



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013 - 2016

**AVANZANDO EN LA EXCELENCIA: PLAN ESTRATÉGICO
DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016 (versión 4)**

Aprobado por el Consejo de Gobierno, 15 de mayo de 2012

Presentado al Claustro, 4 de junio de 2012

Informado por el Consejo Social, 27 de junio de 2012

AVANZANDO EN LA EXCELENCIA: PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Planificación Estratégica en la Universidad de Málaga.....	3
3. Estructura organizativa para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.....	4
3.1. Órganos.....	5
3.2. Funciones.....	9
3.3. Fases y cronograma	11
4. Estructura del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.....	13
4.1. Núcleo del Plan Estratégico.....	14
4.1.1. Misión y valores de la Universidad de Málaga.....	14
4.1.2. Visión de la Universidad de Málaga.....	15
4.1.3. Áreas estratégicas de la Universidad de Málaga.....	16
4.2. Despliegue del Plan Estratégico.....	20
4.2.1. Objetivos institucionales de la Universidad de Málaga.....	20
4.2.2. Líneas estratégicas.....	21
4.2.3. Políticas, acciones, proyectos y programas.....	23
4.3. Marco de actuación del Plan Estratégico: integración de las áreas estratégicas en el Modelo EFQM de Excelencia.....	24
4.3.1. Gestión de la calidad total (TQM _c): <i>avanzando en la Excelencia</i>	26
4.3.2. Participación de la comunidad universitaria: <i>modernización de la gobernanza</i>	26
5. Referencias bibliográficas y documentales.....	27



AVANZANDO EN LA EXCELENCIA: PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016

1. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica en las Universidades Públicas de Andalucía está institucionalizada en los preceptos básicos que conforman el marco normativo que las regula: Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril y Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades, modificada a su vez por la Ley 12/2011, de 16 de diciembre.

Su obligatoriedad quedó establecida al fijarse como un objetivo a cumplir por las Universidades Públicas de Andalucía en el Contrato Programa firmado entre la entonces Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y cada una de las Universidades Públicas de Andalucía (CEC, 2001), en el marco del *Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía para el periodo 2000 a 2006* (CEC, 2000).

Con posterioridad, el *Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011*, aprobado por Acuerdo de 10 de julio de 2007, por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, actualmente prorrogado, llevó a que en el Contrato Programa firmado entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía y cada una de las Universidades, correspondiente al año 2008 (CICE, 2008), se estableciera en relación con la financiación vinculada a los resultados de innovación una segunda acción relativa a la planificación estratégica que textualmente exigía:

Implantación total del Sistema de Dirección Estratégica con seguimiento y control formalmente aprobado, donde se ofrecen datos sobre el nivel de cumplimiento de la totalidad de los objetivos establecidos.

Del texto anterior, se desprende que a la Universidad se le exigió no sólo que realizara un Plan Estratégico, sino que fuese mucho más allá e implantara un *Sistema de Dirección Estratégica* y desarrollase las fases y procesos de que consta (Benavides y Quintana, 2004 y 2004b).

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga, en noviembre de 2004 aprobaba la *Adaptación de las Bases para la Elaboración del Plan Estratégico de la UMA* (OPEUMA, 2004). Se iniciaba, con la aceptación del citado documento, un importante proceso de participación de la comunidad universitaria y de la sociedad, que se concretó en el *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008* (OPEUMA, 2005). El Plan Estratégico se aprobó en julio de 2005, cuando el Consejo de Gobierno sancionó positivamente el documento *Despliegue e implantación del Plan Estratégico de la UMA* (OPEUMA, 2005b).

En febrero de 2008, la Rectora, tras las correspondientes elecciones, tomó posesión de su segundo mandato de gobierno. Entre los compromisos con los que



concurrió al mismo se encontraba el del mantenimiento de la planificación estratégica. Así, se sometió a la aprobación del Consejo de Gobierno de la Universidad, en abril de 2008, el documento *Criterios para el Diseño del Plan Estratégico 2009-2012* (OPEUMA 2008) iniciándose a continuación la elaboración del Plan Estratégico que fue aprobado por el Consejo de Gobierno en diciembre de 2008.

El nuevo Plan Estratégico para el periodo 2009-2012 presentó una importante novedad, única en el ámbito del sistema universitario español, nos referimos a la integración de su estructura en la del Modelo EFQM de Excelencia. Con ello, se alineaba totalmente el proceso de dirección estratégica de la universidad con el modelo de gestión adoptado por la institución para la modernización y desarrollo de sus servicios.

Los planes estratégicos elaborados por la Universidad de Málaga, a lo largo de los últimos ocho años, han marcado las líneas de actuación de la acción de gobierno y han permitido implantar y desarrollar en la misma un *sistema de dirección estratégica* que ha contribuido de forma importante a los logros y al gran avance que ha experimentado la institución (De la Calle, 2011c):

...en su proyección social, en las relaciones con el sistema productivo, en su visión internacional, en el proceso de convergencia europea para alcanzar un sistema común de educación superior y de investigación, en la modernización de sus servicios y de los sistemas de enseñanza-aprendizaje, en el desarrollo y la expansión de sus infraestructuras y, en definitiva, en su liderazgo como institución generadora y transmisora de conocimiento a la sociedad.

Dada la importancia para la Universidad de la planificación estratégica, y las exigencias de la Administración, a las que antes se ha realizado referencia, relativas a su mantenimiento y desarrollo, los propios Estatutos de la Universidad de Málaga recogen su utilización, la Rectora, entre las propuestas con las que concurrió al proceso electoral que concluyó con su reelección el día 1 de diciembre de 2011, introdujo en el cuarto compromiso que adquirió con la UMA “la búsqueda de la excelencia en la docencia, la investigación y la gestión” (De la Calle, 2011c):

Elaborar el III Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. Establecer como áreas de desarrollo del III Plan Estratégico la Excelencia, la Internacionalización, la Cooperación Empresarial y la Empleabilidad.

En cumplimiento del compromiso anterior, a continuación, se procede a detallar la estructura organizativa que permitirá elaborar, implantar y gestionar el nuevo Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2013-2016, así como la estructura del mismo y el marco de actuación que orientará su elaboración, diseño, implantación, ejecución y seguimiento.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación, en el epígrafe 3.1 se relacionan los órganos encargados de la elaboración y gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, en el epígrafe 3.2 se detallan sus funciones, y por último, en el 3.3 se exponen las fases y el cronograma correspondientes a su elaboración.



3.1. ÓRGANOS

En el proceso de elaboración, implantación y gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2013-2016, intervendrán los órganos expuestos en la figura 1.

