

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Joan Cortadellas,
Director Técnico de la



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CÍCLICA



DAFO

**AGENTES
IMPLICADOS**



MISIÓN

La razón de ser de la organización

Respuesta a las preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿A qué nos dedicamos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciamos?
- ✓ ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ✓ ¿Para quién lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Qué valores respetamos?

MISIÓN

La razón de ser de la organización

Debe ser una fórmula:

- ✓ Ambiciosa: Un reto
- ✓ Clara y sencilla: De fácil interpretación, para que todos la comprendan
- ✓ Corta, para que se pueda recordar fácilmente
- ✓ Compartida: Consensuada por las personas de la organización

MISIÓN

La **misión** es la razón de ser de la universidad, reflejo de la realidad actual pero al mismo tiempo integradora del posicionamiento deseado para el futuro.

La Universidad de Oviedo es una institución pública al servicio de la sociedad de Asturias, con proyección internacional, cuya **misión** es la creación y transmisión del conocimiento, mediante una investigación y docencia de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural.

Los elementos que se pretende destacar con esta formulación en la Universidad de Oviedo son los siguientes:

1. El carácter público de la institución, con la voluntad de llegar al máximo número posible de ciudadanos
2. La clara vocación de servicio
3. El ámbito de influencia, especialmente la región de Asturias
4. La proyección internacional
5. El objetivo principal, centrado en la creación y transmisión del conocimiento
6. Los dos ámbitos de actividad: la investigación y la docencia
7. La aceptación del reto de la Calidad
8. La capacidad de liderazgo intelectual y cultural

MISIÓN de la UPV

La formación integral de los estudiantes a través de la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica del arte y de la cultura, desde el respeto a los principios éticos, con una decidida orientación a la consecución de un empleo acorde con su nivel de estudios.

La contribución al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad valenciana y española mediante el apoyo científico, técnico y artístico.

El desarrollo de un modelo de institución caracterizada por los valores de excelencia, internacionalización, solidaridad y eficacia; una institución abierta que incentiva la participación de instituciones, empresas y profesionales en todos los aspectos de la vida universitaria.

MISIÓN de la ULPGC

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:

- formar personas competentes, cultas, responsables y solidarias
- generar, aplicar y difundir conocimiento
- colaborar en el progreso económico y bienestar social de
- crear y extender cultura e impulsar las relaciones internacionales desde nuestra insularidad atlántica

MISIÓN de la UAL

"La Universidad de [Alicante](#) es una institución pública, dinámica e innovadora, con proyección internacional y un campus de referencia, cuya MISIÓN es la formación integral de sus estudiantes y el compromiso con el avance y la mejora de la sociedad, por medio de la creación y transmisión del conocimiento y del desarrollo cultural, científico y tecnológico."

MISIÓN de la UNIMET

Formar profesionales reconocidos por su alto nivel ético, sólida formación integral, por su capacidad emprendedora, de liderazgo y de trabajo en equipo, con dominio de al menos un segundo idioma, y comprometidos con el desarrollo del sector productivo y de la sociedad en general.

¿MISIÓN?

*To bring inspiration and innovation to every athlete * in the world*



** If you have a body, you are an athlete*



The Coca-Cola Company exists to benefit and refresh everyone it touches.



Renfe Operadora tiene como misión la prestación de servicios de viajeros y mercancías, bajo el principio de seguridad, desarrollando su actividad con una clara orientación al cliente, con criterios de calidad, eficiencia, rentabilidad e innovación, persiguiendo el incremento de la cuota de mercado del ferrocarril, sobre la base del compromiso con la sociedad y el desarrollo de sus empleados.

