoviendo la competitividad de las universidades públicas y, a su vez, estableciéndose por la Consejería de Educación y Cultura el cumplimiento de objetivos más ambiciosos que permitan medir la eficiencia de las universidades y el grado de calidad de las mismas. La financiación universitaria ligada a objetivos de calidad es un objetivo prioritario de la Consejería de Educación y Cultura, que permitirá a las universidades competir con sus propios medios por un incremento de su financiación, impulsar la cultura de la calidad y de la eficiencia y hacerlas más competitivas en el marco del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. En este ámbito resulta imprescindible la planificación estratégica como estamos viendo en este seminario.

Ejemplos de objetivos del sistema:

Objetivo	Indicador
1) Mejora de la ratio alumnos por profesor	Relación entre el número total de alumnos en 1º y 2º ciclos y el número total de profesores en la Universidad
2) Mejora de los servicios ofrecidos al alumnado mediante e incremento de los recursos económicos empleados	Gasto corriente por alumno matriculado
3) Fomento de la participación de los programas de doctorado en Programas de Mención de Calidad promovidos por la ANECA	Número de programas de doctorado participantes
4) Obtención Becas de formación de investigadores	Número de Becas
5) Incremento en el número total de períodos de investigación (sexenios) evaluados positivamente para los profesores de la Universidad	Número total de sexenios
6) Captación de recursos en convocatorias de proyectos de I + D	Importe en euros
7) Captación de Recursos en Contratos y Proyectos de cooperación con empresas	Número de Contratos y Proyectos
8) Captación de Recursos en Contratos y Proyectos de cooperación con empresas	Importe en euros
9) Captación de alumnos de otras Comunidades Autónomas	Número de alumnos
10) Movilidad del Profesorado	Número de profesores acumulado

Ejemplos de objetivos de procesos:

Objetivo	Indicador
1) Fomento de la utilización del Campus Virtual	Porcentaje de usuarios del campus virtual en cada colectivo (PDI, PAS y alumnado). Se calcula un indicador diferente para cada colectivo. Cada uno contribuye con 1/3 del total
2) Fomento de la participación de las titulaciones de la Universidad en proyectos de evaluación del II PNECU	Numero de titulaciones participantes
3) Fomento de la participación de las titulaciones de la Universidad en proyectos de Evaluación Institucional promovidos por la ANECA	Numero de titulaciones participantes
4) Fomento de la participación de las titulaciones de la Universidad en los proyectos piloto de Acreditación promovidos por la ANECA	Numero de titulaciones participantes
5) Realización de encuestas al alumnado sobre el profesorado que imparte la docencia de las asignaturas en las que están matriculados	Porcentaje del profesorado sometido al proceso respecto del total del profesorado
6) Fomento de la participación de las titulaciones de la Universidad en proyectos de Convergencia Europea promovidos por la ANECA	Numero de titulaciones seleccionadas
7) Conversión paulatina de los contratos de profesorado a los nuevos contratos de la LOU y regulados en el vigente Decreto Regional sobre Régimen Jurídico y Retributivo del Profesorado Contratado	Porcentaje del profesorado con contrato laboral sobre el total del profesorado contratado
8) Fomento de la Cualificación y mejora del PAS mediante la realización de Convocatorias de promoción interna para pasar de grupos inferiores a superiores	Número de trabajadores a promocionar
9) Mejoras en la formación del PAS mediante acciones innovativas en formación de idiomas	Número de trabajadores seleccionados para los cursos
10) Fomento de la participación de los Servicios Generales de la Universidad en Proyectos de Evaluación para la mejora de la calidad	Número de Servicios participantes
11) Bases para planes estratégicos	Puesta en marcha de instrumentos para el conocimiento de la realidad universitaria
12) Financiación por objetivos	Incorporar el 5% de los presupuestos a la realización de objetivos en Centros y Departamentos
13) Apoyo a la Investigación	Aprobación de un Plan Trienal de I+D+I