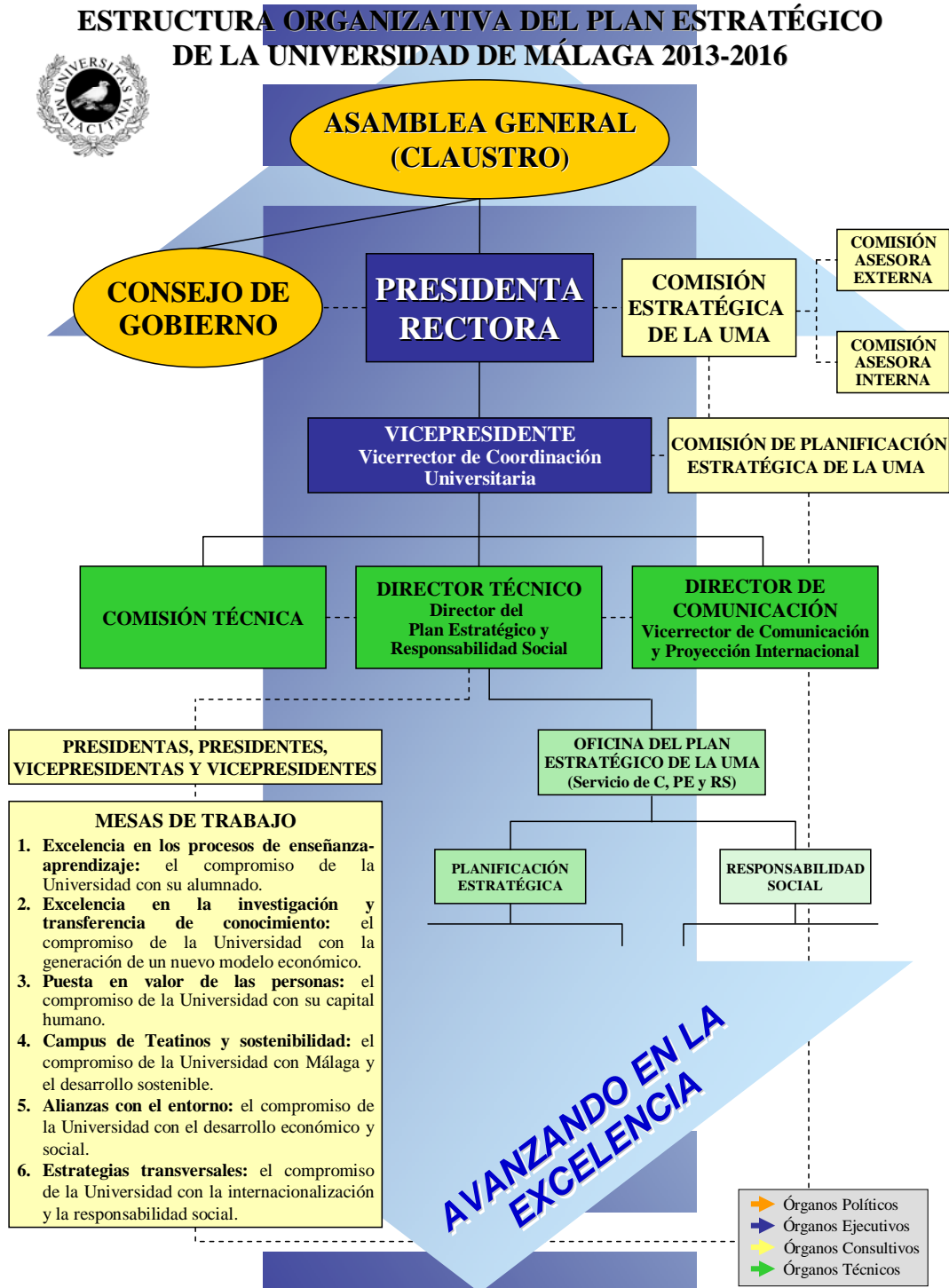


FIGURA 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA ELABORACIÓN Y GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016
(Fuente: Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga)

a) POLÍTICOS:

- *Asamblea General del Plan Estratégico* – Claustro de la Universidad de Málaga.
- *Consejo de Gobierno.*

b) EJECUTIVOS:

- *Presidenta del Plan Estratégico* - Rectora.
- *Vicepresidente del Plan Estratégico* - Vicerrector de Coordinación Universitaria. *Coordinador General del Plan Estratégico.*

c) CONSULTIVOS:

- *Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga.* Estará constituida por:
 - *Presidenta del Plan Estratégico* - Rectora.
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico* - Vicerrector de Coordinación Universitaria. *Coordinador General del Plan Estratégico.*
 - *Miembros del Consejo de Dirección.*
 - *Asesores de la Rectora.*
 - *Secretario de la Comisión.* Actuará como tal el *Director Técnico del Plan Estratégico.* Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.
- *Comisión de Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga.* Estará constituida por:
 - *Presidenta del Plan Estratégico* - Rectora.
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico* - Vicerrector de Coordinación Universitaria. *Coordinador General del Plan Estratégico.*
 - *Miembros del Consejo de Dirección.*
 - *Asesores de la Rectora.*
 - *Directoras y Directores de Secretariado.*
 - *Director del Deporte Universitario.*
 - *Vicegerente.*
 - *Vicesecretario General.*
 - *Secretario de la Comisión.* Actuará como tal el *Director Técnico del Plan Estratégico.* Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.
- *Comisión Asesora Externa del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.* Representa uno de los cauces de participación de la Sociedad en el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. Estará constituida por:
 - *Presidenta del Plan Estratégico* - Rectora.
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico* - Vicerrector de Coordinación Universitaria. *Coordinador General del Plan Estratégico.*
 - *Presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga.*
 - *Alcalde de Málaga.*
 - *Presidente de la Diputación Provincial de Málaga.*
 - *Delegada del Gobierno de la Junta de Andalucía en Málaga.*



- *Subdelegado del Gobierno en Málaga.*
- *Delegada Provincial de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo.*
- *Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga.*
- *Presidente de la Confederación de Empresarios de Málaga.*
- *Director General del Parque Tecnológico de Andalucía.*
- *Secretarios Provinciales de las Organizaciones Sindicales más representativas en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.*
- *Aquellas otras personas expresamente invitadas por la Rectora de la Universidad de Málaga.*
- *Secretario de la Comisión. Actuará como tal el Director Técnico del Plan Estratégico. Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.*

- *Comisión Asesora Interna del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.* Representa uno de los medios de participación de la Comunidad Universitaria en el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. Estará constituida por:

- *Presidenta del Plan Estratégico - Rectora.*
- *Vicepresidente del Plan Estratégico - Vicerrector de Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.*
- *Decanos, Decanas, Directoras y Directores de los distintos Centros de la Universidad de Málaga.*
- *Secretario de la Comisión. Actuará como tal el Director Técnico del Plan Estratégico. Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.*

- *Mesas de Trabajo.* Se crearán *seis mesas de trabajo*, que se corresponderán con las grandes áreas estratégicas del Plan:

1. Excelencia en los procesos de enseñanza – aprendizaje: el compromiso de la Universidad con su alumnado.
2. Excelencia en la investigación y transferencia de conocimiento: el compromiso de la Universidad con la generación de un nuevo modelo económico.
3. Puesta en valor de las personas: el compromiso de la Universidad con su capital humano.
4. Campus de Teatinos y sostenibilidad: el compromiso de la Universidad con Málaga y el desarrollo sostenible.
5. Alianzas con el entorno: el compromiso de la Universidad con el desarrollo económico y social.
6. Estrategias transversales: el compromiso de la Universidad con la internacionalización y la responsabilidad social.

Las mesas podrán constituirse en grupos de trabajo, cuando algún tema así lo aconseje, siempre a criterio de su Presidenta o Presidente. Iniciado el proceso se establecerán unos protocolos y un calendario de trabajo (véase el epígrafe 3.3, fases 3 y 4) que posibiliten un funcionamiento ágil y la posterior transmisión e integración de sus aportaciones. A criterio de sus presidentas o presidentes podrán celebrarse sesiones públicas de trabajo incorporándose a ellas quienes deseen participar.



Las mesas de trabajo tendrán la siguiente composición:

- *Presidencia.* Recaerá en una persona relacionada con los temas objeto de análisis, nombrada por la Rectora.
- *Vicepresidencia.* La ostentarán las Vicerrectoras, Vicerrectores, Secretario General, Gerente y Asesores de la Rectora que procedan, en función del área estratégica objeto de análisis.
- *Secretaría.* Será desempeñada por una Directora o Director de Secretariado, el Director de Deporte Universitario, el Vicegerente o el Vicesecretario General, según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis
- *Representación de la Comunidad Universitaria,* elegida por el Claustro, de entre sus miembros. Estará constituida por:
 - *Cinco representantes del colectivo de Personal Docente e Investigador con vinculación permanente a la Universidad y título de Doctor.*
 - *Una o un representante del colectivo de Personal Docente e Investigador con vinculación permanente a la Universidad sin título de Doctor o que no tenga vinculación permanente a la Universidad.*
 - *Una o un representante del colectivo de Estudiantes.*
 - *Una o un representante del Personal de Administración y Servicios.*
 - *Una o un representante del Consejo Social* designado por el mismo.

d) TÉCNICOS:

- Comisión Técnica del Plan Estratégico. Estará constituida por:
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico - Vicerrector de Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.*
 - *Vicerrectoras, Vicerrectores, Secretario General, Gerente y Asesores de la Rectora, según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.*
 - *Directoras y Directores de Secretariado, Director del Deporte Universitario, Vicegerente y Vicesecretario General, según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.*
 - *Secretario de la Comisión.* Actuará como tal el *Director Técnico del Plan Estratégico.* Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.
- Director Técnico del Plan Estratégico. Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.
- Director de Comunicación del Plan Estratégico. Vicerrector de Comunicación y Proyección Internacional.
- Oficina del Plan Estratégico. Personal adscrito al Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga dependiente del Vicerrectorado de Coordinación Universitaria.

Por último, en relación con los órganos que deberán participar en el proceso de elaboración y gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, es necesario hacer constar la intervención destacada que en el citado proceso tendrán, por una parte, el *Consejo Social*, como nexo de unión de la Universidad con la Sociedad y, por otra, el



Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Internacional que a través de su *Secretariado de Comunicación* asegurará, en todo momento, la adecuada información y comunicación interna y externa de cada una de las etapas o fases del proceso, fomentando la participación en las mismas.

El Secretariado de Comunicación, elaborará y desarrollará un Plan de Comunicación que acompañará al Plan Estratégico, destacando en él los aspectos referentes a la Cultura Corporativa, Reputación e Imagen Corporativa de la Universidad, y su relación con los diferentes componentes de la estructura del Plan Estratégico detallados en el epígrafe 4. Para su ejecución, actuará como Director de Comunicación del Plan Estratégico el Vicerrector de Comunicación y Proyección Internacional.