VALORES do IPP

- Partilha, diálogo e participação na vida das comunidades
- Diversidade
- Curiosidade criativa
- Liberdade intelectual
- Cooperação
- Espírito crítico
- Criação de progresso



VALORES de la UMH

UMH, una universidad pública

- De **calidad**: Dotada de un plan de calidad, que permite asegurar los niveles de calidad en enseñanza y servicios universitarios, investigación e innovación.
- **Activa y participativa**: Los equipos de profesores trabajan con el estudiante, implicándose en su formación, orientando y poniendo a su disposición sus conocimientos y experiencia profesional.
- **Multicampus / Multidisciplinar**: Cuenta con cuatro Campus Universitarios que imparten un total de 33 titulaciones, y desarrolla una formación integral de los estudiantes desde una posición universitaria plural y tolerante, adaptada a las necesidades y a la idiosincrasia propias del entorno.

UMH, una universidad práctica

- Orientada al desarrollo profesional de los estudiantes y a facilitar su **inserción en el mundo laboral**.
- Vinculada al mundo profesional a través de **convenios** de colaboración con empresas e instituciones que permiten al estudiante compaginar el conocimiento teórico con periodos de prácticas.
- Abierta al mundo, a través de acuerdos de **carácter internacional** que hacen posible que el estudiante pueda completar sus estudios en otras universidades españolas y de otros países europeos y americanos.

UMH, una universidad avanzada

- Dotada de las **infraestructuras y los equipos tecnológicos** más modernos, que posibilitan el desarrollo de las nuevas carreras y la actualización de las titulaciones tradicionales.
- Potente en **investigación**, con unidades especializadas dirigidas por profesionales de reconocido prestigio.
- Con recursos prácticos e informativos accesibles a toda la comunidad universitaria a través de su página **web y su intranet**.

DAFO

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

MOFF: Menaces, Occasions, Forces, Feblese

“Si conoces el entorno y te conoces a ti mismo no has de temer el resultado de cien batallas.

Si no conoces el entorno pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.

Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”.

Sun Tzu, “*El arte de la guerra*”

(en versión libre)

DAFO

Es un análisis de los puntos FUERTES y DÉBILES de la organización, en relación a las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno

Recoge:

- los puntos **F**uertes en que nos debemos apoyar
- los puntos **D**ébiles que debemos superar
- las **O**portunidades que tenemos que aprovechar
- las **A**menazas de cuyos efectos nos tenemos que defender
- Debe ser más que una simple identificación: los puntos más Fuertes y más Débiles, en relación a las principales Oportunidades y Amenazas
- Para el análisis interno es bueno utilizar alguno de los Modelos de Calidad Total (japonés, americano, europeo, iberoamericano)
- Para el análisis del entorno es recomendable el PEST: factores **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales y **T**ecnológicos

Matriz DAFO

1. MAXI-MAXI. Estrategia ofensiva.

Potenciar las Fortalezas, para aprovechar las Oportunidades.

Pregunta clave: *¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*

2. MAXI-MINI. Estrategia defensiva.

Potenciar las Fortalezas, para defendernos de los efectos de las Amenazas.

Pregunta clave: *¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?*

Σ

1

2

1+2

D1

3. MINI-MAXI. Estrategia adaptativa.

Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades.

Pregunta clave: *¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*

1. MINI-MINI. Estrategia de supervivencia.

Superar las Debilidades, para defendernos de los efectos de las Amenazas.

Pregunta clave: *¿Si superamos esta Debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?*

