



Planificación Estratégica para un Centro Universitario

Alfonso Davalillo
Coordinador de la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU

¿PARA QUÉ HACER UN PLAN ESTRATÉGICO?



Para poder alcanzar una serie de metas y objetivos, planificados y consensuados al finalizar el mandato de nuestro Equipo de Dirección del Centro.

**¿QUÉ ACTITUD DEBEMOS
TENER PARA CONSEGUIRLO?**



Claves de la superación

- Ver el camino.
- Desear ... querer.
- Comenzar a hacer.
- Desanimarse.
- Caerse.
- Ser fruto de injusticias.
- Motivarse.
- Levantarse.
- Finalizar lo empezado.





**Conocer
CUÁL ES
NUESTRA
REALIDAD**

- Quiénes somos.
- Qué hacemos.
- Qué queremos hacer.
- Para qué queremos hacerlo.
- Qué podemos hacer.
- Qué recursos tenemos.

“Difícilmente desde la confusión se puede emprender algo que merezca la pena”





Saber CUÁL puede ser NUESTRO FUTURO

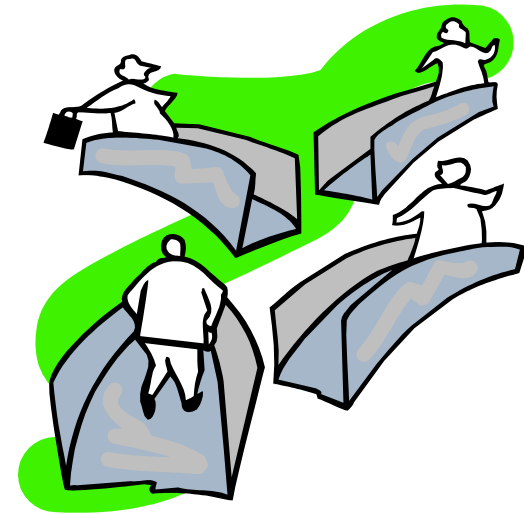
- Dónde queremos estar.
- Qué cosas deberían estar hechas.
- Qué objetivos deberían estar cumplidos.

DENTRO DE
4 AÑOS



ENTRE NUESTRO PRESENTE Y NUESTRO FUTURO

Hay un camino que debemos
construir...¿CÓMO?



La ESTRATÉGIA





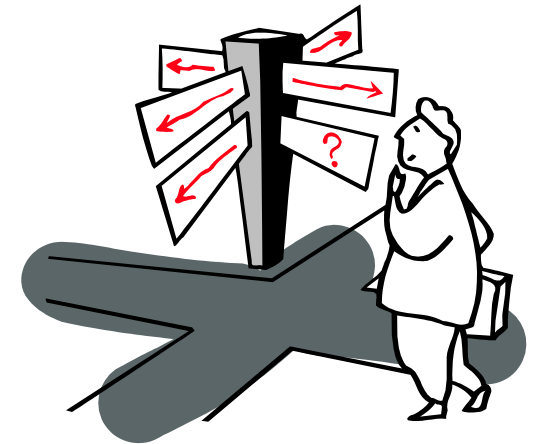
Alguien nos puede decir:

**HAY TANTAS COSAS QUE
MEJORAR QUE MEJOR NO
HACER NADA O HACER LO
QUE QUIERAS PORQUE TODO
VALE.**



4 razones para planificar

- Para no ir a ninguna parte, cualquier camino es bueno.
- Si vas en sentido contrario, por lo menos no corras.
- Mas vale hacer mal lo que se debe hacer, que hacer bien lo que no se debe hacer
- Sin rumbo, todos los vientos son contrarios.






Antes de continuar :

UNOS CONSEJOS DE UN AMIGO POR SI OS PUEDEN AYUDAR






Para afrontar
nuestros proyectos
universitarios
es bueno tener (o adquirir)
un talante deportivo



“Sin proyecto, difícilmente un atleta conseguirá bajar su record”






Principios
básicos del
talante deportivo

ORDEN

CONSTANCIA

RESPONSABILIDAD

ENTRENAMIENTO



Cuando nos enfrentamos a algo nuevo
debemos desarrollar/adquirir
nuevas capacidades ... ¿Cómo?