3.2. FUNCIONES

Los órganos *políticos, ejecutivos, consultivos y técnicos* que constituyen la estructura organizativa creada para llevar a cabo el proceso de elaboración y gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2013-2016, relacionados en el epígrafe anterior, desarrollarán las funciones recogidas en el cuadro 1.

ÓRGANOS DEL PLAN ESTRATÉGICO		FUNCIONES
POLÍTICOS	Asamblea General - Claustro.	<ul style="list-style-type: none"> - Debate los criterios para el diseño del Plan Estratégico. - Debate la misión y la visión de la Universidad. - Debate las áreas estratégicas. - Debate los objetivos, líneas estratégicas, políticas, acciones, y programas. - Debate el Plan Estratégico de la Universidad.
	Consejo de Gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprueba los criterios para el diseño del Plan Estratégico, la misión y la visión de la Universidad, las áreas estratégicas, objetivos, líneas estratégicas, políticas, acciones, proyectos, programas y el Plan Estratégico de la Universidad.
EJECUTIVOS	Presidenta - Rectora.	<ul style="list-style-type: none"> - Lidera y conduce el proceso. - Convoca e informa a la Asamblea General del proceso. - Define la estructura organizativa para elaborar el Plan Estratégico. - Nombra a la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga. - Nombra a la Comisión de Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga. - Nombra a las Presidentas o Presidentes y a los restantes miembros de las Mesas de Trabajo. - Nombra a la Directora Técnica del Plan Estratégico. - Recibe las recomendaciones de las Mesas de Trabajo. - Desarrolla con la Comisión Estratégica la visión, áreas estratégicas, objetivos y líneas estratégicas. - Revisa las políticas, acciones, proyectos y programas.
	Vicepresidente - Vicerrector de Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina a las Presidentas y Presidentes de las Mesas de Trabajo. - Coordina las Comisiones Estratégica y de Planificación Estratégica. - Coordina las sesiones de trabajo de la Comisión Técnica. - Coordina la Dirección Técnica del Plan. - Mantiene la comunicación entre los grupos implicados en el proceso.



CONSULTIVOS	<i>Comisión Estratégica de la UMA.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrolla junto con la Presidenta la visión, áreas estratégicas y objetivos. -Analiza y debate el posicionamiento estratégico de la Universidad en el entorno. -Analiza y debate los temas de política institucional. -Analiza y debate la formulación de las líneas estratégicas. -Analiza y debate la formulación de políticas, acciones, proyectos y programas. -Es consultada antes de la presentación de propuestas a la Asamblea General y cuantas veces se precise su asesoramiento.
	<i>Comisión Asesora Externa del Plan Estratégico de la UMA.</i>	-Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	<i>Comisión Asesora Interna del Plan Estratégico de la UMA.</i>	-Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	<i>Comisión de Planificación Estratégica de la UMA.</i>	-Apoya a la Comisión Estratégica de la UMA en cuantas actuaciones le sean solicitadas así como en cuestiones concretas que afecten a la aplicación y gestión de los procesos de planificación estratégica.
	<i>Mesas de Trabajo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboran los dictámenes correspondientes a las distintas áreas estratégicas. -Pueden constituirse en Grupos de Trabajo que profundicen en el análisis de determinadas materias o cuestiones.
TÉCNICOS	<i>Comisión Técnica.</i>	-Apoya las actuaciones de los vicerrectorados responsables del desarrollo de las distintas áreas estratégicas y redacta los diferentes documentos que constituyen el Plan Estratégico.
	<i>Director Técnico - Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Apoya y sirve de asesor a la Presidenta y a la Comisión Técnica en cuantas tareas sea requerido. -Desarrolla el calendario del proceso y dirige las actuaciones de la Oficina del Plan. -Actúa como asesor de las Mesas de Trabajo. -Confecciona y custodia las actas de las diferentes reuniones celebradas por los órganos de planificación. -Coordina el desarrollo de la base de datos del proceso.
	<i>Director de Comunicación – Vicerrector de Comunicación y Proyección Internacional.</i>	-Elaboración y desarrollo del Plan de Comunicación del Plan Estratégico.
	<i>Oficina de Plan - Personal adscrito al Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la UMA dependiente del Vicerrectorado de Coordinación Universitaria.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrolla las premisas de planificación necesarias para la elaboración del Plan Estratégico. -Identifica, con el apoyo de la Comisión Técnica, los procesos clave, los usuarios y grupos de interés de la institución. -Prepara y elabora los documentos base para la ejecución de las tareas correspondientes a las distintas fases del proceso. -Elabora los documentos finales correspondientes a cada fase del proceso. -Prepara el documento final del Plan Estratégico.

CUADRO 1
FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LOS ÓRGANOS ENCARGADOS DE LA ELABORACIÓN Y GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016
(Fuente: Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga)



3.3. FASES Y CRONOGRAMA

La elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga se ajustará al cronograma que se representa en el cuadro 2 y constará de las fases, cuyas actividades se detallan a continuación.

FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UMA	M 12	J 12	J' 12	A 12	S 12	O 12	N 12	D 12	E 13
1. PRELIMINAR									
1.1. Presentación y debate en los Órganos de Gobierno.									
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO									
2.1. Revisión de la <i>misión</i> .									
2.2. Planteamiento de la <i>visión</i> .									
2.3. Análisis de las <i>áreas estratégicas</i> .									
2.4. Formulación de los <i>objetivos institucionales</i> .									
3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS									
3.1. Constitución de las <i>mesas de trabajo</i> .									
3.2. Análisis de los <i>objetivos institucionales</i> .									
3.3. Formulación de las <i>líneas estratégicas</i> .									
3.4. Definición de <i>políticas, acciones, proyectos y programas</i> a ejecutar.									
4. DISCUSIÓN Y APROBACIÓN									
4.1. Conclusiones.									
4.2. APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.									
5. PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y A LA SOCIEDAD									
5.1. Presentación a la Comunidad Universitaria.									
5.2. Presentación a la Sociedad.									
5.3. Publicación y difusión.									

CUADRO 2
CRONOGRAMA CORRESPONDIENTE AL PROCESO DE ELABORACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016
(Fuente: Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga)

FASE 1 PRELIMINAR. Tendrá lugar a lo largo al comienzo del mes de mayo de 2012. Durante ella, el Equipo de Gobierno de la Universidad presentará y debatirá con los Órganos de Gobierno de la Universidad el documento con la estructura del Plan Estratégico 2013-2016 de la Universidad de Málaga y su proceso de elaboración (actuación 1.1).

FASE 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO. El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la Universidad en función de su entorno, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de todos los grupos interesados y con intereses en la institución (los denominados, en la literatura al uso, *stakeholders* o *grupos de interés*, véase Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Consta de dos fases, el análisis externo y el interno, que se realizan para determinar las



oportunidades y amenazas a las que la institución se enfrenta, así como sus fortalezas y debilidades.

Finalizado el análisis estratégico, tiene lugar el diagnóstico que permite establecer la situación actual de la Universidad, en términos estratégicos, y las posibles alternativas a esta situación. Constituye la base de partida para la elección del modelo futuro que la Universidad de Málaga desea y que será plasmado en la formulación definitiva de su misión y visión.

Esta fase, de análisis estratégico y diagnóstico, se desarrollará a lo largo del mes de mayo de 2012. A partir de los estudios previos realizados conjuntamente por la Comisión Técnica y la Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga se llevarán a cabo las siguientes actuaciones:

- 2.1. Revisión de la *misión* de la Universidad.
- 2.2. Planteamiento de la *visión* de la Universidad.
- 2.3. Análisis de las *áreas estratégicas de la Universidad*.
- 2.4. Formulación de los objetivos institucionales del Plan Estratégico 2013-2016.

FASE 3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. En el mes de junio se constituirán las *mesas de trabajo* (actuación 3.1), desarrollándose durante los meses de junio a octubre de 2012, la *formulación de estrategias*. Para hacerlo, las *mesas de trabajo* contarán con el asesoramiento de la Directora Técnica del Plan Estratégico y con el apoyo de la Oficina del Plan Estratégico. Dispondrán de un documento de partida aprobado por la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga que a modo de borrador les servirá de referencia para el desarrollo de sus debates, elaboración de los dictámenes correspondientes y redacción de las conclusiones.

Las mesas de trabajo, como se indicó en el epígrafe 2.1, podrán constituirse en *grupos de trabajo* y convocar sesiones públicas abiertas a cuantas personas deseen participar en ellas. Así como invitar a expertos y miembros de la Comunidad Universitaria y de la Sociedad en general a que se incorporen a sus sesiones de trabajo y participen en el debate y discusión de sus planteamientos e ideas.

Los trabajos se realizarán mediante la presentación de documentos complementarios o textos alternativos que serán debatidos en el seno de las mesas de trabajo y aprobados por consenso.