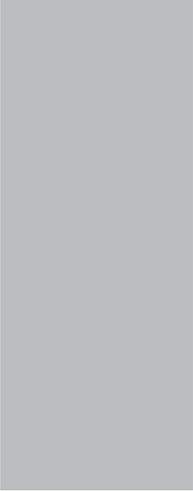
JOSÉ ANTONIO FRANCO LEEMHUIS
Vicerrector de Investigación e Innovación
Universidad Politécnica de Cartagena

Una de las conclusiones más significativas de este Seminario es la conveniencia de que las universidades públicas de nuestra Región afronten cuanto antes el proceso de elaboración de sus planes estratégicos. Desde el reconocimiento del importante papel que las universidades pueden y deben jugar en el desarrollo regional, el que éstas realicen una planificación estratégica es vital no sólo para ellas sino para la Comunidad Autónoma en su conjunto. Por ello, parece lógico plantear que un Contrato-Programa que persiga la mejora de la calidad de las universidades públicas murcianas debería gravitar, en primer lugar, en la elaboración e implantación de sus propios planes estratégicos, en segundo lugar, en el establecimiento y puesta a punto de herramientas que permitan obtener información inmediata y exacta que sirva de base para hacer diagnósticos, tomar decisiones y verificar la evolución de la consecución de las distintas metas y, por último, en el cumplimiento de objetivos a corto plazo que, por un lado, estén en consonancia con dichos planes, y por otro, sintonicen con los indicadores de los programas de acreditación del sistema universitario español y con los planteamientos y criterios de convergencia en el seno de Unión Europea (Espacio Europeo de Investigación e Innovación y Espacio Europeo de Educación Superior).

En la medida en que los planes estratégicos de las dos universidades respondan, a su vez, a objetivos establecidos en planes estratégicos globales de nuestra Comunidad Autónoma (y que dichos objetivos se vean reflejados en los indicadores de los Contratos-Programa) tendremos en ellos una herramienta realmente útil y con la ventaja de que plantearán un modelo de desarrollo para el sistema universitario público murciano con la necesaria continuidad en el tiempo, sin depender excesivamente de los cambios de equipos de gobierno de las universidades y de las alternancias políticas en el gobierno regional.

En el ámbito de la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica, aunque nuestra Comunidad Autónoma no ha aprobado un Plan Estratégico como tal, sí que, tras el análisis de las debilidades y fortalezas de nuestro sistema regional de I+D+I y del reto que supone participar en la construcción de una sociedad dinámica basada en el conocimiento, ha establecido objetivos en el Plan Regional de I+D+I (2003-2006) que en gran medida coinciden con los del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (2004-2007). Atendiendo a dichos objetivos, es imprescindible que las dos universidades, además de aspirar globalmente a realizar una I+D de calidad al máximo nivel, participen activamente en (y, en algunos aspectos, incluso lideren) la vertebración del sistema de Ciencia-Tecnología-Empresa regional. Por tanto será conveniente que los mencionados objetivos se vean claramente reflejados en los contratos-programa mediante la introducción de los indicadores oportunos, de tal forma que se favorezca la interacción entre la investigación universitaria, el sector productivo y el entorno tecnológico.

Por último, a la luz de los Contratos-Programa para la subvención de las universidades públicas existentes en otras comunidades autónomas, en los que se vincula un porcentaje de la financiación, entre el 5 y el 20%, a la consecución de objetivos (normalmente consensuados hasta ciertos límites con las propias universidades), es esperable que nuestra Comunidad Autónoma vaya incrementando el porcentaje de financiación sujeta a contrato-programa, ahora del 5%. Sería deseable dicho incremento, siempre que los objetivos respondan a planteamientos de planificación estratégica a medio y largo plazo y que dicha financiación, y esto es muy importante, tenga el carácter (no sólo semántico) de financiación adicional. De esta forma, las universidades, una vez asegurada la financiación de sus distintas actividades, podrían destinar esos recursos adicionales a implantar y desarrollar planes y programas de mejora de la calidad en sus distintos ámbitos de actuación.



