

20 años de Planificación Estratégica en la Universidad

¿Qué se ha hecho, para qué ha servido y qué quedaría por hacer?

Francesc Solà

Barcelona, 1 de febrero de 2013

Érase una vez un Rector que había sido elegido hacía justo una semana con un margen estrecho de votos. Había obtenido el respaldo mayoritario de los profesores doctores. Los estudiantes y el PAS se habían dividido, pero en su mayoría habían dado su voto al candidato opositor. Se había propuesto cumplir su programa electoral y reunió a la comunidad universitaria y les dijo: Tengo una estrategia clara para nuestra Universidad: quiero situarla entre las 50 mejores del mundo. Un profesor le dijo que esto era muy importante, pero que no debía dejar de priorizar el estado de abandono que tenía su facultad; un estudiante le espetó que, naturalmente, las propuestas del Rector eran encomiables, pero que también era importante resolver la falta de ordenadores en las aulas de la facultad...

Y así hasta 25 intervenciones diferentes en las que nadie discutía los buenos propósitos del Rector, pero le pedían que añadiera a su propuesta otras 25 demandas diferentes.

El Rector se reunió con su equipo, buscaron datos y más datos, leyeron libros, consultaron expertos, incluso sin decirlo a nadie, contrataron a una consultora, y reunió de nuevo a la comunidad universitaria y les dijo: vamos a decidir entre todos lo que es mejor para nuestra Universidad, y para hacerlo, nos dotaremos de un Plan Estratégico.

Para hacer un buen plan estratégico les aconsejaron que debían hacer un buen diagnóstico y además compartirlo.

Leyeron a Peter Drucker, académico de la UPC y pionero de la Planificación Estratégica, que les aconsejaba: "Convertir los buenos propósitos en resultados".

Miraron cómo había cambiado la Universidad en estos últimos 20 años y vieron que en dos décadas se había duplicado el número de universidades, triplicado el presupuesto y en general la expansión del conjunto del sistema había sido notable.

En 40 años se había pasado de 27 Universidades a 78.

Empezaron buscando antecedentes. ¿Quién más se había enfrentado a semejante ocurrencia? Y encontraron que hace 18 años, probablemente la primera Universidad en España que había elaborado un Plan Estratégico era la UPC.

Pero, sólo la UPC? No, en estos últimos 20 años el 65% de las universidades españolas había hecho planes estratégicos, pero curiosamente se había planificado mucho más en las universidades públicas que en las privadas. Pero esto es lo que decían las webs. Resultado sorprendente que no sabían interpretar si era un problema de transparencia, de metodología o, probablemente, las privadas ya tenían muy clara la misión y la visión y tampoco creían necesario airearlo.

Para saber más, el Rector encargó a sus Vicerrectores que miraran cómo había ido el tema de los Campus de Excelencia Internacional. Algún colega que se había presentado a las convocatorias le había comentado que gracias (o por culpa) de este proceso había tenido que hacer un “Plan Estratégico de conversión a Campus de Excelencia Internacional”. Vio que el 89% de las universidades habían participado en las Convocatorias CEI y, por tanto, habían elaborado planes estratégicos que pretendían:

- Situarlas entre las mejores de Europa
- Que captaran talento internacional
- Que buscaran la agregación con otras entidades públicas y privadas
- Que promovieran la internacionalización

También miraron el panorama internacional y vieron que otros países como Francia Alemania, Reino Unido, habían desarrollado iniciativas semejantes, pero con resultados muy diferentes, concentrando recursos en pocas universidades capaces de competir internacionalmente.

Así es cómo el Rector se dio cuenta de que el panorama español de la Planificación Estratégica en los últimos 20 años se resumía de la manera siguiente: todas las universidades del Estado lo habían utilizado -por iniciativa propia o convencimiento unas pocas, valientes y arriesgadas-, y por cumplir con el Ministerio la mayoría, a través de las convocatorias de Campus de Excelencia Internacional.

Con este primer balance, al Rector no se le despejaron las dudas de si acometer o no un proceso de planificación estratégica. Formó un equipo guía de la Universidad para que le ayudara en su proceso de reflexión y les preguntó:

- ¿Qué atributos debería tener nuestro Plan Estratégico para transformar a nuestra Universidad en una de las 50 mejores del mundo?

Aquí la división de opiniones fue, cómo no podía ser de otra manera, unánime!