Al finalizar la primera quincena del mes de octubre, los resultados de las mesas de trabajo se plasmarán en un documento que incluirá los aspectos (véase su desarrollo en el epígrafe 4.2) correspondientes a las actuaciones que se relacionan a continuación:

- 3.2. Análisis de los *objetivos institucionales*.
- 3.3. Formulación de las *líneas estratégicas*.
- 3.4. Determinación de las *políticas, acciones, proyectos y programas* a ejecutar.

FASE 4 DISCUSIÓN Y APROBACIÓN. Durante la segunda quincena del mes de octubre y primera del mes de noviembre de 2012, las mesas de trabajo redactarán sus conclusiones (actuación 4.1) que serán analizadas por la Comisión de Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga, preparándose un documento final elaborado



conjuntamente por la Comisión Técnica y la Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga que se trasladará a la Comisión Estratégica para su análisis. Finalizado el mismo, se presentará a las Comisiones Asesoras Externa e Interna del Plan Estratégico.

En la segunda quincena del mes de noviembre de 2012, el documento final del Plan Estratégico, será sometido a los Órganos de Gobierno correspondientes para su aprobación (actuación 4.2).

FASE 5 PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y A LA SOCIEDAD. Aprobado el Plan Estratégico 2013-2016, el Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Internacional, preparará su presentación ante la comunidad universitaria (actuación 5.1), que tendrá lugar en el mes de diciembre de 2012.

La presentación del Plan Estratégico a la sociedad (actuación 5.2), se realizará en la primera quincena del mes de enero de 2013, procediéndose, a continuación, en la segunda quincena del citado mes, a su publicación, difusión y despliegue en la Universidad (actuación 5.3).

4. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En la figura 2, se muestra la estructura del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga para los años 2013 a 2016. Se mantiene la estructura del anterior Plan Estratégico (OPEUMA, 2005b), si bien se modifica el contenido de sus elementos y el *marco de actuación* que estará presidido por la proyección de la Universidad de Málaga *AVANZANDO en la EXCELENCIA*.



FIGURA 2
ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016
(Fuente: Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga)

El Plan Estratégico de la Universidad de Málaga se articulará en torno a tres



bloques conceptuales (véase la figura 2): el *Núcleo del Plan Estratégico*, que contiene el propósito, razón de ser de la Universidad o misión, la manifestación de lo que la institución pretende ser en el futuro, es decir, su visión y las áreas estratégicas en las que quiere desarrollarse; el *Despliegue del Plan Estratégico*, que comprende los elementos necesarios para que la Universidad pueda alcanzar sus deseos de futuro, y el *Marco de Actuación* integrado por los enfoques que presidirán u orientarán la elaboración y posterior implantación del Plan Estratégico. Estos tres bloques deberán ser completados con los medios necesarios para la ejecución del Plan.

A continuación, se realiza una descripción de los componentes de cada uno de los bloques indicados.

4.1. NÚCLEO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El *núcleo del Plan Estratégico* está constituido por una declaración expresa del propósito o razón de ser de la Universidad y la manifestación de lo que la institución quiere ser en el futuro, lo integran los siguientes elementos:

4.1.1. MISIÓN Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La *misión* de la Universidad constituye la expresión del propósito genérico o razón de ser fundamental de la institución (Cortadellas, 2003). 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 “grupos de interés”.

De los componentes de la misión, dos aspectos tienen una importancia especial. El primero de los aspectos a considerar es el que se ocupa del núcleo de competencias de la Universidad, hace referencia a sus capacidades singulares, es decir, a los recursos, procesos o habilidades que la institución posee y que la hacen distinta a otras universidades permitiéndole diferenciarse y competir con ellas.

En segundo 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. Debe reflejar la identidad 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 sea consensuada.

La *misión de la Universidad de Málaga*, formulada por su **Comisión Estratégica**, se expresa en los siguientes términos:

La Universidad de Málaga es una institución de derecho público, generadora y transmisora del conocimiento, que presta el servicio de educación superior mediante la docencia, el estudio y la investigación en un entorno caracterizado por la actividad tecnológica, cultural y turística. Se crea en el año 1972 tras la iniciativa de un movimiento popular que se plasmó en la constitución de la plataforma ciudadana “Amigos de la Universidad de Málaga”. Es una Universidad dinámica e innovadora, reconocida socialmente por su prestigio y liderazgo, abierta y participativa al servicio de la sociedad, comprometida con la calidad y la excelencia, con la formación a lo largo de la vida,



integrada en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior e Investigación, preocupada por la inserción profesional, vinculada al mundo empresarial, al Parque Tecnológico de Andalucía y al sector público, competitiva y destacada en el entorno andaluz, nacional e internacional, así como orientada hacia la sociedad global y del conocimiento.

La **misión de la Universidad de Málaga** se sustenta en los siguientes **VALORES**:

- La responsabilidad social.
- La igualdad.
- La sostenibilidad.
- La internacionalización.
- La empleabilidad.
- El pensamiento libre y el espíritu crítico.
- Las relaciones multiculturales.

4.1.2. VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una vez que se ha planteado 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, 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. Explica el estado futuro deseado, la aspiración de la Universidad. Permite identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada. Para Farro (2001) constituye una declaración que guía a la institución en un contexto interno y en un entorno que son cambiantes. Sirve para diseñar, poner en práctica y evaluar las actividades estratégicas y debe ser una referencia para todas las actuaciones de los individuos (Guerras y Navas, 2007).

La **visión de la Universidad de Málaga**, formulada por su **Comisión Estratégica**, pretende que en un futuro la Universidad sea:

- 1º Una Universidad caracterizada por la excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 2º Una Universidad reconocida por la excelencia investigadora, la transferencia de conocimiento y la promoción de la innovación.
- 3º Una Universidad que garantiza el desarrollo personal y profesional, la igualdad y la conciliación de la vida familiar y laboral.
- 4º Una Universidad que conserva su patrimonio y desarrolla su campus universitario con criterios de sostenibilidad, integración en la ciudad y perspectivas de futuro.
- 5º Una Universidad comprometida con su entorno tecnológico, medioambiental, económico, social, histórico y cultural, y que incorpora en su actividad los principios de responsabilidad social.
- 6º Una Universidad de referencia, integradora, intercultural, posicionada estratégicamente en Málaga y su provincia, con proyección nacional e internacional, abierta a estudiantes y profesionales de todo el mundo.
- 7º Una Universidad aliada estratégicamente con otras universidades, instituciones y empresas del entorno para, desarrollar y consolidar un *Campus de Excelencia Internacional* que favorezca el empleo, la cohesión social y el desarrollo económico territorial.



4.1.3. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las áreas estratégicas constituyen los grandes bloques de cuestiones básicas para el desarrollo de la Universidad de Málaga, identifican los retos estratégicos a los que la institución se enfrenta, definen su posicionamiento estratégico ante el futuro, permiten profundizar en la misión de la Universidad y ordenar su desarrollo en grandes áreas, aseguran la coherencia entre la misión y la visión de la Universidad orientando hacia la consecución de esta última. Dotan de consistencia al proceso participativo y sirven como elemento director del Plan de Comunicación con el que se debe dar a conocer el proceso de elaboración e implantación del Plan Estratégico de la Universidad.

Las *áreas estratégicas de la Universidad de Málaga*, en una primera aproximación, **fueron planteadas en el documento *Elecciones 2011. Comprometida con la UMA. Un contrato con la Comunidad Universitaria. Programa electoral de Adelaida de la Calle*** (De la Calle, 2011b). La propuesta anterior fue ampliada y desarrollada en el *Programa electoral* (De la Calle, 2011c). Con posterioridad, la Comisión de Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga las formuló en los siguientes términos:

AE₁ Excelencia en los procesos de enseñanza – aprendizaje: el compromiso de la Universidad con su alumnado. Dar respuesta a las necesidades y expectativas de los estudiantes es una obligación ineludible de la institución universitaria. La formación en el conocimiento, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales y la inserción laboral son los tres ejes sobre los que se articula la actividad universitaria en relación con los estudiantes. Es fundamental la preparación del alumnado, de forma que adquiera las competencias y habilidades profesionales necesarias para su acceso al mercado de trabajo. De este modo, esta área estratégica contiene para su estudio cuestiones que tienen como finalidad:

- Desarrollar en toda su extensión el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Promover acciones dirigidas a conseguir la excelencia en la docencia en todos los niveles de la formación universitaria: grado, máster y doctorado.
- Fomentar las prácticas en empresa y la orientación profesional de los estudiantes.
- Impulsar la cultura emprendedora y el espíritu empresarial.
- Aumentar la empleabilidad de los titulados de la Universidad de Málaga.