PRACTICÁNDOLAS

Lo que se oye y no se hace...SE OLVIDA

Lo que se ve y no se practica...SE RECUERDA

Solo lo que se hace,...
SE COMPRENDE Y SE APRENDE

"Filosofía de los cursos FOAC"





Cuando estéis pasando por momentos
difíciles

Los mejores aliados

La PACIENCIA

La ILUSIÓN

EI CORAJE

“En nosotros crece lo que alimentamos en nuestro interior” (Goethe)





Y unos buenos compañeros
de viaje

HUMANIDAD

HUMILDAD

HUMOR

“Siembra un pensamiento positivo y cosecharás acciones positivas”

(Proverbio sueco)





A la tarea:

**¿QUÉ PARTES TIENE UN
PLAN ESTRATÉGICO?**



**Planificación
Estratégica :**

MISIÓN

VISIÓN

ESTRATEGIA

VALORES



**¿QUÉ INFORMACIÓN PODEMOS
NECESITAR PARA HACERLO?**

ANTES DE NADA:

**DEFINICIÓN /
IDENTIFICACIÓN DE
NUESTROS GRUPOS DE
INTERÉS**

1º

**RESULTADOS DE LAS
AUTOEVALUACIONES
del Centro**

2º

**RESULTADOS DE LA
AUTOEVALUACIÓN
DE LAS
TITULACIONES**

3º

**RESULTADOS DEL
LIBRO BLANCO ,...**

4º

**RESULTADOS DE
LA REFLEXIÓN
ESTRATÉGICA**

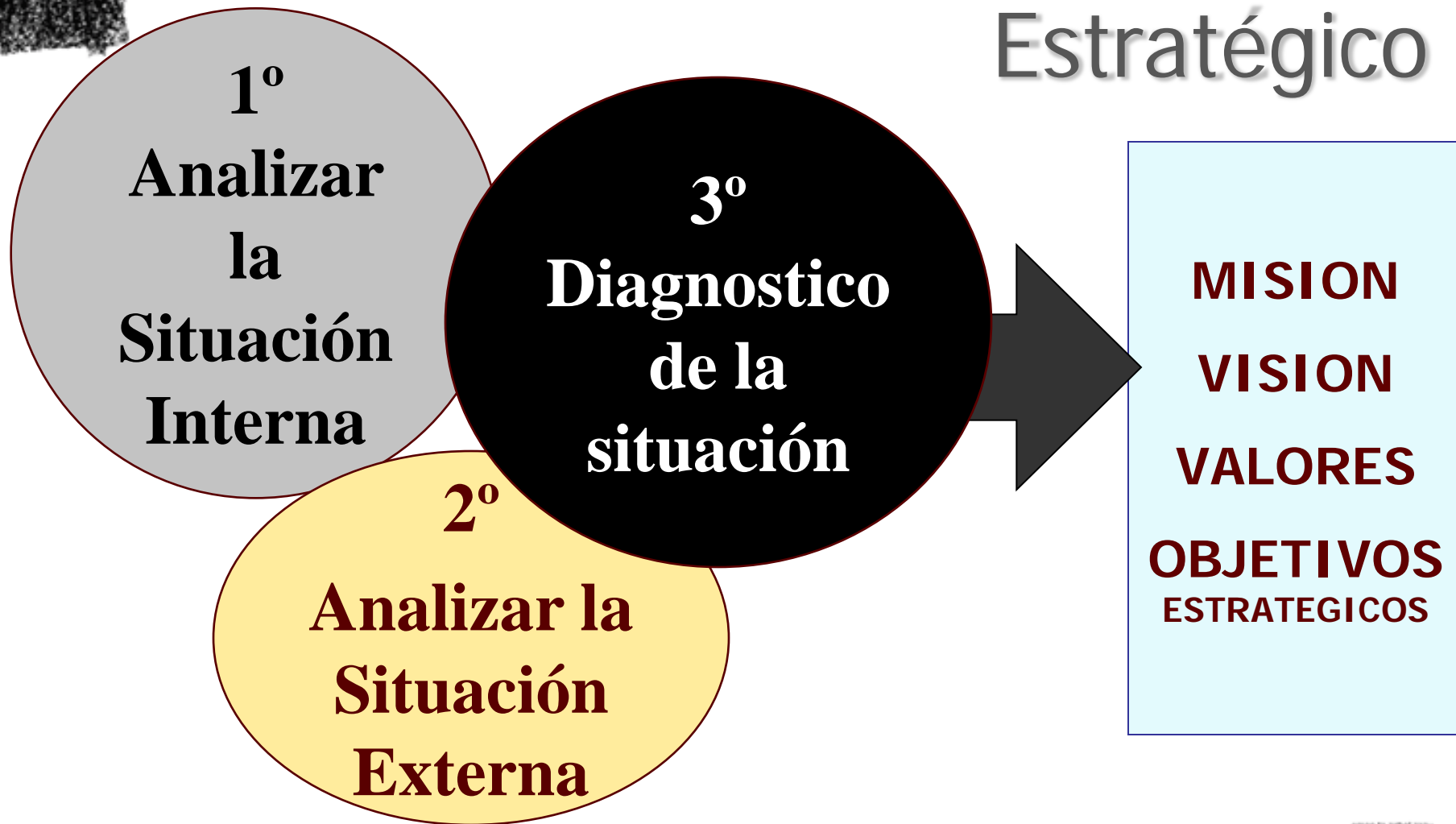
6º

PE de la UPV/EHU

5º

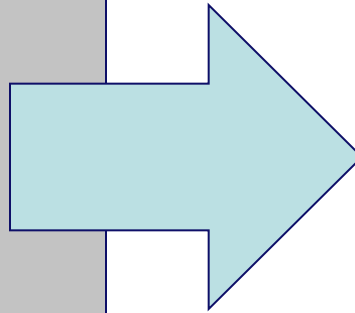
**RESULTADOS DE
LA GESTIÓN por
PROCESOS**

Proceso de elaboración del Plan Estratégico




• La MISIÓN debe ser

- Breve
- Clara
- Compartida
- Periódicamente revisada



¡Pensar hoy
lo que
SOMOS!




Para elaborar la
MISIÓN
debemos
responder a las
siguientes
preguntas:

1º
**NUESTRA RAZÓN DE
SER:**

**¿Por qué existe nuestro
Centro?**





Para elaborar la
MISIÓN
debemos
responder a las
siguientes
preguntas:

2º


NUESTRA ACTIVIDAD:

¿Qué ofrecemos?

¿A qué nos dedicamos?

¿A qué no nos dedicamos?





Para elaborar la
MISIÓN
debemos
responder a las
siguientes
preguntas:

3º

NUESTROS USUARIOS:

**¿Quiénes son nuestros
Usuarios?**

¿Quiénes no lo son?



Para elaborar la
MISIÓN
debemos
responder a las
siguientes
preguntas:

4º

NUESTRO VALOR:

**¿Qué necesidades
satisfacemos?**

**¿Cómo satisfacemos esas
necesidades?**

**¿Qué nos diferencia de otros
centros similares?**



La MISIÓN de un centro universitario

1° LA RAZÓN DE SER DE UN CENTRO UNIVERSITARIO
2° LA ACTIVIDAD QUE REALIZA UN CENTRO UNIVERSITARIO
3° LA DEFINICIÓN DE TODOS LOS USUARIOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO
4° EL VALOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO

¿Por qué existe nuestro Centro?
¿Para qué existe nuestro Centro?

¿Qué ofrecemos en nuestro Centro?
¿A qué nos dedicamos?
¿A qué no nos dedicamos?

¿Quiénes son nuestros usuarios?
¿Quiénes no lo son?

¿Qué necesidades satisfacemos?
¿Cómo satisfacemos esas necesidades?
¿Qué nos diferencia de otros centros similares?



LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE SAN SEBASTIÁN- DONOSTIA ES UN CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PERTENECIENTE A LA UPV/EHU, CON VOCACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO QUE EXISTE PARA:

FORMAR TITULADOS, CREAR Y DIFUNDIR CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE LA PSICOLOGÍA, CONTRIBUYENDO A LA SALUD Y BIENESTAR, INDIVIDUAL Y COLECTIVO.