- Uno le dijo: lo más importante es acertar en el diagnóstico y compartirlo.
- El segundo le espetó: fijarnos metas ambiciosas (esto, pensó el Rector, lo tengo superado)
- El tercero manifestó: tener un fuerte liderazgo (aquí no supo interpretar si el interpelante se postulaba o discutía su liderazgo)

- El cuarto: necesitaremos un fuerte compromiso con la comunidad. Y además, se tendrá que organizar un proceso ordenado y sistemático de participación e implicación de arriba-abajo y de abajo-arriba
- El más enterado de todos, que además era de la Escuela de Ingeniería y daba clases de Planificación Estratégica, añadió “pero es muy importante pensar en la operativización que asegure la vinculación de los objetivos fijados con los recursos y además se evalúen los resultados”. Y todo esto “construyendo unas bases de datos fiables y robustas para conocer los resultados y el impacto de nuestra actividad”.

Esta última intervención fue seguida de un largo silencio. El Rector, claramente estresado, pero sin que se le notara demasiado, tomó la palabra de nuevo y les dijo: “Vamos a no confundir el análisis con la parálisis”

Por lo tanto, os animo a ser ambiciosos y a transformar nuestra Universidad; es lo que el país necesita... y nosotros también.

Esta vez el Rector, superado por las condiciones (atributos, le llamaban los expertos) que le imponían sus colaboradores, decidió apelar al consejo de un ex-rector, ya retirado del cargo, pero muy activo y pionero en esto de la planificación estratégica universitaria. Se juntó con el ex rector, y sin más preámbulos le pregunto: ¿Pero a ti, de qué te sirvió realmente la planificación estratégica en la universidad? A mí de mucho, le contestó, pero en cada institución es distinto y cada rector lo ha utilizado para distintos propósitos:

- Hay rectores que lo han utilizado para operativizar su programa electoral o garantizar su elección o vender su programa.
- Otros, para afianzarse al frente de la institución, porque temen por su liderazgo.
- A otros, más incautos, les ha parecido que podía ser una magnífica herramienta para implicar a la comunidad universitaria en el mensaje de la institución.
- Los hay que piensan que, a través de la planificación estratégica (y de algún CEI y dinero, naturalmente) conseguirán diferenciarse y especializarse. Es decir, priorizar.
- También hay rectores que piensan que, estrategia y calidad, tienen mucho que ver y por tanto una buena manera de mejorar la calidad global de la institución es a través de la planificación estratégica.
- Algún rector me ha contado que el plan estratégico le ha servido como mecanismo de autodefensa ante críticas y amenazas. Para acallar a los díscolos en el Claustro, vaya.
- En la situación de los rectorados de nuestras universidades y con las leyes actuales, la principal debilidad que expresaban los rectores (en privado) y los ex-rectores (abiertamente) era la falta de una gobernanza adecuada. De aquí que

este fuera uno de los usos más extendidos de la Planificación Estratégica: suplir los déficits de la gobernanza actual.

- A la mayoría de los rectores, y en esto había un gran consenso, el Plan Estratégico les había servido para presentarse en sociedad y explicar a los diversos actores sociales los objetivos de la universidad. (“era mucho menos comprometido”, pensó)

Y, por último, también todos los rectores estaban convencidos de que sólo podían reclamar mayor autonomía si ellos eran capaces de rendir cuentas a la sociedad y a los financiadores y para esto, el Plan Estratégico era (o podía ser) una magnífica herramienta.

La conclusión que sacó el Rector de su conversación con su colega, ya retirado, era evidente: hay que tener muy claro el propósito y esto ya lo tengo: situar a mi Universidad entre las 50 mejores del mundo.

Se planteó entonces el siguiente dilema: si la planificación estratégica no había servido para transformar la universidad como se pretendía hace 20 años, qué más podíamos hacer para no caer en el mismo error ahora que la presión social y la exigencia era superior. Se le ocurrió que al menos era necesario:

- Motivar para el cambio
- Anticiparnos, no limitarnos exclusivamente a una adaptación resignada

¿Y cómo se motivaba para el cambio?

Miró en la hemeroteca y encontró una Portada de LA VANGUARDIA, Noviembre del 2000.

Cerrar carreras, le pareció al Rector que esto era traspasar las líneas rojas, imposible. Pero su asistente le hizo notar otra noticia reciente vinculada a la venta de patrimonio: impensable. Todo cambiaba (o al menos en el ambiente se respiraba) mucho más rápidamente que nuestra capacidad de adaptación.

¿Y cuáles eran estos cambios sociales que podían transformar a nuestra Universidad?
¿Y qué retos necesariamente deberíamos atender?

Al menos 3:

1. La crisis económica: La Universidad como actor clave en la ocupabilidad. Incluso los Stormtroopers (soldados imperiales en la Guerra de las Galaxias) estaban en el paro
2. Una mayor exigencia social: La Universidad como motor para salir de la crisis a través de las actividades de I + D + I.
3. La constatación que lo público (y éste era nuestro mejor refugio) ya no es sinónimo de permanente.