AE₂ Excelencia en la investigación y transferencia de conocimiento: el compromiso de la Universidad con la generación de un nuevo modelo económico. La investigación, la transferencia de conocimiento al tejido productivo y la innovación son actividades fundamentales, imprescindibles para generar un nuevo modelo económico, que permita alcanzar un *crecimiento inteligente* que ayude al desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación. Un modelo económico *sostenible*, que haga un uso más eficaz y eficiente de los recursos, e *integrador*, capaz de fomentar una economía con un alto nivel de empleo, cohesionada social y territorialmente. Lograr el objetivo anterior es un empeño de la Universidad



de Málaga. Para ello, en el área estratégica que se considera, se incluyen para su análisis líneas de actuación que permitan:

- Definir la orientación de la investigación y la formación doctoral en la Universidad de Málaga.
- Revalorizar el papel del investigador en la sociedad.
- Crear estructuras de apoyo a la investigación
- Fortalecer las acciones de difusión de los resultados de investigación.
- Potenciar la especialización y el desarrollo de agregaciones estratégicas.

AE₃ Puesta en valor de las personas: el compromiso de la Universidad con su capital humano. El Personal Docente e Investigador es fundamental para la Universidad, ya que es el responsable de planificar, organizar e impartir las enseñanzas, de la generación y transmisión del conocimiento así como de la transferencia de tecnología e innovación a la sociedad. También les compete y son los responsables de fomentar la cultura emprendedora y las prácticas profesionales al alumnado. El Personal de Administración y Servicios es el encargado de gestionar y garantizar la prestación de los servicios universitarios. Es el responsable de las labores de asesoramiento y asistencia a la comunidad universitaria, así como del apoyo a la docencia e investigación. Las funciones desarrolladas por ambos colectivos contribuyen a generar valor en la Universidad y constituyen el activo más valioso de la institución; a ellos se dedica el contenido del área estratégica que comprende medidas que pueden ser aplicables para:

- Potenciar la excelencia del personal de la Universidad de Málaga.
- Diseñar una carrera académica basada en la obtención de méritos docentes e investigadores.
- Fomentar la carrera profesional vertical e iniciar la horizontal.
- Impulsar la formación.

AE₄ Campus de Teatinos y sostenibilidad: el compromiso de la Universidad con Málaga y el desarrollo sostenible. La *sostenibilidad* constituye un eje central de la tercera misión de la Universidad. Uno de los objetivos de esta misión es precisamente la contribución universitaria a la generación de un modelo de innovación y de desarrollo social, cultural, económico y ambiental socialmente responsable y sostenible. Y en este sentido la *ciudad universitaria* que se está construyendo en el Campus de Teatinos y su ampliación constituye un espacio de conocimiento abierto a la ciudad y al servicio de la ciudad. La Universidad de Málaga aspira a que el Campus de Teatinos sea un ejemplo de campus innovador, un *campus inteligente* desarrollado con criterios de sostenibilidad capaz de transformarse en un *espacio social de aprendizaje* donde confluyan el *uso social* y el *uso universitario*. El objetivo anterior lleva a que el área considerada incorpore cuestiones orientadas a:

- Continuar con la ampliación y proyección del Campus de Teatinos.
- Gestionar el desarrollo y mantenimiento del Campus de Teatinos.
- Potenciar la sostenibilidad y disminuir el impacto de las actividades de la Universidad sobre el medio ambiente.



- Formular programas de actuación conjunta con instituciones y con la iniciativa privada para realizar obras de acondicionamiento del Campus y de construcción de nuevas infraestructuras para servicios universitarios.
- Realizar las obras de acondicionamiento y mejora en los edificios más antiguos.

AE₅ Alianzas con el entorno: el compromiso de la Universidad con el desarrollo económico y social. La Universidad, además de sus funciones formativa e investigadora, cumple una tercera misión, la denominada función social, a través de la cual la institución contribuye al desarrollo económico y social. En este sentido, la Universidad de Málaga es una institución comprometida con la cooperación empresarial y con el progreso económico y social de su entorno. Es necesario “proyectar la Universidad al entorno: conocer para ser conocidos” (De la Calle, 2011c); tan sólo así, la Universidad puede realizar, mantener y desarrollar alianzas externas con los miembros de sus grupos de interés, alianzas que estén basadas en relaciones mutuas de confianza, y a través de ellas apoyar el despliegue y realización de sus estrategias para:

- Mejorar la empleabilidad.
- Intensificar las relaciones y colaboraciones de la Universidad con empresas, colegios profesionales e instituciones en materia de empleo, transferencia de conocimiento, innovación y formación.
- Propiciar la inserción de doctores y tecnólogos en el sector productivo.
- Extender la presencia de la Universidad de Málaga a aquellos organismos y foros de diferente ámbito territorial que se consideren prioritarios para la institución.
- Obtener nuevas formas de financiación fomentando el patrocinio y el mecenazgo.

AE₆ Estrategias transversales: el compromiso de la Universidad con la internacionalización y la responsabilidad social. Lo transversal, aquello “que se halla o se extiende atravesado de un lado a otro” del Plan Estratégico de la Universidad viene representado por todo lo que tiene que ver con el despliegue del *Campus de Excelencia Internacional*, la *proyección internacional* y el avance en la *responsabilidad social universitaria*. Se trata de cuestiones a las que la Rectora ha dedicado especial atención. Así, ya destacó el carácter transversal de la internacionalización en el *Programa electoral* de su candidatura a la Presidencia de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) (De La Calle, 2011). Y, en otras intervenciones (De la Calle, 2012), ha manifestado la necesidad e importancia de “gestionar la Universidad con principios éticos y socialmente responsables”, cuestión que también afecta *perpendicularmente* a la totalidad del Plan Estratégico. Por consiguiente, esta área se ocupa de materias destinadas a:

- Desplegar y potenciar los Polos de Excelencia Docente e Investigación del Campus de Excelencia Internacional Andalucía TECH.
- Potenciar la internacionalización de la Universidad de Málaga y de su Campus de Excelencia.



- Avanzar en la responsabilidad social universitaria.
- Incrementar la oferta cultural de la Universidad.
- Aumentar la oferta de actividades deportivas de la Universidad de Málaga contribuyendo a su desarrollo como “universidad saludable”
- Promover la “dimensión social” de la Universidad de Málaga.

Las anteriores, constituyen las seis grandes áreas de desarrollo de la Universidad de Málaga y representan la dirección en la que se orientarán los esfuerzos de la institución para, a partir de su misión, proyectarse en el futuro hacia el logro de su visión.

Para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, cada una de las áreas consideradas será objeto de análisis por una *Mesa de Trabajo* en la que participarán activamente las Vicerrectoras, Vicerrectores, Secretario General, Gerente, Asesores de la Rectora, Directoras y Directores de Secretariado, Director del Deporte Universitario, Vicegerente de Organización de los Servicios y Vicesecretario General competentes en la dirección y ejecución de los temas que el área comprende. A continuación, se detalla la distribución del Equipo de Gobierno en cada área estratégica:

AE₁ Excelencia en los procesos de enseñanza – aprendizaje: el compromiso de la Universidad con su alumnado.

Presidencia: nombramiento por la Rectora.

Vicepresidencia: Vicerrectora de Ordenación Académica y Profesorado.
Vicerrector de Estudiantes.

Director del Centro Internacional de Posgrado y Escuela de Doctorado.

Secretaría: Director de Secretariado de Enseñanzas de Grado, Formación y Enseñanza Virtual.

Directora de Secretariado de Calidad y Contratos Programa.

AE₂ Excelencia en la investigación y transferencia de conocimiento: el compromiso de la Universidad con la generación de un nuevo modelo económico.

Presidencia: nombramiento por la Rectora.

Vicepresidencia: Vicerrectora de Investigación y Transferencia.

Secretaría: Director de Secretariado de Investigación y Transferencia.

Director de Secretariado de Estructuras de Apoyo a la Investigación.

AE₃ Puesta en valor de las personas: el compromiso de la Universidad con su capital humano.

Presidencia: nombramiento por la Rectora.

Vicepresidencia: Gerente.

Secretario General.

Delegado de la Rectora para la Inspección de los Servicios y el Desarrollo Estatutario.

Secretaría: Director de Secretariado de Profesorado y Enseñanzas Propias.

Vicegerente de Organización de los Servicios Universitarios.



Vicesecretario General.

AE₄ Campus de Teatinos y sostenibilidad: el compromiso de la Universidad con Málaga y el desarrollo sostenible.

Presidencia: nombramiento por la Rectora.

Vicepresidencia: Vicerrectora de Campus y Sostenibilidad.

Secretaría: Director de Secretariado de Obras, Conservación y Sostenibilidad.

AE₅ Alianzas con el entorno: el compromiso de la Universidad con el desarrollo económico y social.

Presidencia: nombramiento por la Rectora.

Vicepresidencia: Vicerrector de Relaciones Institucionales y Gabinete del Rectorado.

Vicepresidente del Consejo Social.

Secretaría: Directora de Secretariado de Relaciones Institucionales.

Director de Secretariado de Comunicación.

Secretaria del Consejo Social.