Σ

3

4

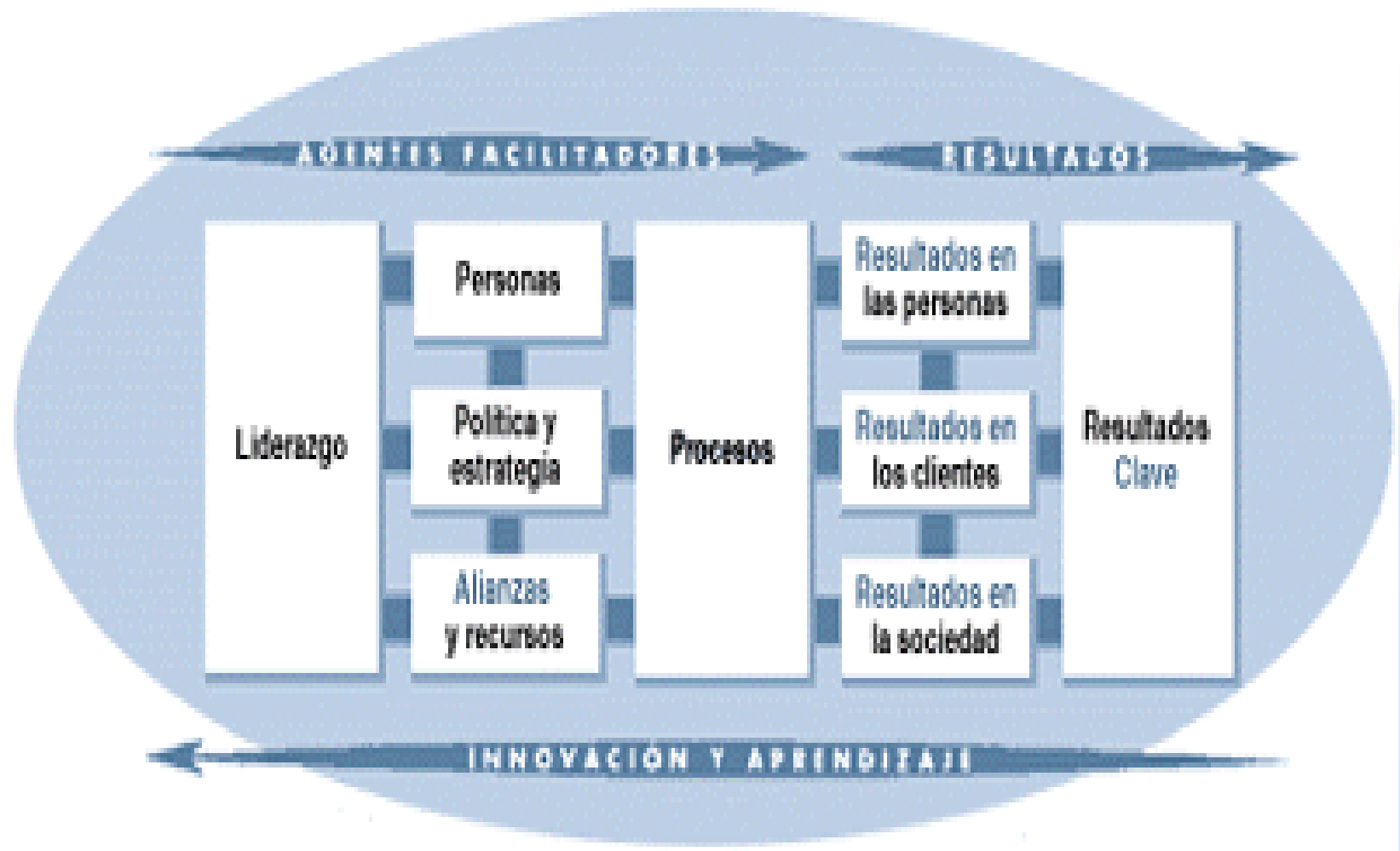
3+4

$\Sigma + \Sigma$

1+3

2+4

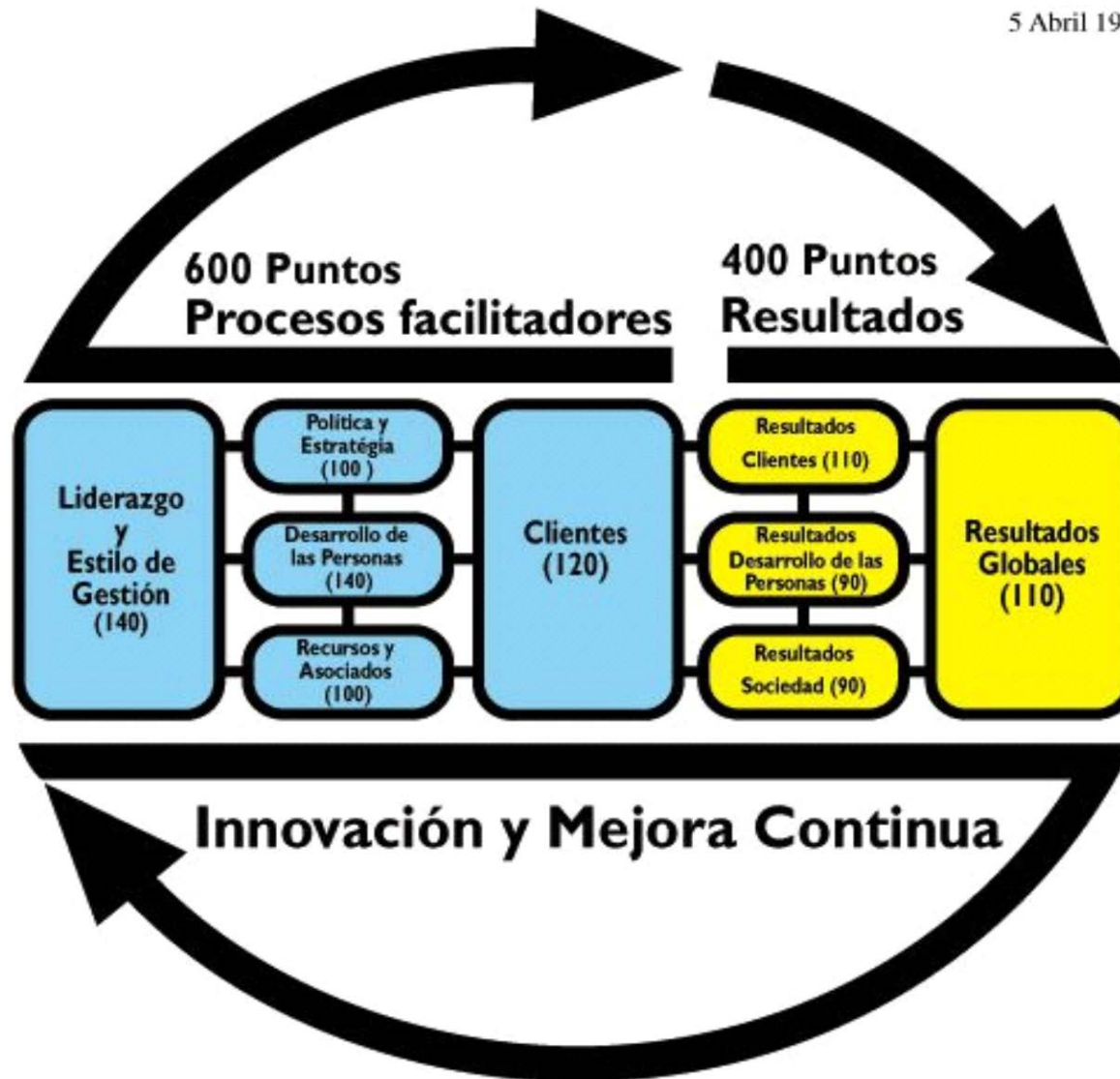
Modelo Europeo de la EFQM

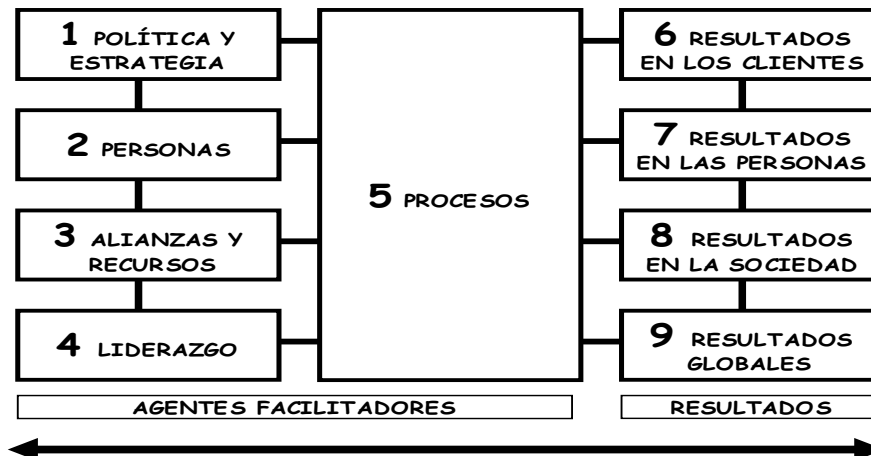


Modelo Iberoamericano (FUNDIBQ)

(Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad)

5 Abril 1999-2





La organización sabe a dónde va y tiene claro lo que debe hacer para llegar.

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

1. La **Misión** y la **Visión** de la organización, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos.

2. La organización planifica utilizando la **información** necesaria, lo que incluye las opiniones de clientes y usuarios, la situación del entorno y la comparación con otras organizaciones de referencia.