Con toda la información que había acumulado, el Rector empezaba a sentirse cómodo en la jerga de la Planificación y, en este punto, ya no le supondría ningún esfuerzo escribir un “paper” sobre planificación estratégica que seguro le publicarían las mejores revistas especializadas en la temática. Otra cosa sería hacer el plan para ejecutarlo...

¿Qué diría el “paper”? Señores Rectores que quieran afrontar con éxito un Plan Estratégico en el siglo XXI (2012), deberían tener en cuenta un decálogo de recomendaciones:

I. En clave más interna

1. Hacer un diagnóstico que traspase los muros de la Universidad.
2. No dedicar más tiempo y esfuerzo en el diagnóstico que en la implantación.
3. Buscar la comparación (con aquello comparable)
4. Implicar en el Plan al conjunto de la Universidad y, en especial, las estructuras internas (Centros, Departamentos, Institutos, entes externos)
5. Fijar prioridades y asignar recursos en las áreas donde se puedan conseguir más resultados.
6. “Hacer para pensar” en lugar de “pensar para hacer”.

II. Pero con esto no sería suficiente, si no se producen cambios a nivel de sistema

7. Garantizar una gobernanza adecuada.
8. Una financiación más diversificada y vinculada a la consecución de objetivos de calidad.
9. Una estructura de personal plenamente meritocrática.
10. Una mayor implicación y compromiso de los stakeholders.

En definitiva, al final del proceso el Rector pensaba que el mejor consejo, visto lo que había sucedido en los últimos 20 años y las nuevas demandas de la sociedad, era “diseñar un plan para ser ejecutado”.

Y aquí empezó todo. Se sentían con la fuerza necesaria para empezar a hacer DAFO's, SWOT, escribir y reescribir MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, ACCIONES, CUADROS DE MANDO... y le dedicaron tiempo y más tiempo. Muchas horas encerrados el equipo redactor del Plan (con el consultor escondido), manejando datos, buscando referencias, comparando documentos... hasta que, pasadas unas cuantas semanas, creyeron que tenían un magnífico documento para presentarlo al Rector:

Le presentaron el power-point con gráficos, diagramas, datos y más datos, y el Rector les espetó: creo que todo debería ser mucho más simple y se me ocurre que con 6 cosas debería ser suficiente para diseñar una buena estrategia. A saber:

1. Una motivación para el cambio: la amenaza.
2. Abrir las puertas de par en par. ¿Qué pasa fuera?
3. Una propuesta ambiciosa: la estrategia. Libro de Sun Tzu del siglo VII (El arte de la Guerra)
4. El Fernández: que lidere y se implique.
5. Una estrategia que nos permita diferenciarnos y especializarnos, por lo tanto establecer la prioridad.
6. Primar la ejecución y valorar los resultados.

Los vicerrectores y el equipo guía tomaron buena nota de la lección. 6 cosas eran suficientes. Pero, ¿eran suficientes para conseguir diseñar una estrategia que llevara a nuestra Universidad a ser una de las 50 mejores del mundo?

Seguro que no. Diseñar el mejor plan no significa tener la mejor universidad, pero seguro que ayuda, no?

Diseñar el mejor plan para la mejor Universidad, dijo el Rector, ahora ya, con una suficiencia contrastada, debería consistir en hacer aquello para lo que nos vemos capacitados, de acuerdo con nuestros propios designios y en esto, hoy y aquí, lo mejor que nos podríamos proponer sería alcanzar grandes retos y valorar nuestra trayectoria por sí somos capaces, no sólo de conseguir resultados, sino impactos en la sociedad. En generar un fuerte impacto estaba cuando recapacitó si en esto le ayudaba o no la planificación estratégica.

Y leyó de nuevo a los expertos, y convocó un seminario de planificación estratégica y le aconsejaron “que el plan estratégico había muerto y que era la era de la innovación”, que en entornos de fuertes cambios o incertidumbre o inestabilidad era necesario combinar sabiamente estrategia e innovación. Y que en definitiva el peligro de la planificación estratégica era creérsela demasiado.

Con todo, el Rector pensó que la Planificación Estratégica podía ser una herramienta para promover un cambio trascendente en la Universidad. Todavía lo era si se utilizaba en clave de llevar la nave hacia generar un fuerte impacto en la sociedad. Que seguramente no era tan importante estar entre las 50 mejores “per se”, sino por una calidad contrastada y por haber desarrollado un modelo propio, que se reconociera por sus señas de identidad, y que sus señas pasaban por pocas cosas, pero trascendentes: ayudar a las generaciones jóvenes a formarse adecuadamente y facilitarles la ocupabilidad, a crear conocimiento, transferirlo y crear riqueza y, en definitiva, a priorizar, agregar, sumar y cooperar para competir. Y todo esto para situar a nuestra Universidad en las mejores condiciones para generar un fuerte impacto social.

Y colorín, colorado, este cuento se ha acabado.

[Presentación de la ponencia](#)