CARLOS F. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ
Vicerrector de Profesorado y Docencia
Universidad Politécnica de Cartagena

Agradezco a la Dirección General de universidades la oportunidad que se nos brinda de reflexionar sobre los Contratos-Programa entre la administración autonómica y las universidades públicas de la Región de Murcia, reflexiones que pueden facilitar la propuesta de objetivos concretos en los acuerdos de los próximos años. Los Contratos-Programa son un mecanismo de asignación de recursos económicos puesto en marcha por nuestra administración autonómica, que puede ser utilizado como herramienta política para tratar de dirigir a la Universidad hacia las cotas de exigencia que la convergencia con Europa nos demanda. ¿Y qué nos demanda Europa? Pues un sistema de educación superior más *transparente*, más *compatible*, más *flexible* y más *comparable*, todo lo cual puede traducirse en satisfacer los niveles de exigencia que se definan para obtener la acreditación institucional y un puesto relevante en el ranking establecido con los “indicadores del sistema universitario público español”, para lo cual se hace preciso el diseño, por parte de la universidad, de un adecuado plan estratégico. En este contexto, es claro que los objetivos puntuales que puedan explicitarse en los Contratos-Programa deben *conectar* con dicho plan estratégico y, también, que la *transmisión* al tejido de la institución universitaria de los compromisos asumidos por la Universidad en el contrato-programa, que la transmisión a departamentos, centros, institutos y servicios de las exigencias explícitas en los objetivos, debe atender a las peculiaridades de los distintos órganos universitarios y a su participación en el proceso de que se trate, para lo cual se deberán trazar estrategias adecuadas para su implicación efectiva.

Además, los Contratos-Programa, como financiación a cambio de objetivos, como intercambio de mejoras de funcionamiento, de aumento de la calidad de la institución universitaria por recursos económicos, debe configurarse, en su aplica-

ción, como un incentivo, como un estímulo positivo. En el “Acuerdo por el que se aprueban las bases del Programa de Financiación de las universidades Públicas de la Región de Murcia” se habla de financiación complementaria ligada a objetivos de calidad, y en los protocolos de ejecución de los contratos-programa se indica cual es “el montante total destinado a la financiación de gastos de funcionamiento general de la universidad”, en base al cual se destinan a financiación complementaria la cuantía correspondiente al 5%. Pero cuando el montante total destinado a gastos de funcionamiento general de la Universidad no cubre ya dicho funcionamiento, lo que podría ser una financiación adicional, lo que podría ser la obtención de recursos complementarios a cambio del cumplimiento de objetivos prefijados, pasa a convertirse en una penalización en potencia que deviene en real de no satisfacerse totalmente el valor de realización de los objetivos. Si la financiación es ya de entrada insuficiente, si no alcanza a cubrir el funcionamiento general de la institución universitaria, el planteamiento y exigencia de objetivos es, cuando menos, cuestionable. La aplicación de los Contratos-Programa, la entidad de los objetivos y de los valores de realización han de tener en cuenta la realidad presente de la Universidad individualmente considerada, el grado de financiación actual, su capacidad de mejora si es que está en fase de consolidación; en definitiva, la exigencia del Contrato-Programa ha de adecuarse razonablemente a la situación actual y al grado de evolución de la universidad. Si se hace de este modo, no cabe duda que los contratos-programa pueden ser un elemento importante en el cambio de mentalidad o de cultura al que necesariamente se ve abocada la Universidad, dentro del nuevo marco competitivo que ya está aquí.

En los Contratos-Programa se indica que la financiación complementaria se basa en el cumplimiento de objetivos de calidad docente e investigadora pactados por las propias universidades con la Consejería de Educación y Cultura. Me centraré sólo en lo que se refiere a la docencia.