TODO ELLO EN UN AMBIENTE DE LIBERTAD DE PENSAMIENTO Y ESPÍRITU CRÍTICO.

OFRECE:

- - A NIVEL DE LICENCIATURA:
UN PROGRAMA EDUCATIVO BILINGÜE, AMPLIO Y VARIADO QUE EN SU DESPLIEGUE POSIBILITA UNA SÓLIDA FORMACIÓN GENERAL EN PSICOLOGÍA, ASÍ COMO LA PREESPECIALIZACIÓN EN SUS ÁMBITOS DE CONOCIMIENTO Y DE APLICACIÓN, APOYADO EN UNA EXTENSA FORMACIÓN PRÁCTICA.
- - A NIVEL DE POSTGRADO:
LÍNEAS CONSOLIDADAS DE INVESTIGACIÓN QUE PERMITEN REALIZAR UN MASTER OFICIAL DE INVESTIGACIÓN Y LA CONSECUCCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR EN PSICOLOGÍA.

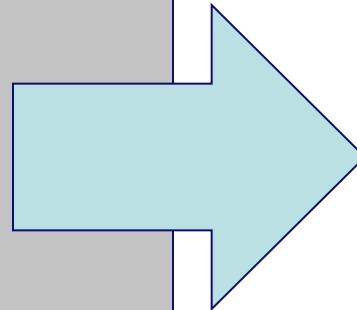
TODO ELLO SUSTENTADO POR UN EQUIPO HUMANO CUALIFICADO, COMPROMETIDO Y CON ADECUADAS INFRAESTRUCTURAS DOCENTES E INVESTIGADORAS.

LOS USUARIOS DE SUS ACTIVIDADES SON:

- - A NIVEL DE ALUMNADO:
TODAS LAS PERSONAS QUE CUMPLAN LOS REQUISITOS DE ACCESO EXIGIDOS POR LA NORMATIVA DE GESTIÓN DE 1º Y 2º CICLO DE LA UPV/EHU, LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA Y AREAS AFINES y ALUMNADO DE LOS PROGRAMAS DE INTERCAMBIO UNIVERSITARIO.
- - A NIVEL DE PERSONAL (PDI Y PAS):
EL PERSONAL ADSCRITO A LOS SERVICIOS DE LA FACULTAD.


• La visión debe ser

- Breve
- Clara
- Compartida
- **Alcanzable**
- **Motivante**
- Periódicamente revisada



¡Pensar hoy
lo que
QUEREMOS
ser mañana!





**LA VISIÓN NO SE OBTIENE
RESPONDIENDO A PREGUNTAS.
PARA DEFINIRLA HACE FALTA
TENER CIERTAS EVIDENCIAS.**

- 1º.- ELABORAR EL DAFO DEL CENTRO UNIVERSITARIO.**
- 2º.- DEFINIR LAS LÍNEAS/EJES ESTRATÉGICOS.**
- 3º.- ANALIZAR LA MATRIZ DAFO.**
- 4º.- DEFINIR LOS OBJETIVOS Y LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.**

1º.- Elaboración del DAFO

Análisis **INTERNO**

DEBILIDAD

Aspecto negativo de una situación interna y actual

FORTALEZA

Aspecto positivo de una situación interna y actual

Análisis **EXTERNO**

AMENAZA

Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura

OPORTUNIDAD

Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura



Listado de Debilidades y Fortalezas (INTERNAS al Centro)

Debilidades	Fortalezas
Debilidad1	Fortaleza 1
Debilidad 2	Fortaleza 2
xxxxxx	yyyyyyyyy
xxxxxxxxxxxxxx	
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	

Listado de Amenazas y Oportunidades (EXTERNAS al Centro)

Amenazas	Oportunidades
Amenaza 1	Oportunidad 1
Amenaza 2	Oportunidad 2
xxxxxx	yyyyyyyyy
xxxxxxxxxxxxxx	
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	



2º.- Definición Líneas/Ejes Estratégicos

- I.- GESTIÓN DE LAS TITULACIONES
(Planificación y desarrollo)**
- II.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA**
- III.- INFRAESTRUCTURAS y RECURSOS**
- IV.- ATENCIÓN A LAS PERSONAS (PDI y PAS)**
- V.- ATENCIÓN AL ALUMNADO**
- VI.- COMUNICACIÓN INTERNA y EXTERNA**
- VII.- IMAGEN y RELACIÓN CON LA SOCIEDAD**

¿Qué nos queda?