3. Las líneas estratégicas se **despliegan** en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la organización.

4. La organización **revisa y, si es preciso**, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.

PUNTOS FUERTES

-
-
-

PUNTOS DÉBILES

-
-
-

OPORTUNIDADES

-
-
-
-

AMENAZAS

-
-
-

DAFO

Son aquellas realidades, hechos o circunstancias que influyen de forma importante en la organización y pueden afectar a sus resultados:

- **P**olitical factors
- **E**conomic influences
- **S**ociological trends
- **T**echnological innovations
- **E**cological factors
- **L**egislative requirements
- **I**ndustry analysis (sector)
- ...

FACTORES CRÍTICOS



AGENTES IMPLICADOS

- GRUPOS INTERESADOS
- STAKEHOLDERS

Son aquellos que intervienen en el accionar de la organización e inciden en sus resultados:

- Administración
- profesores de secundaria
- sindicatos
- colegios profesionales
- padres
- proveedores
- asociaciones
- partidos
- ...

DAFO

AGENTES IMPLICADOS

**MISIÓN
Y VALORES**

Evolución más probable de la situación del entorno, hasta el año final del Plan.

Preguntando o imaginando.

3 escenarios:
pesimista, optimista y el más probable.

FACTORES CRÍTICOS

ESCENARIO

EJES ESTRATÉGICOS

- Líneas básicas de desarrollo de la institución.
- Agrupan los grandes objetivos contenidos en la Visión.
- Coherentes con la Misión, la Visión y el DAFO.
- Lo máximo homogéneos posible.
- Muy pocos (5-10).