La introducción del Contrato-Programa en los presupuestos de las universidades públicas trata de fomentar la eficiencia en la asignación de recursos económicos. Y en la mayor parte de los análisis de eficiencia que evalúan a la Universidad en su conjunto juega un papel protagonista la producción de docencia de calidad, que es uno de los objetivos fundamentales de la Universidad. La evaluación de la calidad docente depende de los objetivos que se persigan. Así, una *evaluación de resultados* puede realizarse con indicadores de *rendimiento docente*, cuantitativos, mientras que una *evaluación* más centrada en proporcionar *información para la mejora* deberá atender a otro tipo de indicadores, alguno de los cuales puede tener una naturaleza más *cualitativa*. Ambas evaluaciones pueden y deben considerarse a la hora de establecer objetivos en los Contratos-Programa.

En el borrador del “Catálogo de indicadores del sistema universitario público español”, del Consejo de Coordinación Universitaria, se proponen como indicadores de resultados las tasas de abandono, de rendimiento, de éxito, y de graduación, entre otros. No voy a detenerme en ellos, pero sí en el de la *duración media de los estudios* en la Universidad, pudiendo ser objetivo de interés su reducción. Sin embargo, entiendo que la causa fundamental del exceso de años que necesitan los estudiantes para titularse reside en la estructura de los planes de estudios actuales, basados en las horas de docencia de los profesores en vez de en las horas que son necesarias para que el estudiante alcance las competencias vinculadas a cada asignatura y en el nivel que los objetivos y los contenidos de la asignatura establecen. Por ello, la posibilidad de disminuir el índice de permanencia es muy reducida, aunque se pongan en marcha determinadas acciones puntuales. La línea de actuación efectiva pasa por el diseño de planes de estudio basados en el sistema del crédito europeo, y entonces, la tasa de permanencia de los estudiantes en la Universidad podría ser objetivo del Contrato-Programa. Ahora bien, el crédito europeo implica una distinta formulación conceptual de la organización del currículum de la educación superior, adaptándola a modelos de formación centrados en el trabajo del estudiante, lo que da lugar a una nueva orientación del modelo educativo que ha de basar las programaciones y las metodologías docentes en el aprendizaje de los estudiantes, no exclusivamente en las horas lectivas. Y estos cambios nos obligan a pensar en grupos teóricos más reducidos que los actuales, y que en el reconocimiento de la labor docente del profesorado se deberá incluir no sólo las horas dedicadas a impartir docencia, sino además las dedicadas a preparar, organizar, orientar y supervisar el trabajo de los estudiantes, todo lo cual dará lugar a una demanda de profesorado no cubierta en la actualidad. Parece quedar claro, pues, -y sólo se ha comentado un aspecto- que la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior no puede hacerse a coste cero, de modo que si tal adaptación es el objetivo que se plantea la Administración, la Administración tendrá que pensar en su financiación.

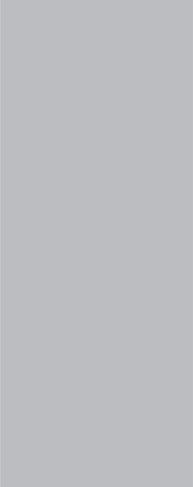
La evaluación de la *calidad de la docencia* es compleja y sujeta a imprecisiones, al contrario de lo que ocurre con la producción de investigación que puede ser relativamente fácil de evaluar; por ello descartando de partida considerar todas las posibles variables de influencia, se suele atender a indicadores que, aunque parciales, permiten una evaluación y control no en exceso complicada.