Cuadro de relación de las Debilidades y Fortalezas internas de nuestro Centro con las Líneas/Ejes estratégicos

Línea Estratégica 1: Gestión de las Titulaciones	Debilidades	Fortalezas
	Debilidad 1	Fortaleza 1
	Debilidad 2	Fortaleza 2
	xxxxxx	yyyyyyyyy
	xxxxxxxxxxxxxx	
	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
Línea Estratégica 7: Imagen y Relación con la Sociedad	Debilidades	Fortalezas
	Debilidad 1	Fortaleza 1
		Fortaleza 2

Cuadro de relación de las Amenazas y Oportunidades externas a nuestro Centro con las Líneas/Ejes estratégicos

Línea Estratégica 1: Gestión de las Titulaciones	Amenazas	Oportunidades
	Amenaza 1	Oportunidad 1
	Amenaza 2	Oportunidad 2
	xxxxxx	yyyyyyyyy
	xxxxxxxxxxxxxx	
	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
Línea Estratégica 7: Imagen y Relación con la Sociedad	Amenazas	Oportunidades
	Amenaza 1	Oportunidad 1
		Oportunidad 2



3º.- Analizar la Matriz DAFO

CONTRASTE de Amenazas con Debilidades y Fortalezas

	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza m
DEBILIDADES			
Debilidad 1			
Debilidad 2			
Debilidad p			
FORTALEZAS			
Fortaleza 1			
Fortaleza 2			
Fortaleza q			

CONTRASTE de Oportunidades con Debilidades y Fortalezas

	Oportunidades 1	Oportunidades 2	Oportunidades n
DEBILIDADES			
Debilidad 1			
Debilidad 2			
Debilidad p			
FORTALEZAS			
Fortaleza 1			
Fortaleza 2			
Fortaleza q			



Ante DEBILIDAD:

REDUCIR
ELIMINAR
CORREGIR

Ante AMENAZA:

PREVENIR
EVITAR
DEFENDERSE

Ante FORTALEZA:

POTENCIAR
EXPLOTAR

Ante
OPORTUNIDAD:
APROVECHAR

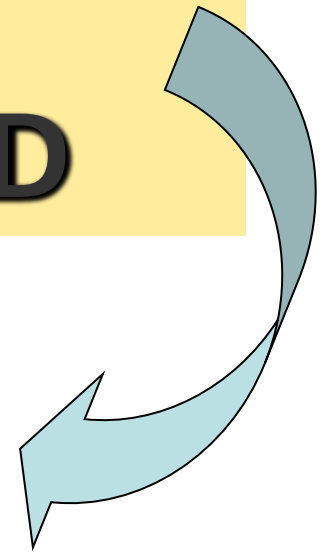




Si lo tenemos claro
definiremos....

**Para cada Línea
Estratégica
de
NUESTRA FACULTAD**

**LAS ACCIONES A
REALIZAR...**



4º.- Definimos Objetivos y Acciones Estratégicas

LINEAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	Periodicidad				Indicador	Objetivos del Indicador				Responsable	Proceso Asociado
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Línea Estratégica n													
	Objetivo Estratégico 1		x	x									
		Acción Estratégica 1					----					----	----
		Acción Estratégica n					----					----	----
	Objetivo Estratégico 2			x	x	x							
		Acción Estratégica 1					----					----	----
		Acción Estratégica m					----					----	----