Son como un armario con su distribución

1. Formación
2. I+D+i
3. Presencia en el mundo
4. Desarrollo de las personas
5. Cultura organizativa



VISIÓN Compartida

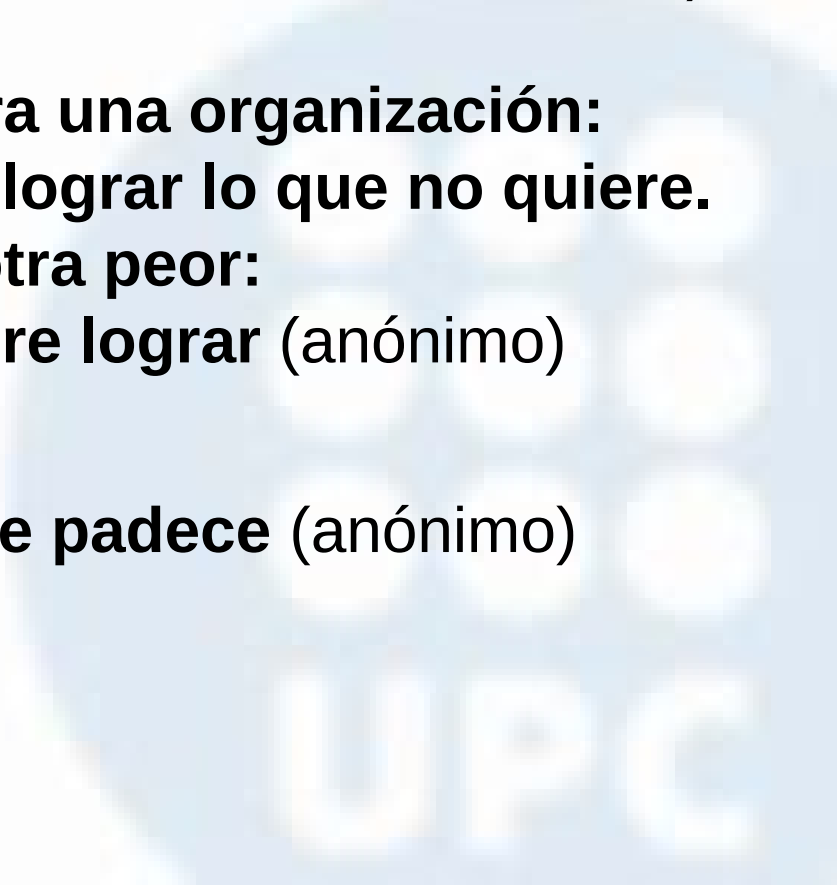
“La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo” (Alan Kay, pionero de la informática)

**Hay dos tragedias para una organización:
No lograr lo que quiere o lograr lo que no quiere.**

Pero hay otra peor:

No saber lo que quiere lograr (anónimo)

El futuro se prevé o...se padece (anónimo)



VISIÓN compartida

**Es el futuro de la organización dentro de
X años (concretos)**

Respuesta a las preguntas:

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿Para quién trabajaremos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciaremos?
- ✓ ¿Qué valores respetaremos?

VISIÓN compartida

**Es el futuro de la organización dentro de
X años (concretos)**

Debe ser una fórmula:

- ✓ Con visión de futuro, no de mejorar el pasado
- ✓ Coherente con la MISIÓN
- ✓ Ambiciosa: Un reto, pero realista, viable
- ✓ Clara y sencilla: De fácil interpretación, para que todos la comprendan
- ✓ Atractiva: para provocar ilusión
- ✓ Compartida: Consensuada por las personas de la organización

VISIÓN de la UPC

Universidad emprendedora:

La universidad de los valores. Respeto a las personas, ética, compromiso social, participación democrática, implicación política, interés medioambiental.

La universidad donde se aprende y que aprende. Potencia el aprendizaje, aprende del entorno y de ella misma, forma para el cambio, trabaja en equipo.

La universidad líder en innovación. Capacidad investigadora, trabaja con nuevas fórmulas de formación, evaluación y selección de estudiantes, genera sistemas de interacción universidad-sociedad, mantiene un modelo propio de gestión

La universidad de las personas. Estimula el desarrollo del potencial humano y profesional, incentiva las iniciativas de participación y asociación, refuerza la autoexigencia y la autoestima.

La universidad del conocimiento. Trabaja en red, gestiona el conocimiento, fomenta los enfoques pluridisciplinarios.

La universidad de las ciudades. Aprovecha su dispersión territorial para potenciar la colaboración con entes locales y agentes sociales.

La universidad promotora de la internacionalización. Fomenta la movilidad, está presente en zonas de desarrollo emergente.

La universidad de la cooperación solidaria. Fomenta la implicación en el desarrollo de áreas menos favorecidas, incentiva la ayuda humanitaria.