AE₆ Estrategias transversales: el compromiso de la Universidad con la internacionalización y la responsabilidad social.

Presidencia: nombramiento por la Rectora.

Vicepresidencia: Vicerrector de Comunicación y Proyección Internacional.

Vicerrectora de Extensión Universitaria.

Delegado de la Rectora para el Campus de Excelencia Internacional “Andalucía Tech”.

Secretaría: Directora de Secretariado de Proyección Internacional y Cooperación.

Directora de Secretariado de Movilidad Estudiantil.

Director de Secretariado de Atención al Estudiante.

Directora de Secretariado de Igualdad y Asistencia a la Comunidad Universitaria.

Director de Deporte Universitario.

4.2. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO

El despliegue del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga recoge los elementos necesarios para que la institución pueda alcanzar sus deseos de futuro y consta de los siguientes elementos:

4.2.1. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una vez concluido el análisis estratégico, definida la misión, la visión y las áreas estratégicas de la Universidad, realizado el diagnóstico en el que se han determinado los factores de éxito asociados al entorno de la institución y sus competencias distintivas, el logro del proceso requiere marcar unos objetivos coherentes con la misión de la



*Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social.
Avanzando en la excelencia: Plan Estratégico de la UMA 2013 2016, v4.
Aprobado por el Consejo de Gobierno, 15-5-2012. Presentado al Claustro
4-6-2012. Informado por el Consejo Social, 27-6-2012. Página 20 de 29.*

Universidad y tendentes a resolver los problemas estratégicos identificados.

En las primeras sesiones de elaboración del Plan Estratégico 2013-2016, el Equipo de Gobierno ha determinado los objetivos institucionales que se pretenden alcanzar por la Universidad de Málaga en cada área estratégica (cuadro 3). Cabe destacar que al formularse los objetivos hay que tener en consideración que, a veces, un mismo objetivo puede contribuir al desarrollo de más de un área estratégica, y por consiguiente, las acciones orientadas a su logro serán generadoras de efectos sinérgicos.

4.2.2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En la literatura especializada son diversas las definiciones que pueden encontrarse de *estrategia* (Grant, 2006), la cual adquiere distintos matices según el nivel en el que se realiza la planificación estratégica y la naturaleza del proceso elegido por la organización. En el ámbito del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, se utilizará como concepto equivalente el de *línea estratégica*, entendiendo por ella los planes elaborados por la Universidad para alcanzar sus objetivos. Una misma línea estratégica puede servir para la consecución de uno o más objetivos, su adopción constituye una decisión estratégica que siempre se va a caracterizar por ser importante, comprometer recursos significativos para la organización y ser difícilmente reversible.

La Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga, con carácter preliminar, a partir del *Programa electoral* de la Rectora (De la Calle, 2011c) y del *Plan de actuaciones para el ejercicio 2012* (SECRETARÍA GENERAL, 2012), con el que se ha iniciado la acción de gobierno ha planteado una serie de líneas estratégicas (véase el cuadro 3) cuyo desarrollo contribuirá al logro de los objetivos propuestos por la misma.

ÁREAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016	
AE ₁	EXCELENCIA EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE: EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON SU ALUMNADO
	<p>O₁ Desarrollar el Espacio Europeo de Educación Superior. LE_{1,1} Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. LE_{1,2} Desarrollar el Estatuto del Estudiante y a través de él sus derechos y obligaciones. LE_{1,3} Impulsar las enseñanzas de máster y doctorado. LE_{1,4} Potenciar la formación continua y la innovación educativa.</p> <p>O₂ Mejorar la formación del alumnado y la empleabilidad de los titulados. LE_{2,1} Fomentar las prácticas de los estudiantes en empresas. LE_{2,2} Promover el emprendimiento y la creación de empresas de base tecnológica. LE_{2,3} Aumentar la empleabilidad de los titulados de la Universidad de Málaga. LE_{2,4} Adecuar la oferta de titulaciones propias a las necesidades de los desempleados y dar respuesta a las demandas del sector productivo.</p>
AE ₂	EXCELENCIA EN LA INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO: EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON LA GENERACIÓN DE UN NUEVO MODELO ECONÓMICO
	<p>O₃ Incrementar la calidad de la investigación y favorecer y ampliar los procesos de transferencia e innovación. LE_{3,1} Definir la orientación de la investigación y la formación doctoral de la Universidad de Málaga. LE_{3,2} Fortalecer las acciones de difusión de los resultados de la investigación. LE_{3,3} Impulsar la creación de Centros de Postgrado, Escuelas de Doctorado e Institutos de Investigación. LE_{3,4} Crear y fortalecer unidades de transferencia del conocimiento.</p>



AE₃	PUESTA EN VALOR DE LAS PERSONAS: EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON SU CAPITAL HUMANO
	<p>O₄ Impulsar el desarrollo y las competencias del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios y progresar en las condiciones de trabajo.</p> <p>LE_{4,1} Potenciar la excelencia en el personal de la Universidad de Málaga.</p> <p>LE_{4,2} Mejorar la gestión, garantizando una mayor celeridad y una reducción de los plazos en la resolución de los procedimientos.</p> <p>LE_{4,3} Potenciar el uso de las tecnologías de la información y comunicación y el desarrollo de la administración electrónica.</p> <p>LE_{4,4} Aumentar la calidad de los servicios universitarios e incrementar la productividad y la mejora del compromiso institucional.</p>
AE₄	CAMPUS DE TEATINOS Y SOSTENIBILIDAD: EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON MÁLAGA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE
	<p>O₅ Consolidar la ciudad universitaria.</p> <p>LE_{5,1} Gestionar el desarrollo y mantenimiento del Campus de Teatinos.</p> <p>LE_{5,2} Adoptar las medidas que garanticen el mantenimiento, renovación y ampliación de las instalaciones de comunicación y redes de infraestructuras que dan servicio a los centros del Campus de Teatinos y a las restantes dependencias de la Universidad de Málaga.</p> <p>LE_{5,3} Potenciar la sostenibilidad en la Universidad de Málaga.</p> <p>LE_{5,4} Diseñar y aplicar el concepto de “campus inteligente” en la Universidad de Málaga.</p>
AE₅	ALIANZAS CON EL ENTORNO: EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
	<p>O₆ Potenciar la interacción con el entorno socio económico.</p> <p>LE_{6,1} Impulsar las relaciones con el sector productivo en materia de empleo, transferencia de conocimiento, innovación y formación.</p> <p>LE_{6,2} Potenciar la participación de la Universidad de Málaga en los organismos y foros autonómicos, nacionales e internacionales que se consideren prioritarios.</p> <p>O₇ Obtener nuevas formas de financiación.</p> <p>LE_{7,1} Fomentar el patrocinio y el mecenazgo.</p>
AE₆	ESTRATEGIAS TRANSVERSALES: EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
	<p>O₈ Desplegar el modelo de Campus de Excelencia Internacional.</p> <p>LE_{8,1} Desarrollar el modelo de gobernanza y gestión del Campus de Excelencia Andalucía TECH.</p> <p>LE_{8,2} Desplegar y potenciar los Polos de Excelencia Docente e Investigadora extendiéndolos a todas las ramas de conocimiento y a todos los Centros de la Universidad de Málaga.</p> <p>LE_{8,3} Impulsar los estudios de postgrado y doctorado en el marco del Campus de Excelencia Internacional.</p> <p>O₉ Extender la proyección internacional.</p> <p>LE_{9,1} Garantizar la movilidad académica y profesional de la comunidad universitaria.</p> <p>LE_{9,2} Potenciar la internacionalización de la Universidad de Málaga.</p> <p>LE_{9,3} Apoyar la Cooperación al Desarrollo desde la Universidad de Málaga.</p> <p>O₁₀ Avanzar en la responsabilidad social universitaria.</p> <p>LE_{10,1} Impulsar la participación de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno.</p> <p>LE_{10,2} Garantizar una mayor transparencia y una mejor comunicación interna y externa.</p> <p>LE_{10,3} Incrementar la oferta cultural de la Universidad de Málaga atendiendo a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y de sus grupos de interés.</p> <p>LE_{10,4} Aumentar la oferta de actividades deportivas y de ocio de la Universidad de Málaga.</p> <p>LE_{10,5} Promover la “dimensión social” de la Universidad de Málaga y reforzarla como “universidad solidaria”.</p>

CUADRO 3

OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016)

(Fuente: Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga)



4.2.3. POLÍTICAS, ACCIONES, PROYECTOS Y PROGRAMAS

Para conseguir que el desarrollo de las líneas estratégicas vaya impregnando a toda la Universidad, es preciso lograr cambios que no se producen de forma automática, por lo que es necesario contar con políticas que ayuden a su consecución. Dichas políticas facilitan la implantación gradual de las líneas estratégicas y permiten la resolución de aquellos problemas de naturaleza recurrente que aparecen en la Universidad. Las políticas son directrices generales que deben ser conocidas por toda la Universidad, se concretan en métodos, procedimientos, reglas y prácticas administrativas que respaldan y fomentan el trabajo que llevará al logro de los objetivos planteados.