Ejemplo REAL Plan Estratégico

LINEAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	PERIODICIDAD				PROCESOS ASOCIADOS	INDICADOR	OBJETIVOS de los INDICADORES				EFQM Criterios	RESPONSABLE	
			07/08	08/09	09/10	10/11			07/08	08/09	09/10	10/11			
GESTIÓN INTERNA											1,2,3,4,5,6,7 y 9				
	Identificar, medir y mejorar los Resultados del Centro	2.1. Identificar los resultados clave del Centro		x			1.1 Planificación Estratégica	.- Resultados clave identificados					SI	9a y 9b	
Previsión O.E.: 2007/2008 FCE		2.2. Medir y comparar todos los resultados de la Tabla de indicadores	x	x	x	x	1.1 Planificación Estratégica 8. Revisión y mejora	.- % de resultados clave medidos y comparados	↑	↑	↑	↑	2c	Vicedecano/a de Calidad	
	Mejorar la gestión interna y lograr que sea reconocida externamente.	2.4. Realizar la Planificación Estratégica para el periodo n/n+4		x			1.1 Planificación Estratégica	.- Plan estratégico redactado al 100%					SI	1e	
Previsión O.E.: 2009/2010			x					.- Misión, Visión y valores del centro definidos					SI	1a	Equipo de Dirección
								.- Diploma de compromiso					SI	1d	
		2.10. Afianzar la pertenencia y la colaboración con la Cátedra de Calidad	x	x	x	x	1.3 Política de alianzas interna y externa	.- Participación en acciones de la Cátedra de Calidad	SI	SI	SI	SI	4a	Decana	
		2.11. Adecuar la Gestión Económica a la Planificación Estratégica	x	x	x	x	1.1 Planificación Estratégica 4.2 Gestión Económica	.- % de acciones ejecutadas contenidas en el informe de gestión	>70%	>80%	>90%	100%	4b	Administrador/a	

Lo que no podemos perder de vista...




Para redactar la VISION y tras el análisis podemos responder a las siguientes preguntas:

1º
**HORIZONTE
TEMPORAL**

¿Cuándo queremos llegar a obtener los objetivos que vamos a establecer en esta VISION?

“Queremos obtener en 4 años ...”






Para redactar la
VISIÓN y tras el
análisis podemos
responder a las
siguientes
preguntas:

2º

**RESULTADOS DE NUESTRA
ACTIVIDAD:**

- ¿Dónde queremos llegar?**
- ¿A qué sectores/grupo/áreas
nos queremos dirigir?**
- ¿Qué queremos potenciar?**



Para redactar la
VISIÓN y tras el
análisis podemos
responder a las
siguientes
preguntas:

3º

**RESULTADOS EN nuestros
USUARIOS:**

**¿Cómo queremos que nos vean
todos nuestros usuarios?**



4º

RESULTADOS EN LA
SOCIEDAD:


**¿Cómo queremos que
nos vea la sociedad?**

Para redactar la
VISIÓN y tras el
análisis podemos
responder a las
siguientes
preguntas:


¡¡Definamos
que es la
sociedad
para nuestro
centro!!

LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE DONOSTIA-SAN SEBASTIAN DESEA LOGRAR PARA EL 2011:

- **Unos estudios de grado** que proporcionen una formación bilingüe, sólida y de calidad, fruto de la optimización de un proceso innovador de EA, así como un programa de posgrado, que garantice la formación especializada en los diferentes ámbitos profesionales de la psicología.
- **Un colectivo de PDI y PAS, estable, suficiente, cohesionado** y con un alto grado de compromiso hacia la mejora continua.
- **Un alumnado satisfecho con la formación recibida, identificado e implicado con la Facultad** y con competencias profesionales que le capaciten para su incorporación al mundo laboral .
- **Una gestión inspirada en el compromiso social.**




**¿CÓMO HACEMOS
PARTÍCIPES DEL PLAN
ESTRATÉGICO AL RESTO DEL
CENTRO?**



**Opción 1:
Desarrollándolo
primero por parte del
ED del centro y
luego, antes de
finalizar, comunicar
el resultado y
solicitar la
aportación de
mejoras.**