La universidad comprometida en la promoción del empleo. Facilita la inserción laboral de sus titulados, fomenta iniciativas emprendedoras.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Grandes desafíos para alcanzar la visión de futuro de la institución.
- Declaraciones amplias, no específicas, sin fecha.
- Ámbitos distintos, aunque todos relacionados con el EJE correspondiente.
- Homogéneos.
- Pocos (máximo 2 por cada EJE).
- Viables, de acuerdo con el DAFO.

Para el Eje de Formación

1. Mejorar la calidad de la docencia y de la formación continua
2. Mejorar la captación, la participación y la integración del estudiantado



...para alcanzar la visión de futuro

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Actuaciones generales orientadas a encontrar el camino para conseguir cada uno de los objetivos estratégicos.
- Diferenciables, distinguibles.
- Pocos (2-3 por cada Objetivo Estratégico).
- Se sitúan entre los grandes objetivos y las acciones concretas.

...encontrar el camino

Para el Objetivo Estratégico de Mejorar la calidad de la docencia y de la formación continua.

1. Implantar un sistema de garantía de calidad de la docencia, buscando la integración de los planes de estudio y estimulando la innovación docente
2. Potenciar y promocionar la formación continua e integral, ampliando la oferta especialmente en postgrado



ACCIONES

- **Proyectos con un conjunto de actividades individuales o de grupo, necesarias para llegar a conseguir los objetivos operativos.**
- **Permitirán concretar responsabilidades, calendario, recursos, indicadores, seguimiento y evaluación.**
- **Realistas.**
- **Pueden estar encadenadas y depender unas de los resultados de la anterior (diseñar-proyectar-implementar...).**
- **Muy pocas (1-3). Las estrictamente necesarias.**

*Para **Implantar un sistema de garantía de calidad de la docencia, buscando la integración de los planes de estudio y estimulando la innovación docente***



1. Definir las funciones del coordinador de titulación e implantar la figura
2. Desarrollo de un Sistema de Garantía de Calidad para cada titulación
3. Desarrollar nuevas vías para potenciar el Programa de Innovación docente

¿QUÉ FALLA EN MUCHOS PLANES ESTRATÉGICOS?

¿El liderazgo?

¿La visión de futuro?

¿La participación?

¿La motivación?

¿La estructura organizativa?

¿La coherencia del proceso?

¿Los sistemas de información?

¿El despliegue?

¿El seguimiento?

...

¿El DAFO /FODA?

¿El sistema de indicadores?

¿Las personas?

¿Los sistemas de gobierno?

¿La ambición?

¿La formulación de la estrategia?

¿El marco político?

¿Los recursos?

¿El compromiso?



El Cuadro de Mando

Esquema de un CUADRO DE MANDO de un EJE

OE	OO	A	R	I	M	C	R	S/E

Objetivos Estratégicos
Objetivos Operativos
Acciones
Responsable
Indicadores
Metas
Calendario
Recursos
Seguimiento/Evaluación

RESPONSABLE

- A ser posible, uno solo.
- No más de 2 acciones por responsable.
- Debe aceptar el encargo con entusiasmo.
- Tiene que sentirse “propietario” del proceso y participar en él desde el diseño hasta la rendición de cuentas.
- Con nombres y apellidos o el cargo concreto.
- Mejor que no sean siempre los jefes.

Para que pueda sentirse propietario hay que negociar con él un pequeño proyecto, en el que

- Él propone las actividades que va a desarrollar.
- Las personas que participarán en las mismas.
- Los indicadores con que podrá medirse el avance.
- Las metas que pretende alcanzar.
- Los recursos que necesitará.
- El calendario que aplicará.
- El sistema de seguimiento del proceso.
- El sistema de evaluación de resultados.

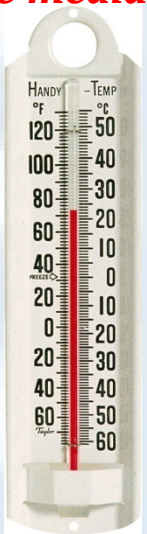


INDICADORES

- Instrumentos de medida de la eficacia de las acciones, que permiten introducir medidas correctoras
- Pocos, pero significativos (especialmente pensando en los clientes). ¡No incluir las reuniones !
- Pueden ser de tiempo, de coste, de actividad, pero mejor, de resultados.
- Cuantitativos o cualitativos.
- Preferible un pequeño “sistema” de indicadores.
- Posibilidad de obtener la información.