Las organizaciones excelentes desarrollan y despliegan políticas, planes y procesos para hacer realidad sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Las políticas permiten aclarar lo que la Universidad puede hacer o dejar de hacer con el fin de alcanzar sus objetivos. A través de ellas, se comunica al personal lo que se espera de ellos, aumentándose la probabilidad de conseguir una correcta ejecución de las líneas estratégicas. Las políticas sientan las bases para el control estratégico, favorecen la coordinación de los procesos y la identificación y asignación de tareas (Garrido, 2003).

El último escalón en el despliegue del Plan Estratégico está compuesto por las distintas acciones asociadas a las líneas estratégicas formuladas. Por cada una de las acciones se especificarán los recursos necesarios para su ejecución, se asignará el responsable de su realización y se definirán los indicadores que permitan llevar un seguimiento sobre el cumplimiento o no de la acción o el grado en el que se avanza en su consecución. De esta forma, las acciones que en algunos casos adoptarán la forma de proyectos concretos, quedan programadas al detallarse para cada acción o proyecto su fecha de inicio y finalización o su plazo de ejecución.

El cuadro 4 muestra la relación *objetivos institucionales - líneas estratégicas - acciones o proyectos*. Para el logro de cada objetivo se requieren varias líneas estratégicas, si bien, como ya se ha indicado, una de ellas puede contribuir a la consecución de más de un objetivo. Por cada objetivo, se detallan las acciones o proyectos que se precisan para alcanzarlo, con indicación de los recursos que se requieren, responsables de su ejecución, plazo de realización e indicadores para su seguimiento.

La matriz descrita anteriormente y representada en el cuadro 4, constituye lo que se suele denominar *cuadro de mando*, y resulta un instrumento fundamental para la toma de decisiones por parte de la institución. El borrador del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga incorporará un cuadro de mando con el fin de que se disponga de él en la fase de discusión y pueda ser analizado y debatido por las Mesas de Trabajo. Constituirá la base para elaborar el *cuadro de mando integral* para el seguimiento y el control de la gestión del Plan Estratégico, cuya existencia se establece en el artículo 66 ter. de la Ley 12/2011, de 16 de diciembre, de modificación de la Ley Andaluza de Universidades, en el que se determina “que los planes estratégicos de las universidades públicas desarrollarán y verificarán el control de su gestión a través de un cuadro de mando integral, instrumento de gestión del sistema universitario andaluz orientado a garantizar la eficacia y transparencia del mismo, permitiendo el seguimiento de los objetivos anuales contenidos en el contrato programa”.



		LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES O PROYECTOS	INDICADORES	RECURSOS	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE E IMPLICADOS
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	O ₁	LE ₁₁	A ₁₁₁				
			A ₁₁₂				
			...				
			...				
		LE ₁₂	A ₁₂₁				
			A ₁₂₂				
			A ₁₂₃				
			...				
		LE ₁₃	A ₁₃₁				
			A ₁₃₂				
			...				
			...				
	O ₂	LE ₂₁	A ₂₁₁				
			A ₂₁₂				
			A ₂₁₃				
			...				
		LE ₂₂	A ₂₂₁				
			A ₂₂₂				
			A ₂₂₃				
			...				
				
				
				
	O _m	LE _{m1}	A _{m11}				
A _{m12}							
A _{m13}							
...							
LE _{m2}		A _{m21}					
		A _{m22}					
		...					
		...					

CUADRO 4

MATRIZ DE RELACIONES OBJETIVOS INSTITUCIONALES – LÍNEAS ESTRATÉGICAS - ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016 (Fuente: Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga)

4.3. MARCO DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: INTEGRACIÓN DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La Rectora en su *Programa electoral* mantiene su claro y decidido compromiso con la excelencia, se trata de un compromiso ya adquirido en su mandato anterior y que constituye la base de su gestión. Así lo expone explícitamente (De la Calle, 2011c):

La excelencia no es un destino al que llegar, sino más bien un camino que trazar. No es una distinción que se otorga, es un mérito que se conquista. Es una forma de trabajar y de actuar, una estrategia que ayuda a conseguir buenos resultados, en las personas, en la sociedad y en los usuarios de los servicios universitarios.

La anterior declaración, junto con los contenidos del Programa de Gobierno, establece claramente su empeño, para los próximos años, de mantener los logros obtenidos y profundizar en la excelencia. Por consiguiente, la elaboración y posterior



implantación del *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2013-2016* se ajustará a un marco delimitador del Plan: seguir **AVANZANDO EN LA EXCELENCIA**. Dentro de este marco, la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga ha planteado dos enfoques orientadores de la planificación estratégica:

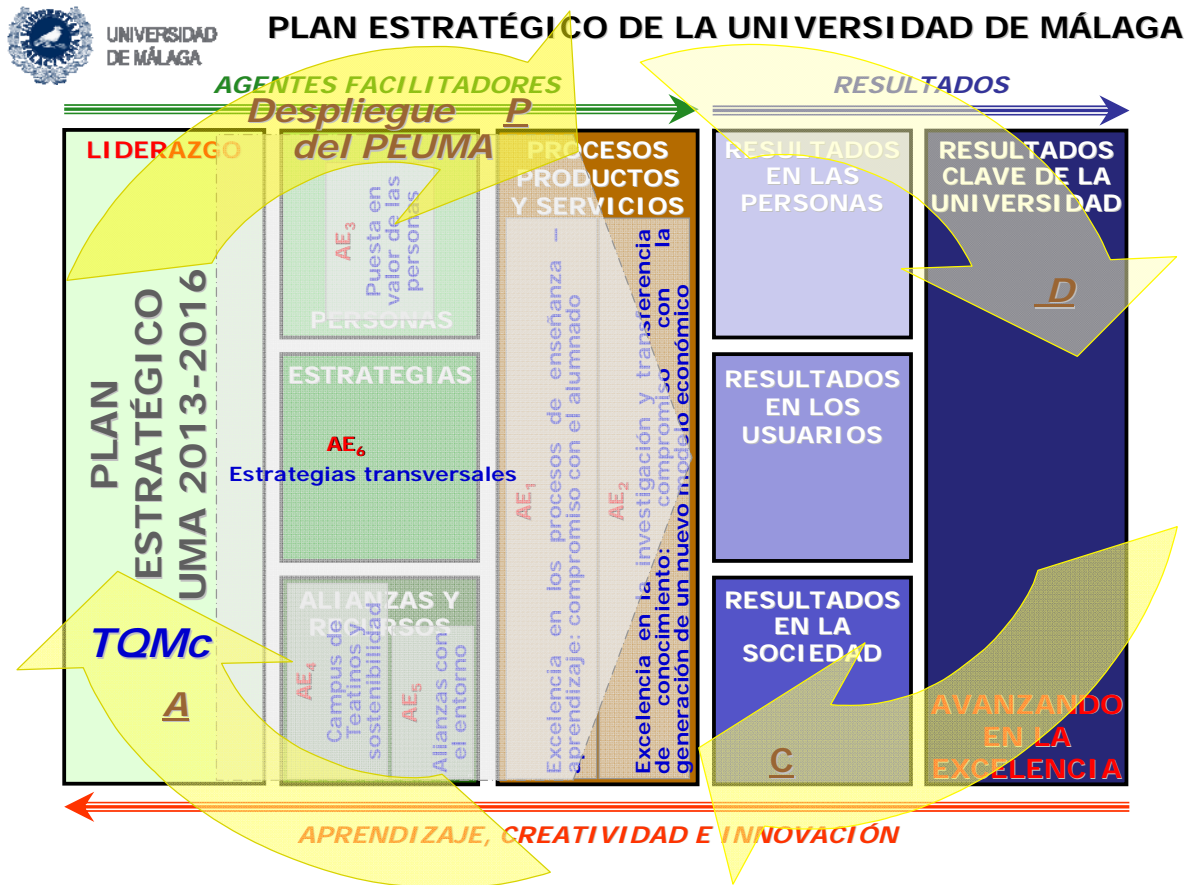


FIGURA 3
INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2016 EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2010 (Fuente: Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga)

- 1º Consolidación de la *gestión de la calidad total (TQMc)* como base para seguir **AVANZANDO EN LA EXCELENCIA** (epígrafe 4.3.1).
- 2º Potenciación de la *participación de la comunidad universitaria* a través de la **MODERNIZACIÓN DE LA GOBERNANZA** (epígrafe 4.3.2).

Dado el marco de actuación descrito, y con la finalidad de poder aplicar los dos enfoques orientadores anteriormente citados, la Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga, propone que se mantenga la integración de las áreas estratégicas del Plan Estratégico 2013-2016 en el Modelo EFQM de Excelencia 2010 (véase la figura 3).