**Opción 2:
Usar grupos de
trabajo liderados
por miembros
del ED en
función de las
líneas
estratégicas.**



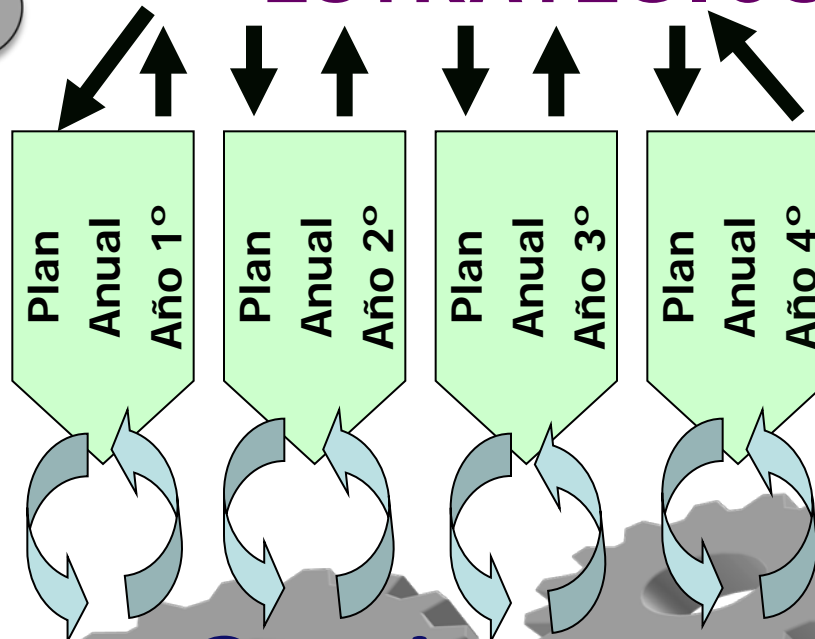
**¿QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE
EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA
GESTIÓN ORDINARIA DE UN
CENTRO?**

VALORES

PLAN

ESTRATÉGICO

MISIÓN



VISIÓN

**Gestión por
Procesos**





¿y los valores del centro universitario?



**LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE
DONOSTIA-SAN SEBASTIAN PARA LOGRAR
LOS OBJETIVOS DE VISIÓN PARA EL 2011
NECESITA LOS SIGUIENTES VALORES:**

Ejemplo de
Valores

Vocación de Servicio Público.

Dedicación a las Personas, a la
Facultad y a la Universidad.

Libertad de Pensamiento.

Responsabilidad Social.

Espíritu Crítico .

Confianza y Tolerancia
mutuas.

Compromiso Ético.

Compromiso con la Excelencia en la labor
universitaria (docencia, investigación, gestión)



ESTRATEGIA (Criterio 2 del modelo de excelencia de la EFQM)

(1a) Misión, Visión , Valores

(2a) ANALISIS EXTERNO:

- Definición del mercado
- Necesidades actuales y expectativas futuras de los GRUPOS DE INTERES
- Anticipación a la competencia

(2b) ANALISIS INTERNO:

Recoger información de:

- Indicadores internos rendimiento
- Actividades de aprendizaje
- Competencia con mejores
- Grupos de Interés actuales y potenciales
- Aspectos legales, tecnológicos y medioambientales (*cuestiones sociales*)
- Indicadores económicos
- Indicadores demográficos

(2c) ANALISIS DEL PLAN DE ACCIÓN:

- Coherencia MI/VI & VA
- Equilibrar necesidades y expectativas de Grupos de Interés
- Evaluar riesgos
- Ventajas competitivas actuales y futuras
- Reforzar presencia en mercados
- IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

DESARROLLO Y REVISIÓN DE LA Estrategia

(2d) COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE MEDIANTE PROCESOS CLAVE:

- Esquema de PROCESOS CLAVE
- Comunicar a Grupos de Interés
- Alinear, priorizar, desplegar en cascada comunicando planes, objetivos y metas
- Seguimiento de RESULTADOS

REDER:

- (5) PROCESOS
- (6)(7)(8)(9) RESULTADOS
- (3) PERSONAS
- (4) ALIANZAS

Despliegue de la Visión en Estrategias

Objetivos de Visión	Indicador	Medición	Meta	Responsable	Frecuencia	Impulsores Estratégicos
ACTIVIDAD ----- --						
CLIENTES ----- --						
SOCIEDAD ----- --						
Objetivos Estratégicos	Indicador	Medición	Meta	Responsable	Frecuencia	Despliegue a Procesos
Procesos Internos ----- --						
Crecimiento y Aprendizaje ----- --						

Visión
 (No gestiono)