Instrumento de medida

- Definición de funciones del coordinador de titulación antes del 31 de diciembre de 2009 (indicador de tiempo).
- Implantación progresiva de la figura en todas las titulaciones (indicador de actividad).
- Grado de satisfacción de los resultados de la implantación (indicador de calidad).



METAS

- Resultados deseados o previstos o nivel que se pretende alcanzar en los indicadores.
- Realistas.
- Distribuidas en el tiempo.
- Lo más concretas posible.
- Si el indicador es de tiempo, una fecha; si es de cantidad, un número; si es de calidad, una opinión, etc.

...resultado deseado

Es la mejor forma de comprometerse:
Si no se alcanza el nivel predeterminado
habrá que analizar el motivo y tomar
decisiones respecto a las acciones, el
ritmo, el responsable, los colaboradores, o
la misma meta.



CALENDARIO

- A ser posible, fechas concretas, no un período.
- Permite realizar un seguimiento más preciso y reaccionar a tiempo.
- Viable.
- Si se planifica por varios años, distribuir las acciones racionalmente .
- Debe combinarse con las metas y con los recursos.

*...fechas concretas,
no un período*

No es fácil resistirse a la tentación de querer hacerlo todo en los primeros meses.

Puede ser conveniente o necesario señalar la fecha final y dejar los plazos intermedios por definir.



RECURSOS

- Medios necesarios, tanto de personas como de recursos, valorados monetariamente.
- Sólo los costes añadidos para cada acción, si los hay.
- No es necesario calcular los costes ya asumidos.
- Muy realista.

Si la suma de los recursos necesarios no es viable, es necesario rehacer el cuadro y modificar:

- . el calendario
- . o las metas
- . o las acciones
- . o incluso los objetivos.

*...valorados
monetariamente*



SEGUIMIENTO / EVALUACIÓN

SEGUIMIENTO

- Atención a unas determinadas señales de alerta que nos informan de cómo corregir el rumbo, o la velocidad, si es necesario.
- Hay que precisar cuándo lo hará, cómo lo hará, a qué hora.



- Valoración de los indicadores.
- Hay que precisar cuándo lo hará, cómo lo hará, a qué hora.
- No sólo datos, sino indicadores.
- No sólo indicadores, sino análisis crítico.
- Hay que reaccionar y tomar decisiones para el próximo futuro.

...señales de alerta



Ventajas **de disponer de un Plan Estratégico** (Johnson y Scholes. *Dirección Estratégica* (2001))

1. Obliga a pensar en el futuro, cuestionando muchos aspectos que se consideraban intocables
2. Aumenta la predisposición para el cambio
3. Compromete a los directivos
4. Ayuda para la implicación de todas las personas
5. Facilita la comunicación hacia el exterior
6. Es un medio de control sobre los resultados
7. Colabora en la coordinación de las unidades internas
8. Dirige los recursos hacia las oportunidades

Peligros **en la preparación de un Plan Estratégico** (Mintzberg. *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994))

1. Copiar los de otras organizaciones
2. Elaborar la estrategia sin compartirla con todos
3. Que los directivos no se impliquen y cedan la responsabilidad a especialistas
4. Dejar que cada parte planifique sin visión global
5. Confundir estrategia con Plan Estratégico: los dos se necesitan mutuamente
6. Exceso de detalle con voluntad de preverlo todo
7. Ir del Plan a la estrategia y no al revés
8. Hacerlo sin estar convencido de que habrá que implementarlo

Muchas gracias por vuestro interés



El PLAN ESTRATÉGICO es sólo el punto de salida