La dificultad de evaluación de la calidad docente de la Universidad ya se manifiesta en la imposibilidad de utilizar con este fin los incentivos basados en la evaluación periódica de la actividad docente, al contrario de lo que ocurre con los que se perciben en relación con la actividad investigadora. En efecto, los *sexenios*

los concede la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora; en cambio son las propias universidades las que realizan la evaluación quinquenal de la actividad docente, y así, mientras que los *sexenios* vienen ligados al rendimiento investigador, los quinquenios se conceden de forma automática al no estar ligados a los resultados de una evaluación, sin que en ello medie la calidad de la docencia que se imparte, lo que los inutiliza como indicador de calidad docente. Con los quinquenios se mejora la satisfacción del docente, pero no la calidad de su docencia.

Debido a la dificultad de evaluación de la docencia de calidad, la evaluación de la eficiencia de la Universidad se ha fundamentado usualmente en simples indicadores de rendimientos parciales, como el *coste por alumno* o el *número de alumnos por profesor*, que son fáciles de entender y computar, y que pueden ser útiles siempre que no se pretenda con ellos dar una visión global de las múltiples dimensiones que caracterizan el proceso productivo de las universidades. Pero además, se debería atender, también, a evaluaciones de naturaleza más cualitativa, teniendo en cuenta que el pilar fundamental en que se asienta la docencia de calidad es la calidad del docente. El compromiso con la docencia de calidad y con la convergencia con el Espacio Europeo de Educación Superior conduce a la necesidad de contar con un profesorado competente y motivado para afrontar los nuevos retos que un contexto cada vez más dinámico plantea, siendo necesaria una formación profesional de los docentes (inicial y permanente), así como apoyo a sus innovaciones didácticas. Parece claro que la formación y motivación didáctica de los profesores debe ser un factor estratégico de la Universidad para el logro y mejora de la calidad institucional. Por ello, la disponibilidad de *programas y recursos de formación* del profesorado, de *programas y recursos de innovación docente*, en los que la *enseñanza virtual* debe jugar un papel relevante, y de indicadores de la actividad docente –mediante, por ejemplo, *encuestas de opinión de los alumnos*–, así como ayudas a la *movilidad del profesorado* pueden ser objetivos en los Contratos-Programa.

Finalmente quisiera señalar el hecho de que la contratación de profesores en la Universidad pública se realiza básicamente en función de las necesidades docentes, mientras que los méritos en investigación tienen, generalmente, más valor que los docentes en la selección y promoción del profesorado, lo que implica que las medidas orientadas a mejorar el rendimiento de la investigación en la Universidad pueden afectar a la docencia, y viceversa. Por consiguiente, estas conexiones, que se derivan del proceso de producción conjunto, deben ser tenidas en cuenta en el diseño de políticas educativas y en los sistemas de evaluación del rendimiento productivo de la Universidad.



ROQUE J. ORTIZ GONZÁLEZ
Gerente
Universidad de Murcia

A continuación presentaré lo que considero cuestiones fundamentales para afrontar el diseño de un Contrato-Programa a fin de conseguir el doble objetivo de que funcione como elemento incentivador de una cultura de la calidad y mejora continua en el sistema universitario por un lado, y como pieza clave en la financiación de nuestras organizaciones por otro.

¿Qué entendemos por Contrato-Programa desde el punto de vista del sistema universitario?

Debe plantearse como una herramienta de planificación de la actividad de las universidades públicas a través de la cual el establecimiento, medición y cumplimiento de una serie de objetivos permiten alcanzar unos resultados que inciden en la asignación de recursos al sistema. Este esquema viene a diseñar un nuevo modelo de relación entre las universidades y la Consejería de Educación.

Estructura de un Contrato-Programa

- Debe vincular el logro de objetivos de calidad con la financiación.
- Debe reforzar y consolidar la autonomía de la Universidad.
- Debe ser un instrumento fundamental para la rendición de cuentas a la sociedad.
- Debe contener los compromisos y condiciones de ambas partes.
- Debe basarse en la evaluación de resultados cuantitativos y cualitativos.

¿Cuáles deben ser los mecanismos a fijar de gestión y control?