La citada integración favorecerá el diseño, implantación, aplicación y seguimiento del nuevo Plan Estratégico Institucional, además proporcionará la posibilidad de seguir utilizando un modelo organizativo contrastado y de referencia en el ámbito europeo que

ayudará en la labor, ya iniciada, de modernización de los servicios universitarios y contribuirá a la *consolidación del despliegue de la función de calidad* de la Universidad de Málaga permitiendo a la institución *avanzar en la excelencia*.

4.3.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM): AVANZANDO EN LA EXCELENCIA

Las acciones de la Universidad para el periodo 2013-2016 estarán encaminadas al logro de la excelencia en todas sus actividades. Ello exige, un *despliegue de su función de calidad* que aplique como principios irrenunciables:

- Una *gestión de la calidad* basada en los principios de la calidad total (TQM) dirigida a desarrollar una estrategia de excelencia que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. Una estrategia orientada hacia un nuevo paradigma en el que el mantenimiento y desarrollo de la calidad permita avanzar en la excelencia.
- El *desarrollo de la innovación y la creatividad* como parte de la gestión excelente, como una estrategia de apoyo al liderazgo ejercido por la Rectora, como una estrategia que oriente la acción de gobierno en la institución posibilitando los cambios que generan valor. Se trata de “favorecer la creatividad e innovación” de forma que la Universidad mejore sus resultados a través de la innovación continua, mediante un sistemático aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés (EFQM, 2010).
- El *aprendizaje de sus actividades y resultados*, las organizaciones excelentes aprenden continuamente, la Universidad como tal ha de recoger y compartir el conocimiento de todas las personas que la integran y así maximizar el aprendizaje en toda la institución, buscando y aprovechando las oportunidades de innovación y mejora continuas que añadan valor. Además, medirá periódicamente sus resultados para valorar la eficacia y eficiencia de sus estrategias y, a partir del aprendizaje, revisar sus prioridades.

La excelencia implica una nueva forma de pensar y actuar en las organizaciones, su consecución requiere un estilo de dirección y gestión que cumpla con los postulados que inspiran los modelos de gestión de la calidad total (Benavides y Quintana, 2003). De ellos, cabe destacar la responsabilidad compartida, ante la calidad, de todos los miembros de la Universidad, la necesidad de desarrollar el cambio cultural (Quintana y Benavides, 1999) dirigiendo la institución hacia la mejora permanente, la formación, la cooperación, pero por encima de todo, el compromiso firme y decidido de los máximos responsables de la Universidad, en el caso de la Universidad de Málaga, de su Rectora y Equipo de Gobierno, para todos este compromiso es una autentica realidad.

4.3.2. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA: MODERNIZACIÓN DE LA GOBERNANZA

La participación de las personas en las actividades de la organización aparece como uno de los principios básicos de la gestión de la calidad (AENOR, 2001), se trata



de un principio presente en cualquier modelo de gestión de la calidad total. Así, uno de los conceptos fundamentales en los que se basa la excelencia de las organizaciones, quizá el más importante, es el que hace referencia a “alcanzar el éxito mediante las personas”, a través de su desarrollo e implicación. Las organizaciones excelentes maximizan el compromiso potencial y activo de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, delegación y asunción de responsabilidades (EFQM, 2010).

Las organizaciones excelentes, la Universidad de Málaga lo es, alinean los planes de gestión de las personas con su estrategia y estructura, aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora (EFQM, 2010). La comunicación constituye un eje transversal que incide sobre todas las acciones de mejora que se quieran ejecutar en los distintos procesos de la Universidad.

El nuevo periodo en el que se desenvuelve la Universidad de Málaga quiere caracterizarse por potenciar la participación e implicación de todos sus miembros en la vida de la institución, así la Rectora, en su *Programa electoral* (De la Calle, 2011c) al hablar de “la mejora de la gobernanza” dice:

Mejorar esos procesos de toma de decisiones, disminuir la burocracia de la gestión universitaria y mejorar los procesos de comunicación y participación de los colectivos universitarios es la aspiración de esta candidatura....

Uno de los pilares que sustentarán el nuevo estilo de dirección estratégica de la institución, será el de la comunicación e información como medio para fomentar la colaboración decidida de toda la comunidad universitaria en el proceso de elaboración, implantación y aplicación del Plan Estratégico. A lo largo del citado proceso, el Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Internacional diseñará y llevará a cabo toda una amplia serie de acciones de carácter transversal a todas las áreas estratégicas de la Universidad orientadas a la mejora de la participación de la comunidad universitaria.

En consecuencia con lo anterior, el Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Internacional, a través de la Dirección de Secretariado de Comunicación, aprovechando las nuevas tecnologías a través del Portal *web* de la Universidad de Málaga, proveerá los medios necesarios para mantener en la red un Foro de Debate en torno al Plan Estratégico 2013-2016 posibilitando el que se pueda participar de forma virtual en cualquiera de las Mesas de Trabajo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

ACUERDO de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía (2007-2011). (BOJA núm. 146, de 25 de julio).

AENOR (2001): *Guías de orientación para la aplicación de las normas ISO 9000:2000*. Asociación Española de Normalización y Certificación. 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. Madrid.



- BENAVIDES VELASCO, C.A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2004): “Procesos y fases de la dirección estratégica: aplicación a la gestión de la universidad”. En VV.AA.: *Planificación estratégica y mejora de la calidad en las Universidades*. TOBARRA OCHOA, P. (Dirección) y MULA GÓMEZ, A. y HUERTAS MARTÍNEZ, B (Coordinación). Región de Murcia. Consejería de Educación y Cultura. Dirección General de Universidades. Murcia, pp. 46-90.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2004b): “Institutional Review as a Starting Point for Strategic Planning in Universities”, [en línea]. *Economics Research Network Educator*, Working Paper Series, vol. 5, agosto.
- CORTADELLAS I ÁNGEL, J. (2003): “La misión de una organización”. *Ponencia presentada en el Seminario sobre Dirección Estratégica en las Universidades Andaluzas para Equipos de Gobierno*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Antequera.
- CEC (2000): *Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía para el periodo 2000 a 2006*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.
- CEC (2001): *Contrato Programa 2002*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.
- CICE (2008): *Contrato Programa 2008*. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.
- DE LA CALLE MARTÍN, A. (2011): *Elecciones a la Presidencia de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Programa electoral de la candidatura de Adelaida de la Calle Martín. Juntos más productivos, más competitivos, más internacionales*. www.adelaida.org. Málaga.
- DE LA CALLE [MARTÍN], A. (2011b): *Adelaida de la Calle comprometida con la UMA. Un contrato con la Comunidad Universitaria. Transformar la Universidad para cambiar la Sociedad. Elecciones al Rectorado de la UMA 01dic2011*. adelaidadelacalle.com. Málaga.
- DE LA CALLE [MARTÍN], A. (2011c): *Adelaida de la Calle comprometida con la UMA. Programa electoral. Elecciones al Rectorado de la UMA 01dic2011*. www.adelaidadelacalle.com. Málaga.
- DE LA CALLE MARTÍN, A. (2012): *Intervención de la Presidenta de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) en el acto de entrega del V Premio FORÉTICA-MSD a la investigación en ética empresarial*. (Inédita). Madrid, 27 de marzo.
- 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).
- EFQM (2010): *Modelo EFQM de Excelencia*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Club Excelencia en Gestión. Madrid.
- FARRO CUSTODIO, F. (2001): *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Udegraf. Lima.
- GARRIDO BUJ, S. (2003): *Dirección Estratégica*. McGraw Hill. Madrid.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson – Civitas. Madrid.
- GRANT, R. (2006): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson - Civitas. Madrid.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección Estratégica*. Pearson Educación, Prentice Hall. Madrid.



- LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. (BOE núm. 307, de 24 de diciembre).
- LEY 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. (BOJA núm. 251, de 31 de diciembre).
- LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. (BOE núm. 89, de 13 de abril).
- LEY 12/2011, de 16 de diciembre, de modificación de la Ley Andaluza de Universidades. (BOJA núm. 251, de 27 de diciembre).
- OPEUMA (2004): *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. 2005-2008. Adaptación de las Bases para la Elaboración del Plan Estratégico*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- OPEUMA (2005): *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. 2005-2008*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- OPEUMA (2005b): *Despliegue e implantación del Plan Estratégico de la UMA*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- OPEUMA (2008): *Criterios para el Diseño del Plan Estratégico 2009-2012*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- 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 Managment. (Teoría e investigación en dirección de empresas: Una perspectiva iberoamericana)*. Universidad Carlos III. Madrid.
- SECRETARÍA GENERAL (2012): *Plan de actuaciones de la Universidad de Málaga. Año 2012*. Secretaría General de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