Deben ser básicamente tres, realizar una evaluación anual del grado de ejecución, incluir la valoración sobre logros en objetivos cualitativos y coordinar los criterios de actuación y seguimiento del Contrato-Programa.

Los objetivos de calidad docente e investigadora deben ser la base de la financiación complementaria.

Concretamente los principales ámbitos de actuación y por tanto las variables sobre los que fijar objetivos ligados al Contrato-Programa deberían ser idealmente:

- La reducción del número de alumnos por grupo.
- Aumento del rendimiento docente según tasas de créditos aprobados/créditos matriculados y número de egresados/ingresados.
- Mejora de la calidad docente: programas de innovación educativa, formación del profesorado y de evaluación institucional de la docencia.
- Mejora de los rendimientos en investigación: recursos externos captados, patentes registradas e indicadores bibliométricos.
- Desarrollo de programas de innovación tecnológica.

En consecuencia, ¿Cuáles podrían ser las bases para establecer un sistema global de financiación de las universidades públicas de la Región de Murcia?

- Temporalización del Plan o Modelo de financiación, acompasada al Plan Estratégico de la Región de Murcia, al Marco Comunitario de Apoyo y Programa de Desarrollo Regional (en consecuencia Plan o Modelo para el periodo 2001-2006).

- Tasa de cobertura del 100% en el 2005 del Capítulo I de las universidades públicas, fijándose los límites de los gastos de personal por la Comunidad Autónoma, oídas las respectivas universidades.

- Distinción entre una financiación fija o básica y una financiación complementaria de carácter adicional basada en el cumplimiento de objetivos de calidad pactados con las propias universidades (Contratos-Programa).

- Financiación de las nuevas inversiones a través de convenios.

Tres conceptos básicos en el diseño del contrato-programa para potenciar la cultura de la calidad en el sistema universitario: Indicadores, Finalidad, Compromisos.

El armazón del funcionamiento del Contrato-Programa, consecuentemente, se establecería sobre estos tres puntos:

Indicadores. Centrándose en 5 ámbitos: docencia, investigación, gestión, relaciones Universidad-Sociedad, y formación.

Finalidad. Fijando objetivos sobre campos estratégicos tales como:

- Mejora calidad enseñanza y del flujo de estudiantes.
- Inserción laboral.
- Oferta de estudios.
- Doctorado.
- Formación continuada.
- Calidad de la investigación.
- Incremento actividad de la investigación.
- Transferencia de Tecnología.
- Implicación con la Sociedad.
- Internacional.
- Medio ambiente.
- Personal académico.
- Personal Administración y Servicios.
- Planificación y evaluación.
- Captación recursos externos.

Compromisos. Pactando la consecución de resultados realistas y evaluables en los objetivos:

- Incrementar el número de titulados.
- Incremento cuantitativo de la investigación y transferencia de tecnología.
- Mejorar la inserción laboral de los titulados.
- Incrementar el grado de autofinanciación global.
- Reformar el doctorado.
- Aumentar los vínculos Universidad - Sociedad.
- Ampliar la internacionalización.
- Adecuar y desarrollar las plantillas de PDI y PAS.
- Mejorar la calidad de vida en los campus universitarios.
- Adecuar la formación continuada a las necesidades laborales.

Conclusión sobre el sistema de financiación universitario.

La Universidad de Murcia entiende que debe afrontarse una reforma del sistema de financiación de las universidades públicas regionales desde una doble vertiente, por un lado aprovechar la nueva Ley de universidades de la CARM para

solventar el desequilibrio ya generado en los costes de personal y por otro el diseño y negociación de un nuevo acuerdo de financiación que entre en funcionamiento en el 2006.

Este convenio de financiación contemplaría el incentivar tanto las mejoras cuantitativas como cualitativas.

La base de ese carácter incentivador residiría sobre el Contrato-Programa, estableciéndose como dotación adicional a las subvenciones nominativas de funcionamiento y de inversiones acordadas en el documento de financiación.

